



PROTEGER NOS ENTREPRISES STRATEGIQUES, UN DEVOIR NATIONAL

Par Sarah Pugliese, Analyste au Millénaire



AVANT-PROPOS

Les entreprises françaises affrontent aujourd'hui une concurrence internationale d'une intensité inédite. Entre la pression des États-Unis, la montée irrésistible de la Chine et les nouvelles contraintes géopolitiques, la France doit repenser ses stratégies économiques.

Ce texte analyse ces dynamiques à partir des données économiques récentes, des tendances sectorielles et des réalités concrètes vécues par les grands groupes français. Parmi ces grands groupes, certains occupent une place si centrale dans l'économie et la souveraineté nationale qu'ils ne peuvent être considérés comme des entreprises ordinaires. Ce sont les entreprises stratégiques

Qu'appelle-t-on « entreprises stratégiques » ?

On désigne par ce terme les entreprises dont l'activité est essentielle à l'indépendance économique, énergétique, technologique ou militaire de la France. Elles appartiennent principalement à des secteurs sensibles : **défense, énergie, télécommunications, cybersécurité, industrie pharmaceutique, aéronautique et spatial, infrastructures critiques et technologies de pointe.**

Ces secteurs déterminent directement la capacité du pays à protéger ses intérêts vitaux, à assurer sa sécurité et à affronter les rivalités géo-économiques contemporaines. L'analyse s'articule autour de trois enjeux majeurs : **l'internationalisation des entreprises françaises**, un atout majeur, **la pression croissante exercée par les États-Unis, la Chine et la Russie.** Enfin, nous examinerons **les failles du modèle français et les pistes concrètes pour mieux protéger nos entreprises.**

AVANT-PROPOS	2
<i>L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES FRANCAISES : UN ATOUT MAJEUR SOUS PRESSION</i>	<i>4</i>
LE POIDS ECONOMIQUE DES ENTREPRISES FRANCAISES A L'ETRANGER	4
DES CHAMPIONS FRANCAIS FORTEMENT IMPLANTES SUR LES MARCHES MONDIAUX	4
L'IMPACT MACRO-ECONOMIQUE DES FILIALES FRANCAISES A L'ETRANGER	5
<i>UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS HOSTILE ET CONCURRENTIEL.....</i>	<i>8</i>
L'OFFENSIVE COMMERCIALE AMERICAINE ET LES MESURES PROTECTIONNISTES	8
LA MONTEE SANS PRECEDENT DE LA CHINE DANS TOUS LES SECTEURS ET LA MENACE RUSSE.....	9
PRESSIION TECHNOLOGIQUE, ESPIONNAGE ECONOMIQUE ET RISQUES SYSTEMIQUES..	10
<i>DEFENDRE NOS ENTREPRISES, LES AIDER A GAGNER LA BATAILLE</i>	<i>12</i>
LA FISCALITE FRANCAISE, UN FREIN MAJEUR	12
LA FRANCE FACE AU RISQUE DE DECROCHAGE INDUSTRIEL	14
LES SOLUTIONS POUR REDYNAMISER LES ENTREPRISES FRANCAISES ET LES INCITER A RESTER	14
CONCLUSION.....	16

L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES FRANCAISES : UN ATOUT MAJEUR SOUS PRESSION

LE POIDS ECONOMIQUE DES ENTREPRISES FRANCAISES A L'ETRANGER

Depuis plusieurs décennies les entreprises françaises développent une présence mondiale décisive. Plus de 35 000 sont implantées hors du territoire national selon la Direction générale du Trésor et leur activité couvre plus de 185 pays.

D'après l'INSEE, ces implantations génèrent plus de mille cinq cents milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploient plus de sept cents millions de personnes à l'étranger. Les secteurs industriels, agroalimentaires, pharmaceutiques et énergétiques représentent près des deux tiers de ces investissements, confirmant le rôle de la France comme acteur central de l'économie mondiale.

