



## Gestion adaptative des marchés énergétiques face aux tensions au Moyen-Orient et leurs implications sur les prix du pétrole

Adaptive Management of Energy Markets in Response to Tensions in the Middle East and Their Impact on Oil Prices

Mariam Lazrak,

Chercheuse à l'Université Abdelmalek Essaadi

Hamid El amrani,

Professeur à l'Université Abdelmalek Essaadi

### Résumé

Cet article analyse la gestion adaptative des marchés énergétiques face aux tensions géopolitiques au Moyen-Orient et leurs implications sur la formation des prix du pétrole. Il met en évidence la forte sensibilité des marchés pétroliers aux instabilités politiques dans cette région stratégique, soulignant les mécanismes par lesquels ces tensions influencent l'offre, la demande et la volatilité des prix. L'étude explore les stratégies managériales adoptées par les acteurs du secteur, notamment la diversification des sources d'approvisionnement, l'utilisation d'outils de gestion des risques et le renforcement de la gouvernance interentreprises.

L'analyse démontre que les tensions géopolitiques entraînent des effets directs, tels que l'augmentation des prix des produits énergétiques sur les marchés domestiques, ainsi que des effets indirects, notamment le ralentissement de la chaîne logistique mondiale, contribuant à une hausse significative des coûts des produits importés. À travers des études de cas portant sur les pays exportateurs et importateurs, l'article met en lumière les stratégies d'adaptation différenciées selon les niveaux de dépendance énergétique. Enfin, l'étude souligne l'importance d'une approche intégrée combinant résilience organisationnelle, coordination institutionnelle et transition énergétique pour faire face aux incertitudes croissantes. Elle met également en évidence les enjeux éthiques, environnementaux et de durabilité associés à la gestion des ressources énergétiques dans un contexte géopolitique instable

**Mots-clés :** Marchés énergétiques , Tensions géopolitiques , Prix du pétrole , Gestion des risques, Chaîne logistique mondiale , Sécurité énergétique

### Abstract

This article analyzes the adaptive management of energy markets in the face of geopolitical tensions in the Middle East and their implications for oil price formation. It highlights the high sensitivity of oil markets to political instability in this strategic region, emphasizing the mechanisms by which these tensions influence supply, demand, and price volatility. The study explores the managerial strategies adopted by industry actors, including the diversification of supply sources, the use of risk management tools, and the strengthening of inter-firm governance.

The analysis demonstrates that geopolitical tensions lead to direct effects, such as increased energy prices in domestic markets, as well as indirect effects, including the slowdown of the global supply chain, contributing to a significant increase in the cost of imported products. Through case studies focusing on exporting and importing countries, the article highlights the differentiated adaptation strategies according to levels of energy dependence. Finally, the study underscores the importance of an integrated approach combining organizational resilience, institutional coordination, and energy transition to address increasing uncertainties. It also highlights the ethical, environmental, and sustainability challenges associated with energy resource management in an unstable geopolitical context.

**Keywords:** Energy markets, Geopolitical tensions, Oil prices, Risk management, Global supply chain, Energy security



## 1. Introduction

Les marchés énergétiques mondiaux évoluent dans un environnement marqué par une instabilité croissante, largement influencée par les tensions géopolitiques, notamment au Moyen-Orient. Cette région, qui concentre une part significative des réserves mondiales de pétrole, occupe une position stratégique dans l'équilibre de l'offre énergétique globale. Par conséquent, toute perturbation politique, sécuritaire ou économique dans cette zone se répercute immédiatement sur les marchés internationaux, engendrant une volatilité accrue des prix du pétrole et une incertitude persistante pour les acteurs économiques.

Dans ce contexte, la dépendance des économies, en particulier des pays importateurs, à l'égard des ressources énergétiques issues de régions instables accentue leur vulnérabilité face aux chocs externes. Les fluctuations des prix du pétrole ne se limitent pas à un impact sectoriel, mais s'étendent à l'ensemble des systèmes économiques, affectant les coûts de production, les niveaux d'inflation et la stabilité des chaînes logistiques mondiales. Ainsi, les tensions géopolitiques génèrent à la fois des effets directs, tels que l'augmentation des prix des produits énergétiques sur les marchés domestiques, et des effets indirects, notamment le ralentissement des flux commerciaux internationaux et la hausse significative des prix des biens importés. Face à ces défis, les acteurs des marchés énergétiques sont amenés à adopter des stratégies d'adaptation visant à renforcer leur résilience. Ces stratégies reposent sur la diversification des sources d'approvisionnement, l'intégration d'outils de gestion des risques, ainsi que sur une gouvernance plus coordonnée entre les différentes parties prenantes. Par ailleurs, la transition énergétique apparaît comme une réponse structurelle permettant de réduire la dépendance aux ressources fossiles et d'atténuer l'exposition aux tensions géopolitiques.

Dans cette perspective, cet article se propose d'analyser les mécanismes par lesquels les tensions au Moyen-Orient influencent les marchés pétroliers, ainsi que les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les acteurs du secteur. Il vise également à examiner les implications de ces dynamiques sur la formation des prix du pétrole, en mettant en évidence les interactions entre facteurs géopolitiques, économiques et logistiques.

