



Entreprendre à l'international

LA REVUE DES CONSEILLERS
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

Sénégal

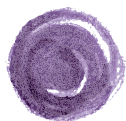
Vers un redémarrage ?

ITALIE

Reine des exportations

ARCTIQUE

Espace d'enjeux



BPCE
EQUIPMENT SOLUTIONS

Our Vision **We aspire to be...**

“Your worldwide go to partner for integrated solutions that create sustainable and positive impact for the planet.”



GROUPE BPCE

This vision statement is provided for informational only and does not constitute a contractual commitment or guarantee of results by BPCE Equipment Solutions. / Cette déclaration de vision est fournie à titre informatif uniquement et ne constitue ni un engagement contractuel ni une garantie de résultat de la part de BPCE Equipment Solutions



©Adobe Stock

28 Sénégal Vers un redémarrage ?

Éditorial

- 5 Un monde en mouvement**
Par Sophie Sidos Vicat

Actualités

- 6 « C'est le moment de l'entreprise »**
Sophie de Menthon, Ethic
Propos recueillis par S. Weisz

Vu dans le monde

- 8 L'Italie, reine des exportations**
Par Heidi Miller
- 12 L'Arctique, renforcement sino-russe et duel sino-américain**
Par Emmanuel Véron

Union européenne

- 16 Le Règlement sur les subventions étrangères**
Par Olivier Prost

Le grand jeu américain

- 21 Capitalisme d'État avec des caractéristiques américaines ?**
Par Jean-François Boittin



12
Vu dans le
monde
L'Arctique

©Adobe Stock



8
Vu dans le
monde
L'Italie

©Micolino/istockphoto

Couverture: Adobe Stock

Sénégal Vers un redémarrage ?

Dossier coordonné par Sandrine Weisz et Gaëlle Picut

- 30 Une économie à relancer**
- 38 AGROALIMENTAIRE: entre tradition et modernisation**
- 41 INFRASTRUCTURES: entre crise conjoncturelle et grands projets**
- 43 DIGITAL: une digitalisation croissante**

PME

- 46 Techniques douanières: un levier de compétitivité**
Interview de Catherine Amandio
Propos recueillis par J. Studer-Laurens

Événements CCE

- 49 Rassemblement des entrepreneurs de France**
- 50 Séminaire de rentrée Grand Ouest aux Sables d'Olonne**
- 51 Club CCE / invité Bertrand Martinot**
- 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**

Un monde en mouvement

Dans un contexte mondial en constante évolution, les défis et opportunités pour les entreprises n'ont jamais été aussi nombreux pour qui sait tirer profit de la complexité. Ce numéro de *Entreprendre à l'international* explore les dynamiques économiques et géopolitiques qui façonnent notre avenir.

Le Sénégal, au cœur de ce dossier, illustre parfaitement les enjeux d'un redémarrage possible, scruté par les entreprises françaises qui y ont longtemps fait des affaires. De l'agroalimentaire à la digitalisation, en passant par les infrastructures, ce pays mise sur des leviers stratégiques pour relancer son économie et renforcer sa compétitivité.

Au-delà de l'Afrique, l'Italie brille par son excellence dans les exportations. Le pays est désormais cité en référence, au même titre que l'Allemagne, pour le dynamisme de ses PME dans la conquête des marchés extérieurs. Ce numéro explique aussi pourquoi l'Arctique devient un espace de rivalités géopolitiques majeures. L'Union européenne, quant à elle, se penche sur le règlement des subventions étrangères, un sujet crucial pour garantir une concurrence équitable.

Enfin, les États-Unis semblent amorcer une évolution vers un « capitalisme d'État » d'un genre particulier, qui impacte les règles du jeu économique mondial.

Ce numéro est une invitation à comprendre, anticiper et agir dans un monde où l'international est plus que jamais au cœur des stratégies d'entreprise. Bonne lecture !

Sophie Sidos - Vicat

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

« C'est le moment de l'entreprise »



Rencontre avec Sophie de Menthon, Ethic

©ERIC FOUGERE

En cet automne chahuté, Sophie de Menthon, présidente du mouvement patronal Ethic, a une double actualité : la sortie de son dernier ouvrage et la célébration des entreprises autour de « j'aime ma boîte », événement devenu au fil des ans une institution.

Propos recueillis par Sandrine Weisz

Quel est le point commun entre toutes ces entreprises à succès dont vous dressez le portrait dans votre livre ?

Sophie de Menthon : « L'audace » est la première caractéristique des créateurs. Pour eux « no is not an answer ». Je dirais même qu'il s'agit d'une forme positive d'inconscience. S'ils avaient su à l'avance tous les blocages et obstacles — notamment ceux générés par l'État — qu'ils auraient eu à surmonter, ils ne se seraient peut-être pas lancés dans cette aventure. Et puis, ils sont aussi animés par une énorme envie : de lancer un projet, de fédérer autour de ce

projet, de recruter, de faire vivre une communauté de salariés. Ils ont un enthousiasme chevillé au corps.

