



**Entreprendre
à l'international**

LA REVUE DES CONSEILLERS
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

Nigeria

Le colosse aux multiples défis

VU DANS LE MONDE

Le printemps hongrois

SUCCÈS

DNA-Blast et FPL Food :
deux pépites françaises



USAFRANCE
FINANCIALS GROUP™

Au service de la prospérité et du rayonnement
des Français aux États-Unis



USAFRANCE
FINANCIALS™



USAFRANCE
BUSINESS SERVICES™



USAFRANCE
MULTI-FAMILY OFFICE™

RELIER DEUX PAYS, CONTRIBUER À STRUCTURER VOTRE AVENIR

STRATÉGIES PATRIMONIALES

GESTION D'ACTIFS

STRATÉGIE ET SUCCESSORALE

GESTION DES RISQUES

RÉTENTION DES TALENTS

PRÉPARATION À LA RETRAITE

MULTI-FAMILY OFFICE

www.usafrancefinancials.com | contact@USAFranceFinancials.com

Les communications écrites futures pourraient être rédigées uniquement en anglais. Les produits financiers et les services de conseil sont proposés par Park Avenue Securities LLC (PAS), membre de la FINRA et de la SIPC. OSJ : 150 South Warner Road, Suite 120, King of Prussia, PA 19406, tél. : 267-468-0822. PAS est une filiale en propriété exclusive de The Guardian Life Insurance Company of America (Guardian), New York, NY. USAFrance Financials Group™ n'est pas une filiale ni une entité affiliée de PAS ou de Guardian. Vous devez vous trouver aux États-Unis pour mener des activités Guardian ou PAS avec USAFrance Financial Group ou l'une de ses filiales. 8951423.1 Exp 4/28.



© Bolaji Alonge/istockphoto

28 Nigeria le colosse aux multiples défis

Éditorial

- 5** **Entre mondialisation et souveraineté**
Par Sophie Sidos Vicat

Actualités

- 6** **La fragilité des détroits dans le transport maritime**
Par Louis Pastré

Vu dans le monde

- 10** **Le printemps hongrois**
Par Sandrine Weisz

Union européenne

- 14** **L'Europe sort-elle enfin de sa naïveté industrielle ?**
Par Marie-France Van der Walk et David Berman

Le grand jeu américain

- 18** **Moteur de la croissance américaine, l'IA ne convainc pas l'opinion publique**
Par Jean-François Boittin

La Chine hors les murs

- 24** **L'irrésistible expansion de la restauration chinoise**
Par Bruno Mercier



© AdobeStock

10 Vu dans le monde Le printemps hongrois



© AdobeStock

18 Le grand jeu américain L'IA

Couverture : Mariage au Nigeria
© C. & J.-L. Likikouet

Nigeria: le colosse aux multiples défis

Dossier coordonné par Sandrine Weisz

- 30** **Un potentiel immense, encore en construction**
Par Sandrine Weisz
- 36** **Infrastructures : des chantiers titanesques**
Par Gaëlle Picut
- 40** **Eko Atlantic : la ville qui sort de l'eau**
Par Gaëlle Picut
- 42** **Des défis agricoles à l'échelle de la démographie**
Par Sandrine Weisz
- 44** **Le marché du mariage : de bonnes raisons d'investir**
Par Marie-Louise Schabel

Interview

- 46** **Agnès Buzyn**
Propos recueillis par Olivier Niflé

Veille

- 50** **Eurosatory 2026 : au cœur de la souveraineté française et européenne**

Succès

- 52** **DNA-Blast : quand la précision sauve des mines et des vies**
- 53** **FPL Food : un succès américain né dans une ferme de la Sarthe**
Par Pascal Dasseux

Événements CCE

- 54** **Agenda**

OCEA

PARTNERS ALL THE WAY



MARITIME TRANSPORT AND MOBILITY



MARITIME TERRITORY ADMINISTRATION



MARITIME SAFETY AND SECURITY



TRANSOCEANIC YACHTS

www.ocea.fr



DR

**SOPHIE
SIDOS VICAT**

Entre mondialisation et souveraineté

À l'heure où l'économie mondiale est impactée par le blocage du détroit d'Ormuz, ce nouveau numéro propose une analyse des perspectives sur les différents continents : Europe, États-Unis, Asie, Afrique.

