

Chocs géopolitiques et contagion entre les « silos » de risques :

Échec de la reconnaissance et illusion de la gouvernance

Rédigé par

Michelle Thomson, QRD®, présidente

Florence Anglès, vice-présidente

Contributeurs

Sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO

Joy Albright

Chukwunomso Anyichie, QRD®

César Chalhoub

Aku Odinkemelu

Brian Prentice

Mai Shuaibi

David Streliski

Benson Uwheru, secrétaire

*Élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Soumis au Club Turgot |
Juillet 2026*

Autorisations

Les membres du sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO de 2026 se voient accorder une licence perpétuelle, non exclusive et libre de droits leur permettant d'utiliser, de reproduire, de partager et de citer cet ouvrage à des fins professionnelles et éducatives, à condition que la mention de la source soit conservée et que l'ouvrage ne soit pas modifié de manière substantielle sans l'autorisation des auteurs.

Introduction

Les chocs géopolitiques ne respectent pas les frontières organisationnelles. Lorsqu'une perturbation majeure du secteur énergétique, un conflit militaire ou un régime de sanctions survient, les conséquences ne se limitent pas au domaine de compétence du comité de l'énergie. Elles se répercutent en cascade : des prix des matières premières aux coûts logistiques, de la logistique à l'inflation, de l'inflation aux taux d'intérêt, des taux d'intérêt à la dette souveraine, et de la dette souveraine à l'instabilité politique. À chaque étape, le comité chargé de la gérer perçoit cela comme un problème distinct. Ce n'est pas le cas.

Le principal défi en matière de gouvernance n'est donc pas la prévision, mais la reconnaissance.

Les conseils d'administration sont structurellement conçus pour gérer les risques en parallèle : chaque comité s'occupe de son domaine, chacun recevant des informations filtrées en fonction de son mandat. Cela fonctionne bien dans des conditions normales. En situation de tension systémique, ses limites apparaissent au grand jour.

Le conseil d'administration reçoit une image fragmentée d'un événement global, et au moment où la situation se dessine dans son ensemble, les effets de second ordre sont déjà en marche.

Cet article cartographie ce mécanisme. S'appuyant sur quatre événements historiques de référence – 1956, 1973, 1979 et 2022 –, il retrace la manière dont les chocs géopolitiques se propagent à travers les silos de risque et comment les structures de gouvernance retardent leur reconnaissance. Deux outils analytiques sont présentés : les « voies potentielles de contagion entre silos » et la « carte des décalages au sein des comités ». La « carte des asymétries » identifie les endroits où les signaux devraient apparaître en premier. Des questions de discussion destinées au conseil d'administration accompagnent chaque outil. L'article se termine par trois changements que les conseils d'administration peuvent mettre en œuvre avant le prochain événement systémique – deux d'ordre structurel et un d'ordre comportemental.

La question n'est pas de savoir si ce schéma se reproduira. C'est déjà le cas – et la section VIII examine la perturbation dans le détroit d'Ormuz comme un test concret du cadre développé ici.

Résumé

Les organisations modernes sont conçues structurellement pour gérer des catégories de risques isolées, mais les chocs géopolitiques se comportent comme des événements systémiques. Cet article soutient que la plus grande vulnérabilité lors d'une crise systémique n'est pas la perturbation initiale en elle-même, mais le délai entre l'émergence de la contagion intersectorielle et le moment où les institutions en reconnaissent collectivement l'ampleur. En nous appuyant sur quatre événements historiques de référence (1956, 1973, 1979, 2022), nous retraçons la manière dont les tensions géopolitiques se propagent à travers les systèmes opérationnels – de l'énergie aux devises, en passant par la contraction industrielle et les tensions souveraines.

Le déficit de compétences en cybersécurité au sein des conseils d'administration apporte une preuve structurelle de cette illusion : Lowry, Vance et Vance (2025), dans un article publié dans *Management Science**, constatent que moins de 15 % des entreprises déclarent compter parmi leurs administrateurs une personne possédant une expertise en cybersécurité, alors que les principaux cadres réglementaires – y compris les règles de divulgation de la SEC – exigent désormais une supervision des risques cybernétiques au niveau du conseil d'administration. Ce déficit est structurel : la gouvernance n'a pas été conçue pour mettre en évidence ce besoin d'expertise.

Nous présentons la « carte des décalages au sein des comités » (Committee Lag Map) pour montrer comment les structures de gouvernance parallèles reçoivent ces informations de manière décalée, déclenchant une « illusion de gouvernance » dans laquelle les conseils d'administration estiment qu'un risque est maîtrisé parce que chaque comité remplit son mandat. La « carte de l'asymétrie » identifie les domaines où cet échec de reconnaissance sera le plus coûteux – en cartographiant la vulnérabilité structurelle par région et par séquence de contagion. Nous concluons par trois recommandations – deux d'ordre structurel, un d'ordre comportemental – destinées aux conseils d'administration afin qu'ils mettent en place une supervision plus intégrée avant le prochain événement systémique.

I. Le problème : pourquoi les silos de gouvernance échouent

Les conseils d'administration échouent rarement par manque d'informations. Ils échouent parce que les informations leur parviennent de manière fragmentée à travers des structures de gouvernance conçues pour des environnements stables.

Les cadres traditionnels de gestion des risques d'entreprise – financiers, opérationnels, liés à la chaîne d'approvisionnement, de réputation et réglementaires – reposent sur l'hypothèse du confinement. Ils partent du principe qu'une perturbation de la chaîne d'approvisionnement peut être gérée par le comité des opérations, un resserrement de la liquidité par le comité des finances et une crise de réputation par le comité des risques.

En période de tensions géopolitiques, cette hypothèse de confinement s'effondre. Les chocs exercent une pression simultanée sur plusieurs domaines, et une gouvernance fragmentée contraint le conseil d'administration à adopter une posture réactive : gérer les symptômes de la crise de manière isolée plutôt que de s'attaquer à la contagion sous-jacente. Ces pressions simultanées ne se contentent pas de s'additionner : elles interagissent, produisant des effets qui s'amplifient et s'accroissent à travers les différentes fonctions de l'entreprise, effets qu'aucun comité n'est à même d'anticiper à lui seul. Tel est le comportement d'un système complexe.

II. Le bilan historique : quatre événements de référence

Les chocs géopolitiques ne se produisent pas comme des événements isolés. Ils agissent comme des déclencheurs – et ce qui s'ensuit n'est pas aléatoire. À travers ces quatre événements géopolitiques liés à l'énergie, un schéma cohérent se dessine. La vitesse et l'ampleur varient, mais la structure reste la même : une action politique ou militaire localisée déclenche un choc énergétique, qui se répercute sur la chaîne d'approvisionnement, puis entraîne l'inflation, avant de provoquer des tensions financières et souveraines.

