



**Entreprendre  
à l'international**

LA REVUE DES CONSEILLERS  
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

# **Corée du Sud**

## **Du miracle économique au soft power**

### **INTERVIEW**

Nicolas Dufourcq, directeur  
général de Bpifrance

### **VU DANS LE MONDE**

La Turquie, un pivot régional



**Votre entreprise est locale mais  
pense international, la nôtre aussi.**  
Un réseau local d'experts internationaux.



**CAISSE  
D'ÉPARGNE**  
*Vous être utile.*



© fotoVoyager/iStockphoto

# 28 Corée du Sud Du miracle économique au soft power

## Éditorial

- 5 **Les clés du succès**  
Par Sophie Sidos Vicat

## Actualités

- 6 **Comment améliorer notre performance à l'international**  
Par Gaëlle Picut
- 8 **Baromètre des dirigeants français**

## Vu dans le monde

- 10 **La Turquie s'impose comme un pivot régional**
- 14 **Les échos du corridor de Wakhan**  
Par Christophe Granier et Emmanuel Véron

## Union européenne

- 18 **AGROALIMENTAIRE: reconstruire la compétitivité**  
Par François-Xavier Vauchelle

## Le grand jeu américain

- 23 **Entre ode aux tarifs et réalité économique**  
Par Jean-François Boittin

## Corée du Sud: du miracle économique au soft power

Dossier coordonné par Sandrine Weisz

- 30 **La Corée du Sud, puissance industrielle et exportatrice**  
Par Sandrine Weisz



44  
Interview  
Nicolas Dufourcq

DR

## 34 COMPOSANTS ÉLECTRONIQUES

**Un acteur mondial des semi-conducteurs**

Par Gaëlle Picut

## 36 SOFT POWER: une influence mondiale aux retombées économiques majeures

Par Sandrine Weisz

## 38 SANTÉ: le projet K-Bio, une illustration de la stratégie d'innovation coréenne

Par Audrey Schweitzer et Philippe Li

## 41 NUMÉRIQUE: une souveraineté portée par les plateformes locales

Par Hannah Delhomme

## Interview

### 44 Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance

Propos recueillis par Olivier Nifle

## Succès

### 48 Forrey & Galland: renaissance d'une maison française à Dubaï

Par Pascal Dasseux

### NBC: les abeilles, sentinelles de l'environnement

Par Pascal Dasseux et Mélanie Salagnat

## Événements CCE

### 50 Agenda



10  
Vu dans le monde  
Turquie

© suat demiriz/AdobeStock

Couverture: 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**

# Les clés du succès

**D**ans un monde où les lignes économiques bougent plus vite que jamais, *Entreprendre à l'international* est plus qu'une option. C'est une aide à la prise de décisions.

À travers les analyses, portraits et décryptages que nous vous proposons, une conviction s'impose : la compétition mondiale ne se joue plus seulement sur la performance industrielle ou l'innovation technologique, mais sur la capacité des entreprises à comprendre les dynamiques profondes qui redessinent les rapports de force. La Turquie, à la croisée des continents, poursuit sa transformation tout en naviguant dans un environnement géopolitique sous tension. L'Union européenne, de son côté, essaie de bâtir les conditions de sa compétitivité, notamment dans le secteur agro-alimentaire, par des initiatives de simplification.

C'est sur la Corée du Sud que nous avons choisi de poser un regard approfondi. Du miracle économique à l'essor du *soft power*, Séoul déploie une stratégie d'influence aussi efficace qu'inspirante. Ses champions industriels, sa maîtrise de la souveraineté numérique, son ambition dans les semi-conducteurs ou la santé dessinent le visage d'une nation qui a compris que la puissance moderne est multiple : technologique, culturelle, diplomatique. Cette réussite trouve aussi ses racines dans l'appui pragmatique de l'État qui identifie et soutient à l'export les secteurs clés.

