

BRIEFING STRATÉGIQUE · T1 2026 · N° 1

LA GUERRE EST DÉJÀ DANS LE SYSTÈME

Goulets maritimes, assurances, routes et chaînes d'approvisionnement dans la nouvelle géopolitique de la circulation

| coresightstrategies.com | Mars 2026 | Pour les décideurs des ETI et PME

LE PROBLÈME QUE PERSONNE NE NOMME

En mars 2026, la montée des tensions autour du Déroit d'Ormuz a produit ce que les cadres conventionnels d'analyse d'entreprise n'anticipent pas : la circulation commerciale a commencé à se contracter avant tout fermeture physique du détroit. Le durcissement des conditions d'assurance maritime, la réévaluation du risque opérationnel par les armateurs et la révision de couverture par les principaux clubs P&I ont engendré une restriction fonctionnelle des routes sans qu'aucun blocus déclaré ne soit intervenu.

Ce mécanisme — la contraction de la circulation par pression sur les instruments qui la rendent possible — est la nouvelle façon dont le conflit géopolitique s'introduit dans l'économie des entreprises.

Le problème n'est plus seulement l'accès à la ressource. Le problème décisif est la circulation : assurabilité, routes, couverture contractuelle et exposition logistique.

Ce briefing s'adresse aux dirigeants, équipes juridiques et responsables des opérations des ETI et PME en France, aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni qui ont besoin de comprendre l'architecture du risque — et pas seulement de le surveiller.

DE L'ACCÈS À LA CIRCULATION : UNE DISTINCTION QUI DÉFINIT VOTRE EXPOSITION

L'accès à la ressource reste un axe central de l'analyse géopolitique. Mais dans le secteur des hydrocarbures, la fragilité immédiate s'est déplacée : le baril existe, le GNL est disponible, la production dans de nombreux cas n'a pas été interrompue. Ce qui est devenu incertain, c'est la circulation — la capacité effective de déplacer ces ressources via des routes assurables, sous des contrats exécutoires, avec une couverture financière active.

Dans les minerais critiques, la logique est différente : là, l'accès au gisement reste l'axe principal, car les goulots d'étranglement sont géologiques, contractuels et géopolitiques à la source même. Cette distinction définit où doit se concentrer l'analyse de risque selon le secteur dans lequel opère votre entreprise.

LES GOULETS MARITIMES NE SONT PLUS DE LA GÉOGRAPHIE : ILS SONT DE L'INFRASTRUCTURE POLITIQUE

Ormuz, la mer Rouge, le Canal de Panama, le Déroit de Malacca : ces nœuds ne sont pas simplement des routes commerciales critiques. Ce sont les points où la compétition géopolitique se convertit en coercition économique directe. Qui contrôle — ou rend opérationnellement incertain — le transit par ces corridors exerce une pression sur les chaînes d'approvisionnement mondiales sans avoir besoin d'un conflit armé déclaré.

La mer Rouge enregistre des perturbations significatives du trafic depuis plus de deux ans. Ormuz concentre une part substantielle du commerce mondial de pétrole et de GNL — dont une partie importante des approvisionnements européens en gaz naturel liquéfié provenant du Qatar. Le Canal de Panama a connu en 2023-2024 des restrictions sévères dues à la sécheresse. Malacca est le corridor Asie-Europe-Golfe avec la plus faible marge de substitution.

La durée des perturbations dans ces corridors n'est pas accidentelle. Elle est fonctionnelle pour ceux qui les maintiennent : elle génère un pouvoir de négociation, une capacité de dissuasion et un repositionnement stratégique. Cela invalide les modèles de risque construits sur l'hypothèse que les conflits ont un début, un pic et une résolution.

LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT COMME CHAMP D'ABSORPTION DU CONFLIT

184 Md\$

Coût annuel estimé des
disruptions supply chain
(Swiss Re)

-65%

Baisse du trafic en mer
Rouge vs. niveaux 2023

3%

Entreprises avec chaînes
'très résilientes' (Allianz
2026)

+15 Md\$

Surcoût annuel estimé du
reroutage via le Cap de
Bonne-Espérance

Le coût du conflit n'est pas absorbé par les États. Il est absorbé par les chaînes. Un détournement de route via le Cap de Bonne-Espérance ajoute des jours de transit, des tonnes de carburant et des primes d'assurance supplémentaires qui ne figuraient dans aucun contrat. Une clause de force majeure activée par un armateur transfère le risque au chargeur. Une exclusion war risk non anticipée paralyse une opération qui semblait couverte.