1. 1956, crise de Suez : un conflit militaire qui a bloqué un goulet d'étranglement maritime crucial, entraînant un rationnement immédiat de l'énergie en Europe et, par la suite, une pression sur la livre sterling.¹
2. 1973, embargo pétrolier de l'OAPEC : l'archétype du choc énergétique moderne. Un embargo à motivation politique a quadruplé les prix du pétrole, déclenchant une stagflation mondiale et une restructuration fondamentale des économies industrielles.²
3. 1979, révolution iranienne : un changement de régime qui a retiré la production pétrolière iranienne des marchés mondiaux, provoquant un deuxième choc majeur des prix du pétrole^{3,4} et renforçant les pressions inflationnistes de la décennie.
4. 2022, invasion russe de l'Ukraine : une guerre terrestre de grande ampleur impliquant un important exportateur d'énergie et de produits agricoles, qui a entraîné l'utilisation de l'approvisionnement énergétique comme arme, des sanctions de grande envergure et une accélération rapide de l'inflation mondiale.^{5,6}

Ces enchaînements reflètent les interdépendances structurelles au sein d'économies intégrées – il ne s'agit pas de co-mouvements aléatoires, même si le poids causal précis de chaque maillon varie selon l'événement.

Ces quatre événements varient en termes de gravité et de durée : la crise de Suez a été maîtrisée en quelques mois ; les chocs de 1973 et 1979 ont restructuré les économies industrielles sur plusieurs années ; l'événement de 2022 continue de se propager. Ce qu'ils ont en commun, c'est la structure de la séquence – le même chemin de contagion intersectorielle, à des vitesses et des amplitudes différentes – quelle que soit l'ampleur des conséquences. Pour ces quatre événements de référence, le délai entre l'événement déclencheur et le pic d'impact intersectoriel s'est situé entre 6 et 24 mois. Cette variation s'explique principalement par la vitesse de la transmission financière (plus rapide) par rapport à celle des ajustements souverains et structurels (plus lente) – une distinction que la « carte des décalages » du comité met en évidence au niveau du comité. Ce délai est suffisamment long pour se préparer, mais suffisamment court pour pénaliser ceux qui ont attendu.

III. Chronologie de l'impact intersectoriel : les voies potentielles de contagion intersectorielle

Le tableau ci-dessous n'est pas une prévision. Il s'agit d'une projection fondée sur des tendances – une extrapolation à partir des quatre événements de référence ci-dessus. La séquence de contagion tend à se maintenir même si le calendrier précis varie selon les événements. Utilisez-le comme un outil de reconnaissance, et non comme un substitut au jugement.

Time Horizon	Risk Silo	Likely Impact	Historical Precedent	Confidence
Days 1–14	Financial / Markets	Equity volatility spike; commodity futures repricing; oil-linked currency depreciation	1973: immediate oil futures repricing; sterling under pressure following OAPEC embargo ^{1,2} ; 1979: currency pressure on oil-importing nations	High
Days 1–14	Insurance / Reinsurance	Marine and cargo war-risk premiums surge; coverage gaps emerge for chokepoint transit	1956 Suez: Lloyd's war-risk rates multiplied within days of nationalisation	High
Weeks 2–8	Logistics / Supply Chain	Spot freight rates spike; vessel re-routing extends	2022: European gas rerouting; 2024: Red Sea	High

		transit times; inventory buffers drain	diversions ^{19,20}	
Weeks 2–8	Manufacturing / Industrial	Energy-intensive production curtailed; input cost inflation hits operating margins	2022: European fertiliser and aluminium production shut- ins ⁵	High
Months 2–4	Agriculture / Food Security	Fertiliser cost spikes feed into crop yields; food export bans trigger localized shortages	1973: US soybean export embargo; 2022: wheat/fertiliser shock ^{5,2}	Medium-High
Months 3–6	Credit / Banking	Working capital facilities strained by inventory costs; trade finance tightens	1973: Herstatt Bank collapse (FX settlement failure) ²	Medium-High
Months 4–8	Regulatory / Political	Emergency subsidies enacted; price caps debated; export controls implemented	2022: EUR 397B in European energy subsidies ^{6,28}	High
Months 6–18	Macro / Stagflation	Central banks hike rates to fight imported inflation, triggering demand destruction	1979–81: Volcker rate cycle (triggered by Iranian Revolution price shock); 2022: coordinated global rate hikes ¹⁶	High
Months 6–18	Social / Governance	Food and energy inflation triggers civil unrest, particularly in import-dependent nations ¹¹	2010–11: Arab Spring (food price trigger) ¹¹	Medium
Months 12–24	Currency & Sovereign Debt	Energy importers with dollar- denominated debt face sovereign default risk	1982: Latin American debt crisis (lagged effect of 1979 shock) ²	High
Years 2–5	Strategic /	Supply chains	1973: Creation of	High

© 2026 Michelle Thomson et Florence Anglès. Tous droits réservés. Document élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut DCRO.

	Structural	permanently reconfigured; energy transition accelerated or abandoned	IEA and SPRs; French nuclear pivot	
--	------------	--	------------------------------------	--

Niveaux de confiance (pour les quatre événements de référence : 1956, 1973, 1979, 2022) : Élevé – tendance observée dans au moins 3 événements de référence | Moyen-élevé – observée dans 2 événements avec une forte logique structurelle | Moyenne – observée dans un événement avec une logique structurelle de récurrence.

Les conseils d'administration devraient utiliser le tableau ci-dessus pour identifier quelles phases de la séquence de contagion sont déjà visibles dans leur environnement opérationnel – et quels effets de second ordre ne figurent pas encore à l'ordre du jour d'un comité.

IV. Quand cela atteint la salle du conseil : la carte des décalages entre les comités

Le tableau ci-dessous montre comment un même choc géopolitique est perçu différemment par les différents comités du conseil d'administration – non pas parce que le risque est différent, mais parce que le mandat de chaque comité détermine ce qu'il perçoit et à quel moment. Le décalage entre le moment où l'exposition existe et celui où elle apparaît dans les rapports officiels constitue en soi un risque de gouvernance.

Les chocs pétroliers sont utilisés tout au long de l'analyse comme principale référence historique ; le mécanisme de migration entre silos n'est pas spécifique aux événements liés à l'énergie.

Les fourchettes de décalage ci-dessous sont issues d'un modèle analytique s'appuyant sur deux sources : la logique de séquençement documentée dans les bilans de gouvernance post-crise^{7,8}, qui identifient quels comités ont reçu tardivement des informations intégrées sur les risques et dans quel ordre ; et les chronologies documentées des quatre événements de référence (1956, 1973, 1979, 2022), qui fournissent les données empiriques sur les intervalles. Ces fourchettes ne sont pas directement mesurées à partir de procès-verbaux spécifiques des conseils d'administration – aucune donnée de ce type n'est accessible au public –, mais elles s'appuient sur les preuves de séquençement fournies par ces sources et doivent être considérées comme des projections basées sur des tendances plutôt que comme des prévisions précises.

Ces fourchettes sont données à titre indicatif ; chaque organisation doit les adapter en fonction de sa propre structure de mandat, de ses expositions stratégiques et, le cas échéant, des couvertures naturelles intégrées à son modèle économique.

Les comités sont classés selon l'ordre dans lequel ils sont généralement confrontés à la contagion – depuis les premiers signaux financiers (Audit/Risques, Finances) jusqu'aux réponses structurelles et de gouvernance qui s'ensuivent (Nominations/Gouvernance, Conseil d'administration plénier). Les comités Audit/Risques, Rémunération/RH et

Nominations/Gouvernance sont présents dans la plupart des conseils d'administration ; les autres comités varient selon le secteur et la structure du conseil et doivent être pris en compte lorsqu'ils existent.