## 2. Gestion des risques et résilience organisationnelle

Dans un contexte marqué par des tensions géopolitiques au Moyen-Orient, la gestion des risques constitue un enjeu stratégique majeur pour les acteurs du secteur énergétique. La vulnérabilité des marchés face à ces tensions impulse la nécessité d'adopter des dispositifs résilients afin de préserver la stabilité opérationnelle et financière. Une organisation se doit d'établir une démarche proactive, intégrant la veille stratégique, la diversification des sources d'approvisionnement, ainsi que la mise en place de plans d'urgence robustes. La diversification géographique permet de réduire la dépendance à une seule région productrice, minimisant ainsi l'exposition aux chocs géopolitiques locaux. De plus, l'intégration de mécanismes d'alerte précoce et de suivi en temps réel facilite une réaction rapide face aux perturbations potentielles, limitant ainsi leur impact sur les activités. La résilience organisationnelle repose également sur la capacité à réadopter rapidement ses stratégies et ses opérations en fonction de l'évolution des risques, en utilisant notamment des outils avancés de gestion des risques financiers et logistiques. La coopération interentreprises et la mise en réseau de partenaires stratégiques renforcent la coordination face aux crises, permettant d'optimiser les ressources et de mutualiser les efforts pour maintenir la continuité des activités. La gestion des risques dans ce contexte complexe exige une approche intégrée, évolutive et anticipative, assurant une organisation capable de résister aux chocs, tout en s'adaptant aux fluctuations imprévisibles des marchés énergétiques exacerbées par les tensions au Moyen-Orient 1.

## 3. Dynamiques des marchés pétroliers et rôles des tensions géopolitiques

Les marchés pétroliers se caractérisent par leur forte sensibilité aux tensions géopolitiques, notamment dans la région du Moyen-Orient, qui constitue une zone stratégiquement cruciale pour l'approvisionnement mondial. Les conflits, ingérences ou instabilités politiques dans ces zones peuvent entraîner des perturbations substantielles de la production et des flux commerciaux, influant ainsi significativement sur l'offre mondiale de pétrole. Cette volatilité se manifeste par des



fluctuations rapides et imprévisibles des prix, souvent accentuées par la spéculation et les enjeux de sécurité énergétique. La dépendance accrue à l'égard de ces régions expose les marchés à des risques systémiques, obligeant les acteurs à développer des stratégies d'adaptation efficaces 2.

L'impact des tensions géopolitiques s'observe également à travers la modulation des capacités de production de certains pays clés, notamment ceux disposant des plus grandes réserves ou niveaux de production, tels que l'Arabie saoudite, l'Iran ou le Venezuela. Ces acteurs peuvent, en réponse à des tensions externes ou internes, ajuster leurs volumes d'exportation, influençant directement l'équilibre global de l'offre. Par ailleurs, la crainte d'un apogée ou d'une augmentation de la violence peut conduire à une anticipation de pénuries potentielles, alimentant la spéculation et accentuant la fluctuation des prix. La multiplication des foyers de tensions dans la région accroît ainsi l'incertitude sur l'avenir à court et moyen terme des marchés énergétiques. Dès lors, les acteurs doivent intégrer ces facteurs d'instabilité dans leurs stratégies de gestion, en développant notamment des mécanismes de couverture, de diversification des sources ou encore de réserves stratégiques pour atténuer les effets des chocs externes 3.

#### 4. Approches d'adaptation managériale dans les marchés énergétiques

Face à l'instabilité croissante des marchés énergétiques, principalement induite par les tensions géopolitiques au Moyen-Orient, les acteurs opérant dans ce secteur doivent adopter des approches managériales adaptatives. Ces stratégies reposent sur une diversification accrue des sources d'approvisionnement, permettant de réduire la dépendance à des régions vulnérables et d'assurer une résilience face aux potentiels chocs extérieurs. La recherche de nouveaux fournisseurs, le développement de partenariats stratégiques et l'intégration de sources alternatives, telles que les énergies renouvelables, apparaissent comme des leviers essentiels pour sécuriser l'approvisionnement. Par ailleurs, la mise en place d'outils sophistiqués de gestion des risques et des coûts permet d'anticiper, de suivre et d'atténuer l'impact des fluctuations imprévues des prix. L'utilisation de modèles prédictifs, de couvertures financières ou d'assurance contre les perturbations constitue une réponse proactive à l'instabilité. La gestion efficace des stocks stratégiques et la capacité à ajuster rapidement les stratégies commerciales renforcent également la capacité d'adaptation face à des marchés volatils 4.

En matière de gouvernance, la coordination interentreprises joue un rôle crucial. La coopération entre producteurs, consommateurs et régulateurs facilite la mise en œuvre de mécanismes communs de gestion, favorisant une réponse concertée face aux crises. La transparence dans la communication, le partage d'informations sur les réserves ou les capacités d'ajustement permettent d'instaurer un climat de confiance et d'optimiser la prise de décision collective. Enfin, l'intégration de ces approches dans une gouvernance dynamique, capable de s'adapter rapidement aux évolutions géopolitiques, constitue un pilier central pour faire face à l'incertitude et maintenir la stabilité des marchés énergétiques.