Vous estimez que l'entreprise est la cellule de base de notre société...

S. de M. : On ne le dit pas assez ! C'était mon credo quand j'ai lancé « J'aime ma boîte » en 2003. Cette grande « fête des entreprises » (J'aime ma boîte) est célébrée chaque année par plusieurs dizaines de milliers d'entre elles. On met à disposition un kit de communication pour accompagner les nombreux événements qui sont organisés dans toute la France. J'en profite pour rappeler que cette initiative a inspiré la Fête des voisins... et pas l'inverse. Cette fête annuelle, c'est le moment de l'entreprise, l'occasion de réunir main dans la main salariés et patrons. Loin du désamour parfois véhiculé dans les médias, 84 % des salariés interrogés dans un récent sondage OpinionWay à l'occasion de cette 23^e édition de « J'aime ma boîte » (le 16 octobre 2025), affirme que « leur entreprise est utile à la France (et ce, même si elle a 10 salariés !) ».

Pourtant, en dehors des médias spécialisés, on parle assez peu des entreprises. Notamment à la télévision...

S. de M. : C'est un étonnement permanent. Les journalistes connaissent trop peu l'entreprise et surtout les PME. Et quand ils interrogent des dirigeants, ils posent de mauvaises questions avec un prisme financier souvent négatif. Sur les plateaux, il faudrait faire interviewer les patrons par leurs pairs.



Les dirigeants de chaîne argument du fait que les programmes consacrés à l'entreprise font peu d'audience...

S. de M. : Je conteste ce postulat ! Les émissions du type « *Vis ma vie* » avec un patron qui remplace un employé ou une personnalité qui partage le quotidien d'un salarié dans un métier spécifique (boucher, pompier...) cartonnent. C'est vrai aussi de l'émission « *Le bonheur est dans le pré* ». Elle s'articule autour de deux axes : la recherche de l'âme sœur mais aussi très largement la découverte du métier d'agriculteur. Il ne s'agit pas d'économie mais de la « vie ».

On manque de PME en France. Êtes-vous optimiste sur l'appétence de la

génération Z pour la création d'entreprises ?

S. de M. : Pas tant que ça ! Ce que veulent les jeunes, c'est avant tout gagner de l'argent rapidement, avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ne pas avoir de patron, bénéficier de RTT... Et pour eux, la solution c'est d'être patron. Trop facile ! En même temps, ils peuvent être attirés par la création d'entreprise pour toutes ces raisons, comme les abeilles par le miel. Et sans imaginer toutes les difficultés qu'ils rencontreront dans l'aventure de l'entrepreneuriat. Pour finir sur une touche positive, on peut donc espérer que nombre de ces jeunes se prendront au jeu et retrousseront leurs manches une fois lancés. ■

→ Vu dans le monde Italie

ROME

Selon le cabinet Bain, l'Italie représente 50 à 55 % de la production mondiale de produits de luxe, des milliers de petits fabricants fournissant les grandes marques.



©BalkansCat/iStock

L'Italie, reine des exportations

Pays de 59 millions d'habitants volubiles, à la gestuelle énergique. Destination « plaisir » gorgée de soleil, riche de culture, gastronomique. Ainsi vont les clichés. Mais la botte italienne — industrielle, ingénieuse, commerçante-née — parcourt aussi le monde pour vendre ses produits d'excellence « Made in Italy ». Avec un immense succès, et des bonnes recettes à appliquer.

Par Heidi Miller

« **L'** internationale est dans l'ADN de l'entreprise italienne. Les PME de la péninsule sont des conquérants nés en prise de parts de marché à l'export », partage Pierric Bonnard, directeur régional de Business France pour l'Europe du Sud. Pas étonnant,

donc, que l'Italie caracole dans le peloton de tête des puissances exportatrices mondiales. En 2024, ses exportations de biens, qui représentent 80 % du commerce extérieur italien, s'élèvent à 600 milliards d'euros contre 598 milliards en France — pour un PIB (2 128 milliards d'euros) inférieur d'un tiers à celui de



RIVA
L'Italie exporte aussi bien du luxe....



NUTELLA
Que des produits alimentaires.

l'Hexagone (2822 milliards) —, selon la direction générale du Trésor. *Che bello!* (Génial!). Ce poste clé de l'économie transalpine (28 % du PIB), affiche, en outre, une croissance de 26 % depuis 2019, et a dégagé, l'an dernier, un excédent commercial de 49,7 milliards (2,3 % de son PIB), là où la France a accusé un déficit de près de 81 milliards (2,8 % du PIB). Une trajectoire de développement, qui permet à la Botte de conforter sa 6^e place au classement mondial des exportations, après la Chine, les États-Unis, l'Allemagne, le Japon, et les Pays-Bas (source : Organisation mondiale du commerce, 2024).