Board Committee	Primary Mandate	First Visible Signal of an Oil Shock	Typical Lag (From Trigger)	How It Appears on the Agenda	Risk Silo(s) Involved
Audit Committee	Financial reporting integrity; internal controls; external audit	Auditors flag commodity-price assumptions in inventory and hedging valuations	Weeks 2–8	Revised fair-value disclosures; hedging P&L; going-concern notes	Financial / Markets; Credit / Banking
Risk Committee	Enterprise risk framework; risk appetite; stress testing	Risk team updates commodity and FX stress scenarios; counterparty credit alerts	Days 1–14	Revised risk register; breach of risk appetite thresholds; risk limit waivers	Financial / Markets; Insurance / Reinsurance; Currency & Sovereign Debt
Finance / Treasury	Capital structure; liquidity; debt covenants; FX and commodity hedging	Hedging book marked to market; revolving credit facilities drawn; covenant headroom narrows. Exchange-level geopolitical actions (listing restrictions, forced delistings, domicile pressure) may also surface here. ¹⁷	Days 1–14 to Weeks 2–8	Liquidity dashboard update; hedge effectiveness report; covenant compliance memo	Financial / Markets; Credit / Banking; Currency & Sovereign Debt
Operations / Supply Chain	Production continuity;	Freight rates spike; critical	Weeks 2–8	Supply chain resilience	Logistics / Supply Chain;

© 2026 Michelle Thomson et Florence Anglès. Tous droits réservés. Document élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut DCRO.

	procurement; logistics; vendor risk	component delivery delayed; inventory buffers drain		update; alternative sourcing plan; margin impact forecast	Manufacturin g / Industrial
Compensation / HR	Executive pay; workforce planning; talent retention	Energy cost inflation feeds through to operating margin, triggering bonus target re-forecasts	Months 2–4	Revised EBITDA targets; discretionary bonus adjustment proposals; headcount reduction plans	Manufacturin g / Industrial; Macro / Stagflation
Sustainability / ESG	Climate commitments; energy transition; supply chain ESG	Pressure to delay or revisit transition capex; fossil- fuel lock-in risk	Months 2–4 to Months 4– 8	Revised transition roadmap; supply chain ESG audit delays	Regulatory / Political; Strategic / Structural; Logistics / Supply Chain
Strategy Committee	Long-term competitive positioning; M&A; capital allocation	Scenario planning triggered; geographic footprint review; supply chain re- sourcing analysis	Months 3–6	Strategic options paper; capital allocation re- prioritisation; M&A pipeline review	Manufacturin g / Industrial; Logistics / Supply Chain; Strategic / Structural
Nominations / Governance	Board composition; director skills matrix; succession planning	Skills gap identified: board lacks energy- security or geopolitical expertise	Months 4–8 (reactive)	Skills matrix review; search brief for new director; governance protocol review	Strategic / Structural; Regulatory / Political
Technology / Cyber	IT resilience; cybersecurity; digital transformatio n	Geopolitical escalation raises threat level for critical	Days 1–14 (threat elevation)	Elevated threat briefing; OT security review;	Regulatory / Political; Manufacturin g / Industrial

		infrastructure attacks		business continuity plan activation. Note: recognition lag extends where cyber expertise is limited.	
Full Board (plenary)	Fiduciary oversight; stakeholder accountability ; crisis governance	CEO/CFO briefing on material exposure; investor and regulator communications	Days 1–14 (initial briefing) then recurring	Management update on exposure; communications strategy; decision on material disclosure obligations	All silos – integrated view

Chaque comité supervise son volet spécifique du risque. Le risque systémique, de par sa nature même, est géré par fragments. L'ensemble du conseil d'administration reçoit un premier compte rendu de la situation dans les deux premières semaines, mais cette notification ne donne pas une vue d'ensemble intégrée. En tant que seul organe disposant d'une vue d'ensemble intégrée, l'ensemble du conseil d'administration reçoit généralement sa première vue d'ensemble cohérente, transcendant les cloisonnements, plusieurs semaines ou plusieurs mois après le déclencheur initial, moment auquel les effets en aval se sont probablement déjà propagés.

Les cyberattaques menées par des États constituent une voie de propagation parallèle dont la « carte des retards » du Comité doit tenir compte séparément. Les chocs géopolitiques déclenchent non seulement des perturbations physiques de la chaîne d'approvisionnement, mais aussi des cyberattaques soutenues par des États visant les infrastructures critiques, les communications des dirigeants et les référentiels de propriété intellectuelle – chacune de ces attaques étant susceptible d'entraîner des conséquences opérationnelles indépendantes du choc physique.⁹

L'expertise en cybersécurité au niveau du conseil d'administration reste rare : Lowry, Vance et Vance (2025) constatent que moins de 15 % des entreprises déclarent compter parmi leurs administrateurs une personne possédant une expertise en cybersécurité – ce qui signifie que le comité recevant le signal le plus précoce pourrait ne pas avoir la capacité de le traduire en une action intégrée au niveau du conseil d'administration.¹⁰

V. Trois schémas que les conseils d'administration négligent systématiquement

Ces défaillances ne sont pas sans précédent. Elles sont récurrentes. Les mêmes lacunes de reconnaissance apparaissent dans la littérature sur la gouvernance post-crise^{7,8} et dans les séquences documentées de chaque événement de référence examiné. Elles résultent d'une conception de la gouvernance qui n'a pas été pensée pour des événements systémiques transcendant les cloisonnements. Cette limitation structurelle est aggravée par des réactions cognitives bien documentées face au stress, que la section VI aborde directement.

Trois schémas se dégagent systématiquement des quatre événements de référence – chacun combinant une limitation structurelle de conception et une réaction cognitive prévisible :

- 1. Priorité accordée aux effets de premier ordre :** les conseils d'administration se focalisent sur l'impact immédiat et visible (par exemple, le prix du pétrole) et ne parviennent pas à anticiper les effets de deuxième et troisième ordres (par exemple, les pénuries d'engrais entraînant une inflation alimentaire). En 1973, les conseils d'administration et les gouvernements se sont concentrés sur le prix du pétrole lui-même ; la cascade de hausses des prix des engrais et des denrées alimentaires qui s'en est suivie – ainsi que les troubles sociaux qu'elle a précipités¹¹ – ne figurait sur aucun agenda de gouvernance avant qu'elle ne se soit déjà produite. La limite structurelle réside dans un cadre de gouvernance construit autour du signal initial ; la limite cognitive réside dans le biais de confirmation – la tendance à évaluer les informations ultérieures à l'aune du cadre déjà établi, plutôt que de le réviser.
- 2. L'hypothèse de l'isolement géographique :** la conviction qu'une crise dans une région peut être contenue. À la suite de la fermeture du canal de Suez en 1956, les conseils d'administration européens ont d'abord considéré cette perturbation comme un événement politique au Moyen Orient ; en l'espace de quelques semaines, le rationnement de l'énergie avait atteint le Royaume Uni et la France¹, et la livre sterling faisait l'objet d'attaques spéculatives – une séquence qui ne figurait dans aucun registre des risques des conseils d'administration avant la crise. La limite structurelle réside dans une architecture des risques conçue autour de frontières géographiques ou sectorielles ; la limite cognitive est l'ancrage : le cadrage initial de l'événement comme une question politique régionale s'est avéré trop tenace pour être révisé à mesure que s'accumulaient les preuves contraires.
- 3. Sous-estimation de l'effet cumulatif :** les conseils d'administration évaluent les risques de manière isolée. En 1979, la révolution iranienne a provoqué un choc pétrolier ; ce choc est venu s'ajouter à une inflation déjà élevée issue du cycle de 1973 ; cette combinaison a déclenché la réponse de Volcker en matière de taux d'intérêt ; cette réponse a entraîné la crise de la dette latino-américaine de 1982². Chaque maillon de la chaîne était gérable individuellement. La séquence cumulée ne l'était pas.

