



**Entreprendre
à l'international**

LA REVUE DES CONSEILLERS
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE



2026
Perspectives
Renversement
des alliances

L'EMPLOI , C'EST NOTRE MÉTIER



+20 ans
d'expertise

30
agences
au Maroc

+35 000
intérimaires

📍 Maroc - Côte d'Ivoire - Sénégal - Cameroun - Bénin

51, Boulevard d'Anfa - Casablanca Tél.: +212 5 22 43 03 49 - Fax: +212 5 22 43 03 74

→ Éditorial



SOPHIE
SIDOS VICAT

DR

Renversement des alliances

Q

ue va nous réserver 2026 ? Difficile de prévoir tant les transformations aujourd’hui nous prennent parfois de court et les renversements d’alliances sont devenus imprévisibles. Dernier exemple : la nouvelle stratégie de sécurité américaine qui rebat les cartes de façon globale. Et pourtant, les entreprises doivent continuer d’anticiper, de prévoir, d’envisager plusieurs scénarios dans leur stratégie de développement.

Les avancées technologiques, les défis géopolitiques et les opportunités économiques redéfinissent les contours de notre avenir. Ce numéro de *Entreprendre à l’international* nous invite à explorer ces perspectives, à travers des analyses approfondies et des réflexions éclairées sur les enjeux majeurs qui façoneront notre monde.

L’intelligence artificielle – moteur de croissance – ouvre de nouvelles voies au développement économique mondial. Dans le domaine des transports internationaux, les flux de marchandises redessinent la carte du commerce global, tandis que l’espace devient le théâtre d’une nouvelle compétition technologique et stratégique. La cybersécurité, quant à elle, s’impose comme une priorité incontournable face aux menaces globales.

À travers les continents, les dynamiques évoluent. L’Europe se positionne comme une valeur refuge, l’Afrique dévoile de nouveaux horizons de développement, et le Moyen-Orient amorce une recomposition productive. En Eurasie, résilience et secousses s’entrelacent, tandis que l’Asie-Pacifique fait face à des tensions qui redéfinissent ses dynamiques. En Amérique du Nord, l’intelligence artificielle propulse la croissance, et en Amérique latine, les défis et opportunités se mêlent dans une région en pleine mutation.

Ce numéro est une invitation à comprendre et agir dans un monde en perpétuel mouvement. Je me réjouis de vous retrouver tout au long de l’année dans les nombreux événements organisés par notre réseau pour approfondir ces réflexions mais aussi répondre à nos quatre missions. Je vous souhaite à toutes et à tous une excellente année 2026, pleine de défis à relever ensemble. ■

Sophie Sidos - vicat

Sophie Sidos Vicat
Présidente des conseillers
du Commerce extérieur
de la France



PERSPPECT

© Couverture : Topaz Gigapixel AI 720 (Macintosh)Adobe Stock
PHOTOS SOMMAIRE (de g. à dr.) : victor-malyushev-unsplash / aleksandr-buynitskiy-unsplash / martin-er-unsplash / ken-kahiri-unsplash

3 ÉDITORIAL RENVERSEMENT DES ALLIANCES

Par Sophie Sidos Vicat

Analyses

7 2026 : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET BANQUES CENTRALES À LA RESCOUSSE DE LA CROISSANCE

Par Ludovic Subran, CIO et chef économiste d'Allianz Group et Maxime Darmet, économiste senior, Allianz Group

11 TRANSPORT INTERNATIONAL

Nouvelle carte des flux de marchandises

Par Louis Pastré, président du groupe d'expertise Transports - Logistique - International des conseillers du Commerce extérieur

16 ESPACE

La nouvelle guerre des étoiles

Par Gaëlle Picut

21 CYBERSECURITÉ

L'heure est à l'action

Par Sandrine Weisz et Olivier Nifle



REVUES 2026



Le monde

Europe

26 UNE VALEUR REFUGE

Par la commission Europe des conseillers du Commerce extérieur

Afrique

34 LES NOUVEAUX HORIZONS DU DÉVELOPPEMENT

Par Gaëlle Picut et Sandrine Weisz

PMO/Afrique du Nord

44 PÉRIODE CHARNIÈRE DE RECOMPOSITION PRODUCTIVE

Par Alexandre Ratle, président de la commission Sud-méditerranée/Moyen-Orient des conseillers du Commerce extérieur

Eurasie

50 ENTRE SECOUSSES ET RÉSILIENCE

Par la commission Eurasie des conseillers du Commerce extérieur

Asie-Pacifique

56 DE NOUVELLES DYNAMIQUES POUR UNE RÉGION SOUS TENSION

Par Catherine Chauvinc, présidente de la commission Asie-Pacifique des conseillers du Commerce extérieur

Amérique du Nord

64 ÉTATS-UNIS : UNE CROISSANCE DOPÉE PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Par Jean-François Boittin

Amérique latine

72 RÉCOMPENSES ET CHÂTIMENTS DANS « L'ARRIÈRE-COUR SUD-AMÉRICAINE »

Par Florence Pinot de Villechenon, professeure émérite et directrice du CERALE à ESCP Business School

