



HAL
open science

Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?

Marc Hérubel, Pauline Leclerc-Glorieux

► **To cite this version:**

Marc Hérubel, Pauline Leclerc-Glorieux. Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?. Sciences de l'Homme et Société. 1999. hal-01908516

HAL Id: hal-01908516

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908516>

Submitted on 30 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE
IE 1 [k 16]

Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?

*Quelle est l'attractivité de la France
pour les investisseurs étrangers ?*

Mémoire réalisé par
Marc Hérubel et Pauline Leclerc-Glorieux

Consultation
sous la direction de
Michel Berry sur place

[1999]

Nos remerciements vont à Michel Berry, qui nous a suivis, encouragés et conseillés tout au long de ce mémoire. Ce travail doit beaucoup à la qualité de ses conseils.

Nous remercions également Jean-Marc Le Parco, qui nous a initiés aux subtilités des actions de la France envers les investisseurs étrangers, et grâce à qui nous avons pu rencontrer ceux qui les mènent et ceux auxquels elles s'adressent.

Nous avons été très sensibles à l'accueil que nous ont réservé nos interlocuteurs d'APEILOR, Nord-Pas de Calais Développement et IFN en France, de l'IFA de Londres et d'IBB en Grande-Bretagne.

Notre travail doit en grande partie son originalité aux échanges que nous avons eus avec les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés. Qu'ils soient ici remerciés pour le temps qu'ils nous ont consacré, et la franchise avec laquelle ils ont répondu à nos questions.

Merci enfin à Laurent Ladouari. L'exemple d'Ink Limited doit beaucoup à son inventivité.

Résumé

Les discours et actions visant à améliorer l'attractivité de notre territoire pour les investisseurs étrangers se trompent bien souvent de cible : ils oublient que si l'enjeu théorique est d'attirer des entreprises étrangères, sa réalisation pratique nécessite de convaincre leurs décideurs de venir s'implanter sur notre territoire.

Convaincre les décideurs impose de comprendre leur processus de décision, et en particulier de prendre en compte le rôle de deux éléments clés de ce processus, que nous avons appelés l'image et l'habillage. C'est à la lumière de ces deux éléments que nous avons analysé l'attractivité de notre territoire, ainsi que les actions à destination des investisseurs étrangers potentiels.

Que ressort-il de cette analyse? *Douce France, tu bénéficies de facteurs objectifs d'attractivité considérables, mais tu oublies parfois que la décision de l'investisseur dépend non seulement de ces facteurs objectifs, mais également de l'image et l'habillage. Il te faut donc apprendre à utiliser ces deux phénomènes pour exploiter au mieux leurs incidences positives et éviter qu'ils ne jouent en ta défaveur. Il te faut également mieux les prendre en compte dans tes discours et tes actions à destination des investisseurs. Douce France, tes charmes sont nombreux. Il te reste à les cultiver, et à mieux les vendre.*

Table des matières

Introduction	1
I. L'exemple : Ink Limited et le projet Rembrandt	3
I.1. Le projet	3
I.2. Premières sélections	4
I.3. Etude de sites	5
I.4. Décision finale	6
I.5. Bilan	7
I.6. Analyse.....	8
II. Le contexte	9
II.1. De quoi parle-t-on ? Le contexte économique	9
II.2. De qui parle-t-on ? L'accueil des investisseurs.....	14
III. Le processus de décision.....	21
III.1. Méthode et critères utilisés - Quelles sont les questions posées ?	21
III.2. Le poids de l'image et le rôle de l'habillage : exemple de l'achat d'un ordinateur ...	34
III.3. L'évaluation des critères - Comment répond-on aux deux questions ?.....	36
IV. Attractivité de la France.....	41
IV.1. Position de la France	41
IV.2. Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?.....	55
V. Conclusion	79
VI. Bibliographie	81

Introduction

Première destination touristique au monde, la France bénéficie à l'étranger d'un rayonnement dont peu d'autres pays peuvent se targuer. Ce rayonnement franchit-il la sphère des loisirs et de la culture pour atteindre celle des affaires ? *Douce France, quel est l'impact de ton rayonnement sur l'attractivité de ton territoire pour les investisseurs étrangers ?*

Cette question est centrale dans une économie où les investissements étrangers sont perçus comme une source d'emplois et un gage de croissance future. Il importe donc d'attirer ces entreprises auxquelles la mondialisation de l'économie offre des perspectives de croissance exceptionnelles, et donc des opportunités d'implantations nouvelles. Mais il faut également les convaincre de rester, alors même que cette mondialisation les incite à optimiser en permanence leur outil de production, et donc à revoir régulièrement la localisation de leurs activités. Dans ce contexte, rares sont les pays qui ne prennent pas part à la compétition permanente visant à attirer sur leur territoire un maximum d'investissements étrangers. La France n'est pas en reste dans cette compétition et les études évaluant son attractivité ne manquent pas.

Pourquoi en réaliser une nouvelle ? Parce que l'on n'apporte pas nécessairement la même réponse à la question "la France est-elle attractive sur le papier ?" qu'à la question "m'installerai-je en France ?". Seuls les critères rationnels, objectifs – coûts, fiscalité, possibilités de sous-traitance, etc. – entrent en ligne de compte pour répondre à la première, alors que d'autres critères interviennent pour apporter une réponse à la seconde : critères affectifs, non-dits – j'aime la France, donc j'y installe mon usine – effets d'image – la France est toujours en grève, donc je ne m'y installerai pas.

Les nombreuses études portant sur l'attractivité de la France considèrent toutes la première de ces deux questions. Elles y répondent en dressant d'abord un inventaire des critères rationnels utilisés par les investisseurs pour choisir leur pays d'implantation, puis en évaluant les performances de notre territoire pour chacun de ces critères, pour en déduire enfin un diagnostic général sur l'attractivité de la France.

C'est à la seconde question – "m'installerai-je en France ?" - que nous avons souhaité nous intéresser, car c'est à celle-ci, et non à la première, que répond l'investisseur potentiel. Aussi ne nous sommes-nous pas limités à l'évaluation des seuls critères rationnels utilisés pour

choisir un site d'implantation : en analysant le processus de décision, nous avons voulu évaluer l'attractivité de la France *du point de vue d'un investisseur étranger*. C'est pourquoi nous commencerons par analyser le projet d'implantation de la société Ink Limited, exemple fictif mais basé sur des faits réels.

Pour mieux comprendre l'importance que les implantations d'entreprises étrangères revêtent en France, nous quantifierons ensuite le phénomène et expliquerons quels sont les acteurs qui, sur le terrain, accueillent les investisseurs et cherchent à les attirer en France. Après cette présentation du contexte, nous analyserons de manière détaillée le processus de décision : quelles sont les questions que l'investisseur se pose et comment y répond-il ? Cela nous permettra de mettre en évidence le poids de deux phénomènes qui nous semblent essentiels pour appréhender l'attractivité d'un territoire, l'image et l'habillage.

Cette approche nous permettra de définir une grille de lecture à travers laquelle nous analyserons l'attractivité de la France et les actions menées par la DATAR pour attirer les investisseurs. Qu'en ressort-il ? *Douce France, tu possèdes de nombreux charmes, mais il te faut encore apprendre à les vendre si tu veux attirer plus d'investisseurs sur ton territoire.*

I. L'exemple : Ink Limited et le projet Rembrandt

Comme nous l'avons déjà souligné, s'intéresser aux critères utilisés par les investisseurs pour choisir un site d'implantation nécessite d'analyser le processus de décision. Mais comment analyser un processus sans l'avoir auparavant décrit ? Comment décrire non pas un mais des processus, car il y a bien évidemment autant de processus qu'il y a de projets ? Comment rendre compte de cette multiplicité sans risquer l'indigestion de détails ? Comment évoquer le poids de l'inavouable tout en respectant la confidentialité demandée par nos interlocuteurs ?

Nous avons pris le parti de décrire ce processus en racontant une histoire, celle du projet Rembrandt chez Ink Limited. Histoire fictive, mais fondée sur des faits réels, histoire construite en empruntant des détails aux nombreux cas que nous avons analysés, elle nous permet de présenter en quelques pages un processus de décision typique, mais simplifié et donc, nous l'espérons, agréable à lire.

I.1. Le projet

Ink Limited, entreprise hollandaise filiale d'un grand groupe américain, est spécialisée dans la fabrication de peintures, gouaches et aquarelles, tant à destination des industriels que des particuliers. Elle a récemment mis au point un procédé de fabrication révolutionnaire de godets d'aquarelle permettant d'allier qualité de texture et beauté des couleurs. Elle souhaite commercialiser ce produit haut de gamme en Europe Occidentale. Une nouvelle usine doit être construite à cet effet. M. Van der Berg, le directeur financier, est chargé de constituer un groupe de projet pour mener à bien cette implantation, au nom de code évocateur, "projet Rembrandt". Il a pour objectif de trouver le site idéal pour la nouvelle usine, les contraintes principales portant sur :

- Les délais : le directeur souhaite que l'usine soit opérationnelle en 15 mois.
- La main d'œuvre : le procédé de fabrication est complexe (chimie fine, nécessité d'une bonne maîtrise de la granulométrie des produits obtenus) et demande donc une main d'œuvre qualifiée.
- Les sous-traitants : il faut pouvoir s'approvisionner en boîtes en bois et en plastique qui seront utilisées pour l'emballage des godets d'aquarelle.

I.2. Premières sélections

Le groupe souhaite positionner son produit sur le secteur haut de gamme du marché européen. Aussi est-il important que le lieu de production ne contredise pas ce positionnement : inutile d'essayer de vendre des godets d'aquarelle haut de gamme s'il est écrit "Made in Taiwan" dessus, se dit M. Van der Berg. Aussi cherche-t-il à produire dans l'Union Européenne ou à ses limites. M. Van der Berg dresse alors une liste des pays envisageables : Tchéquie, Autriche, Allemagne, Hollande, Belgique, Angleterre, Irlande, Italie, France, Espagne et Portugal. On peut remarquer qu'il a exclu d'office certains pays, comme les pays scandinaves ou le Danemark, apparemment sans explication. En fait, le groupe a déjà eu quelques difficultés dans les pays nordiques avec la réglementation environnementale et ne veut pas prendre ce risque de nouveau.

Il faut alors réduire cette liste, en éliminant les pays qui conviennent le moins au groupe ou risquent de lui poser des problèmes :

- M. Van der Berg craint de ne pas respecter les délais d'ouverture de l'usine dans certains pays réputés peu organisés, comme l'Espagne, le Portugal, et même l'Italie, où il redoute particulièrement les lenteurs de l'administration.
- En Europe de l'Est, la main d'œuvre est moins chère, mais il pense avoir du mal à trouver du personnel qualifié pour son projet.
- L'Irlande, quant à elle, est un peu trop excentrée et, bien que le coût de la main-d'œuvre y soit moins élevé, M. Van der Berg estime qu'à court terme il pourrait rattraper le reste de l'Europe.
- En Belgique, en Allemagne et en Autriche la main-d'œuvre est trop chère et manque de flexibilité.

Ainsi la liste se réduit-elle à trois pays : la France, la Hollande et l'Angleterre. Par un heureux hasard, la présélection a retenu :

- Le pays de la maison mère, la Hollande. Il est diplomatiquement difficile de l'exclure dès le premier tour, même si M. Van der Berg pense qu'une implantation à l'étranger pourrait ouvrir un peu plus son entreprise sur l'international.
- Le pays le moins cher, l'Angleterre,
- Le pays que M. Van der Berg apprécie et où il aimerait aller, la France.

I.3. Etude de sites

Sur la base de cette "short list", le groupe de projet commence à rechercher des sites. Au début, le groupe ne sait pas vraiment comment s'y prendre dans les deux pays étrangers de la liste. M. Van der Berg hésite à faire appel à un cabinet de consultants, ce qui lui coûterait très cher. Rapidement, il se décide à passer par les agences de développement des deux pays, Invest in France Network et Invest in Britain Bureau. Tout d'abord un peu réticent, parce qu'il doute de l'indépendance de ces agences et qu'il voudrait conserver la confidentialité de son projet, il commence par leur adresser une demande vague : "Entreprise sérieuse, cherche site de 10 ha pour implantation industrielle, près d'une autoroute". Après les premières discussions, il est rapidement mis en contact avec quelques agences locales. Il précise sa demande, elles lui proposent des sites, lui donnent les informations dont il a besoin. Il a un contact particulièrement bon avec ses interlocuteurs dans le Sussex et dans le nord de la France. Il apprécie leur professionnalisme et leur expérience du terrain.

Pour évaluer précisément les sites proposés, le groupe de projet fait des projections de cash flow sur cinq ans. Il est cependant difficile d'obtenir des informations précises et fiables, en particulier pour le coût et la productivité de la main d'œuvre. Par ailleurs, les négociations sur le montant des aides accordées par les Etats et les collectivités locales sont encore en cours et le montant à prendre en compte dans le calcul n'est donc pas défini. D'ores et déjà, M. Van der Berg sait que les sites qui lui ont été proposés en France lui permettront de bénéficier d'une exemption de taxe professionnelle et il a compris qu'il évitait là une charge lourde. Malgré cela, l'Angleterre est tout de même légèrement mieux placée, grâce à sa main d'œuvre bon marché.

