Entreprendre à l'international
LA REVUE DES CONSEILLERS
DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

États-Unis
Un marché XXL



VU DANS LE MONDE
Espace maritime et souveraineté

INTERVIEW
Christophe Lecourtier, AFD

N° 649 - 13 € - novembre/décembre 2026

SIEMENS Gamesa
RENEWABLE ENERGY



ONSHORE WIND

Wind technology powering tomorrow's energy systems

Siemens Gamesa is a global leader in wind energy, supporting companies and countries worldwide in building resilient, affordable, and sustainable energy systems that accelerate the energy transition.

Siemens Gamesa is a trademark licensed by Siemens AG.

→ Sommaire



©rarrarorro/Istockphoto

Éditorial

5 **S'inscrire dans la durée**
Par Sophie Sidos Vicat

Vu dans le monde

7 **Espace maritime et souveraineté**
Par Marie-Noëlle Tiné-Dyèvre

8 **L'importance du commerce maritime**

10 **Ports français : l'ambition retrouvée**

12 **Industrie navale : une puissance exportatrice**
Entretien avec Philippe Missoffe, délégué général du Gican

14 **Retour de la conflictualité en mer**
Entretien avec le contre-amiral Guillaume Pinget

Union européenne

17 **Simplification, Omnibus ou « en arrière toute » ?**
Par Antoine Feral

Le grand jeu américain

23 **« Mission Accomplished », version 2.0**
Par Jean-François Boittin

La Chine hors les murs

26 **La beauté en Chine : un changement à intégrer**
Par Marie-Hélène Prévot et Delphine Chicheportiche



©travellinglight/Istockphoto



DR

Couverture : Monument Valley, Arizona
©roman_slavik/Istockphoto

États-Unis : un marché XXL

Dossier coordonné par Sandrine Weisz

34 **USA : un marché puissance 10**
Par Sandrine Weisz

43 **Économie américaine : tout va très bien, Madame la Marquise…**
Par Jean-François Boittin

48 ***A star is born* : la « super intelligence » américaine au firmament ?**
Par Heidi Miller

52 **Les États-Unis, un marché géant pour les entreprises françaises**
Par Gaëlle Picut

Interview

56 **Christophe Lecourtier, directeur général Groupe AFD**
Propos recueillis par Sandrine Weisz

Succès

60 **Du Panama aux Caraïbes : la recette pour gagner l'export**

61 **Airtechs, la rigueur qui fait décoller le succès**
Par Pascal Dasseux

Événements CCE

62 **Agenda**

OCEA

PARTNERS ALL THE WAY



MARITIME TRANSPORT AND MOBILITY



MARITIME TERRITORY ADMINISTRATION



MARITIME SAFETY AND SECURITY



TRANSOCEANIC YACHTS

www.ocea.fr

Éditorial



DR

SOPHIE
SIDOS VICAT

S'inscrire dans la durée

Dans un monde où les équilibres économiques évoluent au gré des crises et – heureusement aussi – des innovations, ce numéro met en lumière des défis qui s'offrent aux acteurs du commerce international.

Le secteur maritime, colonne vertébrale des échanges mondiaux, y occupe une place de choix : de l'ambition retrouvée des ports français à la montée en puissance de l'industrie navale, nos analyses révèlent une filière tournée vers l'avenir.

L'Europe, quant à elle, poursuit sa voie vers la simplification de son fonctionnement. Les débats actuels témoignent de l'intérêt pour un marché unique en quête de cohérence et d'efficacité.

De l'autre côté de l'Atlantique, les États-Unis confirment leur statut de marché XXL, où la « super intelligence » et la vitalité économique ouvrent encore et toujours de nouvelles perspectives pour les entreprises françaises. Avec un PIB qui pèse près d'un quart de l'économie mondiale, et un marché intérieur porté par une forte consommation des ménages, ce pays est incontournable pour toute entreprise qui souhaite « changer d'échelle ».

À noter, la montée en puissance de la Chine dans le secteur dynamique de la beauté qui impose aux entreprises européennes de repenser leur approche pour faire face à ce nouveau compétiteur.