L'Europe, longtemps accusée de naïveté industrielle, amorce-t-elle enfin un virage stratégique ? La rubrique Union européenne revient sur les signaux d'un réveil industriel, alors que la souveraineté économique est un enjeu central face à la concurrence mondiale. Par ailleurs, une nouvelle page s'écrit avec l'arrivée d'un premier ministre pro-européen en Hongrie et des opportunités de partenariat renforcées.

Outre-Atlantique, l'intelligence artificielle s'impose comme moteur de la croissance américaine, mais suscite encore la méfiance de l'opinion publique, révélant le fossé entre innovation et acceptation sociale.

En Afrique, le Nigeria – pays le plus peuplé du continent – s'affirme comme un géant aux multiples défis : potentiel économique immense, chantiers d'infrastructures titanesques, et enjeux agricoles à l'échelle de sa démographie galopante. Ce dossier met en lumière les forces et fragilités d'un pays en pleine mutation, dont la croissance est intimement liée aux ressources pétrolières.

La Chine, quant à elle, poursuit son expansion hors de ses frontières, notamment à travers la restauration, reflet d'une influence culturelle et économique grandissante. Enfin, ce numéro accorde une attention particulière à la sécurité et à la souveraineté, notamment en matière de défense, avec un focus sur Eurosatory 2026.

À travers ces articles, nous vous invitons à décrypter les enjeux d'un monde en recomposition, où chaque région, chaque secteur, porte sa part de défis et d'opportunités. Je vous souhaite une bonne lecture, un bon été et vous remercie pour votre confiance renouvelée. ■

Sophie Sidos - Vicat

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



©Alones Creative/Istockphoto

La fragilité des détroits dans le transport maritime

Le commerce mondial dépend d'un nombre très limité de passages maritimes stratégiques. La crise aiguë du détroit d'Ormuz rappelle cette réalité structurante. Ces « chokepoints » concentrent les flux pour des raisons géographiques, mais créent en retour une vulnérabilité systémique. Décryptage.

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

Les passages maritimes ou « chokepoints » ne sont pas interchangeables. Chacun a une fonction spécifique dans la géographie des échanges... et des fragilités particulières.

Détroit d'Ormuz : le verrou énergétique mondial

Situé entre l'Iran et Oman, Ormuz est le débouché unique du Golfe persique vers l'océan Indien. Environ 20 millions de barils/jour y transitent, soit 20 à 25 % du pétrole mondial transporté par mer, et il concentre 20 % du commerce mondial de GNL mais moins de 2 % des

flux mondiaux de conteneurs. Sa particularité : il n'existe pas de véritable alternative maritime directe, ce qui en fait un point de dépendance critique.

Détroit de Malacca : l'artère asiatique

Entre la Malaisie et l'Indonésie, Malacca relie l'océan Indien au Pacifique. Plus de 23 millions de barils/jour de pétrole y transitent, tout comme les porte-conteneurs en direction de l'Inde et de l'Europe. Il constitue la principale route énergétique de la Chine, du Japon et de la Corée.

Contrairement à Ormuz, des routes alternatives existent (Lombok en Indonésie, détours maritimes), mais elles allongent significativement les distances.