Les agences locales proposent à M. Van der Berg de visiter quelques sites et de rencontrer d'autres entreprises étrangères qui se sont installées à proximité. Par ces visites, il espère pouvoir toucher du doigt la réalité d'une implantation dans ces régions, sentir si une telle implantation est envisageable et même pouvoir valider quelques données. A Valenciennes, ville natale du peintre Watteau, c'est le coup de foudre pour cette région aux traditions industrielles, qui lui permet en plus de se rapprocher du sud et de bénéficier ainsi d'un climat plus clément. Il a trouvé son site, un terrain bien placé dans une petite zone industrielle, tout près de l'autoroute. Il pense aussi que l'entreprise n'aura aucun mal à trouver au sein de ses cadres des volontaires pour venir travailler en France.

Il reste à M. Van der Berg à négocier les aides qu'il pourra recevoir pour son implantation à Valenciennes. Evidemment, ses contacts avec Invest in Britain Bureau constituent un bon argument dans la négociation, qu'il utilise cependant avec doigté. Son interlocuteur local est très efficace et lui explique toutes les procédures d'aide auxquelles il peut avoir droit. M. Van der Berg est surpris du nombre d'aides différentes que les diverses institutions locales sont prêtes à lui accorder et qui s'additionnent pour finalement atteindre un montant conséquent, supérieur même à ce qu'il espérait.

I.4. Décision finale

Il ne reste plus à M. Van der Berg qu'à faire valider ses conclusions en conseil de direction. Il est bien sûr exclu qu'il justifie son choix en disant que depuis le début du projet, il était très attiré par la France, qu'il a eu le coup de foudre pour le site de Valenciennes et a donc tout fait pour que ce dernier sorte vainqueur de l'analyse objective des sites potentiels qui a été réalisée par son équipe. Il se contente de démontrer, en s'appuyant sur des chiffres et des faits soigneusement validés, que le site retenu est objectivement le meilleur.

En particulier, il ne manque pas d'insister sur les faits suivants :

- La France étant un pays civilisé, rompu à l'accueil des investisseurs, le respect des délais, l'une des contraintes principales énoncées dès le début du projet, ne posera aucun problème.
- L'entreprise bénéficiera de l'aide des services de l'Etat pour le recrutement et la formation de la main d'œuvre qualifiée dont elle a besoin. Toutes les entreprises déjà installées dans la région et qu'il a eu l'occasion de rencontrer au cours de ses visites ont souligné la qualité de la main d'œuvre locale.
- Le tissu industriel local est de très bonne qualité. De nombreuses entreprises ayant des activités proches de celle d'Ink Limited sont déjà installées dans la région et ont développé leur réseau de sous-traitants. Ink Limited pourra s'approvisionner auprès de ces derniers.
- Les modélisations financières montrent que le site français présente une rentabilité financière comparable au site britannique, alors que la rentabilité des sites hollandais est inférieure.
- Van der Berg souligne également les efforts financiers auxquels les autorités françaises ont consenti pour attirer le projet, et le fait que l'Angleterre reste en marge de l'Euro.

La solution retenue est validée sans difficulté par le conseil de direction.

I.5. Bilan

Trois ans après, l'implantation est un succès, et tous dans l'entreprise s'en félicitent. Peu se rappellent les critères qui avaient prévalu pour choisir le site, et rares sont ceux conscients que la réalité a été quelque peu différente de ce qui avait été présenté en conseil de direction :

- Les raisons qui avaient amené M. Van der Berg à exclure dès le premier tour certains pays se sont parfois révélées infondées. Ainsi, l'Irlande qui était particulièrement bien placée en raison de ses faibles coûts salariaux, n'a pas connu de hausse de salaire notable. Le projet serait peut-être encore plus rentable s'il avait été implanté en Irlande.
- En ce qui concerne les modélisations financières, il est difficile de savoir si les résultats financiers et la structure de coûts sont conformes aux prévisions, car le cadre qui s'était occupé de la modélisation financière a quitté l'entreprise, et personne ne sait quelles hypothèses il avait retenu pour faire cette modélisation. Cependant, l'entreprise est bénéficiaire, et cela est en grande partie dû au succès rencontré par le produit sur le marché.
- Les délais ont été respectés in extremis, car de nombreux problèmes techniques sont survenus lors de la construction du site. Ce n'est qu'à coup d'heures supplémentaires que le bâtiment a pu être prêt à temps et les négociations s'éternisent pour la répartition du surcoût financier lié à ces difficultés entre les acteurs locaux, chargés de l'aménagement du site, et l'entreprise.
- La main d'œuvre recrutée s'est révélée de très bonne qualité. La productivité atteint des sommets, et le directeur n'a jamais de difficulté à trouver des volontaires lorsqu'il faut faire des heures supplémentaires. La seule ombre à ce tableau idyllique concerne les relations sociales. La direction hollandaise a découvert avec surprise que le consensus n'était pas le mode de management le plus adapté à la mentalité locale et a du mal à prendre ses marques vis-à-vis du syndicalisme à la française. Depuis l'expérience malheureuse d'un de leurs confrères, chez qui les ouvriers ont d'un seul coup rompu des négociations et se sont mis en grève, la direction vit dans la crainte permanente d'un mouvement social violent et imprévisible.

I.6. Analyse

Cet exemple, inventé certes mais fondé sur des faits réels, permet de faire ressortir les grandes caractéristiques d'un projet d'implantation. Pour trouver son site, M. Van der Berg procède à ce que nous appellerons le **zonage**, c'est-à-dire qu'il part d'une zone géographique vaste, fonction de son marché, et réduit progressivement la taille de cette zone jusqu'à ne plus avoir que quelques sites en lice. Il effectue cette réduction en recherchant les sites qui correspondent aux critères de l'entreprise, mais également en prenant en compte ses propres souhaits, ses envies. Il répond ainsi à deux questions : "Où puis-je aller ? Où veux-je aller ?"

- "Où puis-je aller ?" Dans la réponse à cette première question, l'**image** que M. Van der Berg a des pays analysés joue un rôle essentiel. Il exclut ainsi l'Italie parce qu'il a une mauvaise image de son administration. Ce faisant, il peut introduire un décalage entre la réalité et l'évaluation qu'il en fait. De même, il exclut l'Irlande car il craint que les coûts salariaux n'augmentent, or la suite lui donne tort.
- "Où veux-je aller ?" La réponse à cette seconde question est beaucoup plus simple, M. Van der Berg aimerait beaucoup aller en France, mais ceci est absolument inavouable : on pourrait lui reprocher d'avoir substitué ses propres envies à l'intérêt de l'entreprise. Aussi est-il obligé d'utiliser d'autres critères, apparemment plus objectifs, lors de la présentation des conclusions du groupe au conseil de direction, pour démontrer que le site d'implantation optimal est situé à Valenciennes. Il fait ce que nous appellerons de l'**habillage** de critères, c'est-à-dire qu'il prend en compte des critères inavouables dans l'évaluation qu'il fait de critères avouables.

L'exemple du Projet Rembrandt chez Ink Limited nous a donc fait toucher du doigt les grandes caractéristiques de ce processus de décision : zonage, image, habillage. L'analyse de ces notions nous permettra de faire ressortir le poids des critères inavouables et de l'image dans la décision finale, puis d'analyser la position de la France au vu de ces critères. Mais avant de procéder à cette analyse, il nous semble nécessaire d'en préciser le contexte.

II. Le contexte

Les entreprises étrangères s'installent-elles en France au compte-gouttes ou en masse ? Nous avons évoqué les "acteurs institutionnels", les "collectivités locales". Tous participent à l'accueil des entreprises étrangères en France. Mais comment ? Peut-on préciser le rôle des différents acteurs ? Les réponses que nous apportons à ces questions se fondent sur les données chiffrées à notre disposition, ainsi que sur la compréhension que nous avons acquise de l'organisation de l'attraction des entreprises étrangères en France. Elles ne cherchent ni l'exhaustivité, ni la retranscription fidèle des missions assignées à chacun des acteurs mentionnés. Leur objectif est simplement, par le biais de quelques faits et explications organisationnelles, de mettre en lumière le poids croissant des entreprises à capitaux étrangers dans l'économie française et de souligner la multiplicité des acteurs intervenant dans le processus d'attraction de ces entreprises étrangères, ainsi que les liens existant entre ces acteurs.

II.1. De quoi parle-t-on ? Le contexte économique

Evoquer l'attractivité de la France, s'intéresser aux entreprises étrangères qui s'implantent sur notre territoire, c'est sous-entendre que nous cherchons à les attirer, qu'elles sont les bienvenues. Situation évidente à l'heure de la libéralisation des échanges et de l'Union Economique et Monétaire, mais nouvelle : jusqu'à une époque récente, le contrôle des investissements étrangers était la règle, leur liberté l'exception. Il s'agissait d'éviter que l'économie française ne passe sous le contrôle de groupes étrangers, rendant ainsi la France dans son ensemble dépendante de l'étranger.

II.1.1. La fin du contrôle des investissements étrangers [2,3]

Jusqu'au début des années 80, les investissements étrangers sont soumis à des restrictions tant générales que sectorielles et doivent recevoir l'aval de la Direction du Trésor. La levée progressive de ces mesures s'amorce au début des années 80, et se poursuit tout au long de la décennie. Ainsi les créations d'entreprises deviennent-elles libres en 1988, quelle que soit la nationalité de l'investisseur. Seul le compte rendu *a posteriori* est obligatoire.

Ce mouvement continue au début des années 90, et aboutit à la libéralisation quasi totale des opérations réalisées par les investisseurs des pays membres de la CEE, à condition qu'ils

satisfassent à certains critères de chiffre d'affaires et d'ancienneté d'établissement sur le territoire. Les investisseurs ne satisfaisant pas à ces critères ainsi que les investisseurs non communautaires, bien que restant soumis à la l'obligation de déclaration préalable, voient leur marge de manœuvre augmentée.

Par une loi de 1996, cette libéralisation est ensuite généralisée à l'ensemble des investissements directs étrangers, qui restent seulement soumis à une obligation de déclaration administrative.

Ainsi la France est-elle passée en moins de deux décennies d'une situation de contrôle et d'obligation d'autorisation préalable des investissements étrangers à une situation de liberté quasi totale, en dehors de contraintes de déclaration *a posteriori* et de restrictions dans certains domaines d'activités. L'effet de cette déréglementation sur la présence étrangère dans l'industrie française a été notable.

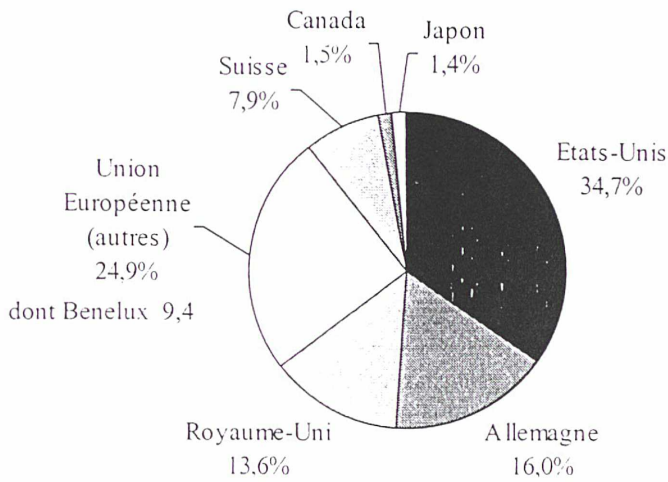
II.1.2. Situation actuelle [3]

Au 1^{er} janvier 1997, 14% des quelque 22000 entreprises industrielles françaises de plus de vingt salariés étaient contrôlées par des capitaux étrangers (participation dans le capital > 33,3%). Dans 95% des cas, ce contrôle était un contrôle majoritaire (participation dans le capital > 50%).

Derrière ce chiffre apparemment faible se cache une réalité bien différente. En effet, les entreprises étrangères sont essentiellement présentes dans les entreprises de taille moyenne, et dans les très grandes entreprises. Bien que ne contrôlant que 14% des entreprises industrielles, les capitaux étrangers contrôlent ainsi 28% des effectifs, soit près de 840.000 emplois, et plus de 35% du chiffre d'affaires de l'industrie. Elles se concentrent dans le créneau 250 – 2.000 salariés. La moitié des 700 entreprises industrielles françaises employant entre 500 et 2.000 salariés sont ainsi contrôlées par des capitaux étrangers.

L'origine des capitaux étrangers réserve peu de surprises. On note la place prépondérante de l'Union Européenne, et au sein de celle-ci, de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne, ainsi que des Etats-Unis.