##### 4.1. Stratégies d'approvisionnement et de diversification

Face à la volatilité accrue des marchés énergétiques, notamment en raison des tensions géopolitiques au Moyen-Orient, la diversification des approvisionnements constitue une stratégie essentielle pour assurer la stabilité et la résilience des acteurs du secteur. Diversifier ses sources d'approvisionnement permet de réduire la dépendance à un ou quelques fournisseurs, souvent centralisés dans des régions sujettes à l'instabilité politique ou aux conflits. Cette démarche implique la recherche de fournisseurs alternatifs dans d'autres zones géographiques, l'intégration de nouvelles filières d'énergie, telles que les sources renouvelables ou les exportations de gaz naturel liquéfié, ainsi que la mise en œuvre de contrats à long terme ou de mécanismes d'approvisionnement flexible 5. Par ailleurs, la diversification énergétique vise également à exploiter différentes technologies et ressources pour pallier les fluctuations ponctuelles ou structurelles. La diversification peut inclure l'investissement dans le stockage stratégique, la participation à des marchés d'échanges internationaux ou la coopération avec des partenaires diversifiés. Elle présente toutefois des enjeux complexes, notamment en termes de coûts, de capacités logistiques et de compatibilité réglementaire.



Une approche cohérente de gestion stratégique recommande une ouverture progressive vers des sources d'énergie moins vulnérables aux tensions géopolitiques, tout en renforçant la résilience des réseaux. La mise en place de partenariats internationaux, de systèmes de stockage et d'interconnexions transfrontalières constitue également une réponse adaptée. Ces stratégies offrent une souplesse opérationnelle face à des marchés soumis à des tensions géopolitiques prolongées, permettant d'atténuer l'impact des chocs sur les prix du pétrole et de sécuriser l'approvisionnement à moyen et long terme.

#### 4.2. Outils de gestion des risques et des coûts

Les outils de gestion des risques et des coûts jouent un rôle essentiel dans l'adaptation des acteurs du marché face aux tensions géopolitiques intervenant au Moyen-Orient. Leur objectif principal consiste à anticiper, mesurer et atténuer l'impact des incertitudes sur la stabilité des approvisionnements et la volatilité des prix pétroliers. Parmi ces outils, les contrats à terme, les options et les instruments dérivés constituent des mécanismes financiers sophistiqués permettant aux entreprises de couvrir leurs expositions aux fluctuations du marché. En se positionnant sur ces marchés dérivés, les acteurs peuvent sécuriser leurs coûts et limiter l'effet négatif des variations imprévues des prix. Par ailleurs, la gestion dynamique des stocks stratégiques offre une autre approche afin de lisser l'impact des chocs soudains. La constitution de réserves permet non seulement de sécuriser l'approvisionnement en période de tensions accrues, mais également de réduire la dépendance à l'égard des marchés internationaux lors des épisodes de volatilité extrême. La planification prudente des inventaires, combinée à une flexibilité opérationnelle, constitue ainsi une mitigation efficace contre les risques liés à l'instabilité géopolitique 6.

Les stratégies de diversification des sources d'approvisionnement et des routes logistiques jouent également un rôle crucial. En réduisant la dépendance à une seule région ou fournisseur, les acteurs peuvent mieux répartir les risques et renforcer leur résilience face aux perturbations. De plus, l'intégration de systèmes d'informations avancés et de modèles de prévision sophistiqués permet d'améliorer la réactivité face aux signaux de marché et de prendre des décisions éclairées rapidement. La mise en place de ces outils requiert une capacité d'analyse pointue et un investissement continu dans la technologie et la formation du personnel.

L'utilisation combinée de ces instruments favorise une gestion proactive et adaptative, essentielle pour faire face aux tensions persistantes au Moyen-Orient, et contribue à stabiliser les coûts et sécuriser l'approvisionnement énergétique dans un contexte marqué par une incertitude croissante.

#### 4.3. Gouvernance et coordination interentreprises

La gouvernance et la coordination interentreprises jouent un rôle déterminant dans la gestion adaptative des marchés énergétiques face aux tensions géopolitiques au Moyen-Orient. Une collaboration efficace entre acteurs clés tels que les compagnies pétrolières, les régulateurs et les organismes internationaux permet d'instaurer un cadre réactif et flexible face aux fluctuations imprévues. La mise en œuvre de mécanismes de coordination repose sur la transparence de l'information, la convergence des objectifs et la création de réseaux interorganisationnels capables d'ajuster rapidement les stratégies d'approvisionnement et de stabilisation des marchés 7.

L'émergence de plates-formes de dialogue et de gestion conjointe favorise une meilleure anticipation des crises en facilitant le partage d'études, l'échange d'expériences et la coordination lors d'alertes majeures. Ces dispositifs permettent également d'harmoniser les politiques de réserve stratégique, de synchroniser la réponse aux fluctuations des prix, et de renforcer la résilience collective face à des chocs exogènes. Par ailleurs, l'intégration de nouvelles technologies, telles que les systèmes d'information en temps réel, devient essentielle pour optimiser cette gouvernance collective.

