



**Entreprendre  
à l'international**

LA REVUE DES CONSEILLERS  
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

# Espagne

## Un souffle de vitalité économique

**ACTUALITÉS**

Drones aériens de défense

**AFRIQUE DU NORD**

Nouvelles dynamiques  
des échanges

# 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**

# 30 Espagne Un souffle de vitalité économique



© Watcharakorn Chotigo/Adobe Stock

## Éditorial

- 5 Entre chocs sismiques et vitalité économique**  
Par Sophie Sidos Vicat

## Actualités

- 6 Guerre du Moyen-Orient et choc énergétique**  
Interview de Philippe Chalmin
- 8 Tensions sur le détroit d'Ormuz**  
Par Louis Pastré
- 10 Drones aériens de défense : les grandes manœuvres**  
Par Guy de Rougemont

## Vu dans le monde

- 14 AFRIQUE DU NORD : nouvelles dynamiques des échanges**  
Par Sandrine Weisz

## Union européenne

- 20 Répondre au défi financier du réarmement européen**  
Par Bertrand de Cordoue

## Le grand jeu américain

- 24 Un an après le « Jour de la Libération », quelles leçons ?**  
Par Jean-François Boittin

## Espagne : un souffle de vitalité économique

Dossier coordonné par Sandrine Weisz

- 32 Le dynamisme espagnol**  
Par Sandrine Weisz
- 38 Le tourisme veut changer de modèle**  
Par Gaëlle Picut



**50**  
Interview  
**Cathy Collart Geiger,**  
**Maison Nicolas**

© Karla Vinter-Koch

- 42 Équipement du territoire et habitat : un défi de modernisation**  
Par Sandrine Weisz
- 44 Un laboratoire européen de la transition énergétique**  
Par Gaëlle Picut
- 46 La santé, un marché en pleine ébullition**  
Par Gaëlle Picut
- 48 Politique de soutien à l'export : décryptage**  
Par Alain Bentéjac

## Interview

- 50 Cathy Collart Geiger, directrice générale de Maison Nicolas**  
Propos recueillis par Olivier Niflé

## Veille

- 54 Gastronomie embarquée : un symbole de la performance française en haut vol**
- 56 IAT 2026 : une attractivité qui résiste, des défis à ne pas sous-estimer**
- 59 Convention de partenariat**

## Succès

- 60 HTL, l'itinéraire d'une ETI devenue leader mondial**  
Par Pascal Dasseux
- 61 Nic Impex : sécurité en haute montagne**  
Par Sandrine Weisz

## Événements CCE

- 62 Agenda**



**14**  
Vu dans le monde  
**Afrique du Nord**

© Nataliya Hora/Adobe Stock

Couverture : palazzo de cibeles, Madrid  
Beatrice Preve/Adobe Stock

# OCEA

PARTNERS ALL THE WAY



MARITIME TRANSPORT AND MOBILITY



MARITIME TERRITORY ADMINISTRATION



MARITIME SAFETY AND SECURITY



TRANSOCEANIC YACHTS

[www.ocea.fr](http://www.ocea.fr)



DR

SOPHIE  
SIDOS VICAT

# Entre chocs sismiques et vitalité économique

**L**es secousses géopolitiques et économiques du moment obligent à faire un grand écart entre lieux de crise et zones de relative prospérité. L'actualité internationale est marquée par des tensions croissantes, qu'il s'agisse des conflits au Moyen-Orient ou des enjeux énergétiques qui en découlent. Ces crises, bien que préoccupantes, mettent également en lumière la résilience et la capacité d'adaptation des économies mondiales. En Europe, le défi du réarmement financier face à un contexte sécuritaire tendu illustre cette nécessité de réagir avec pragmatisme et ambition. Dans ce contexte, l'Espagne se distingue par un souffle de vitalité économique remarquable. Ce pays, dont la croissance est l'une des plus fortes des pays de l'Union européenne, doit toutefois relever des défis en matière de transition énergétique et de modernisation des infrastructures. Ce sommaire met aussi en lumière la dynamique des échanges entre la France et les pays d'Afrique du Nord, le parcours inspirant de la directrice générale de la Maison Nicolas et les résultats de l'Indice d'Attractivité du Territoire (IAT) 2026 des Conseillers du commerce extérieur. Il s'agit donc d'un nouveau numéro riche et varié de notre revue, que je vous invite à découvrir et à partager au-delà de notre réseau. ■

*Sophie Sidos - Vicat*

**Sophie Sidos Vicat**  
Présidente des Conseillers  
du commerce extérieur  
de la France

# Guerre du Moyen-Orient et choc énergétique

À quelques semaines de la sortie de son ouvrage de référence sur le commerce des matières premières, Philippe Chalmin, président de Cyclope et professeur émérite de l'université Paris Dauphine, décrypte l'impact de la « troisième guerre du Golfe ».