DES CHAMPIONS FRANCAIS FORTEMENT IMPLANTES SUR LES MARCHES MONDIAUX

L'industrie du luxe, portée par LVMH domine les marchés européens, américains et asiatiques grâce à un portefeuille exceptionnel de maisons prestigieuses. Sa réussite s'appuie sur une stratégie fondée sur la rareté, l'excellence artisanale et l'héritage culturel français. Le groupe parvient ainsi à maintenir une croissance soutenue tout en renforçant son leadership sur les segments les plus lucratifs du luxe mondial grâce à une présence raffinée dans le monde, la maroquinerie, les vins, la joaillerie et l'hôtellerie haut de gamme. Dans un modèle plus industrialisé, c'est l'industrie de la beauté qui s'illustre à travers L'Oréal qui comptabilise 35 marques internationales, il

illustre le modèle d'une multinationale française capable de s'imposer face aux géants américains et chinois, L'Oréal bénéficie du prestige de la beauté française à l'étranger, d'une qualité reconnue et d'un portefeuille unique de marque capables de séduire aussi bien les marchés de luxe que les marchés de masse. C'est le fleuron de l'industrie cosmétique français présent dans 150 pays.

Autres entreprises françaises qui fleurissent à l'étranger, TotalEnergies opère lui aussi, dans 130 pays, tandis que Michelin, Danone, Airbus ou Sanofi constituent des piliers de l'industrie française à l'international. Dans la distribution, Carrefour exploite plus de 12 000 magasins répartis dans trente pays et Accor étend son réseau hôtelier dans plus de cent destinations.

La finance française représentée par BNP Paribas et Société Générale maintient également une présence majeure en Europe, en Afrique et en Asie. L'aéronautique et le spatial constituent également des secteurs d'excellence mondiale pour la France. Airbus, Safran, ArianeGroup et Thales disposent d'implantations stratégiques en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, où ils développent des partenariats industriels, des centres de production et des programmes technologiques avancés. Avec des commandes provenant du monde entier, ces entreprises contribuent activement à la puissance technologique et au rayonnement international de la France.

L'IMPACT MACRO-ECONOMIQUE DES FILIALES FRANCAISES A L'ETRANGER

Les implantations des groupes français contribuent massivement à la croissance nationale. Elles soutiennent l'innovation, garantissent la compétitivité et renforcent l'influence économique du pays. La majorité des investissements se concentre **en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, même si l'Afrique et l'Indopacifique gagnent en importance stratégique.** Au-delà de la seule concurrence commerciale, **l'internationalisation des entreprises françaises s'inscrit désormais dans un environnement**

marqué par une intensification des ingérences étrangères. Les grandes puissances économiques mobilisent de plus en plus des outils d'intelligence économique mêlant pression réglementaire, captation de données stratégiques, influence normative et extraterritorialité juridique. Les dispositifs américains, chinois ou russes ne relèvent plus uniquement de la compétition industrielle classique, mais d'une logique de puissance visant à sécuriser des avantages technologiques, énergétiques ou informationnels au détriment des acteurs concurrents.

Les menaces pesant sur les entreprises françaises diffèrent selon les zones géographiques :

- **Les États-Unis s'appuient sur une extraterritorialité juridique assumée**, notamment via le droit de la concurrence et les dispositifs de sanctions.
- **La Chine privilégie une stratégie de dépendance technologique et industrielle**, combinant transferts de savoir-faire et contrôle des chaînes d'approvisionnement.
- **La Russie mobilise davantage des leviers de déstabilisation indirecte**, notamment dans les secteurs énergétiques et industriels sensibles.

Cette pluralité des risques complexifie considérablement les stratégies d'internationalisation des grands groupes français. Une autre clé de lecture essentielle réside dans l'évolution du taux d'ouverture des économies.

Dans un contexte où la croissance de la production mondiale progresse désormais plus rapidement que celle du commerce international, la mondialisation entre dans une phase de recomposition. **Cette tendance, parfois qualifiée de « démondialisation », fragilise les modèles économiques fortement dépendants des échanges extérieurs.** Pour les entreprises françaises, historiquement très ouvertes, cette mutation accroît les risques liés à la fragmentation des échanges, aux barrières commerciales croissantes, aux relocalisations concurrentes et aux politiques industrielles

offensives menées par les grandes puissances, renforçant ainsi la vulnérabilité de leurs stratégies d'internationalisation.