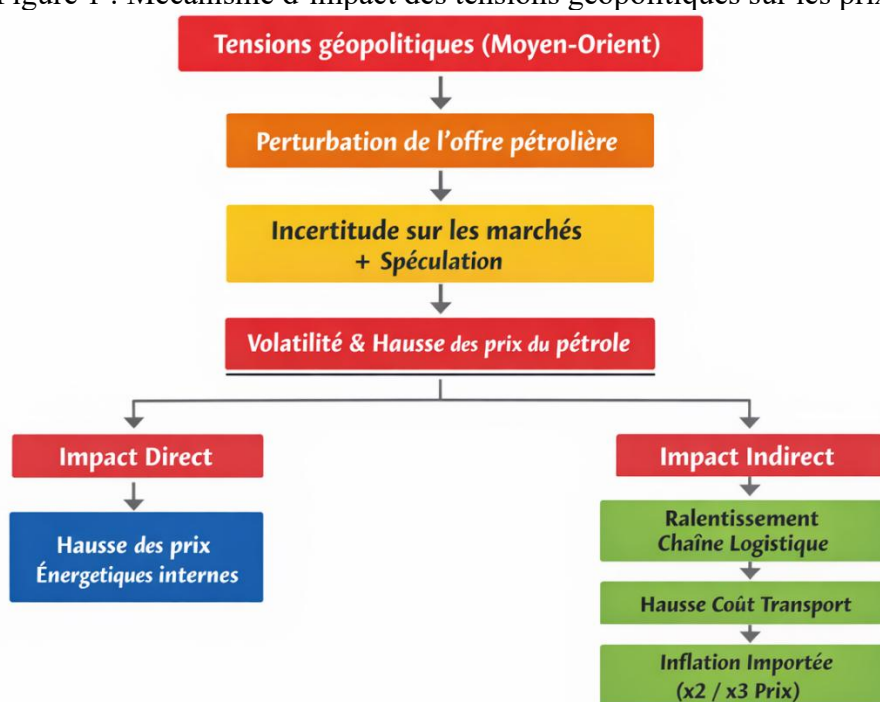
En complément, la coopération interentreprises doit intégrer des principes de durabilité et d'éthique, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux. La création de réseaux d'acteurs engagés dans une gouvernance transparente et responsable constitue un levier crucial pour préserver la stabilité des marchés énergétiques. Enfin, l'établissement de normes communes et le développement d'outils de coordination stratégique renforcent la capacité des acteurs à réagir de manière cohérente, efficace

et anticipative, contribuant ainsi à une gestion plus robuste et adaptée face aux tensions croissantes au Moyen-Orient 8.

### 5. Implications pour les prix du pétrole

Les tensions persistantes au Moyen-Orient exercent une influence significative sur les prix du pétrole en raison de leur impact sur l'offre mondiale. Les marchés pétroliers étant fortement sensibles aux incertitudes géopolitiques, même des perturbations localisées peuvent entraîner des fluctuations majeures des cours. La peur d'une réduction de l'approvisionnement ou d'une interruption prolongée des flux commerciaux engendre souvent une augmentation immédiate des prix, reflétant la perception du risque accru. En outre, ces tensions alimentent la volatilité, compliquant la prévision à court et moyen terme, et renforçant la centralité des stratégies de gestion des risques adoptées par les acteurs du secteur. La réaction des marchés est également influencée par la capacité des gouvernements à déployer rapidement des réserves stratégiques ou à ajuster les politiques publiques pour stabiliser les prix. Par ailleurs, la spéculation sur le marché des futurs et les anticipations d'évolution géopolitique jouent un rôle non négligeable dans la dynamique des prix.

Figure 1 : Mécanisme d'impact des tensions géopolitiques sur les prix du pétrole



La Figure 1 met en évidence un mécanisme de transmission en chaîne à travers lequel les tensions géopolitiques au Moyen-Orient influencent les prix du pétrole et, plus largement, l'économie mondiale. Dans un premier temps, les tensions géopolitiques constituent le facteur déclencheur. Elles perturbent directement l'offre pétrolière, notamment à travers des risques de réduction de production, de blocage des routes stratégiques ou d'instabilité dans les pays producteurs. Cette perturbation engendre une incertitude accrue sur les marchés, souvent amplifiée par des comportements spéculatifs des acteurs financiers. Cette combinaison d'incertitude et de spéculation conduit à une augmentation et une volatilité des prix du pétrole, traduisant la perception d'un risque d'approvisionnement.

#### 5.1. Canaux de transmission des tensions sur les prix

Les tensions géopolitiques au Moyen-Orient peuvent influencer les prix du pétrole selon plusieurs canaux de transmission. Tout d'abord, l'instabilité politique ou sécuritaire dans cette région stratégique peut entraîner des interruptions ou des perturbations de la production, affectant directement l'offre mondiale. Une réduction soudaine de l'approvisionnement, même temporaire, peut générer une hausse immédiate des prix, compte tenu de la dépendance globale aux exportations de la région. Ensuite, la spéculation sur les marchés financiers joue un rôle majeur : face à l'incertitude, les acteurs financiers anticipent une possible diminution de l'offre et augmentent leurs positions longues, ce qui alimente la



volatilité des prix. Par ailleurs, les quartiers de stockage et les stocks stratégiques sont mobilisés en réponse à ces tensions, influençant la dynamique des prix par des ajustements tactiques dans les réserves disponibles sur le marché. La perception d'un risque accru peut également entraîner une anticipation de crises potentielles, incitant les acteurs à précipiter leurs achats ou à moduler leurs stratégies d'approvisionnement, ce qui contribue à une hausse de la volatilité. La communication des acteurs étatiques, notamment par des déclarations publiques ou des annonces de politiques, peut aussi jouer un rôle de signal, modifiant momentanément l'offre et la demande. Les facteurs macroéconomiques, tels que la fluctuation des devises ou les politiques monétaires, interagissent avec ces canaux pour amplifier ou atténuer l'impact des tensions géopolitiques sur les prix du pétrole, témoignant de la complexité et de l'interconnexion des mécanismes de transmission dans le marché mondial 2.

