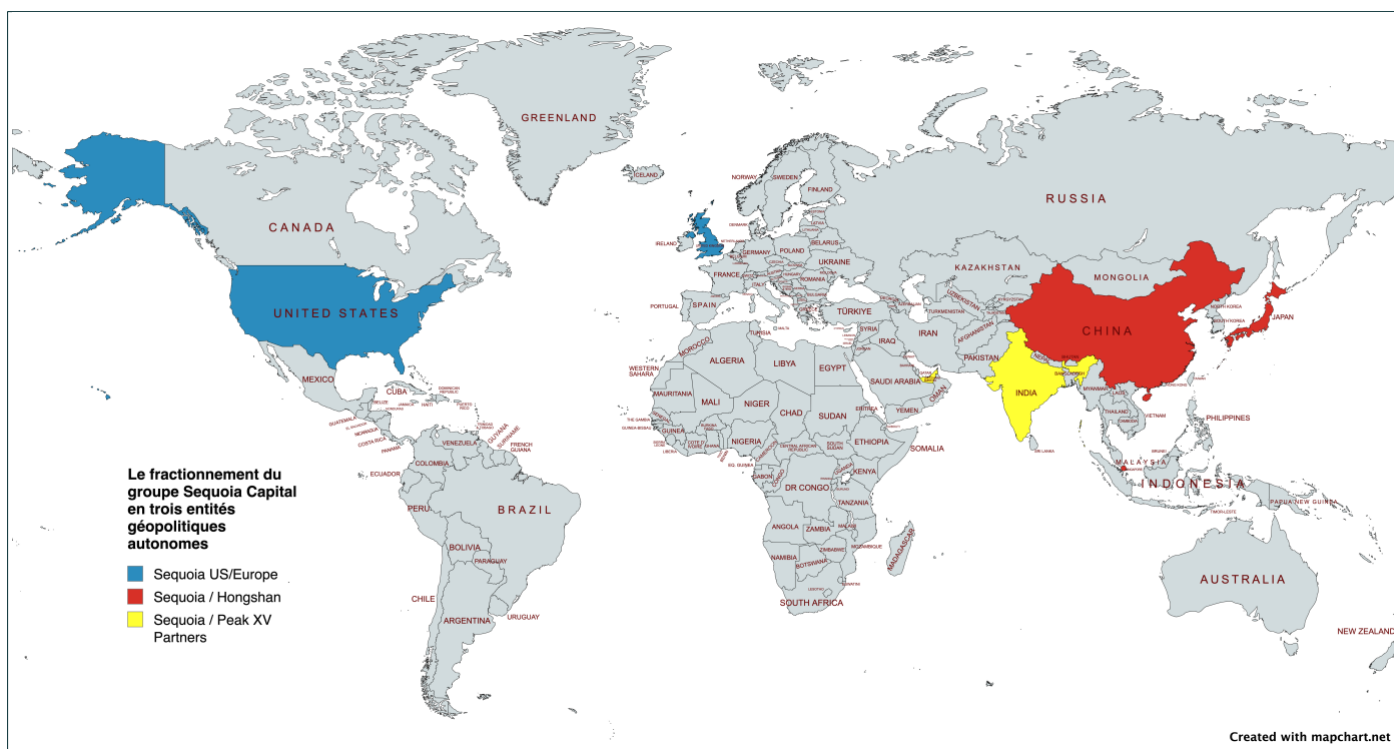


La chaire décrypte :

Géopolitique de la compliance : l'heure est au clonage juridique des multinationales afin de s'adapter à la démondialisation



Autrefois, la mondialisation permettait une intégration fluide des chaînes d'approvisionnement et des marchés, mais aujourd'hui, les sanctions, les barrières douanières et les divergences réglementaires créent des silos étanches. L'instabilité géopolitique actuelle se traduit par une exacerbation des tensions entre le bloc occidental et celui des orientaux (Chine-Iran-Russie). Entre ces deux sphères, les neutres opportunistes tentent de devenir le hub des multinationales. Ces dernières s'adaptent à la démondialisation par la création d'entités juridiques parallèles ou clonées. Ces adaptations sont en train de devenir des leviers de compétitivité au sein d'un écosystème fragmenté.