Enfin, les belles histoires entrepreneuriales de ce numéro — de Forrey & Galland à l'essor des abeilles sentinelles de l'environnement — nous rappellent que, dans ce vaste mouvement global, l'humain reste au cœur de la réussite. « Succès », la nouvelle rubrique de ce magazine, mettra désormais en lumière dans chaque numéro deux entreprises – *startup*, TPE ou PME – qui ont su, grâce à l'audace et la créativité de leurs dirigeants, décrocher un nouveau marché original voire improbable.

Enfin, évoquer les ressources humaines à l'approche du 8 mars, c'est aussi rendre hommage aux femmes et à leur précieuse contribution dans notre réseau. Elles représentent près de 900 membres et 42 d'entre elles sont présidentes de comités, commissions et groupes d'expertise. Elles travaillent sans relâche pour faire rayonner la France à travers le monde. Je les en remercie personnellement. ■

*Sophie Sidos - Vicat*

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

# Comment améliorer notre performance à l'international

**Les chiffres de la balance commerciale de la France viennent de sortir. En 2025, le déficit (69,2 milliards d'euros) poursuit sa tendance à la baisse entamée il y a deux ans. Derrière ce chiffre se cache une réalité complexe. Jean-Jacques Santini, conseiller exécutif du président et de la direction générale de BNP Paribas, et Laurent Saint-Martin, ancien ministre du Commerce extérieur, apportent une lecture complémentaire des fragilités françaises et des leviers pour renforcer notre performance à l'international.**



**JEAN-JACQUES SANTINI**  
Vice-président des  
conseillers du  
Commerce extérieur

© William Beaucardet



**LAURENT SAINT-MARTIN**  
Ancien ministre du  
Commerce extérieur

DR

Par Gaëlle Picut

## Un déficit commercial qui ne dit pas tout

Avec un déficit de la balance commerciale qui s'est aggravé depuis deux décennies, la France semble afficher une fragilité structurelle. Jean-Jacques Santini rappelle toutefois qu'il faut aller au-delà : *« Le solde le plus significatif pour la politique économique est celui des paiements courants, qui inclut les biens, les services et les revenus versés à l'étranger car c'est ce solde que tout État doit financer et s'il est en déficit régulier, il conduit à la dépendance externe à travers*

*l'endettement. Or, ce solde est resté généralement équilibré, voire légèrement positif. »* En 2024, l'excédent atteignait 2,7 milliards d'euros, soit 0,1 % du PIB.

*« Le déficit commercial reflète avant tout la désindustrialisation de la France, un phénomène général dans les pays de l'OCDE, mais plus rapide et plus prononcé en France qu'ailleurs, analyse Jean-Jacques Santini. Ce déclin résulte de choix politiques passés et de la montée en puissance de l'industrie chinoise, qui représente aujourd'hui près de 35 % de la production mondiale ». Il faut avoir une vraie stratégie industrielle domestique si on veut redresser notre balance commerciale, selon Laurent Saint-Martin. « La France dispose de grandes qualités dans certains biens et services, non pas par le coût, mais grâce à la qualité, à la R&D, au design et à la décarbonation. Il faut accélérer dans les nouvelles technologies, l'IA et la décarbonation industrielle », estime-t-il.*

*« Il est crucial de stopper la désindustrialisation avant même d'envisager une réindustrialisation », renchérit Jean-Jacques Santini. « Les politiques d'attractivité et de soutien de l'offre ont permis de stabiliser emplois et revenus et*

doivent être sanctuarisées, mais l'avenir dépendra aussi de la politique fiscale. »

## **L'énergie, un poids qui devrait continuer à s'alléger**

Sur les 81 milliards d'euros de déficit commercial en 2024, environ 55 milliards sont liés à l'énergie, malgré un excédent en électricité qui nous a rapporté 5 milliards. En 2025, ce déficit est revenu à 69,2 milliards d'euros grâce à la réduction de 11,2 milliards du déficit de la balance énergétique.