## 5.2. Scénarios de prix et incertitudes

Les scénarios de prix dans le contexte de tensions géopolitiques au Moyen-Orient présentent une complexité accrue, alimentée par une diversité d'incertitudes pouvant influencer le marché pétrolier de manière significative. Plusieurs hypothèses peuvent être envisagées : une relaxation progressive des tensions, une intensification des conflits ou encore une stabilisation par des interventions extérieures. Chacun de ces scénarios engendre un ensemble de prédictions qui restent cependant marquées par un haut degré d'incertitude, en raison de la difficulté à anticiper avec précision l'évolution des dynamiques politiques, économiques et sécuritaires dans la région.

Dans un premier temps, une résolution ou une atténuation des tensions pourrait entraîner une stabilisation des prix du pétrole, ou même une baisse, favorisée par un apaisement des risques liés à l'approvisionnement. Toutefois, cette perspective demeure incertaine en raison des nombreux facteurs géopolitiques en jeu, notamment la persistance de différends historiques et l'émergence potentielle de nouveaux points de tension. À l'inverse, une intensification des crises pourrait accentuer la volatilité en provoquant des hausses brusques et imprévisibles des prix, affectant la stabilité globale des marchés énergétiques 9.

La modélisation de ces scénarios doit donc intégrer un large éventail de variables, telles que l'évolution de la production, la capacité d'adaptation des acteurs, ainsi que l'impact des politiques publiques en matière de réserves stratégiques. La prévision des prix pétroliers requiert ainsi une analyse fine des incertitudes, notamment celles liées à la durabilité des accords de non-extension des conflits, à la rapidité de la réactivité des marchés face aux événements imprévus, et à la capacité des États et des entreprises à déployer des stratégies d'atténuation efficaces. La gestion des scénarios de prix doit être envisagée dans un cadre flexible et adaptatif, intégrant une évaluation continue des risques et une capacité à ajuster rapidement les stratégies face à l'évolution incertaine du contexte géopolitique et économique.

## 5.3. Rôle des réserves stratégiques et des politiques publiques

Les réserves stratégiques jouent un rôle crucial dans la gestion des crises et la stabilisation des marchés pétroliers face aux tensions géopolitiques. Leur accumulation permet aux États de disposer d'un levier de réponse immédiate en cas de perturbations majeures, limitant ainsi l'impact brut sur l'offre et, par conséquent, sur les prix du pétrole. En mobilisant ces réserves, les gouvernements peuvent modérer les fluctuations excessives, contribuant à la stabilité du marché mondial à court terme. Par ailleurs, ces réserves servent également d'outil de négociation dans un contexte international tendu, leur utilisation pouvant dénouer ou exacerber les tensions selon la manière dont elles sont déployées. Au-delà de leur usage direct en période de crise, les politiques publiques encadrant la gestion des réserves stratégiques reflètent souvent une volonté de renforcer la résilience énergétique nationale. Ces politiques incluent des réglementations sur la constitution, la conservation, et la mobilisation des réserves, ainsi que la coordination avec d'autres acteurs du secteur. La planification stratégique doit également anticiper les évolutions géopolitiques, en évaluant le volume des réserves nécessaires pour couvrir divers scénarios de crise, tout en évitant une sur-capacité qui pourrait engendrer des coûts inutiles 10.



L'intégration de ces réserves dans une stratégie globale implique une coordination étroite entre les autorités publiques et les opérateurs privés, garantissant une réponse efficace et rapide lors des crises. Par ailleurs, des mécanismes incitatifs, tels que des réserves obligatoires ou la création de stockages communs, permettent d'optimiser leur disponibilité. Les réserves stratégiques constituent un pilier majeur dans la gestion adaptative des marchés, permettant d'atténuer l'impact des tensions géopolitiques sur les prix et d'assurer une certaine stabilité dans un contexte d'incertitude permanente.

## 6. Analyses empiriques des Impacts régionaux et mondiaux et cas des pays

Les études de cas révèlent que les marchés énergétiques, particulièrement ceux liés au pétrole, sont fortement influencés par les tensions dans la région du Moyen-Orient, qui demeure une enclave stratégique majeure. Les pays exportateurs, tels que l'Arabie saoudite, l'Iran ou la Russie, adaptent leurs stratégies en réponse aux conflits géopolitiques en renforçant leur contrôle des volumes de production ou en modifiant leur politique tarifaire pour préserver leur stabilité économique. Par ailleurs, certains de ces pays exploitent leur position pour exercer une influence sur les prix mondiaux, augmentant ainsi leur capacité de manoeuvre face aux fluctuations du marché.

Du côté des pays importateurs, notamment ceux de l'Asie ou de l'Europe, la volatilité des prix exige une gestion proactive des risques. La diversification des sources d'approvisionnement, la constitution de réserves stratégiques, ainsi que la mise en place de mécanismes de couverture, sont autant de réponses adoptées pour limiter l'impact des tensions géopolitiques. Ces stratégies, souvent combinées à une diplomatie énergétique renforcée, visent à atténuer l'effet des interruptions potentielles de l'approvisionnement.