À ces mutations structurelles s'ajoutent **des menaces géo-économiques croissantes**. Les entreprises françaises sont désormais confrontées à des risques d'ingérences étrangères, de pressions politiques, de captation technologique ou d'espionnage économique émanant aussi bien de puissances étatiques établies comme les États-Unis, la Chine ou la Russie. À ces grandes puissances s'ajoutent également des risques spécifiques liés à certaines zones géopolitiques caractérisées par une instabilité politique, institutionnelle ou sécuritaire persistante. Dans plusieurs États du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord ou d'Asie centrale, **les entreprises françaises peuvent être exposées à des risques accrus de rupture contractuelle, d'insécurité juridique, de pressions et d'instabilités politiques ou de détournement des actifs stratégiques, rendant l'internationalisation plus coûteuse et plus incertaine.**

UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS HOSTILE ET CONCURRENTIEL

L'OFFENSIVE COMMERCIALE AMERICAINE ET LES MESURES PROTECTIONNISTES

La présidence de Donald Trump a marqué un tournant majeur dans l'attitude des États-Unis à l'égard de leurs partenaires économiques. Le 8 mars 2018, **Washington a annoncé une hausse des droits de douane de 25 % sur l'acier et de 10 % sur l'aluminium, entrée en vigueur le 23 mars dernier.** Cette politique protectionniste a durablement contraint les entreprises européennes et françaises, notamment dans l'industrie et l'aéronautique.

Les dispositifs extraterritoriaux américains comme le *Foreign Corrupt Practices Act* ont également renforcé les risques juridiques pesant sur les groupes français. Cependant nous noterons que malgré les attaques du président américain, les entreprises françaises cherchent encore à saisir les opportunités du marché américains, notamment dans les secteurs les moins touchés par la guerre commerciale.

A titre d'exemple, l'industrie pharmaceutique, Sanofi a annoncé au début de l'été l'acquisition de Blueprint Medecines qui représente une Biotech américaine, en outre, Sanofi a annoncé, comme le rapporte le journal Capital en mai 2025, qu'il investirait au moins 20 milliards de dollars aux États-Unis d'ici 2030 suivis par l'armateur français CMA-CGN, qui a promis au président américain de réaliser un investissement de 20 milliards de dollars sous quatre ans dans le but de créer 10 000 emplois. En outre l'accord signé le 15 avril dernier entre TotalEnergies et l'entreprise américaine NextDecade, portant sur l'achat de 1,5 millions de tonnes par an de gaz naturel liquéfié provenant de la future unité de liquéfaction de Rio Grande LNG, illustre la

volonté persistante du groupe français de consolider sa présence aux États-Unis. Ce partenariat stratégique, conclu pour une durée de vingt ans, vise à renforcer le positionnement de TotalEnergies comme l'un des principaux exportateurs mondiaux de GNL tout en garantissant à ses clients un approvisionnement compétitif et durable. Schneider Electric prévoit également d'investir 700 millions de dollars aux États-Unis d'ici 2027 afin de renforcer ses activités dans l'intelligence artificielle et l'énergie. De son côté, Saint-Gobain a confirmé un programme de 40 milliards de dollars dans la construction d'une nouvelle usine dans l'État de New York, une décision prise avant même la hausse des droits de douane. Enfin, Stellantis tente de limiter l'impact des taxes américaines en lançant un investissement de 4,1 milliards de dollars pour moderniser ses capacités industrielles sur le marché américain.

Ces annonces, malgré un contexte politique instable, et les hausses de droits de douane, montrent que les groupes français ne renoncent pas au marché nord-américain. Ils y voient encore un espace stratégique pour sécuriser leurs chaînes de valeur, protéger leurs parts de marché et accéder à des technologies clés. Mais cette persistance à investir outre-Atlantique contraste avec la montée beaucoup plus rapide et beaucoup plus profonde d'un autre acteur : La Chine. A cette concurrence chinoise s'ajoute désormais la menace russe, qui exerce une pression directe sur les entreprises françaises implantées sur son territoire.