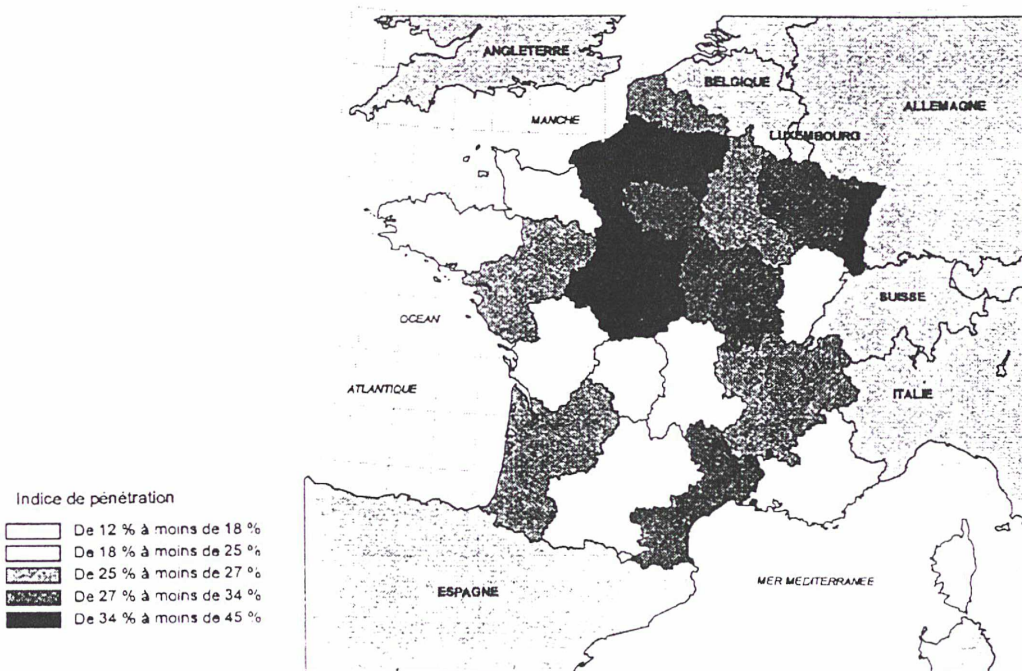
Origine des capitaux étrangers dans l'industrie française (en fonction du chiffre d'affaires)



source : SESSI - l'implantation étrangère dans l'industrie au 01/01/97

La répartition géographique des capitaux étrangers est également sans surprise. Elle se concentre à l'est d'une ligne Le Havre - Marseille, c'est à dire dans des zones proches des frontières (exportations) et ayant une tradition industrielle importante.

Poids de l'implantation étrangère dans l'emploi industriel régional [3]



Source : Sessi, Trésor, Insee

Enfin, le niveau technologique des entreprises industrielles à capitaux étrangers semble en moyenne plus élevé que celui de leurs homologues à capitaux français. Ainsi, près de 53% des premières sont dans un domaine d'activité "haut" ou "moyennement haut", contre 48,5% des secondes.

II.1.3. Evolution et tendance

Un flux croissant d'investissements...

Depuis le début des années 80, le poids des capitaux étrangers dans l'industrie française n'a cessé de s'accroître. Les entreprises étrangères, qui contrôlaient 18% des emplois et 24% du chiffre d'affaires de l'industrie française en 1980, contrôlent aujourd'hui, comme nous l'avons déjà noté, 28% des emplois et 35% du chiffre d'affaires.

Cette augmentation est confirmée par l'observation des flux d'IDE (Investissements Directs à l'Étranger) de l'étranger vers la France. Ces derniers sont définis comme " un engagement [d'une entreprise étrangère en France] par création d'une filiale ou par rachat ou prise de participation dans une entreprise locale préexistante, afin d'y exercer un contrôle durable ". A la différence des chiffres présentés précédemment, ces flux ne concernent donc pas uniquement les entreprises industrielles. Leur analyse montre qu'ils sont en augmentation relativement constante depuis 1985, passant d'environ 28 milliards de francs en 1985 à 116 milliards de francs en 1995. Ces chiffres font de la France le troisième pays d'accueil des investissements étrangers sur la période 1985-1995 avec des flux cumulés de 138 milliards de \$, loin derrière les Etats-Unis (477) et le Royaume-Uni (200).

Mais l'analyse des flux d'IDE se borne à celle des grandes tendances. En effet, leur mode d'évaluation présente deux limites majeures :

- Etant évalués à partir des statistiques des balances de paiements, ils ne tiennent pas compte de toutes les formes d'investissements. Ainsi, les bénéfices d'une société à capitaux étrangers réinvestis dans la société au lieu d'être remontés vers la maison mère ne sont pas comptabilisés.
- Par ailleurs, ils peuvent donner une information erronée sur l'origine géographique réelle des capitaux. Ainsi, des fonds investis par une entreprise japonaise en France par l'intermédiaire de sa filiale américaine sont considérés comme étant d'origine américaine et non japonaise. [1 – article " la France, pays carrefour des investissements "].

...dont certaines caractéristiques diffèrent de celles du stock existant

Les informations fournies par la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) permettent de préciser les grandes caractéristiques de ce flux d'investissements.

A travers son " bilan des investissements étrangers en France ", réalisé annuellement, la DATAR recense en effet l'ensemble des investissements greenfield¹, extensions et rachats d'entreprises en difficulté par des entreprises à capitaux étrangers, en se limitant aux projets de plus de 10 emplois réalisés dans des domaines d'activités autres que le commerce, les magasins, l'hôtellerie et le tertiaire à faible valeur ajoutée. A " l'industrie " évoquée en II.1.2, elle ajoute donc des secteurs comme la logistique, les centres de R&D, les centres d'appel, etc.

Le bilan 1998 recense près de 450 projets visant à la création ou au maintien de près de 30.000 emplois. Par rapport aux caractéristiques du stock d'investissements étrangers évoquées dans le paragraphe précédent, ce bilan des flux fait ressortir les points suivants :

- Une relative stabilité de l'origine des capitaux étrangers. A quelques nuances près, les entreprises qui investissent le plus en France sont celles qui y sont déjà largement présentes : Etats-Unis, Allemagne, Grande-Bretagne et Bénélux.
- Pour les investissements greenfield, une taille moyenne faible en comparaison avec la taille moyenne des entreprises étrangères déjà présentes : 48 emplois attendus au bout de 3 ans à comparer à une moyenne de 268 emplois dans les entreprises étrangères déjà présentes.

Cette comparaison est bien évidemment extrêmement fruste, ne serait-ce que parce qu'elle compare des projets d'investissements dans des **secteurs qui ne sont pas uniquement industriels** à la taille moyenne des entreprises étrangères **industrielles**. Il souligne néanmoins qu'au-delà des grands projets fortement médiatisés du type Toyota, la majorité des projets d'investissements greenfield sont de petits projets. L'entreprise étrangère qui s'installe en France cherche avant tout à tester le terrain. Elle investit dans un projet de petite envergure, et attend les résultats. S'ils sont à la hauteur de ses espérances, elle n'hésite pas à développer ses activités, comme en témoigne le nombre important de projets d'extension recensés : 163

¹ un investissement greenfield est un investissement réalisé à partir de rien : pas de rachat d'entreprise existante, pas d'installation sur un terrain déjà bâti, etc.

projets avec en moyenne 66 emplois attendus. D'où l'importance pour un pays d'être capable d'attirer des investissements de petite taille : ils sont les ambassadeurs de projets futurs de grande envergure.

Comme nous l'avons déjà souligné, les chiffres commentés ici ont de nombreuses limites, au premier rang desquelles leur absence d'exhaustivité et leur difficile comparaison. Ils permettent néanmoins de souligner le poids croissant des entreprises étrangères dans l'économie française, ainsi que les grandes caractéristiques des investissements réalisés : origine et destination géographique, taille.

Pour poursuivre notre description du contexte de notre étude, intéressons-nous maintenant aux acteurs de l'attractivité de la France.

II.2. De qui parle-t-on ? L'accueil des investisseurs

Une entreprise voulant s'implanter dans un pays étranger se trouve confrontée à un problème délicat : " Où aller ?" Pour le résoudre, elle aura le plus souvent recours à une assistance extérieure, pour l'aider à trouver des sites, lui fournir les informations nécessaires à l'évaluation des diverses implantations possibles et ainsi lui permettre de choisir le site qui lui convient le mieux.

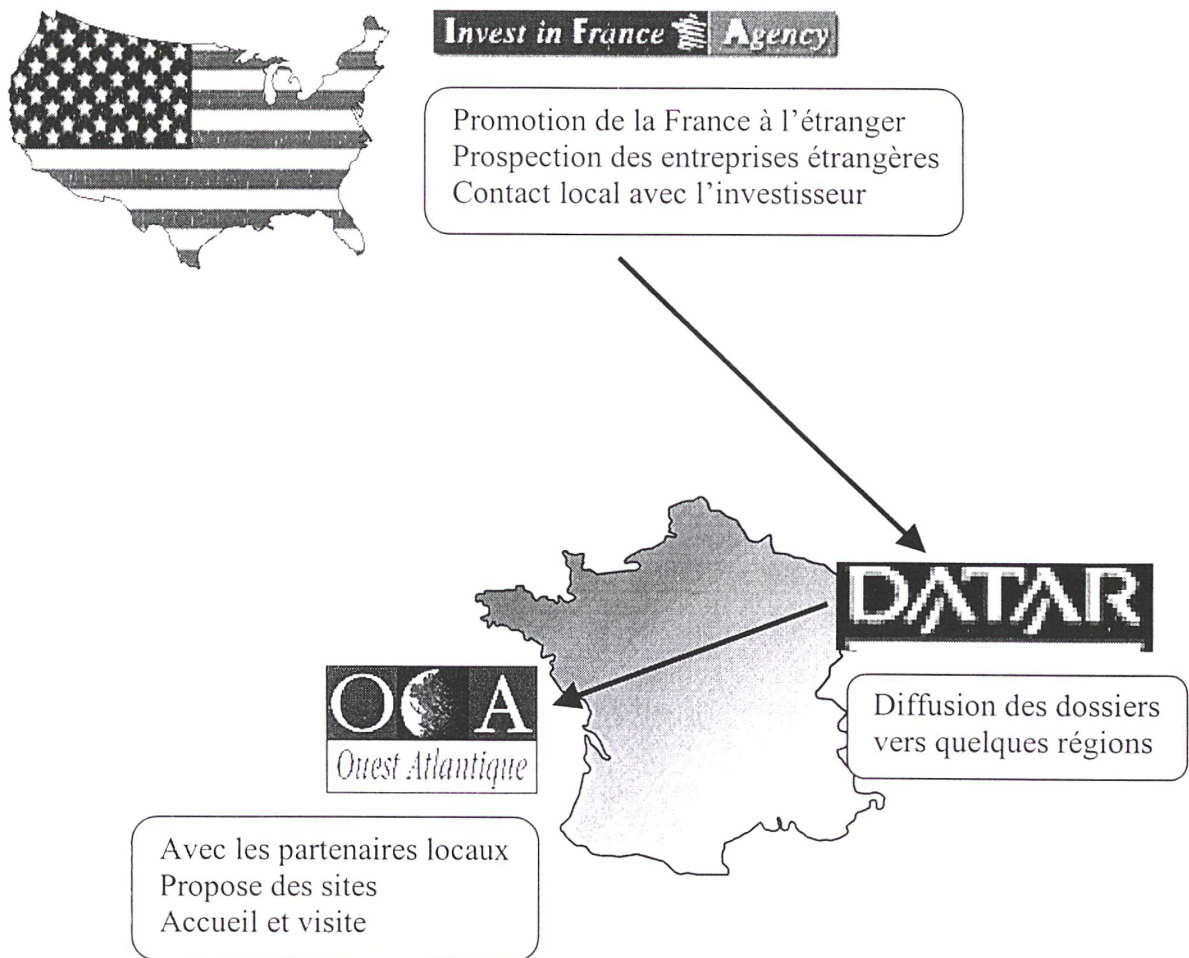
Un interlocuteur possible pour obtenir ces informations est l'administration. En effet, cette dernière est bien placée pour fournir à l'investisseur des renseignements à caractère réglementaire, concernant par exemple le droit du travail. De plus, elle a souvent des services statistiques, qui disposent de nombreuses données. Les administrations, en France ou dans les ambassades, reçoivent ainsi des appels téléphoniques d'entreprises étrangères qui leur posent des questions du type : "Quel est le coût de l'énergie ou du travail en France ?"

II.2.1. Le réseau DATAR

Les implantations d'entreprises étrangères en France étant devenues un enjeu essentiel pour l'économie et l'emploi, l'Etat a voulu favoriser la venue des investisseurs. Pour faciliter la tâche des entreprises envisageant une implantation en France, la DATAR a été chargée de les accueillir. Sa mission est même plus large, puisqu'il s'agit d'adopter une démarche active de "promotion, prospection et accueil des investisseurs étrangers" : au-delà de l'accueil de ceux qui ont spontanément songé à s'implanter en France et cherchent une assistance, il s'agit de

promouvoir la France comme destination d'implantation et de prospecter les entreprises étrangères pour détecter celles qui seraient susceptibles de s'implanter en France.

Pour remplir cette mission, la DATAR a mis en place une organisation à trois niveaux, décrite sur la figure 1.



A l'étranger

La DATAR a mis en place un réseau d'agences à l'étranger, appelées IFA (Invest in France Agency), structuré autour d'une structure d'appui, IFN (Invest in France Network). Les IFA sont généralement constituées de un à cinq permanents, plus éventuellement quelques coopérants. Aux Etats-Unis, étant donné la taille du pays et le nombre d'investisseurs potentiels, l'IFA compte neuf permanents répartis sur quatre agences.

L'IFA est le premier maillon dans la chaîne de cette organisation. Sa mission se décline en deux étapes.