La limite structurelle réside dans la gouvernance parallèle : chaque comité gère son domaine sans disposer d'un mécanisme permettant de modéliser les interactions. La limite cognitive tient à la rationalité limitée : les conseils d'administration ont tendance à considérer les informations dont ils disposent comme suffisantes, plutôt que de chercher à déterminer ce que l'interaction de ces éléments pourrait produire.

En 2022, une séquence de répercussions comparables s'est dessinée : choc des prix de l'énergie – dépréciation monétaire dans les économies importatrices d'énergie – tensions sur la dette souveraine – une chaîne qui a continué à se développer bien après que le choc initial se fut atténué.

VI. L'illusion de la gouvernance : pourquoi les conseils d'administration se trompent-ils sans cesse ?

La « carte des décalages entre comités » soulève une question dérangeante : si le schéma de contagion entre silos est si bien documenté, pourquoi les conseils d'administration continuent-ils à être pris au dépourvu ?

La réponse réside dans la conception même de la gouvernance : une structure qui fonctionne bien dans des conditions normales, mais qui échoue de manière prévisible en cas de tensions systémiques.

Les organisations sont structurées pour gérer les risques en parallèle, et non de manière séquentielle. Chaque comité reçoit les informations pertinentes pour son mandat, filtrées à travers le prisme de ce dernier. Dans des conditions normales, cela fonctionne bien. En situation de crise systémique, ce n'est pas le cas. Lorsqu'un choc géopolitique déclenche des pressions simultanées sur les plans financier, opérationnel, de la chaîne d'approvisionnement et de la réputation, chaque comité perçoit sa partie de l'événement à travers son propre prisme – et n'a qu'une vision partielle de la situation globale, au-delà des cloisonnements.

Les dynamiques comportementales n'expliquent pas ce phénomène à elles seules : elles amplifient une limitation structurelle. En situation de stress, les groupes ont tendance à restreindre leur champ de vision et à se rabattre sur des procédures établies – une dynamique connue sous le nom de « rigidité face à la menace » (Threat Rigidity).¹² Le biais de confirmation conduit les administrateurs à accorder plus d'importance aux informations qui correspondent à leur vision existante du risque ; le stress réduit la capacité cognitive à la remettre en question.¹³ Il ne s'agit pas nécessairement d'erreurs de jugement individuelles ; ce sont des caractéristiques prévisibles de la manière dont la perception et la réflexion évoluent sous pression.

La rationalité limitée ajoute une dimension supplémentaire : les conseils d'administration ont tendance à considérer les informations dont ils disposent comme suffisantes plutôt que de rechercher ce qu'ils ignorent encore¹⁴. L'« illusion de compétence » vient aggraver ce phénomène : même lorsque ces limites sont visibles, la confiance du conseil d'administration tend à étouffer la remise en question qui permettrait de les tester¹⁵.

Nous soutenons que l'« illusion de gouvernance » est l'expression structurelle de l'« illusion de compétence » au niveau du conseil d'administration : là où les biais cognitifs individuels se manifestent comme une défaillance de la conception institutionnelle.

Le point essentiel est le suivant : même les administrateurs conscients de ces dynamiques auront du mal à les compenser sans une structure de gouvernance capable d'avoir une vision d'ensemble. Ce déficit structurel crée les conditions ; les dynamiques comportementales font en sorte qu'elles soient rarement corrigées sur le moment.

© 2026 Michelle Thomson et Florence Anglès. Tous droits réservés. Document élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut DCRO.

La conséquence est structurelle : le conseil d'administration estime que le risque est maîtrisé parce que chaque comité remplit son mandat. Or, le risque n'est pas maîtrisé. Il est observé sous de multiples angles partiels, dont aucun ne rend compte des effets d'interaction qui ont tendance à engendrer les pertes les plus importantes. La « carte des décalages entre comités » (Committee Lag Map) le met en évidence : un même événement est perçu différemment d'un comité à l'autre, à des moments différents, aucun comité ne disposant d'une vue d'ensemble complète.

L'expérience historique montre que la phase de stabilisation qui suit le choc initial compte parmi les périodes les plus dangereuses : la vigilance a tendance à baisser précisément au moment où la contagion continue de s'étendre en coulisses. L'ensemble du conseil d'administration – qui constitue généralement le principal point d'intégration – est le dernier à recevoir une vue d'ensemble intégrée. À ce moment-là, les effets de second ordre sont déjà en marche. En 2022, les prix européens de l'énergie ont fortement baissé – provoquant précisément ce relâchement de la vigilance – tandis que les tensions souveraines dans les économies importatrices d'énergie ont continué de s'aggraver tout au long de 2023 et jusqu'en 2024.¹⁶

Les marchés boursiers, une voie parallèle de propagation

L'illusion de la gouvernance ne se limite pas aux structures internes des comités : elle s'étend aux marchés financiers.

Les marchés financiers sont devenus une voie de contagion parallèle. Une analyse publiée en septembre 2025 dans le Harvard Law School Forum par Milhaupt et Ringe (Stanford et Hambourg/Oxford)¹⁷ montre comment les bourses sont devenues des actifs stratégiques intégrés à la politique d'État – le refus d'admission à la cote, les menaces de radiation et l'accès aux bourses étant utilisés comme des outils géopolitiques. Un choc géopolitique peut déclencher des changements de domicile forcés ou des radiations accélérées, avec des implications en matière de gouvernance que les conseils d'administration ne sont structurellement pas préparés à gérer. Cette voie s'active avec un décalage de quelques semaines à quelques mois – suffisamment court pour aggraver les vulnérabilités existantes mises en évidence par la « carte des retards des comités ».

VII. La « carte de l'asymétrie » : là où la contagion s'accélère

L'« illusion de la gouvernance » explique cette défaillance de reconnaissance. La carte de l'asymétrie identifie les endroits où cette défaillance risque d'être coûteuse.

Toutes les organisations ne sont pas exposées de la même manière. La carte identifie les endroits où la contagion risque de frapper le plus fort et le plus tôt – en se basant sur la vulnérabilité structurelle, et non sur des modèles prédictifs.

Les conseils d'administration dont les activités, les investissements ou les chaînes d'approvisionnement se situent dans ces régions devraient considérer ces expositions comme des indicateurs d'alerte précoce, et non comme des indicateurs à retard.