Au plan régional, ces tensions exacerbent les déséquilibres existants, creusant les disparités économiques et énergétiques. Sur le plan mondial, elles contribuent à une hausse générale des prix, alimentant l'incertitude sur les marchés financiers et accélérant les recherches pour des alternatives énergétiques. L'analyse empirique montre que la fluctuation des indices de prix du pétrole lors de crises au Moyen-Orient se diffuse rapidement vers les marchés internationaux via des canaux tels que les contrats à terme, la spéculation et les politiques gouvernementales. La gestion de ces risques suppose une coordination accrue entre les acteurs publics et privés, notamment à travers le contrôle des réserves stratégiques ou la mise en œuvre de politiques d'interconnexion et de diversification. Ces cas illustrent la nécessité pour les acteurs de développer des stratégies résilientes et adaptatives pour faire face aux tensions géopolitiques, tout en anticipant les impacts potentiels à l'échelle mondiale.

### 6.1. Cas des pays exportateurs

Dans le contexte des tensions croissantes au Moyen-Orient, les pays exportateurs de pétrole adoptent diverses stratégies afin d'atténuer l'impact de ces tensions sur leur production et leurs revenus. La première réponse consiste souvent à ajuster leur niveau de production en fonction des fluctuations géopolitiques, tout en maintenant un équilibre délicat entre la préservation de leur part de marché et la stabilité des prix mondiaux. Certains États exploitent également leurs réserves stratégiques pour gérer temporairement l'offre sur le marché et limiter la volatilité inflationniste. Par ailleurs, les pays exportateurs cherchent à renforcer leur contrôle sur les infrastructures de leur secteur pétrolier, souvent en nationalisant ou en consolidant leur gouvernance afin de réduire leur vulnérabilité face aux pressions extérieures 11.

Face à l'instabilité géopolitique, une diversification accrue des sources d'approvisionnement devient une option stratégique cruciale, permettant d'adopter une posture plus autonome face aux crises régionales. La collaboration régionale et internationale joue également un rôle essentiel, dans le but de stabiliser les marchés et d'éviter une escalade des tensions. En parallèle, la mise en place d'accords bilatéraux ou multilatéraux peut servir à sécuriser des flux d'approvisionnement, tout en favorisant des mécanismes de coordination pour limiter la spéculation et la manipulation du marché.

La gestion des risques liés aux tensions au Moyen-Orient implique aussi l'amélioration des mécanismes de prévision et de communication gouvernementale, afin d'anticiper et de répondre rapidement aux éventuelles perturbations. La transparence sur les capacités de production, ainsi que la coopération avec des acteurs privés et internationaux, renforcent la résilience des États exportateurs

face aux chocs externes. Ces stratégies coordonnées visent à minimiser l'impact des tensions géopolitiques sur leurs économies tout en conservant une stabilité relative du marché mondial du pétrole 12.

## 6.2. Cas des pays importateurs

Pour les pays importateurs, la gestion des tensions géopolitiques au Moyen-Orient constitue un défi stratégique majeur, impactant directement leur approvisionnement énergétique et leur stabilité économique. Ces nations, souvent fortement dépendantes des importations de pétrole, doivent mettre en œuvre des stratégies d'adaptation afin de limiter leur vulnérabilité face aux fluctuations des prix et aux interruptions potentielles des flux commerciaux. La diversification des sources d'approvisionnement apparaît essentielle pour réduire le risque de dépendance excessive à une région instable. Ainsi, le développement de partenariats avec des producteurs alternatifs, l'investissement dans des réserves stratégiques et la recherche de sources d'énergie renouvelable renforcent leur résilience face aux tensions géopolitiques 8.

Dans ce contexte, l'un des impacts directs les plus significatifs des tensions géopolitiques est l'augmentation du prix de vente des produits énergétiques sur les marchés domestiques. La hausse du prix du pétrole brut se répercute rapidement sur les carburants, l'électricité et, plus largement, sur l'ensemble des coûts énergétiques internes. Cette situation exerce une pression inflationniste sur les économies nationales et affecte le pouvoir d'achat des ménages ainsi que la compétitivité des entreprises 13. Par ailleurs, ces tensions génèrent également des impacts indirects majeurs, notamment à travers le ralentissement de la chaîne logistique mondiale. Les perturbations des routes maritimes stratégiques, l'augmentation des coûts de transport et les incertitudes liées aux délais d'approvisionnement contribuent à une désorganisation des flux commerciaux internationaux. En conséquence, les coûts d'importation augmentent fortement, pouvant doubler, voire tripler le prix de nombreux produits importés, en particulier dans les économies fortement dépendantes des marchés extérieurs.

Figure 2 : Stratégies d'adaptation des marchés énergétiques



La Figure 2 met en évidence un cadre intégré de stratégies d'adaptation mobilisées par les acteurs des marchés énergétiques face aux tensions géopolitiques. Elle souligne que la gestion de l'instabilité ne repose pas sur une seule réponse, mais sur une combinaison de leviers complémentaires, organisés autour de quatre axes principaux.

Tout d'abord, la diversification des approvisionnements apparaît comme un pilier fondamental de la résilience énergétique. En multipliant les sources d'énergie, les zones d'importation et les partenariats



stratégiques, les acteurs réduisent leur dépendance à des régions géopolitiquement instables, ce qui limite leur exposition aux chocs d'offre.