Jean-Jacques Santini se montre optimiste : « *Ce boulet énergétique devrait se réduire dans les années à venir pour des raisons structurelles – la montée en régime des énergies renouvelables et de l'électrification – et conjoncturelles. Les prix des énergies fossiles, hors choc géopolitique, devraient en effet baisser entre 2026 et 2028 du fait d'une offre attendue en excédent régulier sur la demande* ».

## **Des menaces persistantes**

Trois risques majeurs pèsent toutefois sur l'avenir, selon Jean-Jacques Santini : une pression commerciale accrue de la Chine qui pratique du *dumping* à grande échelle, une possible nouvelle hausse des droits de douane américains et une réglementation européenne toujours pénalisante pour les entreprises.

Les difficultés rencontrées par certains secteurs, comme la santé et l'agroalimentaire, dont l'excédent commercial régulier et important a disparu progressivement au cours des toutes dernières années, illustrent ces risques. « *Il est donc essentiel que nos entreprises se redéveloppent vers de nouveaux marchés, en profitant notamment des accords commerciaux signés récemment par*

*l'Europe avec le Mercosur et l'Inde* », estime Jean-Jacques Santini.

## **Les services, un atout fort**

Face aux difficultés de l'industrie, les services constituent un pilier majeur. La France affiche un excédent de 56 milliards d'euros en 2024, porté majoritairement par le tourisme, les services financiers et le transport aérien, ferroviaire et naval. Des entreprises comme CMA-CGM, Axa, Air France ou Accor incarnent cette excellence. Des marges de progression subsistent, par exemple en augmentant la dépense moyenne par touriste ou en développant davantage les services financiers.

## **Une structure économique à rééquilibrer**

L'un de nos handicaps structurels réside dans la composition du tissu économique. « *La structuration économique de la France est constituée de grands groupes très puissants, déjà internationalisés, et d'un grand champ de TPE/PME, mais il manque d'ETI industrielles, qui seraient un trait d'union pour consolider le tissu* », analyse Laurent Saint-Martin. « *La France dispose de grandes entreprises capables de décrocher de gros contrats internationaux comme Airbus ou Thales, confirme Jean-Jacques Santini, mais le nombre d'ETI et de PME exportatrices est bien inférieur à celui de l'Allemagne ou de l'Italie* ». Le développement d'un tissu d'ETI exportatrices apparaît ainsi comme un levier central pour renforcer la compétitivité française à l'international.

## **Le rôle clé des conseillers du Commerce extérieur**

Le réseau des CCE est stratégique. « *Les CCE sont un réseau d'ex-*

*cellence, assez unique au monde, mais qui s'ignore encore un peu, même si d'importantes avancées ont eu lieu sous la présidence de Sophie Sidos Vicat* », souligne Laurent de Saint-Martin, saluant leur engagement bénévole et leur expertise de terrain.

De son côté, Jean-Jacques Santini rappelle que « *les CCE doivent poursuivre leur travail d'intelligence économique pour guider les pouvoirs publics et les entreprises, les aider à conquérir de nouveaux marchés et à se renforcer en Europe, en les orientant sur les risques et opportunités* ». Au-delà de l'export, ils jouent également un rôle clé dans l'attractivité du territoire et l'accueil d'investissements étrangers.

## **Un chantier de longue haleine**

L'amélioration du solde des paiements courants passe par une transformation en profondeur : stopper la désindustrialisation avant d'envisager une réindustrialisation, développer le tissu des ETI exportatrices, capitaliser sur l'excellence des services et des nouvelles technologies, tout en préservant l'autonomie stratégique dans des secteurs clés comme la santé ou l'agroalimentaire.