À lire également, notre interview exclusive de Christophe Lecourtier, directeur général du groupe AFD, qui offre un éclairage sur l'évolution de cette institution.

Nous vous invitons aussi à explorer les clés du succès à l'export, du Panama aux Caraïbes, et à découvrir les parcours d'entreprises qui font rayonner le savoir-faire français.

Bonne lecture à toutes celles et ceux qui entreprennent au-delà des frontières ! ■

Sophie Sidos - vicat

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



Comment se développer à l'international quand on est une entreprise régionale ?

Entrepreneurs, accélérez votre croissance à l'étranger grâce à nos experts du commerce international : sécurisation des transactions, change, financement et implantation.

CAISSE D'EPARGNE

Vous être utile.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 242 487 090 euros - Siège social : 7, promenade Germaine Sablon 75013 PARIS - RCS PARIS N° 493 455 042 - ALTMANN + PARTNERS - Contenu visuel prompté par l'humain et généré ou modifié par l'IA.

Espace maritime et souveraineté

En 2022, le groupe d'expertise économie maritime (GEEM) des Conseillers du commerce extérieur de la France, alors présidé par Philippe Louis-Dreyfus, publiait un rapport sur la souveraineté et le maritime. En 2025, avant de nous quitter, Philippe prolongeait cette réflexion dans son livre « 90 % – Gagner la guerre des océans ». La pandémie de Covid-19, le blocage du canal de Suez en mars 2021 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie avaient replacé la souveraineté au cœur des préoccupations. Il rappelait combien le commerce international dépend du transport maritime et combien celui-ci est exposé aux secousses géopolitiques.

Depuis le début de 2026, la fermeture du détroit d'Ormuz par l'Iran en apporte une nouvelle illustration, révélant les interdépendances entre les pays et leurs ressources. L'intensification des conflits, en mer comme à terre, et la multiplication des menaces hybrides soulignent nos vulnérabilités. Face à ces défis, la France dispose d'atouts majeurs : ses armateurs, ses ports, son industrie navale et sa Marine nationale.

Ce dossier entend aussi nourrir la réflexion sur les leviers de notre souveraineté, à travers notre flotte stratégique, nos ports et l'industrie navale française et européenne. Trois contributions de membres du GEEM en éclairent les enjeux.

Dans « L'importance du transport maritime dans le commerce international : ce qu'Ormuz nous enseigne », Laurent Bozzoni, directeur général du groupe Socatra, vice-président d'Armateurs de France et président du comité Nouvelle-Aquitaine des CCE, invite la France à placer le maritime au cœur de ses priorités et à soutenir les filières qui contribuent directement à son autonomie.

Dans « Ports et ingénierie français : l'ambition retrouvée d'une puissance maritime, logistique et portuaire », Florent Massart, président de SEA-Invest Shipping Agency (SISA) et de l'Union maritime et commerciale de Dunkerque, et Luc Bazerque, directeur de la branche maritime et ports d'Artelia, portent une ambition : faire des ports français des leviers de compétitivité pour le commerce extérieur, mais aussi des plateformes sécurisées de souveraineté, d'innovation, de réindustrialisation et de rayonnement international.

Dans « Industrie navale française : une puissance qui se construit aussi à l'international », Philippe Missoffe, délégué général du Gican, appelle à constituer une véritable équipe de France du naval à l'international pour renforcer sa présence mondiale.

Un entretien avec le contre-amiral Guillaume Pinget, directeur du Centre d'études stratégiques de la Marine (CESM), complète ces regards sur le retour de la conflictualité en mer et les forces de notre Marine nationale, qui célèbre ses 400 ans.

Pour prolonger ces échanges, j'invite les CCE à rencontrer la Marine nationale et les industriels réunis par le Gican lors de la 30e édition d'Euronaval, du 3 au 6 novembre, autour du thème « Vers la haute intensité ». Puis rendez-vous aux 21es Assises de l'économie de la mer, les 24 et 25 novembre à Montpellier, consacrées à « L'économie maritime à la croisée des enjeux nationaux et internationaux ».