- **Promotion – Prospection.** La promotion consiste à faire connaître les atouts de la France auprès des investisseurs potentiels dans le pays. Pour ce faire, les IFA participent à des salons professionnels, qui leur permettent de rencontrer des entreprises. Ils font aussi de la prospection, qui consiste à démarcher les entreprises pour leur proposer de s'implanter en France. Les retombées sont attendues à moyen terme : il est peu fréquent qu'une entreprise lance un projet d'implantation à l'étranger suite à la visite d'un prospecteur. Néanmoins, l'investisseur, lorsqu'il voudra s'implanter à l'étranger, pourra alors penser à la France et saura qui contacter. La difficulté de la prospection est le grand nombre d'entreprises à visiter. Pour une meilleure efficacité, les prospecteurs sont souvent spécialisés sur quelques secteurs. Ils cherchent à repérer soit les entreprises qui pourraient avoir intérêt à venir en France, par exemple si leurs exportations y sont importantes, soit les entreprises qui ont déjà un projet en cours.
- **Contact local.** La deuxième mission des IFA est d'assurer le contact avec les entreprises locales qui étudient une possible implantation en France. L'IFA joue en effet le rôle d'intermédiaire local entre l'entreprise et le réseau DATAR en France. Notamment, l'IFA doit déterminer quels sont les besoins et contraintes de l'entreprise pour monter un cahier des charges. Le dossier sera alors transmis au réseau DATAR en France qui se chargera de trouver des sites. Dans l'exemple Ink Limited, Monsieur Van der Berg était, par souci de confidentialité, réticent à l'idée de transmettre un cahier des charges précis aux agences de développement. Bien souvent, les investisseurs sont assez vagues dans la définition de leur besoin. L'un des rôles clés de l'IFA est donc la "maïeutique" pour aider l'entreprise à définir et à formuler son besoin aussi tôt et aussi précisément que possible. L'objectif est en effet de pouvoir présenter ensuite à l'entreprise des propositions de sites pertinentes, qui ne seront pas écartées d'emblée par l'investisseur.

À l'issue de ce travail, l'IFA envoie à la DATAR un cahier des charges pour l'implantation de l'entreprise.

Le réseau en France

La DATAR reçoit donc un dossier transmis par l'IFA, auquel il faut apporter une réponse. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de partenaires régionaux. Le COSPE (Comité d'Orientation et de Suivi des Projets Etrangers), qui comprend des représentants de la

DATAR, du Ministère de l'Industrie et des partenaires régionaux, se réunit toutes les semaines pour décider vers quelles régions le dossier sera diffusé. L'objectif de cette sélection est de déterminer les régions susceptibles d'intéresser l'investisseur, évitant ainsi de noyer les régions sous des demandes de propositions qui n'aboutiront sur aucun projet concret.

Les destinataires de ces dossiers en région sont en général les commissariats à l'industrialisation. Les commissariats sont en fait des associations, qui regroupent l'Etat, les institutions locales et parfois des partenaires privés. Le délégué général de l'association (le directeur) est en général le commissaire nommé par la DATAR. La zone couverte par les commissariats est variable : dans certains cas, un commissariat couvre une région, comme Nord – Pas de Calais Développement ou APEILOR (Association Pour l'Expansion Industrielle de la Lorraine), parfois plusieurs régions, comme Ouest-Atlantique qui regroupe la Bretagne, les Pays de la Loire et le Poitou-Charentes. Dans les quelques régions qui n'ont pas de commissariat, comme Rhône-Alpes, les dossiers sont envoyés directement vers les partenaires locaux.

Pour proposer des sites à l'investisseur et répondre à ses questions, les commissariats s'appuient sur leur réseau de partenaires locaux :

- Les agences locales de développement, de niveau départemental ou d'agglomération. En Lorraine, APEILOR travaille avec les Comités d'aménagement départementaux ; Nord – Pas de Calais Développement travaille entre autres avec l'APIM (Agence pour la Promotion Industrielle de la Métropole lilloise).
- Les chambres de commerce et d'industrie, qui, par leurs attributions, sont parfois amenées à gérer des zones industrielles susceptibles d'accueillir une entreprise étrangère.

L'objectif est de proposer à l'investisseur le plus rapidement possible des sites qui correspondent à ses besoins. Il peut être alors utile de disposer d'une liste à jour de terrains ou bâtiments libres. Certains commissariats ont ainsi mis en place des bases de données de sites disponibles, ce qui leur permet de répondre rapidement à la demande de l'investisseur.

Dès lors que l'investisseur se déclare intéressé par certains des sites proposés par le commissariat, ce dernier devient son contact privilégié et peut alors lui rendre deux autres types de services :

- Répondre aux questions que se pose l'investisseur pour évaluer les sites. Ces questions peuvent porter sur des sujets variés comme le coût moyen de la main d'œuvre locale ou les temps de transport vers quelques grandes villes. Le commissariat doit aussi informer l'investisseur sur les aides auxquelles il peut prétendre, le mettre en contact avec les organismes qui les distribuent et l'aider à constituer son dossier.
- Accueillir l'investisseur sur place. Comme nous le verrons par la suite, la visite par l'entreprise des derniers sites retenus est systématique et constitue une étape décisive de la vie du projet, qui nécessite d'être minutieusement préparée par le commissariat. Il doit donc bien accueillir l'entreprise et lui présenter les sites sous leur meilleur jour.

Les commissariats et leurs partenaires locaux sont donc les acteurs de terrain indispensables qui produisent l'offre territoriale à proposer à un investisseur. Mais l'organisation que nous venons de décrire peut connaître des variantes, notamment en amont du processus, en ce qui concerne la prise de contact avec l'entreprise : certains projets sont confiés à des consultants, d'autres sont détectés par la prospection propre des partenaires locaux.

II.2.2. Les variantes de ce schéma

Le recours aux consultants

Certaines entreprises préfèrent avoir recours à des consultants pour les aider dans le choix de leur site d'implantation. Le consultant a en effet un rôle rassurant : en tant qu'expert extérieur à l'entreprise, il peut l'aider à prendre des décisions peut-être difficiles à justifier en interne. L'entreprise peut aussi être soucieuse de la confidentialité de son projet : le consultant joue alors le rôle de "faux nez" et contacte lui-même les collectivités locales afin d'évaluer les possibilités d'implantation, et les montants d'aides envisageables. En effet, les entreprises tiennent souvent à ce que leur projet reste secret le plus longtemps possible, ce qui est difficilement compatible avec les effets d'annonce naturellement recherchés par les élus.

Le consultant avec lequel l'entreprise travaille peut porter le projet du début à la fin, mais il peut aussi faire appel au réseau de la DATAR pour l'aider à trouver des sites : pendant tout le début du projet, un commissariat peut ainsi travailler avec un consultant sans savoir quelle entreprise il s'agit d'implanter.

Certains consultants considèrent le service d'aide à l'implantation que l'administration propose aux investisseurs étrangers comme une concurrence déloyale, puisqu'il est gratuit.

Quand le consultant se contente de proposer à l'entreprise la liste des régimes d'aide auxquels elle peut prétendre, le service rendu par les commissariats constitue en effet une concurrence dont un consultant peut difficilement égaler le rapport qualité/prix. Mais le vrai rôle des consultants est plutôt un rôle d'expert, assez complémentaire du service proposé par l'administration :

- soit en amont pour analyser le projet et déterminer quels sont les critères à prendre en compte,
- soit en aval pour aider l'entreprise à démarrer, par exemple en l'aidant à recruter des cadres ou en la conseillant sur le plan fiscal,
- et bien sûr en tant que chef de projet chargé de coordonner l'implantation et d'en accélérer l'avancement.

Dans le processus de choix de l'implantation, le consultant peut ainsi se substituer à l'investisseur en évaluant les divers sites à sa place. Une autre variante se produit lorsque l'entreprise est détectée par la prospection propre des partenaires locaux.

La prospection propre des partenaires locaux

La DATAR n'est pas la seule à avoir mis en place des bureaux à l'étranger chargés de la promotion – prospection. Les partenaires locaux, c'est-à-dire les commissariats, les agences régionales, départementales et locales ont eux aussi mis en place des antennes de prospection à l'étranger, pour trois raisons :

- Les moyens consacrés par la DATAR à la prospection sont jugés trop faibles compte tenu de l'importance de la tâche.
- La DATAR doit orienter les projets (via le COSPE), ce qui veut dire présélectionner certaines régions mais donc en éliminer d'autres. Tout naturellement, les acteurs locaux vont s'estimer lésés lorsque leur région ne sera pas présélectionnée.
- Certaines zones ont des atouts particuliers à faire valoir, qui ne valent pas pour le territoire français dans son ensemble : par exemple, Lille, grâce à son important pôle de vente par correspondance, est particulièrement attractive pour les entreprises du secteur ; ou bien, Sophia-Antipolis est une destination de choix pour les entreprises high tech. Les agences de développement locales estiment donc qu'un vendeur de l'IFA, qui cherchera à vendre la France dans son ensemble, sera trop généraliste pour pouvoir faire valoir ces atouts

particuliers. Elles préfèrent donc envoyer un prospecteur spécialisé pour rendre visite aux entreprises étrangères dans le secteur qui est leur point fort.

Il en résulte un certain désordre, d'autant plus que les diverses agences locales sont très jalouses de leur indépendance et n'entendent pas abandonner leur prospection propre. La DATAR a du mal à coordonner les divers acteurs : dans certains salons professionnels, on peut ainsi voir à côté du stand de l'IFA qui présente la France, deux autres stands qui représentent chacun une région différente, avec parfois plus de moyens que l'IFA ! La fédération des diverses agences locales est d'autant plus difficile de la DATAR manque de légitimité vis-à-vis de certaines agences : en effet, la mission essentielle de la DATAR est l'aménagement du territoire et non pas la promotion de la France et l'accueil des investisseurs étrangers. Dès lors, les régions riches, qui ne sont donc pas des régions prioritaires pour l'aménagement du territoire, ressentent ces deux missions comme contradictoires et estiment que la DATAR cherche à limiter au maximum les dossiers qu'elle peut leur envoyer, ce d'autant plus que pendant longtemps la DATAR a effectivement mis l'accent sur l'aménagement du territoire au détriment de l'accueil et de la satisfaction des demandes des investisseurs. Aujourd'hui, la DATAR se défend d'accueillir les investisseurs étrangers en les utilisant pour aménager le territoire et reconverter les zones industrielles sinistrées, mais l'histoire peut donner à réfléchir...

Nous avons donc exposé quelles sont les deux activités principales des pouvoirs publics pour attirer les entreprises en France : d'une part, des prospecteurs à l'étranger, chargés de trouver des entreprises intéressées par une implantation nouvelle en France, d'autre part des structures locales d'accueil qui vont aider l'investisseur à trouver des sites. Pour évaluer la pertinence de ce système, il convient maintenant d'analyser la démarche de l'investisseur, de comprendre quel est le processus de décision qui le conduit à choisir un site d'implantation.

III. Le processus de décision

Comment l'investisseur procède-t-il au choix de son site d'implantation ? Quel est son processus de décision ? Comme nous l'avons souligné en introduction, apporter une réponse à cette question constitue une étape fondamentale dans la compréhension des facteurs d'attractivité de la France.

L'exemple d'Ink Limited nous a permis d'ébaucher les grandes étapes de ce processus de décision : le zonage, les deux questions, le rôle de l'image et de l'habillage dans la réponse qui y est apportée. Il nous faut maintenant formaliser et justifier ces observations.

III.1. Méthode et critères utilisés - Quelles sont les questions posées ?

Comment sélectionner un site parmi une infinité de sites potentiels, dont il n'existe même pas une liste exhaustive ? Dans l'exemple que nous avons présenté en première partie, M. Van der Berg procède implicitement par zonage pour sélectionner son site, en répondant simultanément à deux questions : "Où puis-je aller ? Où veux-je aller ?"

III.1.1. Les étapes du processus de décision

La démarche conduisant au choix d'un site d'implantation est un **zonage**, qui consiste à utiliser des critères de plus en plus contraignants afin de réduire progressivement le champ d'investigation jusqu'à trouver le site idéal. Ainsi M. Van der Berg commence-t-il par déterminer la zone où il envisage d'aller, éliminant d'emblée certains pays européens. Sur des critères de respect des délais, marché visé, qualité de la main d'œuvre, il exclut huit pays pour n'en conserver que trois. Ensuite, il étudie un certain nombre de sites situés dans les pays encore en lice pour finalement retenir celui de Valenciennes.

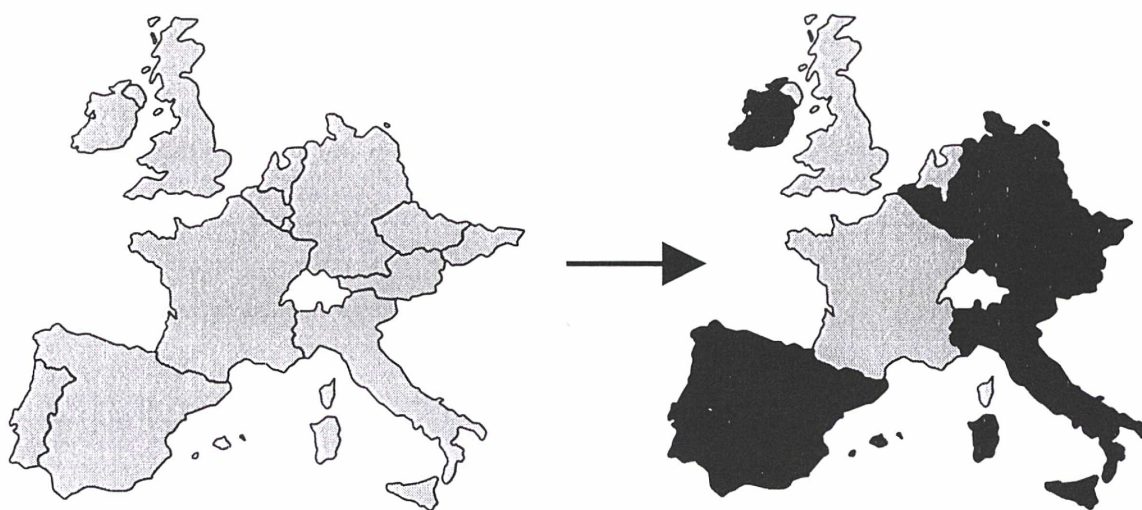
On peut donc distinguer deux étapes principales dans le zonage, une étape de sélection des pays et une étape de sélection des sites.