La vulnérabilité contractuelle est aussi réelle que la logistique : si vos contrats définissent la force majeure sans inclure 'perturbations géopolitiques', 'retrait de couverture d'assurance' ou 'sanctions', vous opérez avec des instruments conçus pour un monde qui n'existe plus. BIMCO a publié en 2025 des versions actualisées de VOYWAR et CONWARTIME précisément pour cette raison.

ENCADRÉ TACTIQUE — Le risque logistique ne s'arrête pas en mer : fraude, vol et capture de cargaison en Amérique du Nord

La pression sur la circulation n'est pas seulement maritime et étatique. En 2024, le vol de cargaison aux États-Unis et au Canada a augmenté de 27 %, avec des projections de nouvelle hausse en 2025 (Insurance Journal / National Insurance Crime Bureau). Les tactiques ont évolué : ingénierie sociale, utilisation frauduleuse de numéros du Department of Transportation, manipulation de connaissances et usurpation d'identité de transporteurs.

Pour une entreprise avec des chaînes d'importation ou de distribution en Amérique du Nord, ce risque n'est pas séparé de la géopolitique — c'est son extension domestique. La même logique de capture opportuniste de valeur qui opère sur les routes maritimes opère sur les derniers kilomètres de la chaîne.

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR VOTRE ENTREPRISE

L'exposition à la nouvelle géopolitique de la circulation varie selon les secteurs, mais aucun n'en est exempt :

- Énergie et hydrocarbures : exposition directe au war risk, aux variations de routes et à l'assurabilité de la flotte.
- Logistique et trading : activation de clauses de hardship, reroutage et force majeure dans des contrats avec contreparties de multiples juridictions.

- Industrie dépendante des corridors : rupture du just-in-time par des perturbations prolongées dans un seul corridor sans alternative validée.
- Assureurs : repricing des portefeuilles avec exposition au war risk, P&I et cargo dans les zones listées.
- Import/export sensible : risque de double conformité si le corridor utilisé traverse des juridictions avec des régimes de sanctions divergents.

CINQ DÉCISIONS CONCRÈTES POUR 2026

- Cartographier la dépendance aux goulots : identifier quel pourcentage de vos intrants ou extrants critiques transite par chaque corridor, avec une route alternative et un coût de substitution évalués.
- Réviser la couverture P&I, war risk et les exclusions en vigueur : vérifier que les clauses incluent les zones actuellement listées et que la couverture supplémentaire en zone de conflit est souscrite ou souscriptible.
- Réécrire les clauses de force majeure, hardship, sanctions et reroutage : toute clause qui ne prévoit pas 'restriction d'assurabilité', 'zone de guerre déclarée par le marché' ou 'sanction survenue' est juridiquement insuffisante pour l'environnement actuel.
- Construire une redondance réelle par route, pas seulement par fournisseur : avoir deux fournisseurs sur le même corridor n'est pas une diversification. La résilience exige au moins une route alternative validée et un point d'entrée différent.
- Activer un suivi mensuel de la divergence réglementaire États-Unis / UE : les exemptions de sanctions accordées par Washington et les restrictions maintenues par Bruxelles n'évoluent pas au même rythme. Cette divergence génère déjà un risque opérationnel réel pour les entreprises opérant des deux côtés de l'Atlantique.

POURQUOI CORESIGHT STRATEGIES

Coresight Strategies ne propose pas de surveillance d'événements. Elle propose une architecture de décision : la compréhension des circuits qui produisent le risque, et non seulement des événements qui le révèlent. Notre méthodologie intègre analyse de terrain, intelligence des circuits énergétiques et financiers, et conception de cadres de décision pour comités exécutifs, équipes juridiques et responsables ESG dans les secteurs de l'énergie, de la logistique et de l'investissement transfrontalier.

→ contact@coresightstrategies.com · coresightstrategies.com