Les importateurs d'énergie dont la monnaie est faible sont particulièrement vulnérables. Dans ces contextes, les prix élevés de l'énergie s'ajoutent à la dévaluation monétaire,

© 2026 Michelle Thomson et Florence Anglès. Tous droits réservés. Document élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut DCRO.

épuisant rapidement les réserves de change et accélérant la transition d'un choc énergétique vers une crise de la dette souveraine.¹⁸ De même, les chaînes d'approvisionnement hautement optimisées, fondées sur des modèles « juste à temps », ne disposent pas de la capacité tampon nécessaire pour absorber des chocs simultanés, ce qui entraîne des défaillances de production en cascade plutôt que des retards isolés.^{19,20} Enfin, les secteurs dépendant des dépenses discrétionnaires ont tendance à servir d'indicateurs précoces d'une contraction économique plus large ; lorsque l'inflation se fait sentir, les dépenses de consommation se contractent, touchant ces secteurs bien avant que les services essentiels n'en ressentent l'impact. Les chocs géopolitiques exploitant les vulnérabilités existantes, les indicateurs d'alerte précoce n'apparaîtront pas de manière uniforme au sein d'un portefeuille mondial. Ils émergeront là où l'exposition est la plus forte.

Le tableau ci-dessous répertorie ces vulnérabilités par région – l'expression géographique des trois mécanismes décrits ci-dessus. Les organisations disposant d'une présence mondiale diversifiée devraient cartographier leurs propres compensations d'exposition par rapport à ce cadre – dans certains cas, les vulnérabilités régionales peuvent se neutraliser plutôt que se cumuler au niveau du groupe. La surveillance de ces zones d'exposition constitue une tâche opérationnelle primordiale pour la fonction d'intégration décrite dans la section X.

Régions importatrices d'énergie

Region	Primary Exposure Vector	Secondary Contagion Risk	Historical Analogue
China	World's largest energy importer ²¹ ; central node in global manufacturing supply chains	Industrial output curtailment → global component shortage → supply chain cascade across global manufacturing sectors	1973: China insulated by planned economy; 2022: zero-COVID supply chain disruptions compounded energy shock globally
East Asia (Japan, South Korea, Taiwan)	Energy import dependency (90%+); LNG-dependent electricity grid	Industrial output curtailment → semiconductor/auto supply chain disruption → global parts shortage	1973: Japan's oil-shock recession; 2022: Asian LNG price spike ⁵
South & Southeast Asia (India, Bangladesh, Pakistan, Vietnam)	Dollar-denominated energy imports; fertilizer dependency	Currency depreciation → food import cost surge → social unrest	1979: South Asian debt stress; 2022: Sri Lanka sovereign default ¹⁸
Europe (Germany, Italy, Eastern Europe)	Industrial energy intensity; gas-dependent manufacturing	Deindustrialisation risk; political fragmentation under austerity	2022: German industrial demand destruction; energy subsidy fiscal strain ^{6,26}
Sub-Saharan Africa	Food import	Fertilizer price shock →	2010–11: food price

© 2026 Michelle Thomson et Florence Anglès. Tous droits réservés. Document élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut DCRO.

	dependency; limited fiscal buffers	harvest failure → governance stress	spike preceded instability across Sahel and Horn of Africa ¹¹
Latin America	Dollar debt exposure; commodity export dependence	Terms-of-trade shock if global demand collapses; capital flight	1979–82: Latin American debt crisis; multiple sovereign defaults ²
Middle East / GCC	Nominal energy surplus, but regional instability risk	Intra-regional conflict escalation; downstream petrochemical disruption	1973: intra-Arab political fractures; 2019: Abqaiq attack ²⁷
North America	Net energy exporter at regional level; exposed via trade finance, EM contagion, and agricultural export demand	Financial system stress from EM sovereign defaults; agricultural export demand collapse	1973–74: U.S. recession lagged 12 months; 1979–82: Latin American debt crisis hit U.S. banks ²

Régions exportatrices d'énergie : une asymétrie différente

Pour les organisations dont le siège social est situé dans des économies exportatrices d'énergie ou qui y sont fortement exposées, la séquence de contagion s'inverse : le choc initial génère une manne financière, et non un choc sur les coûts.²¹ Le risque de gouvernance réside dans une vulnérabilité structurelle différée – un problème plus difficile à gérer qu'une crise immédiate, car il est moins visible et se manifeste plus tard.

Region	Initial Effect	Deferred Contagion Risk	Historical Analogue
Gulf Cooperation Council (GCC)	Sovereign revenue surge; fiscal buffers expand	Geopolitical isolation risk; downstream petrochemical overcapacity; currency peg stress if shock reverses	1973–74: Saudi Arabia windfall followed by 1986 oil price collapse and fiscal contraction ²¹
Russia / Central Asia	Export revenue surge; short-term current account improvement	Sanctions-driven financial isolation; technology import dependency; long-term deindustrialisation	2022: Russian energy windfall offset within months by sanctions-driven capital flight and import collapse ⁵
Norway / Canada / Australia	Sovereign wealth fund inflows; currency appreciation	Dutch Disease risk: manufacturing competitiveness erodes; non-energy sectors	1970s–80s: Norwegian and Dutch manufacturing contraction following

© 2026 Michelle Thomson et Florence Anglès. Tous droits réservés. Document élaboré à l'origine par le sous-comité « Thèmes émergents » du DCRO. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut DCRO.

		contract	North Sea and Groningen windfalls ²⁶
Nigeria / Angola / Gulf of Guinea	Government revenue surge; short-term fiscal relief	Governance stress from windfall distribution; infrastructure dependency; exposure to commodity price reversal	2008–09: Nigerian fiscal crisis following oil price collapse; 2014–16: Angolan sovereign debt stress ¹⁶

Remarque : la séquence de contagion inverse pour les exportateurs d'énergie s'opère généralement avec un décalage plus long (18 à 36 mois) que la séquence liée à la dépendance vis-à-vis des importations décrite ci-dessus, car les gains exceptionnels initiaux amortissent les vulnérabilités structurelles avant qu'elles ne deviennent visibles.²¹

VIII. Le contexte actuel

Le cadre présenté ici est d'actualité, et non pas historique. Les conditions qui ont donné lieu aux événements de référence sont à nouveau réunies, sous une forme différente. Le rapport sur le marché pétrolier de mai 2026 de l'AIE fait état de plus de 14 millions de barils par jour de production pétrolière du Golfe interrompue en avril – la plus importante perturbation de l'offre jamais enregistrée par l'agence.²²

À titre de comparaison, l'embargo de l'OAPEC de 1973 avait entraîné une perte d'environ 4,5 mb/j à son pic,² et la révolution iranienne de 1979, d'environ 4,8 mb/j³ ; la perturbation actuelle dépasse chacune de ces deux crises d'un facteur de près de trois. Le détroit d'Ormuz, par lequel transitaient environ 20 millions de barils par jour avant la crise,²³ a vu son débit s'effondrer à une fraction de ce niveau. Les pertes cumulées moyennes d'approvisionnement depuis février ont atteint environ 12,8 mb/j, un chiffre inférieur au pic d'avril car la perturbation s'est accentuée progressivement à partir de février, et les stocks mondiaux sont puisés à un rythme accéléré.