Bab el-Mandeb : la porte de la mer Rouge

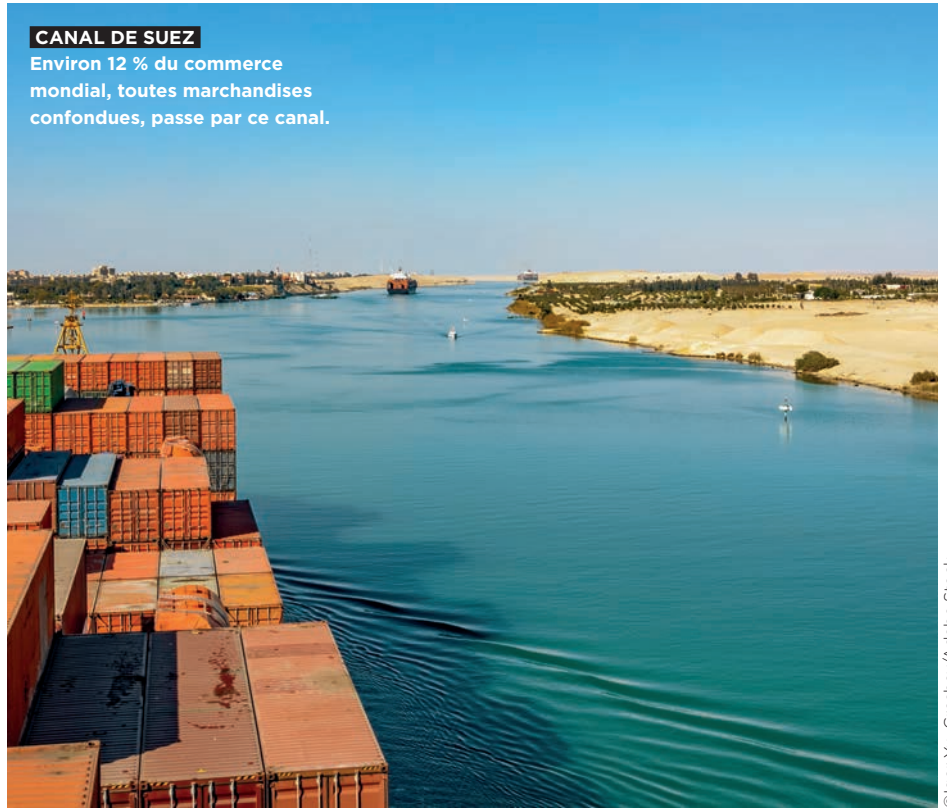
Entre la Corne de l'Afrique et le Yémen, ce détroit est le passage obligé vers le canal de Suez. Il transporte plusieurs millions de barils/jour de pétrole et sert d'alternative partielle au blocage d'Ormuz. Il est essentiel pour les flux conteneurisés entre Asie, Europe et Méditerranée. Sa fragilité est surtout liée à l'instabilité régionale et aux menaces asymétriques (Yémen et Somalie).

UNE FRAGILITÉ SYSTÉMIQUE révélée par la crise actuelle

La crise de 2026 illustre parfaitement l'effet domino lié à un *chokepoint*. Selon la Cnuced, les perturbations du détroit ont entraîné une chute brutale des flux, une hausse immédiate des prix de l'énergie et une augmentation des coûts logistiques. Avec un impact bien au-delà de la région : inflation, tension sur les chaînes alimentaires et industrielles au niveau mondial. ■

CANAL DE SUEZ

Environ 12 % du commerce mondial, toutes marchandises confondues, passe par ce canal.



© Igor Yu. Groshev/Adobe Stock

Canal de Suez : le raccourci structurant

Ce canal artificiel relie la mer Rouge à la Méditerranée. Il transporte environ 12 % du commerce mondial, toutes marchandises confondues, et réduit fortement les distances entre Asie et Europe, contre un péage significatif.

Son blocage (comme en 2021) montre qu'un incident local peut provoquer une désorganisation globale immédiate, tout comme les attaques des Houthis ayant conduit à une forte réduction des passages en 2025 et 2026.

Canal de Panama : le pivot interocéanique

Le canal de Panama relie l'Atlantique et le Pacifique et représente environ 5 % du commerce mondial. Il est critique pour les échanges intra-américains et entre Amérique et Asie.