La sélection des pays

Le choix des pays commence par le choix d'une zone large où il faudra implanter le nouveau site, en général un groupe de pays proches, par exemple l'Europe. Comme nous le verrons par

la suite, ce choix est généralement dicté par le marché, l'entreprise souhaitant s'implanter près de ses clients.

Ensuite, l'entreprise va progressivement éliminer des pays. Elle commence à le faire en utilisant des **critères seuils** : tous les pays qui n'atteignent pas le niveau minimal requis pour l'un de ces critères seuils sont irrémédiablement éliminés. Cette méthode a l'avantage de permettre de sélectionner rapidement quelques pays, après quoi l'entreprise va classer ceux qui restent pour ne retenir que les meilleurs. L'objectif est en effet de constituer une **short list** de trois à cinq pays dans lesquels l'entreprise va ensuite chercher des sites : cela lui évite de disperser ses efforts en cherchant des sites dans un trop grand nombre de pays, tout en conservant une certaine variété dans la sélection.



première étape : choix de la zone puis sélection des pays

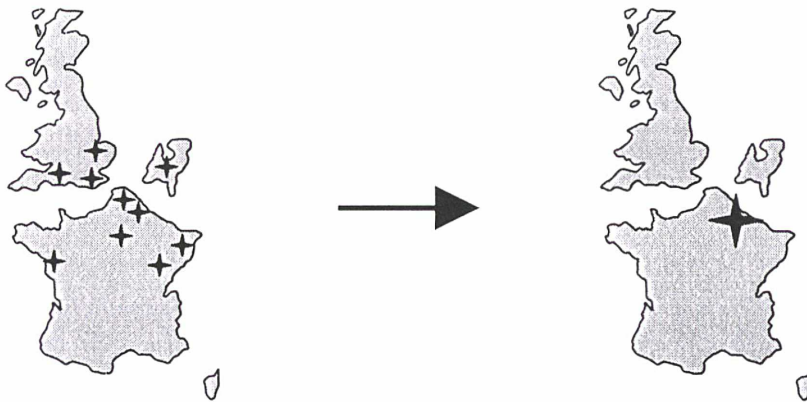
Après avoir arrêté cette short list de pays, l'entreprise va alors y chercher des sites, les évaluer pour sélectionner le meilleur : c'est l'étape de la sélection des sites.

La sélection des sites

Cette seconde étape commence par une phase de recherche de sites disponibles, dans les pays de la short list. Pour l'aider dans cette démarche, l'entreprise a souvent recours aux structures locales d'accueil. Elle évaluera ensuite les sites retenus pour les classer et choisir celui qui lui convient le mieux. Le nombre de sites proposés peut parfois être important : ainsi, mais c'est un cas extrême, une grande entreprise avait-elle examiné 70 sites dans trois pays différents. La sélection des sites peut ici se faire en plusieurs étapes : dans le cas de cette même entreprise, une première étape avait conduit à retenir 33 sites en utilisant quelques critères ;

une deuxième étape, ajoutant d'autres critères, avait retenu 7 sites et la troisième étape avait conduit au choix final du site d'implantation.

A chaque étape, l'évaluation des sites se fait plus précise et utilise plus de critères. Notamment, un élément important de l'évaluation des sites est la **visite** sur le terrain : lorsqu'il ne reste plus qu'une dizaine de sites, il est fréquent que le groupe de projet se rende sur place pour regarder de près les sites sélectionnés. Bien souvent, "le grand patron" en personne vient visiter quelques-uns des meilleurs sites avant le choix définitif.



deuxième étape : la sélection des sites

Le processus de décision comporte donc deux étapes, utilisant des critères de plus en plus contraignants : d'abord une sélection des pays, pour constituer une short list, puis une sélection des sites, pour laquelle il faut trouver des sites, les évaluer et visiter les meilleurs d'entre eux. Mais quels critères utilise l'investisseur pour sélectionner les pays ou les sites ? Comment fait-il pour éliminer tel ou tel pays, évaluer tel ou tel site ? Nous allons voir que ces critères sont de deux types, correspondant soit à la question "Où puis-je aller ?", soit à la question "Où veux-je aller ?". Nous verrons par la suite l'intérêt de cette distinction.

III.1.2. Où puis-je aller ?

C'est la première question que se pose l'investisseur pour choisir son site : "Où vais-je pouvoir travailler et exercer mon activité efficacement ?", Elle regroupe des considérations stratégiques, économiques et industrielles, c'est à dire des critères rationnels. Ces critères serviront dans le zonage pour sélectionner les pays ou les sites, soit comme critères seuils, pour éliminer les pays ou les sites qui ne conviennent pas, soit comme critères d'optimisation, pour classer les pays ou sites qui restent et retenir les meilleurs.

Cette approche comporte plusieurs facettes : pour savoir où il peut aller, un industriel se préoccupe d'abord de ses clients : "Où est mon marché ?" mais il s'inquiète aussi des délais nécessaires à l'ouverture de l'unité. Il va également examiner les conditions nécessaires au bon exercice de son activité : l'environnement politique, réglementaire et fiscal, la main d'œuvre, le tissu économique et divers éléments de coût.

Marché et logistique

La première préoccupation d'un industriel qui veut implanter un site est la localisation de ses clients, de son marché : "D'où pourrai-je livrer mes clients dans de bonnes conditions ?". Si nécessaire, l'industriel cherchera, pour gagner en réactivité, à se rapprocher de ses clients, toujours plus exigeants, notamment sur les délais de livraison. Ce critère de marché est donc étroitement lié à celui de la logistique et de la présence d'infrastructures de transport (autoroute essentiellement, aéroport, port).

Une entreprise de logistique a ainsi refusé le pont d'or qu'on lui proposait pour venir s'implanter en Creuse, parce que les problèmes d'accessibilité ne lui auraient pas permis de servir dans les temps ses clients. L'industriel peut aussi avoir une vision à plus long terme : par exemple, ce sous-traitant automobile allemand s'est implanté en Lorraine, parce qu'il se trouvait ainsi à mi-chemin entre son client actuel, en Bretagne, et des clients futurs en Allemagne.

Parfois, cette préoccupation du marché devient presque caricaturale : une entreprise américaine voulait implanter un centre logistique, avec pour objectif de pouvoir livrer une commande du jour pour le lendemain matin. Pour déterminer la zone d'implantation possible de ce centre logistique, elle a positionné un cercle de 1000 km de rayon sur une carte (ce qui correspond approximativement à une nuit de route), pour couvrir le maximum de ses clients. Elle s'est ensuite contentée de chercher des sites à proximité du centre de ce cercle. Une histoire raconte même qu'un chef d'entreprise américain, pour implanter une usine, avait positionné sur une carte le centre de gravité de tous ses clients. Ce site tombait au beau milieu d'une forêt mais il avait tout de même été retenu pour y construire l'usine ! Sans aller jusqu'à de semblables extrémités, ces exemples montrent bien l'importance du marché, de la localisation des clients dans le processus de choix d'une implantation.

L'investisseur est aussi sensible au fait que le pays d'implantation contribue à l'image de l'entreprise et de ses produits : pour un consommateur, des produits portant la mention "Made

in Germany", "Made in France" ou "Made in Taiwan" ne rentreront pas dans la même gamme. Les acheteurs industriels ont une approche comparable. Pour l'investisseur, que ses clients soient le grand public ou d'autres entreprises, l'image du pays associée à son entreprise et à ses produits doit impérativement correspondre au segment de marché qu'il vise, sous peine d'incohérence dans son offre.

Le point de départ du processus de choix d'une implantation est donc le client : pour mieux le servir, l'investisseur va chercher à s'en rapprocher pour améliorer sa réactivité, et il doit garder à l'esprit que le pays de production projette sur l'entreprise et le produit une image à laquelle ses clients peuvent être sensibles. Au-delà de ces deux aspects et pour encore mieux satisfaire ses clients, l'industriel va aussi être pressé de démarrer sa nouvelle usine : c'est le critère de l'urgence.

L'urgence

On constate en effet que les investisseurs cherchent à réduire le plus possible le délai entre la décision de création d'un site et le démarrage de la nouvelle unité dans un souci évident de compétitivité. Le processus de décision lui-même est soumis à une pression croissante de l'urgence, les décisions doivent être prises de plus en plus rapidement. Même les Japonais, qui ont la réputation de mûrir longuement leurs décisions pour rechercher le consensus, mettaient environ deux ou trois ans pour choisir un site d'implantation dans les années 80. Aujourd'hui, ils cherchent à réduire ce délai et les implantations récentes ont été plus rapides : pour Toyota, projet de grande ampleur s'il en est, la décision a été prise en un an seulement.

Dans ces conditions, tout élément qui permettra de gagner du temps et de réduire ainsi la pression de l'urgence sera positif pour le site : pour s'en convaincre, il suffit de considérer le cas de cette entreprise allemande, qui recherchait un site terrassé pour pouvoir y installer des machines lourdes. Elle a choisi son site d'implantation parce que la commune, propriétaire du terrain, avait accepté le risque de commencer les travaux de terrassement dès l'accord de l'entreprise, mais bien avant que le contrat de vente ne soit finalisé, ce qui permettait ainsi à l'entreprise de gagner de précieuses semaines sur son programme. A l'inverse, toute crainte de perte de temps sera un point négatif pour le site ou le pays : les Italiens le reconnaissent eux-mêmes, la procédure bureaucratique occasionnée par les opérations immobilières en Italie est lourde et gourmande en temps. Certains chefs d'entreprise nous ont ainsi avoué avoir éliminé d'entrée l'Italie comme destination possible, par crainte de perdre beaucoup de temps.

L'investisseur, soumis à la pression de l'urgence, fait donc du respect des délais l'une de ses priorités. Ceci l'amène logiquement à s'intéresser au contexte politique et administratif des

pays envisagés ; nous allons voir maintenant qu'il a d'autres raisons, plus profondes, de le faire.

Environnement politique, réglementaire et fiscal

La stabilité politique, les contraintes réglementaires et le poids de la fiscalité sont un des soucis majeurs des industriels quant au choix de leur pays d'implantation : ces éléments peuvent conditionner l'activité de l'entreprise, qui a besoin de stabilité. Une entreprise japonaise qui s'est implantée en France au début des années 90 nous a dit avoir éliminé le Royaume-Uni comme destination possible et ce malgré des coûts inférieurs, parce que le thatchérisme était sur son déclin à l'époque et qu'elle craignait un fort retour de balancier antilibéral aux prochaines élections. Cette position caricaturale montre bien que, pour séduire un investisseur, un pays doit donner des gages de stabilité politique, elle-même nécessaire à la stabilité réglementaire et fiscale.

S'implanter dans un pays nouveau implique en outre pour l'investisseur de s'intégrer dans un nouveau contexte réglementaire, ce qui n'est pas facile. En effet, les cultures administratives sont parfois très différentes d'un pays à l'autre et la comparaison n'est pas aisée. "Nul n'est censé ignorer la loi", dit l'adage, mais lorsqu'il s'implante dans un pays étranger, l'industriel craint de subir des contraintes supplémentaires à cause d'un règlement qu'il ignorait, parce qu'il n'y a pas d'équivalent dans son pays d'origine. Dans certains cas, cela peut entraîner des coûts qui n'avaient pas été prévus dans le plan de financement, ou d'autres surprises désagréables.

Par exemple, dans les pays anglo-saxons, la législation du travail est très légère, alors qu'elle réglemente l'essentiel des relations employé-employeur en France. Un investisseur anglo-saxon pourrait ainsi découvrir après son installation certaines contraintes qu'il ignorait, par exemple pour licencier du personnel. Soucieux d'éviter pareille mésaventure, certains investisseurs anglo-saxons peuvent alors éliminer rapidement la France des destinations possibles. Dans le cas de notre exemple Ink Limited, la législation environnementale des pays nordiques, plus stricte, faisait redouter à Monsieur Van der Berg une implantation dans ces pays, surtout après une expérience malheureuse. Sans hésiter, il a donc éliminé ces pays dès le début du processus de sélection.

La fiscalité est aussi un critère important dans le choix du pays d'implantation, d'abord par son poids psychologique mais surtout parce que cela peut représenter un élément important en

termes financiers. Une simple analyse des taux d'imposition reflète mal la réalité. Les impôts sont très divers, la taxe professionnelle en France n'existe nulle part ailleurs en Europe, ou alors sous une forme très différente. Même pour l'impôt le plus courant, l'impôt sur les bénéfices, les assiettes d'imposition varient énormément d'un pays à l'autre et peuvent générer des différences parfois importantes.