Propos recueillis par Olivier Nifle

*Après plus d'un mois de conflit en Iran, quelles sont les conséquences sur le marché des matières premières ?*

**Philippe Chalmin :** La troisième guerre du Golfe avec son nom de code donné par les États-Unis, « Epic Fury », dure effectivement depuis plus d'un mois, du jour où Donald Trump et Benyamin Netanyahu décidèrent de tenter ce qu'on appelle aux échecs le « coup du roi », ce en décapitant une bonne partie de l'exécutif iranien à commencer par le Guide Suprême, Ali Khamenei. Mais à la différence de ce qui s'était passé quelques semaines plus tôt au Venezuela, l'Iran ne s'est pas effondré, a réagi par des frappes de plus en plus larges et a utilisé la seule arme vraiment « atomique » à sa disposition : la fermeture du détroit d'Ormuz.

*Le blocage du détroit d'Ormuz révèle un pouvoir de déstabilisation de l'économie à tel point que certains parlent de choc pétrolier à venir...*

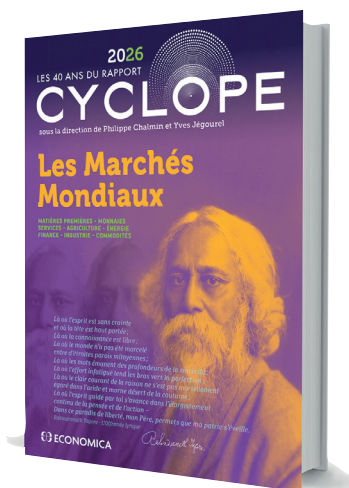
**Ph. C. :** Je pense effectivement qu'il s'agit d'un véritable choc énergétique. On discute déjà beaucoup de l'utilisation de ce terme qui renvoie aux deux crises des années 70 du siècle dernier

(1973 et 1979) qui avaient précipité la crise globale de cette époque. La fermeture du fameux détroit est un fait vraiment nouveau dont les conséquences ne sont pas encore toutes visibles mais qui de fait produit un choc aussi bien économique que psychologique.

*Le monde connaît d'autres guerres. Quelle est la spécificité de cette crise ?*

**Ph. C. :** La géographie bien sûr. La région du golfe Persique au sens large demeure au cœur des équilibres mondiaux du pétrole et du gaz naturel. Elle produit un tiers du pétrole mondial et un cinquième du gaz liquéfié. 20 % du pétrole et du GNL passent par le détroit en temps normal. Au fil des années, la région a développé une importante activité de pétrochimie produisant de l'urée, de l'ammoniac, des plastiques, mais aussi de l'aluminium, profitant d'une énergie abondante à bas coût. Fin mars, les Houtis sont entrés dans la danse, faisant planer une nouvelle contrainte sur un deuxième détroit d'accès à la mer Rouge.

D'un point de vue technologique, nous sommes également dans un nouveau monde, avec des modalités pas encore maîtrisées



de guerre asymétrique où le faible utilise des moyens à l'efficacité redoutable.

***Il ne s'agirait donc plus seulement d'un choc pétrolier mais d'un choc global ?***

**Ph. C. :** Tout à fait. Le développement de la zone autour des matières premières énergétiques s'est élargi à d'autres produits mais aussi au commerce et à la finance. Dubaï en particulier est devenue une place majeure sur cet échiquier planétaire. Et n'oublions pas le transport, tant aérien que maritime. La zone est devenue un *hub* incontournable reliant l'est et l'ouest de la planète. Tout cela est remis en cause par cette guerre.

***Quelles sont les conséquences directes sur les marchés des matières premières ?***

**Ph. C. :** Au début 2026, les marchés de l'énergie étaient globalement déprimés avec des excédents qui pesaient sur les prix. On anticipait alors un pétrole à 50 dollars le baril de Brent. Le choc n'en a été que plus brutal. Le prix a explosé à près de 120 dollars. Nous ne sommes donc pas au pic de la crise financière de 2008 à 145 dollars ou du début de la guerre en Ukraine en 2022 à 137 dollars. On a pu toutefois repérer des pics à 150 dollars sur les transactions physiques en Asie. Certains produits raffinés comme le kérosène et le diesel ont vu leur prix plus que doubler. Le gaz naturel liquéfié et par ricochet le gaz naturel sur le marché européen ont connu le même sort.