Ensuite, la gestion des risques et des coûts constitue une réponse essentielle à la volatilité des marchés. Le recours à des instruments financiers tels que les contrats à terme (hedging), ainsi qu'à des outils d'analyse et de prévision, permet d'anticiper les fluctuations des prix et d'en atténuer les effets. Cette approche traduit une évolution vers une gestion plus proactive et sophistiquée des incertitudes.

Par ailleurs, la gouvernance et la coordination interentreprises jouent un rôle central dans la stabilisation des marchés. La coopération entre acteurs publics et privés, le partage d'informations et l'élaboration de politiques concertées favorisent une réponse collective plus efficace face aux crises. Cette dimension souligne l'importance d'une régulation coordonnée dans un environnement globalisé.

Cependant, face à une instabilité persistante, certains pays importateurs renforcent leur capacité de stockage et élaborent des scénarios d'urgence afin de prévenir toute crise d'approvisionnement. La résilience dépend également de leur capacité à ajuster rapidement leur politique énergétique, notamment par une transition progressive vers des sources d'énergie moins vulnérables aux tensions géopolitiques. La complexité de ce contexte exige une gouvernance efficace, basée sur une concertation dynamique entre acteurs publics et privés, pour assurer la sécurité énergétique dans un environnement en constante évolution.

### 6.3. Impacts régionaux et mondiaux

Les tensions au Moyen-Orient ont engendré des répercussions complexes à l'échelle régionale et mondiale, remettant en cause la stabilité des marchés énergétiques. Sur le plan régional, ces tensions exacerbent l'insécurité des approvisionnements, perturbant la production et la distribution de pétrole dans une zone stratégique qui détient une part significative des réserves mondiales. La volatilité accrue dans la région influence directement les flux d'exportation, accentuant les risques pour les acteurs locaux et régionaux, tout en limitant la possibilité de planification à long terme 14.

À l'échelle mondiale, ces tensions amplifient l'incertitude sur l'offre, provoquant des fluctuations notables des prix du pétrole. La crainte d'un dérapage des conflits ou d'une interruption des livraisons amène les marchés à réagir de manière réactive, souvent de façon spéculative, ce qui accroît l'instabilité globale. La dépendance mondiale au pétrole moyen-oriental, combinée à la complexité des enjeux géopolitiques, fragilise le marché global, rendant toute anticipation difficile. Par conséquent, les investissements dans des réserves stratégiques ou dans des sources alternatives sont intensifiés, tout comme la recherche de mécanismes de gestion plus résilients.

De plus, ces tensions accentuent les déséquilibres économiques entre pays exportateurs et importateurs, exacerbant les asymétries de pouvoir. La volatilité des prix peut entraîner des impacts économiques significatifs, notamment une augmentation des coûts pour les consommateurs et une pression accrue sur les gouvernements pour stabiliser leurs marchés. La situation soulève des questions cruciales concernant la durabilité des modèles énergétiques, puisque l'instabilité géopolitique met en évidence la nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement et de promouvoir une transition vers des énergies plus propres, afin d'atténuer la dépendance à une région géopolitiquement vulnérable.

### 7. Enjeux éthiques, environnementaux et de durabilité

Les enjeux éthiques, environnementaux et de durabilité liés à la gestion des marchés énergétiques dans un contexte de tensions au Moyen-Orient soulignent l'importance de repenser les stratégies d'approvisionnement et d'exploitation des ressources. La dépendance accrue aux énergies fossiles, notamment le pétrole, pose des questions fondamentales sur la justice sociale, notamment en ce qui concerne l'accès équitable à l'énergie et le développement des pays en développement. Sur le plan environnemental, l'extraction, le transport et la combustion du pétrole ont des impacts significatifs, contribuant aux changements climatiques, à la pollution et à la dégradation des écosystèmes. La pression pour réduire les émissions de gaz à effet de serre incite à la diversification énergétique et à



l'intégration de sources renouvelables, limitant ainsi la dépendance aux approvisionnements géopolitiques instables.

La recherche d'une durabilité implique également de respecter des principes éthiques dans la gestion des concessions et des ressources, en favorisant la transparence et la responsabilité sociale. La transition vers des modèles énergétiques plus durables doit équilibrer la nécessité de sécuriser l'approvisionnement tout en minimisant les impacts environnementaux. En contexte de tensions géopolitiques, cela soulève des enjeux de gouvernance éthique, notamment en évitant toute forme de favoritisme, de corruption ou de pratiques exploitantes. La sensibilisation et l'engagement des acteurs publics et privés vers une gestion responsable sont essentiels pour assurer une transition énergétique qui respecte la planète et les populations tout en maintenant la stabilité des marchés.