Par Marie-Noëlle Tiné-Dyèvre, présidente du groupe d'expertise économie maritime et réserviste citoyenne de la Marine nationale

©Adobe Stock



NAVIRE ALCYONE
Pétrolier de 50 000 tonnes, propriétaire Socatra

©Socatra

L'importance du commerce maritime dans les échanges internationaux

Le monde du transport maritime est essentiel, mais il est invisible. Pourtant, loin des yeux de chacun, il assure à lui seul 90 % des échanges du commerce mondial. Alors, lorsque certaines mers deviennent interdites et que des détroits se referment, le bon fonctionnement de ce secteur, infrastructure incontournable de l'économie mondiale, devient une priorité.

Par Laurent Bozzoni, CCE, directeur général du groupe Socatra et vice-président d'Armateurs de France



DR

LAURENT BOZZONI

Énergie, matières premières, produits agricoles, biens manufacturés : la quasi-totalité de ce qui fait fonctionner nos économies et nos sociétés circule à bord de navires que nous ne voyons jamais, et cette réalité est d'autant plus concrète que la mondialisation a créé de nouvelles interdépendances entre les pays et leurs ressources.

Nos navires donnent une réalité concrète aux échanges mondiaux et à notre dépendance au monde de la mer, en acheminant les ressources des lieux de production vers les marchés qui en ont besoin. Ce sont les navires, leurs armateurs et leurs équipages qui assurent nos approvisionnements et nos exportations, notre sécurité énergétique, la maîtrise des câbles sous-marins et des énergies en mer, sans oublier, dans certains cas, la pérennité de la continuité territoriale. C'est ici que la filière révèle un enjeu plus vaste que celui du seul transport de marchandises : celui de la souveraineté nationale.

Ce qu'Ormuz nous enseigne

La belle mécanique des échanges mondiaux reste soumise à la liberté de navigation, théorisée dès 1609 dans le *Mare Liberum*, et finalisée par la Convention de Montego Bay de 1982. Si la fermeture temporaire de canaux, édifices construits par l'homme, peuvent avoir de multiples origines, la menace de fermeture ou l'interdiction de détroits du fait de guerres et de conflits ont généralement entraîné des conséquences économiques longues et lourdes.

Dans ces situations, le transport maritime devient inexorablement la victime collatérale de conflits géopolitiques. Avant le début du conflit entre l'Iran et les États-Unis, le détroit d'Ormuz voyait transiter plus de 20 millions de barils de pétrole par jour, soit 20 % de la production d'hydrocarbure quotidienne mondiale. À la suite de la fermeture du détroit d'Ormuz, le nombre de transits de navires sont passés de 135 à 10 par jour.

Par ailleurs, il s'agissait de pétrole brut, mais aussi de produits raffinés, la partie en amont du Détroit étant devenu un important lieu de raffinage. Seule alternative à la voie maritime, un *pipeline* saoudien qui débouche sur la mer Rouge, mais qui n'offre qu'un débit limité à 5 millions de barils par jour, ne peut faire transiter que du pétrole brut, et a fait par ailleurs l'objet, fin septembre, d'intenses attaques de la part de l'Iran ce qui a considérablement limité sa capacité d'approvisionnement.

Concernant le gaz naturel liquéfié (GNL) en provenance du Qatar, et qui représente 20 % de la production mondiale, il ne fait l'objet que de très rares transits.

Enfin, le Golfe concentre environ 1/3 du commerce mondial des engrais (et plus particulièrement près de 30 % des exportations globales), faisant peser un risque systémique aux équilibres alimentaires dans le monde.

Flotte française et souveraineté nationale

C'est un constat qui invite la France à reprendre davantage en main son destin, en replaçant son secteur maritime au cœur de ses priorités et en renforçant son soutien aux filières qui contribuent directement à son autonomie et à sa souveraineté.