OCEA

PARTNERS ALL THE WAY



MARITIME TRANSPORT AND MOBILITY



MARITIME TERRITORY ADMINISTRATION



MARITIME SAFETY AND SECURITY



TRANSOCEANIC YACHTS



© iStockphoto

2026 : intelligence artificielle et banques centrales à la rescouisse de la croissance

L'économie mondiale devrait conserver un rythme de croissance aux alentours de 3 % en 2026, en partie soutenue par les baisses passées de taux des banques centrales et l'accélération de l'intelligence artificielle. Les principaux risques sont une correction des valorisations boursières excessives et une montée de l'inquiétude sur les finances publiques dans certaines grandes économies.

Par Ludovic Subran, CIO et chef économiste d'Allianz Group et Maxime Darmet, économiste senior, Allianz Group

Le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche a, sans surprise, secoué les marchés financiers cette année, faisant grimper l'incertitude à des niveaux rarement observés. Les économies mondiales ont jusqu'ici absorbé le choc des

nouveaux droits de douane, même si les répercussions devraient se faire sentir plus nettement en 2026. Parallèlement, l'essor fulgurant de l'intelligence artificielle (IA) continue de porter les marchés boursiers vers de nouveaux sommets.

On peut anticiper une croissance de l'économie mondiale de 2,9 % en 2026, légèrement en retrait par rapport aux 3 % de 2025. Plusieurs économies européennes — notamment l'Italie, la France et surtout l'Allemagne — devraient accélérer, tout comme les États-Unis, portés par un apaisement commercial, une baisse de l'incertitude et, dans les cas américain et allemand, par un soutien budgétaire. Les baisses de taux déjà opérées par les banques centrales

»

Lyon, Toulouse et Bayonne

Connexions efficaces et fiables

Transparent

Durable

Efficace

Proche



Port de Barcelona

www.portdebarcelona.cat

→ Analyses Prévisions macroéconomiques

» devraient également stimuler la demande intérieure. À l'inverse, certaines grandes économies asiatiques — Chine et Inde — ralentiraient quelque peu tout en conservant une croissance solide.

Une économie américaine à deux vitesses

Malgré de forts chocs macroéconomiques — hausses de droits de douane, restrictions sévères sur l'immigration de main-d'œuvre peu coûteuse, et coupes dans les dépenses fédérales engagées par le Département de l'efficacité gouvernementale — l'économie américaine devrait afficher une croissance d'environ 2 % en 2025 (après 2,8 % en 2024).

Derrière cette résistance se cache toutefois une réalité plus fragile. Les nouveaux droits de douane ont comprimé les marges de nombreuses entreprises dépendantes d'intrants importés. Pour contenir la grogne face à une inflation persistante, beaucoup ont préféré rognier sur leurs marges plutôt que relever leurs prix. Parallèlement, des secteurs comme la construction peinent à recruter en raison du manque de main-d'œuvre.

La consommation repose désormais en grande partie sur les ménages les plus aisés : les 10 % les plus riches représentent environ la moitié des dépenses de détail. En 2025, les secteurs technologique, informationnel et des communications — soit moins de 10 % du PIB — ont concentré plus de la moitié de la croissance, révélant un déséquilibre profond.

On peut toutefois anticiper une accélération de la croissance américaine à 2,5 % en 2026, soutenue par l'investissement en IA, la baisse des taux de la Fed, des



© Iskandar Zulkarnaen / stockphoto

Plusieurs économies européennes (Italie, France et Allemagne) devraient accélérer leur croissance, comme les États-Unis, portés par un apaisement commercial.

conditions financières favorables et les réductions d'impôts. Une correction boursière d'environ -15 % pourrait cependant survenir début 2027, en raison de résultats décevants dans l'IA par rapport aux attentes très optimistes du marché.

Côté politique monétaire, après trois baisses de taux fin 2025, une dernière réduction est prévisible en mars 2026, stabilisant le taux des Fed Funds à 3,5 %. Les divisions internes au sein de la Fed — entre « colombe » préoccupées par la faiblesse du marché du travail et « faucons » focalisés sur l'inflation — pourraient être exacerbées par les pressions politiques de la Maison-Blanche.

Europe : vers une légère embellie

L'économie allemande subit depuis plusieurs années la concurrence accrue des produits chinois, la fin de l'énergie bon marché et le vieillissement démographique. Le soutien budgétaire du gouvernement Merz devrait toutefois permettre un léger rebond : 0,9 % en 2026, après 0,2 % en 2025. Ces mesures restent néanmoins insuffisantes pour répondre aux défis

structurels du pays.