***La guerre implique des bombardements et des destructions. Cela aggrave-t-il l'impact de la crise ?***

**Ph. C. :** Évidemment, pour reprendre mon dernier exemple,

la destruction des capacités de liquéfaction du Qatar impacte directement le prix du gaz. Mais on a découvert aussi d'autres dépendances, le souffre par exemple est produit à 45 % dans le Golfe. Il est incontournable pour les engrais mais aussi pour l'acide sulfurique nécessaire dans l'industrie minière. Moins d'engrais disponibles peut conduire à une crise alimentaire mondiale. Je n'oublie pas non plus le méthanol, le polypropylène ou encore l'ammoniac.

***Peut-on caractériser le choc par le prix et ses conséquences sur l'économie mondiale ?***

**Ph. C. :** C'est un bon résumé, en effet. Depuis un mois le détroit est quasiment fermé. Néanmoins, il n'est pas miné et le trafic reste possible. Sur tout le mois de mars, moins d'une journée de trafic normal a été enregistrée. Le choc est moins celui de la pénurie que celui des prix. Certes, dans certaines parties d'Asie le GNL commence à manquer, mais cela reste localisé et épargne les grandes zones économiques que sont l'Europe, les États-Unis et la Chine. Néanmoins, le prix symbolique de 2 euros le litre d'essence à la pompe franchi en France, ou 4 dollars le gallon aux États-Unis, fin mars, marque les esprits et fait craindre des réactions de type « gilet jaune ». De même, les tensions sur les engrais font naître des craintes alimentaires.

***Quelles sont les conséquences prévisibles sur l'économie mondiale ?***

**Ph. C. :** La hausse des prix génère de l'inflation et donc un ralentissement de la croissance économique déjà bien médiocre. À cela s'ajoutent une hausse des taux d'intérêt et une chute des bourses. S'il est prématuré de parler de crise économique, on peut dès à pré-

sent dire que le retour à la normale prendra du temps. Le tourisme sur la zone s'est effondré et la reprise sera sûrement lente. Plus grave, les investissements se sont taris et il s'agit là de cycle à plus long terme encore. Enfin, plus la guerre dure plus les voies de substitution, de transport ou de fourniture, se mettent en place, et une fois opérationnelles ne disparaîtront plus de sitôt.

***Pouvez-vous nous tracer des perspectives d'après choc ?***

**Ph. C. :** On a encore peine à imaginer une conclusion. La sortie par le haut pour Donald Trump, empêtré dans un conflit qu'il ne maîtrise plus, est très hypothétique. L'opération « Epic Fury » n'est pas terminée mais soyons sûrs qu'elle laissera des traces profondes sur l'économie mondiale, sur les marchés et sur les ressources de la planète y compris agricoles.

Je ne suis pas sûr que la place de Dubaï retrouve pleinement sa place de *hub* de transport et de négociation internationale avec les zones grises connues de tous. Je rappelle simplement qu'elle concentre une bonne partie des transactions économiques arrangées par la Russie depuis 2022.

***Vous proposez comme chaque année une synthèse du commerce des matières premières. Que pouvez-vous nous en dire ?***

**Ph. C. :** Depuis vingt années, nous éditons une synthèse, presque une bible des marchés des *commodities*. Cette année le rapport Cyclope sera présenté le 2 juin. Il sera trop tôt pour intégrer les conséquences du conflit actuel mais nous y intégrerons un état des lieux de la crise, arrêté au 20 avril. La suite ne nous appartient pas ! ■

# Tensions sur le détroit d'Ormuz



©Olaf Loosey/Stockphoto

**La prise en otage du détroit d'Ormuz nous révèle que la logistique est devenue un instrument géopolitique. La hausse des assurances, la raréfaction des navires et les détournements de routes agissent plus vite que les sanctions formelles.**

Par Louis Pastré, président du groupe d'expertise transports et logistique des Conseillers du commerce extérieur

Le détroit d'Ormuz n'est pas seulement un passage stratégique: c'est un verrou systémique du commerce énergétique mondial. Coincé entre l'Iran et Oman, il relie le golfe Persique au reste des océans. À certains endroits, les navires disposent de seulement quelques kilomètres pour circuler, ce qui rend la navigation extrêmement sensible aux tensions.

## **Ce que l'on découvre - ou que l'on sous-estimait**

Chaque jour, près de 20 millions de barils de pétrole y

transitent, soit environ 20 % de la consommation mondiale et 25 % du commerce maritime de pétrole, auxquels s'ajoutent près de 20 % du commerce mondial de GNL, principalement qatari. À cela s'ajoute 2 % du transport conteneurisé.