Cependant, le poids de la fiscalité dans le choix du site d'implantation est à nuancer : les sociétés internationales ont compris qu'elles pouvaient optimiser la localisation de leurs bénéfices ; en France, l'impact négatif de la taxe professionnelle est limité car on oriente les investisseurs vers des zones où ils peuvent bénéficier d'une exemption de taxe professionnelle pour cinq ans, ce qui améliore d'autant la rentabilité des projets d'investissements, et, détail non négligeable, rend cette taxe invisible sur une analyse de cash flow à cinq ans et peu visible sur une analyse à dix ans.

La stabilité politique, l'environnement réglementaire et fiscal, conditionnant fortement le succès et le profit de l'implantation, sont donc des préoccupations centrales de l'investisseur quand il s'interroge sur les destinations possibles. Un autre élément essentiel de cette même question est la main d'œuvre qu'il va employer dans sa nouvelle unité.

La main d'œuvre

La main d'œuvre - au sens large, aussi bien ouvriers et employés que cadres et ingénieurs - est en effet l'un des points clés de la réussite de l'implantation. Dans certaines entreprises, les coûts salariaux peuvent représenter une part importante des charges. On considère souvent que l'Europe est disqualifiée par rapport aux pays à bas salaires à cause du coût jugé prohibitif de sa main d'œuvre, mais ce n'est pas le seul facteur à prendre en compte : la qualité de la main d'œuvre locale est un autre facteur essentiel du succès de l'implantation et donc du choix du site. Un bon climat social est également nécessaire à la bonne marche de l'entreprise, ainsi que la capacité à faire venir des cadres expatriés pour démarrer l'usine.

En ce qui concerne les ouvriers, la qualité se mesure le plus souvent par la productivité : c'est le niveau de production par personne, ce niveau pouvant être évalué en valeur ou en quantité. Ce qui compte pour l'analyse des coûts, ce n'est pas le coût horaire de l'ouvrier mais bien le coût unitaire de la pièce produite. Or le coût unitaire est égal au coût horaire de l'ouvrier divisé par la productivité (au sens "quantité de pièces produite par un ouvrier en une heure"). La qualité de la main d'œuvre, en tant que productivité, est donc une information nécessaire

pour estimer le coût de cette main d'œuvre. Louis Schweitzer² déclarait que la France est le meilleur pays au monde pour produire des automobiles, car c'est là que la productivité des ouvriers du secteur est la plus élevée. Les récentes implantations de Mercedes (Smart) à Hambach en Lorraine ou de Toyota à Valenciennes dans le Nord - Pas de Calais ne sont certainement pas étrangères à ce constat.

Mais la prise en compte de la productivité de la main d'œuvre a des limites : on peut voir une forte productivité comme la simple conséquence de la cherté de la main d'œuvre, qui pousse à plus d'automatisation. Philippe Bourguignon, directeur au Club Med, déclarait ainsi³ : "Aux USA on emploie plus de gens pour la plongée, en France on met un lave-vaisselle." L'évaluation de la productivité ne suffit donc pas.

La qualité de la main d'œuvre, c'est aussi sa souplesse, sa motivation, sa créativité. Il est important pour un chef d'entreprise de pouvoir trouver, quand il en a besoin, des volontaires pour travailler le dimanche s'il a une commande urgente à terminer. L'attitude de la main d'œuvre face au travail, souvent liée aux traditions d'une région, la motivation contribuent au succès de l'entreprise : l'absentéisme n'entraîne pas seulement une baisse de productivité, il oblige le chef d'entreprise à trouver un remplaçant. La créativité de la main d'œuvre, notamment des ingénieurs et techniciens, leur disponibilité sont des éléments d'appréciation de la qualité de la main d'œuvre : cela a ainsi conquis une société japonaise, qui, après une première expérience en France, a décidé d'y implanter un centre de recherche.

Par delà la qualité de la main d'œuvre locale, critère à part entière du choix du site, l'industriel va aussi se préoccuper de ses relations avec elle, du climat social. En effet, la hantise d'un investisseur qui s'installe à l'étranger, c'est le conflit social, qu'il va devoir résoudre en dialoguant avec des syndicats qui peuvent avoir une mentalité complètement différente de ceux qu'il connaissait dans son pays d'origine. L'industriel va donc examiner avec soin quelle est la culture syndicale du pays, combien de jours de grève le pays a connu dans les années précédentes. Un conflit social dans une entreprise japonaise dans les années 1990 avait ainsi quasiment bloqué les investissements japonais dans la région pendant quelques années.

Mais la main d'œuvre n'est pas uniquement locale : l'entreprise, quand elle ouvre un site à l'étranger, va y envoyer des expatriés, souvent des cadres. La tendance est certes à la baisse du nombre d'expatriés, les entreprises préférant recruter le plus vite possible des cadres locaux,

² cité dans The Economist du 4 juin 1999

qui coûtent moins cher et ont en outre l'avantage de bien connaître le pays. Néanmoins, pour trouver des cadres volontaires pour un départ à l'étranger comme pour réussir à en recruter sur place, l'entreprise doit aussi se préoccuper de leurs conditions de vie : qualité de vie, logement mais aussi niveau des impôts pour les personnes, etc. Quand il s'agit d'employer des cadres, l'attractivité d'un pays pour les personnes influe sur l'attractivité du pays pour les investisseurs.

Les critères liés à la main d'œuvre ont donc quatre visages : coût, qualité, climat social et qualité de vie des cadres. Ces éléments sont nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et constituent donc un volet important de la recherche des destinations possibles. Mais cette question recouvre encore quelques autres aspects, dont notamment la qualité du tissu économique local.

Autres critères

Pour savoir où il peut aller, l'investisseur doit également prendre en compte quelques autres critères :

- Le tissu économique local : l'entreprise aura besoin de pouvoir trouver localement des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires avec lesquels elle pourra travailler. La zone examinée doit donc disposer d'un tissu économique suffisamment dense. Une entreprise qui voulait implanter un centre de distribution de pièces détachées avait ainsi choisi un site dans une zone industrielle déjà occupée par d'autres entreprises de logistique, avec lesquelles elle profitait de synergies en partageant des camions pour expédier des marchandises.
- La disponibilité et le prix des terrains. Pour pouvoir s'implanter dans une région, il faut encore pouvoir y trouver un site disponible à un prix acceptable : la région de Rotterdam, qui pourrait sembler idéale pour les centres de logistique grâce à son port, est déjà bien occupée et les places y sont chères.
- Les aides, liées au foncier, à l'immobilier, à l'investissement, à l'emploi ou sous forme d'exemptions (de taxe professionnelle, d'impôt sur les bénéfices,...) qui améliorent la rentabilité de l'investissement. Le rôle des aides n'est certainement pas de rendre rentable un projet, tout au plus peuvent-elles favoriser un territoire par rapport à un autre. L'importance de ce critère aux yeux des investisseurs est variable : certains sont de

³ cité dans The Economist du 4 juin 1999

véritables chasseurs de subventions, d'autres préfèrent éviter de recevoir trop d'aides pour ne pas se mettre en situation de "débiteur moral" vis-à-vis de l'administration.

- Le coût de l'énergie, assez variable d'un pays à l'autre. Même si ce n'est pas toujours un poste important de dépense, "C'est toujours ça de gagné et au moins on en est sûr, contrairement aux aides", nous faisait remarquer un industriel.

Au total, la réponse à la question "Où puis-je aller ?" passe pour l'investisseur par la prise en compte des aspirations de ses clients, de la pression de l'urgence, de l'environnement politique, réglementaire et fiscal, mais aussi de la main d'œuvre, du tissu économique et des autres éléments de coût.

III.1.3. "Où veux-je aller ?"

C'est cette question que l'entreprise se pose, parallèlement à la précédente. Mais la grande différence est qu'ici, la question n'est le plus souvent pas formulée explicitement. La réponse relève en outre de critères affectifs, ce qui les distingue fondamentalement de ceux utilisés pour définir les destinations admissibles ; ils sont rarement quantifiés et restent par nature très subjectifs, leur évaluation varie d'une personne à l'autre. Ces critères affectifs sont d'une part les affinités du décideur, son attirance pour le pays ou la région, d'autre part tout ce qui contribue à le rassurer et à lui permettre de se sentir à l'aise sur son nouveau site.

Les affinités du décideur

Les affinités du décideur jouent un rôle décisif dans le choix du site. Elles peuvent être de diverses natures : le chauvinisme, tout particulièrement en France, induit une tentation forte de favoriser son propre pays, de démontrer que son pays natal est incontestablement le pays idéal pour l'implantation envisagée. Ainsi cette filiale européenne d'une entreprise américaine a adopté un nouveau schéma d'organisation tel qu'il était indispensable d'ouvrir un nouveau site en France. La nationalité française du décideur n'est certainement pas étrangère à cette décision.

Il peut s'agir aussi d'une attirance pour tel ou tel pays étranger, attirance pour sa culture, pour son intérêt touristique ou la qualité de vie. Qui n'a pas rêvé, en visitant quelque pays ensoleillé et agréable, de pouvoir s'y installer pour y vivre ? L'écrivain anglais Peter Mayle, dans son livre "A Year in Provence", écrit ainsi :

We had been here often before as tourists, desperate for our annual ration of two or three weeks of true heat and sharp light. Always when we left, with peeling noses and regret, we promised ourselves that one day we would live here. [...] And now, somewhat to our surprise, we had done it.

Nous étions souvent venus ici comme touristes, prêts à tout pour notre ration annuelle de deux ou trois semaines de vraie chaleur et de lumière vive. A chaque fois, nous partions à regret avec le nez qui pèle, nous promettant qu'un jour..... Et voilà qu'à notre grande surprise, nous y étions !

Un projet d'implantation d'une entreprise peut être l'occasion de réaliser ce rêve. Même si les membres du groupe de projet et le décideur ne vont pas aller travailler sur place, l'attirance pour le pays en donne une vision favorable et l'environnement contribue à l'image du site. Ainsi, la francophilie d'un membre influent du groupe de projet a joué un rôle essentiel dans l'implantation en France d'une grande entreprise allemande. Lorsqu'on a une attirance pour un pays, on regarde d'un autre œil tout ce qui concerne ce pays et la critique s'émousse, ce qui donne un véritable avantage au pays dans la compétition. De plus, un site à l'étranger peut donner lieu à des visites, qui sont l'occasion de profiter du pays et de sa qualité de vie. Ainsi, un chef d'entreprise anglais, qui avait installé une filiale en France, profitait de temps en temps des visites occasionnelles dans cette filiale pour découvrir les bonnes tables des environs.

Les affinités du décideur jouent donc un rôle dans le choix du site d'implantation, mais il importe aussi qu'il soit rassuré et se sente à l'aise dans le pays et sur le site.

Rassurer et mettre à l'aise

Un projet d'implantation à l'étranger est une aventure, un saut dans l'inconnu : la culture, le mode de vie, les habitudes de travail, le fonctionnement de l'administration, les relations entre entreprises, tout est très différent. Ce saut dans l'inconnu sera d'autant plus grand que l'entreprise sera de petite taille et que le pays d'implantation sera éloigné – culturellement et géographiquement – du pays d'origine. Le chef d'entreprise se retrouve alors dans un monde totalement nouveau, où il doit presque tout redécouvrir et réapprendre. Face à cet inconnu, à cet univers nouveau, l'investisseur se trouve confronté à une inquiétude profonde : "Can we survive ?", se demandait cet investisseur japonais qui voulait s'implanter en Europe et a finalement choisi la France, "Pourrons-nous survivre ?". L'investisseur projetant une

implantation à l'étranger sera dès lors très sensible à tout ce qui pourra contribuer à le rassurer sur son projet, à le mettre à l'aise dans ce monde nouveau où l'entreprise va vivre. **La peur de l'inconnu, la crainte de l'échec sont des modérateurs très forts à la recherche du profit.**

Par conséquent, les pays que l'investisseur connaît, dans lesquels il a eu l'occasion de voyager, bénéficient d'un avantage important sur les autres (à condition bien sûr qu'il n'en garde pas mauvais souvenir). Pour ces pays, la crainte d'une mauvaise surprise s'estompe et l'investisseur les regarde donc d'un œil plus favorable. C'est aussi pour dissiper cette peur que la visite du site est essentielle.

On ne peut pas en effet choisir un site à distance, il faut se rendre sur place pour visiter le site et savoir s'il convient, si l'on s'y sent à l'aise. Une visite permet en effet de toucher la réalité de l'implantation, de vérifier les promesses de celui qui vous propose ce site : par exemple, être sûr que l'autoroute qui passe à côté n'est pas une portion désaffectée. Mais la visite permet aussi de "sentir" le site, de savoir si le site vous plaît, de voir l'environnement et les détails qui feront que vous pourrez vous y sentir à l'aise. Une des raisons qui avait ainsi poussé une entreprise japonaise à s'implanter dans les Vosges était la beauté du site, situé près d'une forêt qui rappelait le paysage autour de la maison mère au Japon. Par contre, même si tout le monde sait que la chute d'une ligne électrique est un événement extrêmement improbable, un autre Japonais avait refusé un site qui se trouvait sous une ligne EDF, parce que cela le mettait mal à l'aise. Mais au-delà des éléments de l'environnement du site qui vont contribuer à mettre à l'aise l'investisseur, celui-ci aura besoin d'être rassuré sur les hommes.