Sa vulnérabilité est différente : elle est généralement climatique (dépendance à l'eau douce) et capacitaire. Mais la congestion peut être fortement accentuée en fonction du repositionnement des flux : c'est le cas avec la crise d'Ormuz qui a provoqué une hausse des volumes régionaux. Il fonctionne actuellement à pleine capacité (38 à 40 passages par jour). Selon Bimco¹, la perturbation du détroit d'Ormuz a favorisé une hausse des exportations énergétiques américaines vers le Pacifique, notamment en direction de l'Asie et de la côte ouest des Amériques, augmentant la demande de créneaux au canal de Panama. Une fragilité ►►

1. Conseil maritime baltique et international, association basée à Copenhague, dédiée au transport et aux services maritimes qui compte 2100 membres (armateurs, opérateurs, gestionnaires, courtiers et agents, répartis dans plus de 120 pays.)

LE MAGAZINE DES CLÉS DE L'INTERNATIONAL

ABONNEZ-VOUS

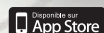
et partagez l'expérience des meilleurs acteurs de l'international
sur les marchés du monde



VERSION PAPIER

6 numéros dont un Spécial Perspectives

**PLUS
=
85 € TTC
par an***



VERSION NUMÉRIQUE

incluant deux ans d'archives

* Tarif spécial de 45 € TTC réservé aux étudiants, professeurs et établissements d'enseignement.

Je m'abonne / J'offre un abonnement

un an au magazine *Entreprendre à l'international* (6 numéros papier + version numérique)

NOM / Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Pays : _____ Tél. : _____

J'adresse un chèque à l'ordre de CCE Communication à :
CCE Communication - 22 av. Franklin Roosevelt - 75008 Paris

OU

Règlement à réception de facture à adresser à :

NOM / Prénom : _____

Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____ Code postal : _____

Ville : _____ Pays : _____

→ Actualités Mondialisation et trafic maritime

» qui pourrait de nouveau (et davantage) être exacerbée cette année avec les phénomènes de type El Niño.

Comment réduire cette dépendance ?

Se passer du détroit d'Ormuz suppose une transformation

PEUT-ON SE PASSER DU DÉTROIT D'ORMUZ ?

À court terme, non car les seules alternatives reposent sur des infrastructures terrestres comme l'oléoduc saoudien est-ouest (environ 7 millions de barils par jour) et le pipeline émirati vers Fujairah (env. 1,5 Mb/j). Ces capacités restent très inférieures aux flux habituels (env. 20 Mb/j).

Une fois les produits pétroliers ou gaziers détournés par ex sur la mer Rouge (Yanbou), il y a un effet congestion puis deux sorties possibles : passer via Suez qui reste aujourd'hui très compliqué, ou bien transiter par le sud (Golf d'Aden) pour ensuite contourner l'Afrique. Au prix d'un allongement significatif des délais et des coûts. ■

progressive basée sur une stratégie de long terme visant à développer des routes alternatives (*pipelines, hubs* portuaires), diversifier les sources énergétiques, accélérer la transition énergétique et sécuriser et régionaliser certaines chaînes d'approvisionnement.

Mais ces évolutions nécessitent des investissements (trop lourds) et du temps. Les acteurs du transport international et industriels préfèrent donc un retour à la normale.

Points de concentration des risques

Ces détroits ne sont pas de simples passages : ce sont les points de concentration du risque dans la mondialisation, soumis à des règles définies par l'OMI (organisation maritime internationale). Dans ce contexte, la mise en place de frais de « services de naviga-

tion » (un péage déguisé) par l'Iran sur son territoire maritime reste un point inacceptable pour le marché international. Sans mentionner un risque de dupliquer unilatéralement ce genre de solutions sur d'autres passages. La circulation à Ormuz ne permet malheureusement pas d'éviter de longer les côtes iraniennes sur l'ensemble du parcours, notamment pour les plus gros navires pour rejoindre l'Île de Kharg.