### 8. Discussion et implications pour la pratique managériale

La capacité des acteurs à s'adapter efficacement aux tensions géopolitiques dans les marchés énergétiques constitue un enjeu stratégique majeur. La mise en place de stratégies d'approvisionnement diversifiées, intégrant tant les ressources locales que les fournisseurs alternatifs, permet d'atténuer la vulnérabilité face aux disruptions. Par ailleurs, l'utilisation d'outils avancés de gestion des risques, tels que les contrats à terme et les couvertures financières, offre une meilleure maîtrise des coûts et une résilience renforcée face à l'instabilité des marchés. La gouvernance et la coordination interentreprises se révèlent également essentielles pour optimiser la réponse collective aux crises, réduire les incohérences dans la gestion et favoriser une communication efficace. Ces approches managériales doivent être intégrées dans une vision stratégique globale, reposant sur une compréhension fine des dynamiques géopolitiques et économiques. La flexibilité opérationnelle, associée à l'innovation dans la gestion des ressources et des risques, constitue une condition sine qua non pour préserver la stabilité des approvisionnements et limiter l'impact sur les prix. En pratique, cela exige une capacité d'anticipation accrue, une veille continue et une collaboration étroite avec les acteurs institutionnels et privés. La prise en compte d'enjeux éthiques, environnementaux et de durabilité doit accompagner ces stratégies pour garantir une gestion responsable et équilibrée des ressources énergétiques face aux tensions internationales.

### 9. Conclusion

. Les tensions géopolitiques au Moyen-Orient constituent un facteur déterminant dans la dynamique des marchés énergétiques mondiaux, en particulier en ce qui concerne la formation et la volatilité des prix du pétrole. Cette étude a mis en évidence la sensibilité accrue de ces marchés aux perturbations politiques et sécuritaires dans une région stratégique, soulignant les mécanismes complexes par lesquels ces tensions influencent l'offre, la demande et les anticipations des acteurs économiques. L'analyse a montré que ces tensions génèrent des impacts multiples et interdépendants. D'une part, elles provoquent une hausse directe des prix des produits énergétiques sur les marchés domestiques, affectant le pouvoir d'achat des ménages et la compétitivité des entreprises. D'autre part, elles engendrent des effets indirects significatifs, notamment à travers le ralentissement de la chaîne logistique mondiale, entraînant une augmentation marquée des coûts des produits importés et accentuant les pressions inflationnistes à l'échelle globale.

Face à ces défis, les acteurs des marchés énergétiques adoptent des stratégies d'adaptation visant à renforcer leur résilience. La diversification des sources d'approvisionnement, le recours à des outils avancés de gestion des risques, ainsi que le renforcement de la gouvernance et de la coordination interentreprises apparaissent comme des leviers essentiels pour atténuer les effets des chocs géopolitiques. Par ailleurs, la transition vers des sources d'énergie alternatives constitue une réponse structurelle permettant de réduire la dépendance aux zones instables et d'améliorer la sécurité énergétique à long terme. Toutefois, la complexité et l'imprévisibilité des tensions géopolitiques imposent une approche flexible et anticipative, fondée sur une veille stratégique continue et une capacité d'adaptation rapide. Dans ce contexte, les politiques publiques, notamment à travers la gestion des réserves stratégiques et la régulation des marchés, jouent un rôle central dans la stabilisation des prix et la limitation des impacts économiques.



### Références bibliographiques :

1. Ouhab-Alathamneh N. La transition énergétique dans les pays arabes: l'incommodité conciliation entre défis géostratégiques et opportunités économiques. Revue Internationale du Chercheur. 2024.
2. Collard A. De La Révolution Du Schiste À La Création De l'OPEP+: L'évolution De l'OPEP Au Sein Du Complexe De Régimes De l'Énergie. 2025.
3. EL MEHDI N, FARAJ A. Les défis et perspectives géopolitiques de la sécurité alimentaire mondiale: vers une approche durable et intégrée. Geopolitics and Geostrategic Intelligence. 2025.
4. Lazrak M. La gestion de la volatilité des coûts des matières premières dans les processus de production: vers une résilience managériale durable. International Journal of Research in Economics and Finance. 2026 Mar 7;3(2):58-68.
5. Michou H. Transformation numérique des réseaux d'approvisionnement: vers une approche intégrée de la complexité et du phénomène de coévolution. 2024.
6. Meschi M. Chocs exogènes et management international: revue systématique et programme de recherche. Management international. 2022.
7. Abbas M, Locatelli C. L'interdépendance énergétique Chine-Russie et l'hybridation des institutions de gouvernance des marchés internationaux des hydrocarbures. Études internationales. 2022.
8. Ktorza L. Les Ressources Gazières de la Mer Méditerranée Orientale: L'interconnectivité des dynamiques et stratégies géopolitiques, commerciales et énergétiques. Enjeux Gaziers en Méditerranée orientale\_Ktorza. 2025.
9. Grekou C, Hache E, Lantz F, Massol O, Mignon V, Ragot L. Guerre en Ukraine: bouleversements et défis énergétiques en Europe. CEPII, Policy Brief. 2022 May 18(37).
10. Jean S, Gomart T. Découplage impossible, coopération improbable. Les interdépendances économiques à l'épreuve des rivalités de puissance. 2023.
11. Coskun A. Comprendre l'arsenalisation des réseaux mondiaux. Recherches internationales. 2025.
12. Abou Sleiman P. De l'adaptation continue aux outils de gestion du risque d'inondation: L'exemple du quartier urbain informel de Hay El Sellom au Liban. 2024.
13. Grekou C, Grjebine T, Morvillier F. Au-delà du coût de l'énergie: la demande, ce facteur oublié de la compétitivité. La Lettre du CEPII. 2025.
14. Schmid D. Afrique du Nord et Moyen-Orient face au conflit russo-ukrainien: Émancipation et manœuvres régionales. Ramses 2024. 2023.