Dans ce chantier, le réseau des CCE et l'écosystème Team France Export constituent des leviers essentiels. L'accompagnement à l'export, qu'il soit public ou privé, est important à tous les niveaux et pour toutes les tailles d'entreprise, que ce soit en termes d'expertise, de solutions RH ou de diplomatie économique. « *Des progrès ont été réalisés, mais une meilleure coordination et une plus grande lisibilité des dispositifs permettraient encore de renforcer leur efficacité* », conclut Laurent Saint-Martin. ■

# International : un défi désormais prioritaire pour plus d'un dirigeant français sur deux

**En un an, la perception a beaucoup évolué. Selon le dernier baromètre<sup>1</sup> des dirigeants français, la part des chefs d'entreprise qui identifient le développement international comme un défi prioritaire pour 2026 est passée de 36 % à 56 %. Cette progression illustre un changement de posture : l'international s'impose désormais comme un levier majeur de croissance.**



DR



DR

Par Gaëlle Picut



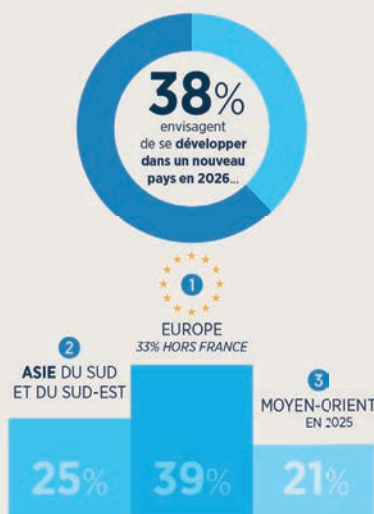
**P**our Gilles Bonnenfant, président d'Eurogroup Company, cette forte progression du développement international parmi les priorités des dirigeants s'explique d'abord par une contrainte. « *Les dirigeants ne peuvent pas se permettre une année blanche* », souligne-t-il. « *On a besoin de trouver des nouveaux débouchés* »,

ajoute de son côté Sophie Sidos Vicat, présidente des conseillers du Commerce extérieur, mentionnant des pays dont on parle moins, à explorer : Espagne et Argentine notamment. Les limites perçues du marché français, combinées à un manque de visibilité sur les réformes attendues – au moins jusqu'en 2027 – incitent les entreprises à chercher ailleurs des relais de développement. Mais la dynamique n'est pas uniquement défensive. Elle reflète aussi un choix offensif, porté par l'attractivité de zones où la croissance reste soutenue, notamment le Moyen-Orient et l'Asie du Sud et du Sud-Est, avec des stratégies mêlant exportation et implantation locale.

À cette double lecture s'ajoute un phénomène de rattrapage. Certaines entreprises françaises ont longtemps été moins internationalisées que leurs homologues européennes. « *Des pays comme l'Italie ont su se déployer plus tôt et avec succès. Les dirigeants français en tirent aujourd'hui les enseignements* »,

1. Le baromètre Eurogroup Consulting 2026 a été réalisé en partenariat avec le réseau des conseillers du Commerce extérieur, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI France et CCI France International) et BFM Business, auprès de plus de 1 000 chefs d'entreprises français interrogés sur leurs perspectives en France et à l'étranger.

### L'EUROPE, DESTINATION PRIVILÉGIÉE DES DIRIGEANTS POUR ACCÉLÉRER LEUR DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL



Extrait du Baromètre Eurogroup Consulting 2026

observe Gilles Bonnenfant. Le tout dans un contexte géopolitique qui oblige à une grande agilité : les plans à cinq ou dix ans laissent place à des décisions rapides, parfois réversibles, avec une capacité assumée à changer de cap.

### L'Europe d'abord, le reste du monde ensuite

Malgré la montée en puissance de marchés lointains, l'Europe demeure la première destination envisagée. Avec ses 450 millions de consommateurs, le marché européen, offre un cadre réglementaire relativement homogène et une forte proximité des pratiques d'affaires. Alors que l'Allemagne réalise l'essentiel de ses exportations en Europe, la France dispose encore de marges de progression, notamment vis-à-vis de partenaires avec lesquels sa balance commerciale

reste déséquilibrée. Les trajectoires récentes des pays d'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie, Grèce) sont perçues comme encourageantes, portées par des réformes structurelles rapides et jugées efficaces.