Ormuz, Malacca, Bab el-Mandeb, Suez ou Panama illustrent chacun une forme de vulnérabilité différente — géopolitique, logistique ou climatique, avec des effets de vases communicants. Dans ce contexte, la question stratégique pour les dirigeants n'est plus seulement l'optimisation des flux, mais la gestion et l'anticipation du risque de rupture systémique. ■

40^E ÉDITION DU CYCLOPE



©Adobe Stock

C'est dans un contexte perturbé par la guerre du Golfe que la 40^e édition de la « bible des matières premières » (860 pages, 65 auteurs) est sortie en juin. À la question sémantique « *Peut-on parler de choc ?* » Philippe Chalmin (co-fondateur) répond « *J'ai tendance à dire oui* », tout en refusant à ce stade le terme de « crise économique ».

Pour les experts des hydrocarbures, le blocage d'Ormuz, qui semblait impensable, est un cauchemar. « *Ormuz ne sera plus jamais comme avant* », estime Philippe Chalmin. À terme, le détroit reprendra ses droits mais probablement sous une autre forme et il y aura peut-être un péage. Et pour que l'histoire ne se répète pas, les puissances impliquées dans le commerce du pétrole réfléchiront à d'autres solutions d'infrastructures pour l'acheminer.

Ce qu'on évoque moins, c'est que la crise d'approvisionnement en hydrocarbures perturbera aussi les marchés agricoles. En effet, le soufre, sous-produit du raffinage du pétrole, entre dans la fabrication des engrais phosphatés (près du quart du soufre mondial est produit au Moyen-Orient chez des géants des hydrocarbures : Arabie saoudite, Émirats arabes unis, Qatar, Koweït, Iran). Et sans engrais, moins de récoltes et des augmentations de prix. Cette incidence sera décalée dans le temps car les moissons ont commencé en Europe. Mais l'effet sera réel pour les récoltes à venir en d'autres points du globe. ■

→ Vu dans le monde Hongrie



BUDAPEST

Le nouveau Premier ministre hongrois, Péter Magyar, devant le Parlement orné du drapeau européen, le 9 mai 2026

© Dienes Erődos/AP/SIPA

Le printemps hongrois

Le changement de gouvernement en Hongrie au printemps dernier a permis à ce pays d'Europe centrale de débloquer l'accès aux fonds européens tant attendus. De quoi offrir un nouvel élan à une économie essoufflée.

Par Sandrine Weisz

CHIFFRES CLÉS

- Solde commercial 8,3 milliards d'euros en 2025
- Population : 9,5 millions
- Membre de l'Union européenne depuis 2004
- Monnaie : Forint (1 euro=355 Ft au 01/06/26)
- France 10^e partenaire commercial avec 10,2 milliards d'échanges commerciaux et 6^e investisseur du pays - Source : DGT 2025

Si la Hongrie a fait beaucoup parler d'elle ces dernières années, ce n'était pas seulement pour ses attraits touristiques. Budapest, surnommée la perle du Danube, a certes continué d'attirer des touristes du monde entier. Mais parallèlement, la presse européenne relayait surtout les prises de position du gouvernement hongrois qui bloquait par son droit de veto nombre de décisions européennes. L'arrivée d'un nouveau Premier ministre apporte un vent de

changement même si, pendant les 16 années du gouvernement précédent, il y avait un courant d'affaires important avec l'UE. « Nous avons toujours su trouver des terrains d'accord avec nos partenaires hongrois, même si cela prenait du temps et que les conditions étaient parfois compliquées », mentionne Frédéric Fouilloux, président du comité des CCE et directeur général de Servier en Hongrie.

« La Hongrie est toujours restée très orientée vers l'Union européenne. 75 % de ses exportations lui étaient destinées même si on notait une ouverture vers la Chine ces dernières années. », souligne Gáspár Balázs, directeur général d'Alstom en Hongrie et président de la Chambre de commerce et d'industrie franco-hongroise. La France précisément est un grand