Le clonage des multinationales en entités distinctes adaptées à chaque zone géopolitique

De grandes entreprises ont adopté une stratégie de bifurcation organisationnelle consistant à se scinder elles-mêmes en blocs autonomes afin d'optimiser leur conquête des marchés. C'est le cas de Sequoia Capital, qui s'est séparée en trois entités indépendantes, la première destinée au marché occidental (Sequoia US/Europe), la seconde à celui du *nouvel empire mongol* (HongShan – Chine), la troisième ayant pour cible les neutres structurés par l'Inde et l'Indonésie (Peak XV Inde et Asie du Sud-Est). Nous pouvons également prendre pour exemple Arm Holdings, un leader britannique en design de puces. Face aux tensions US-Chine, Arm a créé Arm China en 2018, une joint-venture à 51 % détenue par des partenaires chinois, opérant comme une personnalité juridique indépendante. Cette structure permet à Arm de vendre des licences en Chine sans violer les *sanctions* américaines, tout en maintenant une entité mère alignée sur les normes occidentales. Pour les neutres, Arm explore des hubs en Inde via des filiales locales, créant ainsi un triptyque : Occident (UK/US), Orient (Chine), neutre (Inde/ASEAN). Ce clonage protège les IP sensibles tout en capturant 20 % du marché chinois des semi-conducteurs.

Un autre cas est Foxconn (Hon Hai Precision), le géant taïwanais de l'assemblage pour Apple. Confronté à la démondialisation, Foxconn a multiplié les entités : sa filiale chinoise reste puissante pour le marché local et les exports vers l'axe oriental (y compris Russie via des proxies), mais elle a cloné des structures au Vietnam et en Inde pour l'Occident et les neutres. En 2024, Foxconn a investi 1,5 milliard de dollars en Inde pour une usine iPhone dédiée, juridiquement séparée de ses opérations chinoises, évitant ainsi les taxes américaines sur les biens chinois. Pour la Russie, des joint-ventures indirectes via des tiers neutres (comme en Turquie) maintiennent un flux minimal, formant un écosystème tripartite qui préserve 30 % de ses revenus globaux. Enfin, dans la tech, Ericsson a cloné ses structures : une branche US/EU pour la 5G, une joint-venture chinoise compatible avec Huawei, et des filiales indiennes pour les neutres. Cela évite les sanctions occidentales envers les équipements risqués.

Une nouvelle géopolitique des multinationales où les neutres seront des pivots

Ce clonage en trois personnalités n'est pas encore généralisé, mais loin d'être marginal. Selon un rapport McKinsey de 2025, 40 % des multinationales de Fortune 500 ont créé au moins une filiale géopolitique séparée depuis 2022, avec une accélération dans les domaines de la tech et de l'énergie. Pour la Russie et l'Iran, les proxies parallèles prolifèrent : l'Iran en compte des dizaines via Hong Kong, contournant les sanctions via 28 banques étrangères. En Chine, 60 % des firmes occidentales opèrent par le biais de joint-ventures autonomes. Si le tri-clonage exact reste cher, il préfigure une norme : la fragmentation économique force les entreprises à devenir des *États miniatures*, avec leurs diplomates internes. Des études comme celle de Baker McKenzie soulignent que 70 % des CEOs anticipent une limitation des échanges entre les blocs d'ici 2030, rendant ces adaptations incontournables. A minima, les firmes occidentales transfèrent leur production vers des hubs neutres comme le Vietnam ou le Mexique. Ces neutres opportunistes, profitant de leur position d'arbitres, attirent les investissements en offrant une neutralité fiscale et réglementaire, comme l'Inde avec son "Make in India" qui séduit la tech occidentale fuyant la Chine.

En somme, la démondialisation transforme les entreprises en archipels au sein desquels le clonage juridique sera un outil pour survivre à la fragmentation. Si les coûts initiaux freinent les PME, les géants y voient un avantage : résilience accrue et accès préservé aux marchés. À long terme, cela pourrait redessiner la gouvernance globale, avec des firmes plus agiles.