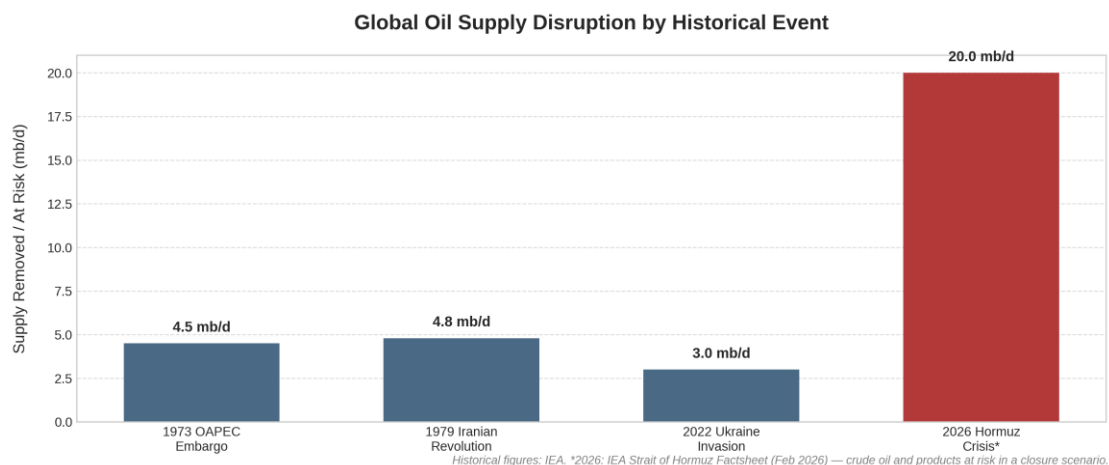


Figure 1 : Perturbations de l’approvisionnement mondial en pétrole par événement historique. Chiffres historiques : AIE. Chiffre pour 2026 : fiche d’information de l’AIE sur le détroit d’Ormuz (février 2026) – total du pétrole brut et des produits pétroliers menacés dans un scénario de fermeture.

Le graphique ci-dessus replace l’ampleur de la perturbation liée au détroit d’Ormuz dans le contexte de ses précédents historiques. Cette perturbation coïncide avec des pressions simultanées sur les systèmes énergétiques, alimentaires et financiers, ainsi qu’avec la fragmentation des architectures commerciales multilatérales. En avril 2026, les données de l’AIE indiquaient que les conditions préalables à la contagion étaient réunies et que le processus avait commencé. Les données de l’AIE documentent l’ampleur de l’événement déclencheur ; les effets en cascade qui pourraient s’ensuivre sont cartographiés dans les « Voies potentielles de contagion intersectorielles » et suivis à travers les structures de gouvernance dans la « Carte des retards au sein du Comité ». Une analyse de la Brookings Institution datant de mai 2026 (Brooks et Harris) quantifie la manière dont les réserves temporaires – libération des réserves stratégiques d’urgence, prélèvements sur les stocks flottants et excédents de stocks d’avant-guerre – ont jusqu’à présent absorbé une grande partie du déficit ; leur modélisation prévoit que ces réserves seront épuisées d’ici la mi-juillet 2026, date à laquelle le déficit d’approvisionnement non absorbé s’aggraverait fortement.²⁴

Le contexte actuel introduit également une dimension politique nationale qui s’exerce directement au niveau des conseils d’administration. Davis (2026)²⁵, dans un article publié dans le Harvard Law School Forum on Corporate Governance, recense des cas d’intervention présidentielle dans les décisions des conseils d’administration américains concernant l’allocation du capital, le recrutement et les investissements – un signe précoce d’une forme de risque politique qui s’exerce aussi bien à l’intérieur des frontières nationales qu’au-delà.

IX. Questions de discussion pour le conseil d'administration

Concernant le calendrier :

- Quelles phases des voies potentielles de contagion entre silos sont déjà visibles dans notre environnement opérationnel ?
- Où en sommes-nous sur la chronologie de la contagion pour l'événement déclencheur actuel ?
- Quels effets de second ordre n'ont pas encore été inscrits à l'ordre du jour d'un comité ?
- Certaines de nos entités cotées ou de nos relations sur les marchés de capitaux sont-elles exposées à un risque géopolitique au niveau des bourses – restrictions de cotation, radiations forcées ou pressions liées au lieu d'implantation ?

Sur la carte des asymétries :

- Quelles régions de la carte des asymétries représentent un risque concret pour notre organisation ?
- Disposons-nous d'indicateurs d'alerte précoce pour ces régions ?
- Considérons-nous certains d'entre eux comme des indicateurs retardés alors qu'ils devraient être des indicateurs avancés ?
- Existe-t-il des combinaisons d'indicateurs d'alerte susceptibles de déclencher des effets d'accélération sur notre activité ?
- Notre structure d'entreprise comporte-t-elle des effets de couverture naturels qui compensent les expositions identifiées sur cette carte ?

Concernant la préparation organisationnelle :

- Quel comité serait le premier à percevoir le signal d'un choc géopolitique majeur au sein de notre organisation ?
- Combien de temps faudrait-il pour que ce signal parvienne à l'ensemble du conseil d'administration sous une forme cohérente ?
- Disposons-nous d'une fonction d'intégration – un rôle ou un mécanisme dédié à la synthèse des signaux provenant des différents comités ?

- Quels critères déclencheraient la réévaluation d'un risque géopolitique entré dans une phase de stabilisation ? Qui est responsable de la décision de réévaluation, et quel est le seuil à atteindre ?
- Si un rôle de « challenger désigné » est adopté, qui est responsable du compte-rendu d'apprentissage – et celui-ci est-il examiné dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du conseil d'administration ?
- Quels sont les principaux scénarios de risque que nous avons identifiés et qui ne se sont pas concrétisés – et en comprenons-nous les raisons ?

X. Ce que les conseils d'administration doivent faire

Pour briser l'« illusion de la gouvernance », les conseils d'administration doivent passer d'un traitement parallèle à une supervision intégrée. La « rigidité face aux menaces » étant une réponse comportementale persistante au stress, les changements structurels ne suffisent pas à eux seuls ; ils doivent s'accompagner d'interventions comportementales.

Remarque sur le champ d'application : l'« illusion de la gouvernance » est endémique aux structures de gouvernance parallèles ; elle n'est propre à aucun secteur ni à aucune taille d'organisation en particulier. Les trois recommandations ci-dessous sont conçues pour être mises en œuvre au sein des cadres de gouvernance existants – elles ne nécessitent pas de refonte structurelle.