En parallèle, le Baromètre met en lumière l'attrait croissant pour le Moyen-Orient et l'Asie. « Dans ces régions, les besoins sont considérables et les capitaux, disponibles », résume Gilles Bonnenfant. De son côté, Sophie Sidos Vicat rappelle que « le continent africain offre une croissance globale de 4 % en 2025 et n'est donc pas à négliger. »

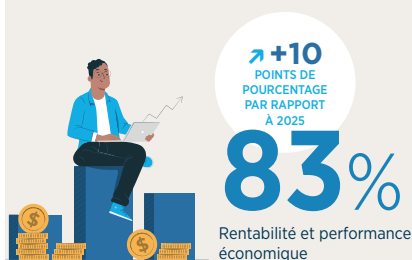
Si le risque géopolitique reste, sans surprise, la première préoccupation des dirigeants, la confiance progresse néanmoins. Après des années où ce risque était paradoxalement sous-évalué, les entreprises semblent mieux intégrer cette incertitude. En revanche, un point d'alerte persiste avec le risque cyber, encore largement sous-estimé. Les attaques se multiplient, avec des enjeux croissants de rançon et de protection des données, en particulier pour les entreprises engagées à l'international.

Enfin, le risque environnemental se place en dernière position chez les dirigeants interrogés. Après une phase perçue comme très normative et punitive en Europe, le cadre se desserre légèrement. Pour autant, le sujet ne disparaît pas : la transition écologique constitue un facteur de compétitivité à moyen terme. « Se détourner de ces enjeux serait une erreur stratégique », prévient Gilles Bonnenfant.

### L'attentisme n'est plus une option

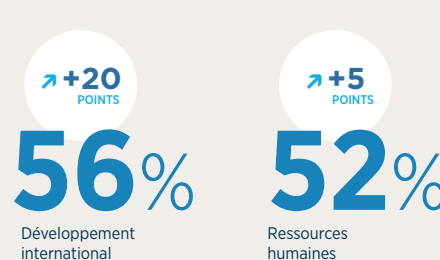
Au fond, le message du baromètre est clair : l'attentisme n'est plus une option. À ce sujet, Sophie Sidos Vicat se dit « agréablement surprise par la positivité des dirigeants ». Dans ce contexte, les conseillers du commerce extérieur occupent une position clé. Présents dans 150 pays, ils sont en première ligne pour accompagner les dirigeants dans leurs choix, les aider à se déployer, à reconstituer des marges et à sécuriser leurs talents. Le développement international n'est plus seulement une ambition : il est devenu, pour une majorité de dirigeants, un défi prioritaire à relever dès maintenant. ■

### PRIORITÉ À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET À LA RENTABILITÉ



→ Pourcentage de dirigeants qui identifient ces défis comme prioritaires pour 2026

### DEUX LEVIERS POUR Y PARVENIR



Extrait du Baromètre Eurogroup Consulting 2026

## → Vu dans le monde Turquie

**ANKARA**

Capitale de la Turquie



©sertis/Stockphoto

# La Turquie s'impose comme un pivot régional

**Malgré une inflation encore élevée, la Turquie confirme son attractivité économique. Pour les entreprises françaises, le pays reste à la fois un marché de taille critique et une plateforme régionale stratégique.**

### Une économie tirée par son marché intérieur

Trois ans après un épisode d'hyperinflation ayant dépassé les 80 %, l'économie turque a changé de régime. L'inflation, aujourd'hui autour de 25 %, reste élevée mais baisse sous l'effet d'une politique monétaire stricte. « La croissance est restée dynamique, et la consommation a tenu malgré le choc inflationniste »,

constate Franck Mereyde, président des CCE Turquie, où il vit et travaille depuis huit ans.

Avec près de 86 millions d'habitants, une population jeune (32 ans d'âge moyen) et une appétence marquée pour la consommation, l'innovation et les marques de luxe (notamment françaises), la Turquie dispose d'un moteur interne puissant et connaît une croissance parmi