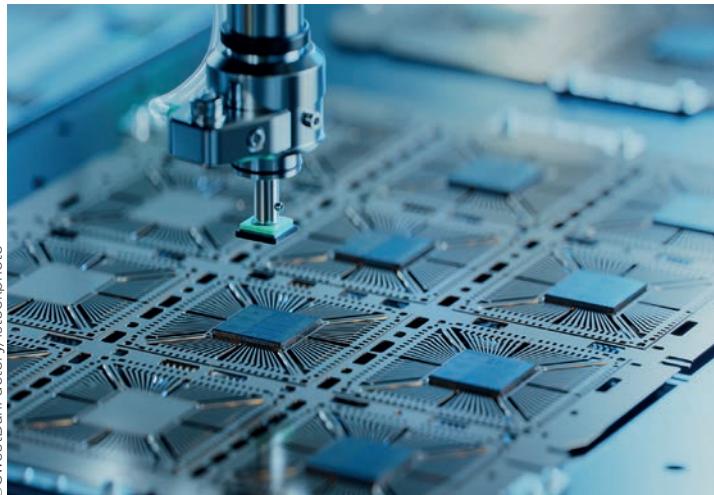
En France, la croissance a résisté malgré le climat politique tendu, atteignant 0,8 % en 2025 grâce au rebond des exportations (notamment dans les transports) et au dynamisme des investissements. Sous l'hypothèse d'une non-dislocation de l'Assemblée en 2026, l'activité pourrait progresser à 1,1 %, portée par une légère reprise de la consommation, des investissements résilients et des exportations en hausse. L'Italie devrait suivre une trajectoire similaire, avec une croissance de 0,8 %, soutenue notamment par les fonds européens finançant d'importants investissements publics.

La BCE devrait maintenir son taux directeur à 2 %, satisfaite du retour de l'inflation vers 2 % et de la bonne tenue du marché du travail. L'amélioration — modeste mais réelle — du cycle du crédit devrait continuer à porter l'activité en 2026.

Au Royaume-Uni, la croissance devrait ralentir à 1 % en 2026, après 1,4 % en 2025, les soutiens temporaires (hausse salariale des fonctionnaires, boom de l'investissement résidentiel) touchant à leur fin. La Banque d'Angle- ➤

→ Analyses Prévisions macroéconomiques

©SweetBunFactory/istockphoto



»»» terre devrait poursuivre ses baisses de taux, pour atteindre 3,25 % d'ici septembre, même si l'inflation restera supérieure à la cible.

Au Japon enfin, le plan de relance annoncé par la nouvelle Première ministre devrait permettre de maintenir une croissance de 1,4 %, compensant en partie le durcissement de la politique monétaire.

Commerce mondial et pays émergents: résilience qui s'essouffle

Les performances des pays émergents restent contrastées mais globalement positives, malgré les droits de douane américains sur leurs exportations. La montée en puissance de l'IA soutient les échanges de biens technologiques — semi-conducteurs, machines-outils — au bénéfice notamment de l'Asie-Pacifique. Plus généralement, la baisse du dollar est un facteur de soutien aux économies émergentes, notamment celles endettées dans le billet vert. En revanche, le repli quasi continu du prix du pétrole en 2025, qui devrait se stabiliser à des niveaux faibles aux alentours de 66 dollars le baril

en 2026 en moyenne, pèsera sur les économies exportatrices d'hydrocarbures.

Après 3,8 % en 2025, la croissance du commerce mondial devrait toutefois ralentir à 1,3 % en 2026. Beaucoup de pays asiatiques ont accéléré leurs exportations vers les États-Unis en 2025 pour anticiper les droits de douane — un phénomène non reconductible. Les importations américaines devraient reculer en 2026, les entreprises et consommateurs se tournant davantage vers les produits domestiques.

L'Europe, en revanche, pourrait tirer son épingle du jeu grâce aux dépenses de défense, au soutien budgétaire en Allemagne et à un tourisme toujours solide.

Marchés financiers: un risque de plus en plus visible

Les marchés boursiers présentent aujourd'hui plusieurs signes typiques d'une bulle, alimentée par l'engouement autour de l'IA. La poursuite de la hausse est probable en 2026, portée par de bons résultats d'entreprises, avant une correction probable en 2027 lorsque les valorisations apparaîtront clairement

déconnectées des fondamentaux. Autre risque majeur: les taux sur les marchés obligataires souverains. Les niveaux de dette publique, déjà très élevés aux États-Unis, au Japon, en Italie, en France ou au Royaume-Uni, pourraient entraîner une hausse des primes de risque et, dans le pire des cas, déclencher une crise souveraine. Les gouvernements seraient alors contraints à des programmes d'austérité rapides, pesant lourdement sur la demande. Par ailleurs, la hausse du coût du financement souverain se répercute généralement dans les coûts de financement au secteur privé — notamment sur les crédits immobiliers. Le marché immobilier, déjà très fragile dans de nombreux pays (États-Unis, Europe), pourrait se retourner rapidement à la baisse, accentuant les risques de récession pour les économies. Les taux souverains à 10 ans devraient continuer d'osciller aux alentours de 3,5 % en France, 4 % aux États-Unis et 4,3 % au Royaume-Uni. ■



©primeimages/stockphoto