L'analyse met en évidence trois changements – deux structurels, un comportemental – chacun visant à remédier à une ou plusieurs des défaillances de reconnaissance décrites dans la section V :

- 1. Désigner une fonction d'intégration (structurelle) :** confier à un administrateur spécifique ou à un groupe de travail inter-comités la mission explicite de surveiller les recoupements entre les mandats des comités en cas de crise. Son seul rôle est de poser la question suivante : les problèmes distincts que nous gérons constituent-ils en réalité un même risque s'exprimant dans différents domaines ? Concrètement, cela peut prendre la forme d'un groupe de travail permanent inter comités convoqué dès le début d'un événement systémique, ou d'un administrateur non exécutif désigné doté d'un mandat d'intégration explicite. Dans les organisations dotées d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion des risques au niveau de la direction bien établi, ce mandat d'intégration peut être intégré à cette structure plutôt que désigné séparément ; les deux approches peuvent permettre d'atteindre le même objectif.
- 2. Mettre en place un point de suivi à 6-12 mois (structurel) :** Intégrer structurellement un point de suivi dans la gouvernance de crise pour la période de 6 à 12 mois suivant l'événement initial – période durant laquelle les effets de second ordre commencent généralement à se matérialiser. Cela permet au conseil d'administration d'anticiper la contagion en aval pendant la phase dangereuse de stabilisation. En pratique, cela implique de programmer une séance plénière du conseil d'administration à six mois de toute crise déclarée, avec un point spécifique à l'ordre du jour : « Quels effets de second ordre ne figurent encore à l'ordre du jour d'aucun comité ? » La séance doit également inclure une rétrospective formelle : nos

évaluations de risques antérieures étaient-elles exactes – et si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Nos réponses ont-elles été opportunes et suffisantes – et si ce n'est pas le cas, pourquoi pas, et dans quelle mesure ?

- 3. Intégrer un rôle de « challenger » désigné (comportemental) :** pour contrer la « rigidité face à la menace » et le biais de confirmation au sein de la salle, désigner officiellement un administrateur chargé de remettre en question le consensus lors des délibérations de crise. Ce rôle garantit que les signaux ne s'inscrivant pas dans les cadres principaux des comités ne soient pas écartés prématurément. En pratique, cette approche est plus efficace sous forme de mission tournante plutôt que de rôle permanent – cela évite que le « challenger » ne soit marginalisé au sein de l'institution. La documentation des discussions menées par le « challenger » au fil du temps crée un historique d'apprentissage – permettant d'identifier quels points de vue contestés se sont révélés prémonitoires et lesquels ne l'ont pas été. Sans obligation de rendre compte, ce rôle risque de devenir purement procédural. L'historique d'apprentissage est le mécanisme qui empêche cela : si les points de vue contestés sont documentés et s'avèrent par la suite prémonitoires, le conseil dispose d'une preuve que le processus a fonctionné ; s'ils sont systématiquement rejetés, l'historique met en évidence cette tendance en vue d'un examen par les instances de gouvernance.

XI. Conclusion

Dans chacun des événements de référence, le pic des dommages Trans sectoriels est survenu bien après l'événement déclencheur, et bien après que la vigilance eut baissé. Le décalage entre le déclencheur et l'impact maximal s'est mesuré en mois, voire en années, et non en jours – un délai suffisamment long pour agir, si le conseil d'administration est structuré de manière à l'identifier. Les chocs géopolitiques ne restent pas confinés à leur domaine : ils migrent d'un silo de risque à l'autre, d'un mandat de comité à l'autre et d'une structure de gouvernance à l'autre, toutes conçues pour un monde plus stable. Les quatre événements de référence examinés dans cet article ne sont pas des curiosités historiques. Ils constituent un schéma récurrent – qui se répète au moment où nous écrivons ces lignes.

Les risques systémiques se matérialisent rarement sous la forme d'un signal unique. Ils émergent de l'interaction de multiples signaux apparaissant au sein de différents comités, sur différents horizons temporels et dans différentes catégories de risques. Le défi du conseil d'administration ne consiste pas simplement à recevoir des informations, mais à reconnaître quand des développements apparemment distincts peuvent s'inscrire dans le même événement en cours.

Les « voies potentielles de contagion entre silos », la « carte des décalages entre comités » et la « carte des asymétries » ne sont pas des outils prédictifs. Ce sont des outils de reconnaissance. Ils ne disent pas aux conseils d'administration ce qui va se passer. Ils leur indiquent où regarder, et quand y prêter davantage attention.

« L'illusion de la gouvernance » est le résultat prévisible d'une gouvernance parallèle, et non un échec de l'intelligence ou de la volonté. La nommer est la première étape pour y remédier.

Les conseils d'administration qui s'appuieront sur ce cadre avant le prochain événement systémique ne pourront pas empêcher le choc. Ils pourraient toutefois être mieux placés pour détecter la contagion plus tôt, réagir de manière plus cohérente et protéger davantage la valeur dont ils ont la charge.

Le défi de la gouvernance ne réside pas dans la prédiction, mais dans la reconnaissance. Et cette reconnaissance nécessite un conseil d'administration structuré de manière à avoir une vue d'ensemble – et non pas seulement de la partie qui figure à l'ordre du jour de chaque comité.

Glossaire

Délai de réaction des comités : délai entre le moment où un risque systémique devient matériellement pertinent pour une organisation et celui où il figure à l'ordre du jour officiel d'un comité spécifique du conseil d'administration. Ces délais varient en fonction du mandat de chaque comité et constituent une caractéristique structurelle de la gouvernance parallèle, et non un échec des administrateurs pris individuellement.

Illusion de compétence : conviction selon laquelle l'expérience et la compétence collectives immunisent un groupe contre une compréhension incomplète – et que les informations disponibles sont suffisantes sans qu'il soit nécessaire d'en évaluer les limites. Au niveau institutionnel, cela se manifeste par l'« illusion de gouvernance ». ¹⁵

Contagion : processus par lequel un choc provenant d'un domaine – géopolitique, énergétique, financier – se propage à d'autres domaines apparemment sans rapport et les déstabilise. Ce mécanisme n'est pas le fruit du hasard ; il résulte de l'interdépendance structurelle des économies modernes.

Voie de contagion : séquence spécifique par laquelle un choc se propage d'un silo de risque à un autre – par exemple, d'un choc énergétique à une perturbation de la chaîne d'approvisionnement, puis à l'inflation, et enfin à des tensions sur la dette souveraine. C'est la compréhension de cette voie qui permet aux conseils d'administration d'anticiper les effets de second ordre plutôt que de se contenter d'y réagir.

Transversal : terme décrivant un risque, un effet ou un processus qui dépasse les frontières organisationnelles ou de gouvernance – passant du mandat d'un comité à celui d'un autre – plutôt que de rester confiné à un seul domaine.

L'illusion de la gouvernance : la fausse croyance selon laquelle un risque systémique est maîtrisé parce que les différents comités du conseil d'administration s'acquittent avec succès de leurs mandats restreints et cloisonnés. Cette illusion est structurelle : aucun comité n'a à lui seul une vue d'ensemble intégrée de la situation. L'illusion de la gouvernance est une manifestation structurelle de l'illusion de compétence : un biais cognitif individuel, opérant au sein d'une structure de gouvernance parallèle, entraîne une défaillance de la conception institutionnelle.

Fonction d'intégration : rôle de gouvernance désigné ou mécanisme inter-comités dont l'objectif est de surveiller les recoupements entre les mandats des comités en cas de crise – en se demandant si les problèmes distincts gérés par chaque comité ne constituent pas en réalité un même risque se manifestant dans différents domaines.

Gouvernance parallèle : structure standard d'un conseil d'administration fondée sur des comités, dans laquelle chaque comité gère de manière indépendante le domaine de risque qui lui est attribué. Efficace dans des conditions stables ; engendre l'illusion de gouvernance en cas de tension systémique.