LA MONTEE SANS PRECEDENT DE LA CHINE DANS TOUS LES SECTEURS ET LA MENACE RUSSE

Depuis une décennie, la Chine s'impose dans des domaines clés : **technologies, automobile, intelligence artificielle et pharmacie.**

Le marché chinois de l'automobile, devenu premier au monde, bouleverse profondément les constructeurs européens. Les fabricants chinois gagnent des parts de marché massives grâce aux subventions publiques et à une stratégie étatique cohérente. Selon Marc Faure, président du groupe

Faurecia, la Chine vise le statut de premier producteur mondial d'ici la fin de l'année 2025. Selon Marc Faurie, président du groupe Faurie, les constructeurs d'automobiles Français, doivent prendre conscience de ce qu'il se passe en Chine. C'est la raison pour laquelle, Renault tente de répondre à cette transformation via de nouveaux partenariats avec les constructeurs chinois afin de rester compétitif.

La Russie constitue également une menace géo-économique, mais d'une nature différente. Depuis 2022, le Kremlin utilise massivement l'énergie, les métaux rares et certaines matières premières comme instruments de pression économique. Les sanctions européennes ont profondément reconfiguré les chaînes d'approvisionnement, exposant les entreprises françaises à une dépendance accrue vis-à-vis d'autres puissances et rendant la sécurisation des ressources stratégiques encore plus cruciale. La Russie pourrait décider de placer sous contrôle d'État ou saisir des actifs appartenant à des entreprises étrangères présentes en Russie, en réaction aux sanctions occidentales. Pour le cas de l'entreprise française Renault, les entreprises qui quitteraient la Russie pourraient se voir imposer des indemnités très élevées en effet d'après Ebena Média, en date du 12 mai 2023, la Russie a condamné le géant automobile Renault à versé 8,5 milliards de roubles après la suspension des opérations de Renault en Russie. Cette dernière joue la une forme de pression stratégique pour essayer de garder les entreprises étrangères notamment françaises qui étaient très implantées en Russie avant la guerre avec l'Ukraine.

PRESSION TECHNOLOGIQUE, ESPIONNAGE ECONOMIQUE ET RISQUES SYSTEMIQUES

Les entreprises françaises signalent une hausse notable des tentatives d'espionnage industriel et de cyberattaques. Pierre Fabre a récemment évoqué la présence de données d'entreprises françaises vendues sur le Dark Web. Les secteurs les plus exposés restent la pharmacie, la tech, l'énergie et l'automobile. **Cette intensification des attaques souligne la pression technologique croissante qui pèse sur l'industrie française.** Les

concurrents étrangers notamment américains et chinois accélèrent massivement leurs investissements en intelligence artificielle, en robotique, en biotech et dans les infrastructures numériques, creusant un écart d'innovation que la France peine parfois à combler.

Dans ce contexte, **la sécurisation des chaînes de valeur et la protection des données stratégiques deviennent essentielles**. La multiplication des risques systémiques (cyberattaques, vols de propriété intellectuelle, déstabilisation des chaînes d'approvisionnement) oblige les entreprises françaises à augmenter leurs dépenses en cybersécurité, à diversifier leurs fournisseurs et à renforcer la résilience de leurs infrastructures.

Cette pression technologique globale renforce l'urgence pour la France d'investir dans l'innovation, de protéger ses infrastructures critiques et de consolider ses secteurs stratégiques afin de maintenir sa compétitivité dans un environnement international de plus en plus instable.

DEFENDRE NOS ENTREPRISES, LES AIDER A GAGNER LA BATAILLE

Bien que les grandes entreprises françaises dominent les marchés internationaux, la véritable marge de progression réside aujourd'hui dans les PME et ETI. **Selon Bpifrance Le Lab, seules 12 % des PME françaises réalisent des ventes à l'export, alors même qu'elles représentent l'immense majorité du tissu productif national.** Ce faible taux contraste avec leur potentiel : innovations technologiques, savoir-faire artisanal, excellence agroalimentaire.

La dynamique s'améliore toutefois. D'après le rapport Bilan Export 2021 de Team France Export, le nombre d'exportateurs a progressé de 6,2 % chez les PME et de 5,7 % chez les ETI, avec une hausse des exportations de biens de 15,9 %. Mais les obstacles demeurent : financement insuffisant, barrières linguistiques, difficulté d'accès aux réseaux internationaux.