Une des conditions nécessaires au succès de l'implantation est en effet que l'investisseur et les personnes qu'il va employer localement puissent s'entendre et travailler ensemble. Une entreprise japonaise qui avait racheté une entreprise en Allemagne, dans laquelle elle avait conservé une partie de l'équipe dirigeante, a fini par fermer le site parce qu'elle ne parvenait pas à s'entendre avec les cadres et le personnel local : elle a alors transféré cette activité en France. Le contact avec les "autochtones" du pays de destination est donc un point important et délicat de la décision: il dépend d'une part des cultures de l'investisseur et du pays de destination et d'autre part des individus et notamment de l'investisseur et de sa personnalité. On peut tenter d'établir des règles pour connaître les différentes cultures qui permettent aux gens de s'entendre ou pas, mais on ne peut pas prévoir si l'investisseur avec sa personnalité va s'entendre avec les autochtones, on ne le découvre qu'avec l'expérience.

Or, dans le processus de décision, le premier contact que l'investisseur a avec des personnes du pays de destination se produit dans le travail avec l'organisme d'accueil. La qualité du contact, ce que nous appellerons plus loin dans une analogie avec une situation commerciale classique "la tête du vendeur", va donc être un signal, un indicateur pour l'investisseur sur le comportement des habitants du pays et sur les relations qu'il pourra avoir avec eux dans le travail. Un mauvais contact, une mauvaise impression seront un handicap majeur pour la région étudiée. Au contraire, un bon contact pourra être un avantage non négligeable. Ainsi, le peu d'empressement de la Belgique à son égard a conduit un investisseur allemand à éliminer ce pays, pour finalement venir en France. A l'inverse, un investisseur japonais nous a avoué avoir été séduit par la qualité du contact avec le réseau IFA puis les intervenants locaux, contact qui a joué un rôle décisif dans sa décision de venir s'implanter en France. La qualité du contact avec l'organisme d'accueil est d'autant plus importante que la relation peut être suivie : l'investisseur demande à l'organisme d'accueil de l'aider à trouver un site, mais il peut également avoir recours à lui pour l'aider à démarrer son unité, en particulier dans le dialogue avec l'administration ou pour nouer des contacts locaux.

Il apparaît donc que, parmi les éléments affectifs qui influent sur la décision de l'investisseur, ceux qui lui permettent d'être rassuré et de se sentir à l'aise là où il va s'implanter, c'est à dire la connaissance préalable qu'il peut avoir du pays, sa découverte de l'environnement local lors de la visite (beauté du site, qualité de vie,...) et le contact qu'il va avoir avec l'organisme d'accueil jouent un rôle déterminant.

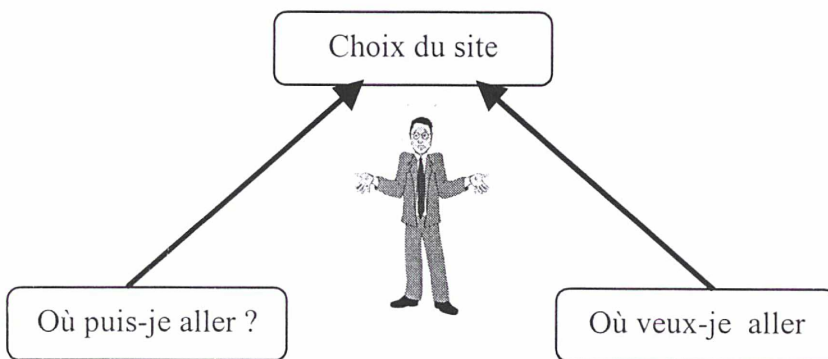


figure 3 : les deux questions

En résumé, le processus de choix d'un site d'implantation consiste à réduire par étapes la taille des zones analysées. La sélection des zones que l'on conserve à l'étape suivante se fait en

répondant à deux questions, l'une explicite : "Où puis-je aller ?", et l'autre implicite "Où veux-je aller ?" (voir figure 3).

Mais ce processus de choix allie des critères qui sont rationnels - marché, coûts par exemple - à des critères affectifs, au premier rang desquels les affinités du décideur. Comment allier ces deux types de critères dans un processus logique ? Pourquoi utiliser des critères affectifs ? En quoi sont-ils inavouables ? L'analogie avec l'achat d'un ordinateur devrait permettre de mieux comprendre ces questions et de faire entrevoir deux phénomènes essentiels : l'image et l'habillage.

III.2. Le poids de l'image et le rôle de l'habillage : exemple de l'achat d'un ordinateur

L'investisseur qui veut choisir un site d'implantation se trouve en fait dans la situation d'un acheteur qui doit choisir son produit, avec un éventail de choix très vaste, et qui a en face de lui plusieurs vendeurs qui sont concurrents. Chaque pays cherche en effet à vendre son territoire, sous la forme d'un site d'implantation, d'où l'expression de "vendeur" en parlant de l'organisme d'accueil. Pour choisir un exemple simple, nous avons choisi celui de l'achat d'un ordinateur, situation de décision que vous avez peut-être vécue.

Le scénario est simple : vous désirez acheter un ordinateur. L'éventail des possibilités est impressionnant, la surenchère permanente entre magasins. Pour faire votre choix, votre première réaction est de répondre à la question : Que puis-je acheter ? Quel est mon besoin ? Ceci vous permet de déterminer des critères rationnels : gamme de prix, délai d'obtention, taille de l'écran, présence d'un modem... Pour préciser votre souhait et réduire encore le nombre de choix possibles, il vous faut maintenant vous plonger dans des spécifications plus techniques : quelle carte mère ? quel processeur ? Vous vous retrouvez rapidement perdu dans une jungle de possibilités.

En désespoir de cause, vous vous tournez vers l'un de vos amis, féru d'informatique, qui vous conseille telle grande surface spécialisée, où les produits sont de qualité et les vendeurs compétents. A peine êtes-vous entré dans la grande surface spécialisée qu'un vendeur vous oriente sur " l'ordinateur qu'il vous faut, le meilleur rapport qualité/prix. D'ailleurs, on en vend une quantité en ce moment ". Il vous propose même de vous faire une ristourne de 250 F. Vous achetez l'ordinateur, convaincu de faire le bon choix.

Si l'on vous demande pourquoi vous avez choisi cet ordinateur, avouerez-vous que, perdu dans les spécifications techniques, vous vous en êtes remis à la tête du vendeur (il m'inspire confiance), à l'avis des autres (si cela se vend, c'est que cela doit être un bon produit), au design (le modèle concurrent était beaucoup moins joli) mais qu'en cherchant mieux, vous auriez pu trouver un ordinateur qui satisfaisait vos besoins pour peut-être 1000 F de moins ? Non, vous invoquerez très certainement les critères de coût (moins de 8000 F) et votre fierté d'avoir obtenu une ristourne, le délai (disponible immédiatement), la configuration optimale, la marque (gage de qualité), le professionnalisme de la grande surface spécialisée (gage d'une bonne garantie et d'un service après vente de qualité).

Cet exemple met en lumière deux aspects clés de la démarche de décision, l'image et l'habillage :

- D'une part, l'achat de l'ordinateur et le choix d'un site d'implantation sont des choix similaires dans la mesure où ils revêtent tous les deux une double complexité : la complexité de quantité par l'abondance de l'offre et la complexité de sens par la difficulté d'évaluation de certains critères. Cette complexité, sous la pression de l'urgence qui pousse à prendre une décision rapide, introduit une certaine irrationalité dans la décision, qui ne semble plus être une pure optimisation des critères. En particulier, la difficulté d'évaluer objectivement certains critères, comme ici la qualité du matériel, conduit à recourir à une évaluation subjective de ce critère par l'**image**, qui est ici l'image associée à la marque.
- D'autre part, tout décideur va avoir un jour à justifier sa décision. S'il explique sa décision à ses pairs, ou plus encore s'il doit en rendre compte à son supérieur ou à ses actionnaires, le chef d'entreprise doit montrer qu'il a pris une bonne décision en faisant preuve de sérieux et de rigueur. Cela rend les critères affectifs qu'il a utilisés peu avouables ou même absolument inavouables. Dans l'exemple de l'achat de l'ordinateur, vous ne pourrez pas citer comme critère la "tête du vendeur" et la confiance qu'il vous inspire. Par contre, vous présenterez ce critère sous une autre forme : vous allez ainsi habiller la confiance que vous a inspirée ce vendeur en "professionnalisme de la grande surface, garantie de la qualité du service après vente". C'est ce que nous appelons l'**habillage**.

L'exemple de l'ordinateur nous montre donc l'importance de l'image dans l'évaluation des critères rationnels et le rôle de l'habillage des critères affectifs peu avouables, qui les

transforme en des critères avouables. Voyons maintenant dans quelle mesure ces phénomènes d'image et d'habillage existent lors du choix d'un site d'implantation.

III.3. L'évaluation des critères - Comment répond-on aux deux questions ?

Nous avons vu que l'investisseur, pour choisir son site d'implantation, se pose finalement deux questions simples : "Où puis-je aller ?" et "Où veux-je aller ?". Nous avons passé en revue au début de cette partie les différents critères utilisés par les investisseurs pour répondre à ces questions. Mais comment ces critères sont-ils évalués ? Nous allons voir que, comme dans l'exemple de l'ordinateur que nous venons de décrire, les deux phénomènes, image et habillage, interviennent dans le processus de choix d'un site d'implantation.

III.3.1. Critères rationnels et image

Les critères rationnels - marché, délais, coûts,... - présentent un avantage majeur : ils sont avouables, et bien plus, indispensables. Qui oserait en effet présenter un projet d'investissement ne contenant pas une évaluation de ces critères ? Ce sont eux qui représentent l'intérêt de l'entreprise et permettent donc de justifier une décision vis-à-vis d'un tiers. Mais leur évaluation connaît plusieurs limites notables :

- *Evaluer un critère avec précision coûte cher et prend du temps*, deux inconvénients rarement acceptables par un groupe de projet travaillant dans l'urgence. Evaluer avec précision le coût du travail en France, ou pire encore la productivité, relève ainsi de la mission impossible : l'investisseur risque de se perdre au milieu d'une multitude de sources bien entendu non concordantes ou bien de se noyer dans l'étude des charges sociales. Il est ainsi arrivé une mauvaise surprise à un investisseur allemand lors de l'embauche de cadres en France : les usages en matière de définition du salaire brut (avant ou après charges sociales employeur) n'étant pas les mêmes, ces premières embauches lui ont coûté très cher !
- *Certains critères sont extrêmement variables dans le temps*. Comment garantir en effet, que, à l'échelle de temps pertinente pour l'évaluation de l'intérêt du projet, l'évolution temporelle des différents critères ne modifiera pas complètement la situation de la zone analysée ? Ainsi cette entreprise japonaise avait-elle décidé de s'installer en Europe pour échapper aux mesures antidumping touchant ses produits. Elle avait considéré que ces mesures resteraient en vigueur au moins quinze ans, alors qu'elles ont été levées sept ans

après. L'évaluation de ce critère qui au départ conditionnait l'implantation de l'entreprise s'est donc révélée fausse.

- *Des critères comme le coût de la main d'œuvre ou la productivité peuvent varier fortement d'une région à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre* : la main d'œuvre est plus chère en Alsace qu'en Lorraine, malgré la proximité des deux régions. Quel chiffre faut-il donc considérer pour la France ? Un investisseur qui voulait implanter en France un centre de gestion de pièces de rechange pour machines agricoles a cherché à savoir quelle était la productivité des ouvriers français. L'organisme d'accueil, plein de bonne volonté, lui a donné le chiffre de la productivité des ouvriers dans le secteur de la gestion des pièces de rechange pour l'automobile, secteur dans lequel on dispose de plus de données et dont on pourrait penser que l'activité est comparable. Or, il n'en est rien, parce que les volumes n'ont absolument rien à voir. Cette information s'est donc révélée inutilisable mais aurait pu induire une erreur d'évaluation importante.
- *D'autres critères essentiels pour l'investisseur comme les relations avec l'administration ou notamment la qualité de la main d'œuvre sont difficilement quantifiables*. Même si la qualité de la main d'œuvre peut être quantifiée par la productivité, avec les limites que nous venons d'exposer, cela ne suffit pas : la souplesse, le sérieux et la créativité de la main d'œuvre ne peuvent pas être quantifiés, ce qui en rend l'évaluation objective d'autant plus difficile. Ainsi l'entreprise japonaise qui s'était installée en Europe pour échapper aux mesures antidumping n'a-t-elle pas déménagé après la levée de ces mesures, parce que la qualité de la main d'œuvre était très satisfaisante, supérieure à ce qu'elle avait estimé, et qu'elle pouvait justifier la survie de l'usine, même sans les mesures antidumping.

Face à des critères flous, variables dans le temps, l'investisseur potentiel ne peut en faire une évaluation objective : il doit recourir à une évaluation subjective, l'image de la zone pour le critère considéré, plutôt que d'accorder une trop grande foi à des évaluations coûteuses instantanément périmées. Nous retrouvons ici la notion de recours à l'image que nous avons évoquée dans l'exemple de l'achat de l'ordinateur : plutôt que de vous perdre dans l'analyse des spécifications techniques, vous vous en étiez remis à l'image de la marque de l'appareil.