Projection fondée sur des modèles : méthode analytique qui utilise des séquences historiques documentées pour extrapoler des trajectoires futures probables. Elle se distingue de la prévision (qui implique de la précision) et de la spéculation (qui implique des conjectures). Les voies potentielles de contagion entre silos présentées dans cet article constituent une projection fondée sur des modèles.

Délai de reconnaissance : intervalle entre le moment où un risque devient matériellement pertinent pour une organisation et celui où le conseil d'administration le reconnaît officiellement comme tel. La « carte des délais de reconnaissance des comités » est un outil permettant de mesurer et d'anticiper les délais de reconnaissance au sein des différents comités.

Durée du risque : durée pendant laquelle un risque reste actif et a des conséquences après son déclenchement initial. Les chocs géopolitiques engendrent généralement des risques dont la durée varie selon les silos : la transmission financière est rapide (de quelques jours à quelques semaines) ; les ajustements souverains et structurels sont lents (de quelques mois à plusieurs années). La durée détermine les réponses de gouvernance appropriées à chaque étape.

Effets de second ordre : conséquences qui ne découlent pas du choc initial lui-même, mais des réactions des institutions et des marchés à celui-ci. Les flambées des prix de l'énergie entraînent de l'inflation ; l'inflation entraîne des ajustements des taux d'intérêt ; ces ajustements génèrent des tensions sur la dette souveraine. Les effets de second ordre sont généralement plus importants et plus durables que le déclencheur initial. Voir également : Effets de premier ordre – les conséquences immédiates et visibles de l'événement déclencheur (par exemple, une flambée des prix du pétrole suite à une perturbation de l'approvisionnement). Les conseils d'administration ont tendance à bien gérer les effets de premier ordre ; ce sont les effets de deuxième et de troisième ordre qui ont tendance à entraîner les pertes les plus importantes.^{2,3,16}

Phase de stabilisation : période suivant la phase aiguë d'un choc géopolitique, durant laquelle les perturbations immédiates semblent s'atténuer. L'expérience historique montre que cette phase compte parmi les plus dangereuses : la vigilance a tendance à baisser tandis que la contagion entre les différents silos continue de se propager.

Rigidité face à la menace : réaction psychologique et organisationnelle au stress, dans laquelle les groupes restreignent leur champ d'action, centralisent le contrôle et se rabattent sur des routines familières, réduisant ainsi leur capacité à traiter des informations nouvelles ou trans sectorielles précisément au moment où ces informations sont les plus déterminantes.

References

1. Central Intelligence Agency (CIA). (1956). Impact of the Suez Situation on World Oil. CIA Declassified Document. <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP79T00937A000500030054-6.pdf>
2. Hamilton, J. D. (2013). Historical oil shocks. In R. E. Parker & R. M. Whaples (Eds.), *Routledge Handbook of Major Events in Economic History* (pp. 239–265). Routledge.
3. Graefe, L. (2013). Oil Shock of 1978–79. *Federal Reserve History*. <https://www.federalreservehistory.org/essays/oil-shock-of-1978-79>
4. Brookings Institution. (2019). What Iran's 1979 Revolution Meant for US and Global Oil Markets. <https://www.brookings.edu/articles/what-irans-1979-revolution-meant-for-us-and-global-oil-markets/>
5. International Energy Agency (IEA). (2025). *Gas Market Lessons from the 2022–2023 Energy Crisis*. IEA, Paris.
6. European Council. (2024). *How Did the EU Respond to the 2022 Energy Crisis?* <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/eu-response-2022-energy-crisis/>
7. Senior Supervisors Group. (2008). *Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence*. FSB/SEC.
8. Kirkpatrick, G. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *OECD Financial Market Trends*.
9. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). (2022). Shields Up: Guidance for Organisations on Heightened Geopolitical Cyber Threats. U.S. Department of Homeland Security. <https://www.cisa.gov/shields-up>
10. Lowry, M. R., Vance, A., & Vance, M. D. (2025). Inexpert Supervision: Field Evidence on Boards' Oversight of Cybersecurity. *Management Science*, 72. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.04147>
11. Lagi, M., Bertrand, K. Z., & Bar-Yam, Y. (2011). The Food Crises and Political Instability in North Africa and the Middle East. New England Complex Systems Institute (NECSI). <https://arxiv.org/abs/1108.2455>
12. Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
13. Shields, G. S., Sazma, M. A., & Yonelinas, A. P. (2016). The effects of acute stress on core executive functions: A meta-analysis and comparison with cortisol. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 68, 651–668.
14. Simon, H. A. (1978). Rational Decision-Making in Business Organizations. *Nobel Memorial Lecture*, December 8, 1978. Reprinted in *American Economic Review*, 69(4), 493–513 (1979).
15. Thomson, M. (2026). "The Competence Illusion: Why Smart Boards Miss Obvious Risks." *Private Company Director*, January 23, 2026. <https://www.privatecompanydirector.com/the-competence-illusion-why-smart-boards-miss-obvious-risks/>

16. IMF. (2024). Fiscal Monitor: Putting a Lid on Public Debt. October 2024. International Monetary Fund, Washington D.C.
<https://www.imf.org/en/publications/fm/issues/2024/10/23/fiscal-monitor-october-2024>
17. Milhaupt, C. J., & Ringe, W.-G. (2025, September 22). The Political Economy of Global Stock Exchange Competition. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. [ECGI Law Working Paper No. 872/2025]
18. IMF. (2025). Sri Lanka's Sovereign Debt Restructuring. *IMF Working Paper WP/25/175*. International Monetary Fund, Washington D.C.
<https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2025/175/article-A001-en.xml>
19. JPMorgan Chase & Co. (2024). *The Impacts of the Red Sea Shipping Crisis*. J.P. Morgan Research.
20. UNCTAD. (2024). Navigating Troubled Waters: Impact of the Red Sea Crisis on Trade. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.
21. International Energy Agency (IEA). (2024). *World Energy Outlook 2024*. IEA, Paris.
<https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
22. International Energy Agency (IEA). (2026). *Oil Market Report – May 2026*. IEA, Paris.
<https://www.iea.org/reports/oil-market-report-may-2026>
23. International Energy Agency (IEA). (2026, February). Strait of Hormuz Factsheet. IEA.
<https://www.iea.org/about/oil-security-and-emergency-response/strait-of-hormuz>
24. Brooks, R. & Harris, B. (2026, May 22). The Timing of the Impending Crude Crisis. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/the-timing-of-the-impending-crude-crisis/>
25. Davis, S. M. (2026, February 5). Emerging Governance Safeguards Against US Political Risk. Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
<https://corpgov.law.harvard.edu/2026/02/05/emerging-governance-safeguards-against-us-political-risk/>
26. Broadberry, S. & O'Rourke, K. H. (Eds.) (2010). *The Cambridge Economic History of Modern Europe, Volume 2: 1870 to the Present*. Cambridge University Press.
27. U.S. Energy Information Administration (EIA). (2019). Saudi Arabia crude oil production outage affects global crude oil markets. *EIA Today in Energy*, September 23, 2019.
<https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=41413>
28. European Commission. (2025). 2024 Report on Energy Subsidies in the EU. Directorate-General for Energy, 2025, January 29. https://energy.ec.europa.eu/news/energy-subsidies-report-shows-progress-2023-2025-01-29_en