LA FISCALITE FRANCAISE, UN FREIN MAJEUR

La fiscalité constitue l'un des freins structurels les plus fréquemment cités par l'ensemble des entreprises françaises. **Le niveau de charges et d'imposition demeure le plus élevé en France que dans l'ensemble des 26 autres pays européens,** ce qui réduit les marges disponibles pour l'investissement et asphyxie au passage l'ensemble des entreprises. Une réduction ciblée de la pression fiscale permettrait en particulier pour les petites et moyennes entreprises de renforcer leur présence sur la scène nationale. Mais au-delà de la fiscalité stricto-sensu, les entreprises françaises doivent également composer avec ce que certains économistes qualifient « **d'impôt de papier** ». Cette notion recouvre **l'accumulation de normes, de procédures et d'obligations administratives qui génèrent des coûts indirects élevés.** D'après la fondation IFRAP, la France compterait

aujourd'hui 69 codes en vigueur contre moins de 20 en moyenne dans les autres pays européens. **La Fondation IFRAP estime le coût de la complexité administrative à 100 milliards d'euros par an, au minimum.** Chiffre repris par l'Assemblée nationale, le Sénat et le gouvernement. Cette complexité réglementaire accroît les coûts de conformité, ralentit les décisions d'investissement et constitue un frein supplémentaire à la compétitivité, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

Au-delà des PME, même certaines grandes entreprises françaises comme nous l'avons vu précédemment choisissent désormais d'investir massivement au pays de l'Oncle Sam, ou en Asie afin de fuir les pressions fiscales française. **Les Etats-Unis offrent un coût de l'énergie plus faible, une réglementation plus souple et un accès facilité au financement privé.** De leur côté, plusieurs pays asiatiques proposent une main d'œuvre qualifiée à des coûts plus bas, des chaînes d'approvisionnement optimisées et une dynamique économique plus rapide qu'en France c'est le cas de Singapour, de la Corée du Sud, de la Malaisie, du Vietnam, de l'Inde, de Taïwan et de la Chine.

Deux visions opposées émergent aujourd'hui sur la manière dont la France doit soutenir ses entreprises stratégiques dans un contexte de rivalité mondiale. **Le premier modèle, d'inspiration planificatrice,** repose sur un État investisseur qui accompagne les filières clés via des subventions, des aides ciblées et une politique industrielle forte à l'image des dispositifs américains (*Chips Act, IRA*) ou chinois. **Le second modèle, plus libéral, mise sur un cadre de concurrence attractif, une fiscalité allégée et une simplification réglementaire afin d'attirer les investissements et de faire émerger naturellement des champions compétitifs.** Le modèle libéral s'inspire des modèles anglo-saxons, en particulier du Royaume-Uni et de l'Irlande, à noter que Singapour offre lui aussi une fiscalité basse, des démarches administratives rapides et une stabilité politique pour attirer les entreprises internationales. Ces acteurs compétitifs sur le plan national disposeraient des armes pour s'imposer à l'international.

LA FRANCE FACE AU RISQUE DE DECROCHAGE INDUSTRIEL

Selon les données publiées par BFM Business en 2024, les grands groupes français ont versé 85,1 milliards d'euros de prélèvements obligatoires, incluant les cotisations patronales, les impôts, les taxes locales et les contributions sociales soit 19 % de l'ensemble des taxes payées par les entreprises françaises.

Le poste le plus lourd reste le coût du travail : **53,6 milliards d'euros, équivalant à 19 % du total des cotisations sociales et taxes liées aux salaires**. Les bénéfices, eux, sont imposés à hauteur de 12,4 milliards d'euros. S'ajoutent enfin 6,5 milliards d'euros prélevés sur la production, un niveau rarement observé en Europe et souvent dénoncé comme un frein majeur à la compétitivité.