Dans ce contexte, les compagnies maritimes ne peuvent pas être réduites à leur seule fonction économique, ni être considérées comme une variable d'ajustement que l'on redécouvre lorsque survient une crise. Elles constituent, avec leurs navires et leurs équipages, une composante à part entière de la capacité stratégique du pays. La France est une grande nation maritime dont la souveraineté ne peut être pensée en négligeant ce qui circule sur les mers et ceux qui rendent possibles ces échanges.

Certes, la Marine nationale est l'un des piliers de cette souveraineté, mais elle ne saurait, à elle seule, constituer l'unique maillon de la chaîne. Sans armateurs résilients, sans marins formés, c'est toute une force stratégique nationale qui s'érode — silencieusement, invisiblement, jusqu'au jour où l'on en a besoin…

La flotte sous contrôle français compte plus de 1 250 navires, dont plus d'un tiers sous pavillon national, et près de 137 navires en commande, qui assurent 70 % des échanges du pays. Il s'agit d'une flotte diversifiée, l'âge moyen des navires de transport est de 6 ans, contre 19 ans à l'échelle mondiale.

En cas de crise majeure ou de conflit, les armateurs français peuvent être appelés à jouer un rôle d'appui essentiel aux forces armées : transport logistique, projection de capacités, sécurisation des approvisionnements critiques. Cette complémentarité entre flotte civile et puissance militaire est un pilier trop peu connu de notre résilience nationale.

Avec la deuxième zone économique exclusive mondiale (ZEE), la France dispose d'un atout maritime exceptionnel. Toutefois, la puissance maritime française ne se résume pas à l'étendue de ses espaces maritimes ni à la présence de sa marine militaire ; elle repose également sur la compétitivité de sa marine marchande, sur la solidité de ses armateurs, sur la performance de ses ports et sur la capacité de l'État à penser la mer comme un levier de puissance économique, industrielle et géopolitique. ■





© Adobe Sotck

Ports français : l'ambition retrouvée d'une puissance maritime et logistique

Les ports français disposent d'atouts considérables : une façade maritime exceptionnelle, des ports en eaux profondes, une présence ultramarine stratégique, des personnels reconnus pour leur technicité et une filière industrielle diversifiée. L'ambition doit être claire : faire des ports français non seulement les leviers de compétitivité favorisant le commerce extérieur et l'économie, mais aussi des plateformes sécurisées de souveraineté, d'innovation, de réindustrialisation et de rayonnement international.

Par Florent Massart, CCE président de SEA-Invest Shipping Agency et de l'Union maritime et commerciale de Dunkerque, et Luc Bazerque, directeur de la branche Maritime et Ports d'Artelia, membres du GEEM

Une compétition portuaire européenne intense

Les ports du Nord de l'Europe conservent encore une place dominante. En 2025, Rotterdam a traité 428 millions de tonnes et Anvers-Bruges 266 millions. Le premier port français, l'ensemble Le Havre-Rouen-Paris (Haropa), se situait au septième rang européen avec 84 millions de tonnes. Marseille-Fos occupait la onzième place avec 74 millions de tonnes et Dunkerque la dix-neuvième avec 48 millions. La concurrence entre les ports français et européens est donc forte.

Cette avance nord-européenne repose notamment sur des réseaux ferroviaires et fluviaux puissants, donnant accès à des hinterlands étendus, ainsi que sur la capacité des places portuaires à accueillir des activités de stockage et de négoce de matières premières encouragées par des systèmes d'incitations financières favorisant les volumes. Cependant, l'accès à ces ports du Nord de l'Europe est aujourd'hui très difficile en raison d'infrastructures routières saturées et d'un manque de ressources foncières. Les ports français se mobilisent pour préparer les infrastructures permettant l'accueil de nouveaux flux et marchandises notamment induites par la transition énergétique, tels que les combustibles bas carbone, l'ammoniac, l'hydrogène, le méthanol, le CO_2 liquide, les biocarburants ou les carburants de synthèse. Les ports français deviennent des centres de transformation, de stockage, de production et de création de valeur.