De quoi se féliciter. « Ils n'ont aucun complexe à dire leur fierté d'être italiens, de leurs produits. Ils l'assument », observe Gisèle Urquia, présidente des CCE Italie et CEO de la filiale italienne de BPCE Equipment Solutions. Un mental de champion aiguisé par « le courage et

Les PME, qui constituent la quasi-totalité du système productif italien, représentent 46 % des exportations totales contre 20 % en France.

l'énergie du pionnier forgés dans leur histoire, analyse Greta Salina, directrice marketing et affaires publiques de la CCI France Italie, la fuite de la grande pauvreté, l'émigration lointaine ». Le pays a su décliner avec maestria son aura positive dans la marque

nationale « Made in Italy », arme de soft power redoutablement efficace, et promue de manière systématique et massive par tous les gouvernements. « Ils utilisent toujours l'émotion et l'image sympathique de l'Italie, qui devient une sorte de 'brand' » ▶▶



FERRARI
L'Italie est bien positionnée dans l'export de grosses cylindrées.

→ Vu dans le monde Italie

»» (marque, NDLR) pour de nombreux produits », décrypte Nicolas Diers, CCE Italie, expert du marché italien.

Les PME fer de lance

Cet indéniable atout « charme » repose sur un socle d'excellence industrielle. « *En Italie, produire est une valeur noble, reconnue* », poursuit-il. Doté de 400 000 entreprises industrielles (contre environ 250 000 en France), qui pèsent pour 16 % du PIB en 2024 contre moins de 10 % de la richesse produite en France, le pays tire aussi profit à l'export de la valeur ajoutée de son industrie (25,7 % en 2023 contre 21 % dans l'Hexagone), selon le service économique de l'ambassade de France. Quant aux PME, qui constituent la quasi-totalité du système productif italien, elles représentent 46 % des exportations totales contre 20 % en France.

Il est intéressant de noter que ces PME italiennes participent parfois au succès des grandes entreprises françaises à l'export. « *L'écosystème du luxe est un modèle d'intégration transalpine, qui s'est affranchi de la logique de frontières, chaque pays ayant apporté ce qu'il fait de mieux, l'Italie avec ses PME, la France avec ses géants internationaux du luxe. Une inspiration pour d'autres filières ?* », explique Pierric Bonnard, directeur régional de Business France pour l'Europe du Sud.

Diversification et marchés de niche

La diversification extrême des produits exportés est un autre élément clé de leur performance. « *Il y a 210 produits pour lesquels l'Italie est leader mondial avec 30 à 60 % de parts de marché* », pointe le patron de Business France pour l'Europe



© Givaga/AdobeStock

VENISE

Le pays a su décliner avec maestria son aura positive dans la marque nationale « Made in Italy ». « La plupart des pays d'Europe centrale aujourd'hui mangent, s'habillent et se meublent italien », selon Nicolas Diers.

du Sud. Ce qui fait de l'Italie le pays avec « *la plus faible concentration de produits exportés au monde* », résume la DG Trésor, leur assurant une moindre exposition au risque et une meilleure résilience face aux aléas de l'économie mondiale. Parmi les secteurs d'excellence et à forte spécialisation internationale, ce sont ceux de la mode, des machines industrielles, des équipements de transport (sauf l'automobile), ainsi que des médicaments et produits pharmaceutiques, qui ont exporté le plus de biens en 2023 et 2024, d'après l'ambassade de Suisse à Rome (note de juin 2025). Devant les autres produits d'export phares de l'Italie, que constituent l'alimentation, les meubles et matériaux de construction, et les produits métalliques. Pour aboutir à un tel élargissement de gamme, l'Italie et ses entrepreneurs déploient par ailleurs une stratégie efficace de

ciblage « *de marchés mondiaux de niche de moins de 3 milliards d'euros* », analyse Nicolas Diers. Des pépites qui, typiquement, passent sous les radars de la Chine, ou ne l'intéressent pas. Autre focus de la Péninsule, les sous-produits, allant des serrures d'armoire à des pièces ultra-spécialisées pour l'aéronautique, par exemple. Ainsi, à l'étranger, ils vendent « *plus facilement des composants à d'autres industriels locaux plutôt que des produits finis aux consommateurs finaux* », communique la DG Trésor.

À leur tableau de chasse figure aussi la myriade de destinations géographiques, allant de zones un peu moins concurrentielles (Europe de l'Est, Moyen-Orient, Amérique latine...) à des plus ardues, pour tout autre qu'un intrépide entrepreneur italien : « *Alors que j'étais en poste en Russie, témoigne Pierric Bonnard, j'ai été frappé*