On découvre aussi que l'appartenance juridique est trompeuse: si l'Iran contrôle largement sa rive nord et dispose de capacités militaires dissuasives, le détroit relève du droit international de la mer et ne peut être « fermé » légalement. Pourtant, dans les faits, le contrôle opérationnel suffit à bloquer les flux.

Le coût réel d'Ormuz dépasse le pétrole: en période de tension, les primes d'assurance maritime ont atteint 3,5 à 10 % de la valeur d'un navire, soit plusieurs millions de dollars par traversée pour un pétrolier ou un méthannier. Le prix du fret, plus que celui du brut, devient alors le premier facteur de rupture. Sans oublier un effet dominos sur Suez avec le soutien réactivé des Houthis. Peu d'alternative: si les *pipelines* peuvent acheminer une petite partie du pétrole (10-15 %) en contournant le détroit, le gaz reste prisonnier en l'absence de solutions logistiques.



### Les enseignements à en tirer

La mondialisation repose encore sur quelques goulets d'étranglement physiques (MOPS: Malacca, Ormuz, Panama, Suez). Ormuz illustre une dépendance critique que ni la diversification énergétique ni les stocks stratégiques ne compensent durablement.

La logistique est devenue un point clé dans le commerce international. La hausse des assurances, la raréfaction des navires (et donc l'explosion de leurs taux d'affrètement) et les détournements de routes constituent des blocages immédiats. À souligner, le conflit

s'étend de nouveau sur le passage par le canal de Suez alors qu'une réouverture progressive s'amorçait. Le transport aérien en lien avec la zone géographique des pays du golfe reste fortement diminué puisque l'espace aérien est plus que limité (missiles, attaques d'aéroports).

En ce qui concerne la souveraineté énergétique européenne et/ou nationale, malgré le Clean Industrial Deal adopté par la Commission européenne en 2025 sur la décarbonation et la résilience industrielle, nos économies ne sont pas encore capables de réduire suffisamment leur dépendance

aux hydrocarbures importés. Cette crise nous rappelle qu'il faut l'accélérer, tant au plan d'un objectif climatique que d'un levier de compétitivité et de sécurité.

Enfin, la crise d'Ormuz rappelle que le risque n'est pas seulement énergétique: engrais, produits chimiques, minéraux, acier, aluminium, flux commerciaux asiatiques dépendent aussi de ce passage. La sécurité maritime n'est donc plus un sujet militaire, mais un enjeu central de stabilité économique mondiale. Avec en toile de fond le retour de l'inflation dont l'Europe se passerait bien. ■

# Drones aériens de défense: les grandes manœuvres techno-industrielles



©Handsome Bob/Stockphoto

**L'invasion de l'Ukraine et le conflit au Moyen-Orient ont montré le rôle central pris par les drones dans les opérations militaires. L'armée française s'emploie à combler son retard dans ce domaine, associant grands groupes, PME et startups à cet effort.**

Par Guy de Rougemont

**D**epuis quatre ans, l'Ukraine démontre que les drones permettent de mener une guerre asymétrique, où le *low-cost* et la quantité permettent de compenser dans une certaine mesure l'infériorité en hommes et en équipements. De son côté, la Russie n'a pas tardé à s'équiper à son tour, utilisant ces appareils en essais pour saturer soir après soir les systèmes de défense ukrainiens. La stratégie iranienne face aux opé-

rations conjointes des États-Unis et d'Israël illustre aussi cette évolution: dans la guerre moderne, le drone est devenu une pièce maîtresse de l'arsenal militaire. Faute d'avoir perçu assez tôt tout le potentiel de cette nouvelle donne technologique, l'armée française a failli «rater le virage» du drone, constatait Patrick Pailloux, le délégué général de l'armement, en février dernier. Pour rectifier la trajectoire, une orientation a été prise dès 2022: favoriser les rapprochements

entre acteurs innovants du secteur et grands industriels de la défense. L'Agence de l'innovation de défense a ainsi validé plusieurs projets entre des poids lourds de l'armement comme MBDA ou KNDS (fabricant du char Leclerc) et des PME spécialisées, telles Novadem (Aix-en-Provence), Delair (Toulouse) ou encore la *startup* girondine EOS Technologie.

Ces premiers partenariats ont permis à l'armée française de faire tester dès 2023 des prototypes de drones sur le front ukrainien, devenu un véritable laboratoire à ciel ouvert de l'innovation.

## Un saut technologique

En juin 2024, un cap est franchi: Sébastien Lecornu, alors ministre des Armées, initie le «pacte drones aériens de défense», un dispositif destiné à rapprocher