Cette concurrence fiscale accroît l'attractivité du modèle français : **l'écart fiscal et réglementaire pèse sur les décisions stratégiques des grands groupes, qui préfèrent parfois implanter leurs nouvelles usines ou centres à l'étranger**. Alors que les entreprises devraient être mises encore davantage à contribution l'année prochaine, **l'AFEP estime qu'en 2025, le montant des prélèvements obligatoires acquittés par les grands groupes augmente de 10%**.

LES SOLUTIONS POUR REDYNAMISER LES ENTREPRISES FRANCAISES ET LES INCITER A RESTER

Pour redynamiser les entreprises françaises et les inciter à rester, **il faut d'abord réduire l'impôt sur les sociétés pour celles qui produisent et investissent en France, ainsi que supprimer certaines taxes comme la CVAE ou la CFE**. Il est également essentiel de renforcer les crédits d'impôt dédiés à l'innovation, à la relocalisation et à la transition écologique. Une

simplification profonde des démarches administratives permettrait aux entreprises de gagner du temps et de réduire leurs coûts.

L'assouplissement du droit du travail faciliterait, lui, l'embauche et l'adaptation aux fluctuations économiques. La France doit aussi protéger ses entreprises à l'étranger grâce à des accords bilatéraux solides et mettre en place une assurance publique contre les risques géopolitiques. Investir dans la formation est indispensable pour garantir une main-d'œuvre qualifiée, tout comme offrir des avantages fiscaux attractifs afin d'attirer les talents. Enfin, une politique industrielle ambitieuse encouragerait la relocalisation des secteurs stratégiques et renforcerait durablement l'attractivité du territoire français.

Ces propositions s'appuient sur **les analyses de l'OCDE, de l'INSEE, de France Stratégie, du Conseil d'Analyse Économique et de l'Institut Montaigne**, qui soulignent tous l'importance d'une fiscalité plus compétitive, d'une simplification administrative et d'un soutien renforcé à l'innovation pour améliorer l'attractivité économique de la France.

CONCLUSION

Face à une concurrence mondiale exacerbée, les entreprises françaises disposent encore de leviers importants pour consolider leur position internationale. **Les champions historiques LVMH, L'Oréal, Airbus ou Sanofi, démontrent qu'un modèle fondé sur la qualité, l'innovation et la valeur culturelle peut rivaliser avec les géants américains et chinois.** Mais l'enjeu majeur des prochaines années réside désormais dans la capacité du pays à accompagner ses PME/ETI vers une présence mondiale plus affirmée.

Si les initiatives publiques ont permis un regain d'exportations, les marges de progression restent considérables, notamment en matière de financement, de formation linguistique et d'accès aux marchés étrangers. **La compétitivité française de demain dépendra autant de ses grands groupes que de la montée en puissance et de l'internationalisation de ses PME/ETI.** Dans un monde traversé par les transitions technologiques, écologiques et géopolitiques, renforcer l'ouverture internationale des entreprises françaises et alléger les mesures fiscales n'est plus une option : c'est une condition indispensable pour assurer la souveraineté économique du pays.

Par **Sarah Pugliese**, Analyste du Millénaire,

Crédit photo : [Busy day at the steelworks \(Unsplash\)](#), de [Rozetsky](#), via Wikimedia Commons, sous license CC0 1.0.



Le Millénaire est un groupe de réflexion spécialisé sur les questions de politiques publiques. Il est composé d'une centaine de contributeurs de divers horizons — cadres du privé, du public, chercheurs, chefs d'entreprises — et chacun expert dans son domaine.

Président : William THAY

Directeur général : Matthieu HOCQUE

Vice-présidents: Gilles BÖSINGER et Olivier BODO

Directeur des études : Clément PERRIN

Directeurs adjoints des études: Pierre CLAIRE et Florian GERARD-MERCIER

Communication : communication@lemillenaire.org

Presse : presse@lemillenaire.org

Et pour suivre toutes les actualités du Millénaire :

<http://lemillenaire.org>



***Mentions légales :** L'ensemble de ce rapport relève de la législation française et internationale sur le droit d'auteur et de la propriété intellectuelle. Tous les droits de la reproduction sont réservés à l'association « Le Millénaire », la reproduction de tout ou partie de ce rapport sur quelque support que ce soit est formellement interdite sauf autorisation expresse du Président de l'association.*