De même, l'évaluation qui est faite de l'efficacité de l'administration, de la qualité de la main d'œuvre et du climat social vont dépendre de l'image que l'on a du pays et de sa population, image qui est un mélange d'expérience personnelle et de ce que les médias rapportent, et qui varie bien entendu d'un pays à l'autre : les Allemands n'ont pas la même image de la France

que les Italiens. Par exemple, le critère de respect des délais mentionné au début de cette partie sera évalué en grande partie en fonction de l'image que l'on a du degré d'organisation du pays considéré : un Français s'attendra à ce que les délais soient plus courts et mieux respectés en Allemagne qu'en Italie.

L'image que l'on a de la zone géographique analysée amène alors à corriger les données – parfois peu fiables – dont on dispose et vient même, dans certains cas, s'y substituer. Par exemple, un bon indicateur du climat social dans les entreprises est le nombre de jour de grève * homme par an, qui ces dernières années était très faible dans le secteur privé en France. Un investisseur étranger peut se rappeler les titres des journaux sur les grandes grèves SNCF de 1995, qui donnent une image défavorable de la France sur ce sujet. Il peut alors, malgré les données chiffrées dont il dispose, diminuer la "note" qu'il attribuera à la France sur ce critère à cause de cette image défavorable.

Cet exemple montre que la conséquence du recours à l'image est un décalage entre l'évaluation qui est faite du critère et la réalité. Ce décalage peut même être très important et constitue alors un fort handicap pour le pays : rien ne sert alors d'améliorer sa position sur un critère, si l'image que les investisseurs en ont et donc l'évaluation qu'ils en font reste la même. Les investisseurs qui seront venus malgré tout auront une bonne surprise, mais combien seront ceux qui auront éliminé rapidement le pays de leurs destinations possibles à cause de cette mauvaise image ?

Ainsi les investisseurs évalueront-ils les critères rationnels, et tout particulièrement ceux qui sont difficilement évaluables, en utilisant l'image qu'ils ont du pays. Cela introduit déjà une forte dose de subjectivité dans le choix du site d'implantation. Qu'en est-il des critères affectifs et comment sont-ils pris en compte dans la décision ?

III.3.2. Critères affectifs et habillage

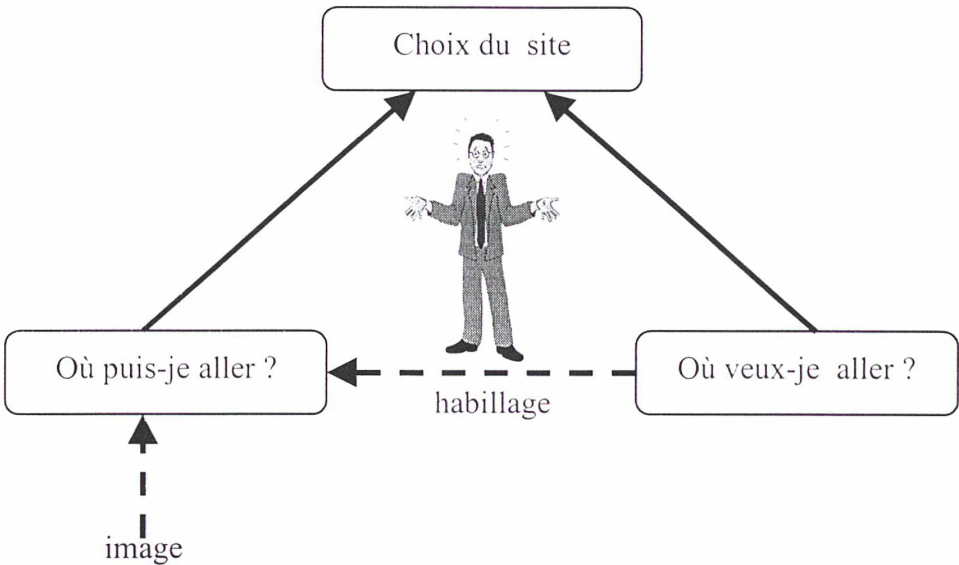
Les critères affectifs ne jouissent pas du même statut que les critères rationnels : vis-à-vis d'un tiers et notamment s'il s'agit de son chef, les critères affectifs sont le plus souvent difficilement avouables, voire inavouables. Qui oserait en effet avouer à ses actionnaires avoir choisi la France pour sa qualité de vie ? De manière similaire à ce que nous avons décrit dans l'exemple de l'ordinateur, il va donc être nécessaire d'habiller les critères inavouables utilisés :

- L'attrait pour la qualité de vie est le critère le plus facile à habiller, car il se trouve à la frontière entre les deux questions "Où puis-je aller ?" et "Où veux-je aller ?". Pour pouvoir

facilement faire venir des cadres pour travailler sur un site, qu'ils soient expatriés ou originaires du pays, il est légitime et admis qu'une entreprise se préoccupe de leur qualité de vie et cherche une région attractive pour ses cadres. C'est particulièrement vrai si elle emploie beaucoup de cadres, comme dans les sièges sociaux, les centres de recherche, etc. Par conséquent, l'attrait du décideur pour la qualité de vie dans une région, critère affectif peu avouable, est facile à habiller en recherche d'une zone attractive pour les cadres, pour aider l'entreprise à trouver des candidats, critère parfaitement légitime et donc avouable.

- De même, l'investisseur sera rassuré de s'implanter dans un endroit où d'autres, par exemple ses concurrents, se sont déjà installés. Ainsi, il craindra moins les mauvaises surprises et, en cas de problème grave dû au choix du site, on ne pourra pas lui reprocher d'avoir fait ce que tous les autres ont fait aussi. Cet "effet troupeau" est d'ailleurs observable aussi bien dans le choix des investissements financiers qu'industriels. Pour lui donner bonne figure, vous habillerez cet "instinct grégaire" par de grandes considérations sur les synergies que vous pouvez obtenir avec les autres entreprises présentes et la qualité du tissu industriel local, où vous trouvez de bons sous-traitants.
- La qualité du contact avec les intervenants administratifs chargés d'aider l'entreprise dans ses recherches, qui va rassurer l'investisseur sur la qualité des hommes dans le pays, va être transformée en professionnalisme de la main d'œuvre ou efficacité de l'administration : si vous avez un bon contact avec ces intervenants, vous les trouverez efficaces et professionnels, et vous généraliserez aisément cette appréciation au reste de l'administration et à la main d'œuvre. Si au contraire le contact est déplorable, vous en déduirez que le professionnalisme de la main d'œuvre risque de laisser à désirer. Vous habillez ainsi un critère inavouable, la qualité du contact, la tête du vendeur, en un critère avouable, la qualité de la main d'œuvre.
- D'autres critères affectifs, comme l'attrait culturel pour un pays, ne sont pas habillés de manière aussi directe dans un critère rationnel, mais introduisent un biais favorable dans l'évaluation des critères rationnels qui ne peuvent pas être évalués avec précision.

Ainsi, derrière un processus relativement simple de choix d'un site d'implantation, le zonage, transparaît une réalité plus complexe, où critères inavouables sont habillés en critères avouables, et où l'image prend le pas sur les évaluations objectives de bien des critères rationnels.



rôle de l'image et de l'habillage

Dans ces conditions, évaluer l'attractivité de la France ne peut se borner à déterminer ses atouts et ses handicaps au vu des critères avoués par les investisseurs. Il faut prendre en compte la façon dont ces critères avoués ont été évalués - rôle de l'image - et dont les critères inavouables ont été pris en compte dans la décision finale - rôle de l'habillage.

IV. Attractivité de la France

Pour comprendre quelle est l'attractivité de la France, nous examinerons d'abord sa position sur les différents critères mis en évidence, en utilisant notamment la grille de lecture image-habillage définie précédemment. Comme nous l'avons vu plus haut, un des critères affectifs importants est la qualité du contact avec les organismes d'accueil, que nous appelons "les vendeurs". Cela nous amènera donc ensuite à nous pencher plus particulièrement sur les actions menées par la France pour mieux vendre son territoire, en les comparant à celles que mène notre voisin et grand rival, la Grande-Bretagne.

IV.1. Position de la France

Conformément à l'analyse du processus de décision qui vient d'être exposée, nous sommes conduits, pour évaluer l'attractivité de la France de manière réaliste et efficace, à procéder en trois étapes :

- Peut-on aller en France ? Nous commencerons par étudier la position de la France selon les critères rationnels, évalués de manière aussi objective que possible. C'est d'ailleurs l'évaluation que font la plupart des études : nous en citerons quelques-unes.
- Nous analyserons ensuite l'image de la France à l'étranger. Cette **image** vient en effet biaiser l'évaluation des critères rationnels et se trouve donc en décalage avec la réalité.
- Enfin, nous nous intéresserons plus particulièrement aux quelques critères affectifs qui nous semblent les plus importants. Etant le plus souvent inavouables, ces critères interviendront mais n'apparaîtront pas dans la décision finale, grâce à **l'habillage**.

L'expérience montre que, pour la création de sites nouveaux, nos concurrents sont l'Europe et éventuellement les PECO⁴. L'Asie est aussi attractive, mais pas pour les mêmes secteurs, car elle est trop éloignée et trop différente. Nous analyserons donc la position de la France par rapport à l'Europe (éventuellement élargie).

IV.1.1. Peut-on aller en France ?

Quelle est la position de la France par rapport au reste de l'Europe lorsque l'on s'intéresse aux critères rationnels qui permettent de répondre à la question "Où puis-je aller ?" ? Il est

⁴ Pays d'Europe Centrale et Orientale

nécessaire de répondre à cette question avant d'examiner l'effet de l'image et des critères affectifs habillés :

- Tout d'abord, cela permettra alors de prendre la mesure du décalage entre la réalité et l'image qu'en ont les investisseurs.
- Ensuite, il est essentiel de connaître, parmi ces critères, ceux qui risquent d'être disqualifiants. Nous avons en effet déjà expliqué que, dans le zonage, l'entreprise utilisait des critères seuils pour rejeter des pays. Même si les critères affectifs ont leur rôle à jouer, ils ne peuvent pas tout. Si la France est en trop mauvaise position sur un critère seuil, elle sera éliminée d'emblée et sa position au regard des critères affectifs n'y changera rien.

Nous allons donc succinctement passer en revue les critères rationnels déjà évoqués précédemment, en cherchant à savoir lesquels peuvent disqualifier la France.

Marché et logistique [4,5]

Les critères de marché et de logistique sont des critères importants, et ils sont favorables à la France. Le marché français est en effet le deuxième marché européen, avec une position centrale au milieu de l'Europe des Quinze. De plus, c'est un marché assez protégé et difficile à pénétrer pour les étrangers, à cause notamment du chauvinisme des acheteurs français. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine de l'automobile et constitue probablement une des raisons de la venue de Toyota en France. Ce protectionnisme naturel rend d'autant plus attractif le marché français, même si cette spécificité est atténuée par la construction européenne.

L'aspect logistique, lié au marché, est lui aussi satisfaisant : les infrastructures françaises sont bonnes. Le réseau autoroutier est de bonne qualité et d'une densité largement suffisante pour ne pas disqualifier la France. Certains considèrent même qu'il dépasse le niveau requis et que les nouvelles constructions n'apportent pas grand-chose à l'attractivité du territoire. Les régions privilégiées sont celles qui sont les mieux placées pour desservir l'Europe : la moitié Est de la France et surtout le quart nord-est, proche de la "banane bleue"⁵. Seule la faiblesse de ses ports peut nuire à la France, par rapport à la Hollande avec Rotterdam.

⁵ L'arc industrialisé de l'Europe Occidentale, considéré comme son cœur économique, qui s'étend de Zurich à Anvers.

Délais [4]

Le respect des délais pour le démarrage du site ne pose pas de problèmes particuliers en France : un secteur privé développé dans le bâtiment et des organismes d'accueil efficaces donnent satisfaction aux investisseurs. Ainsi, une enquête a montré que 72% des entreprises qui investissent dans des sites de fabrication sont satisfaits de la rapidité de mise en œuvre des projets.

Environnement politique, réglementaire et fiscal [4]

La position de la France sur ces critères est plutôt mauvaise. La France, bien ancrée à l'Europe, a montré dans le passé une stabilité et une continuité politique qui ne font pas craindre aux investisseurs des bouleversements profonds, mais la tradition dirigiste française est largement critiquée par la presse étrangère. Les contraintes de l'administration sont plus lourdes que dans les autres pays. Ainsi, une étude de l'OCDE indique que les procédures qui encadrent le fonctionnement des entreprises sont plus nombreuses que dans les autres pays. Le refus de l'administration fiscale de s'engager *a priori* sur l'expertise d'un projet complique la tâche des investisseurs et n'améliore pas la situation.

La fiscalité, en particulier la taxe professionnelle et dans une moindre mesure l'impôt sur les sociétés, handicape la France par rapport à d'autres pays comme la Grande-Bretagne ou l'Irlande. De nombreuses entreprises ont invoqué le poids de la taxe professionnelle pour expliquer le rejet de la France comme destination possible.

La main d'œuvre

Sur le plan de la main d'œuvre, la position de la France est mitigée. La qualité de la main d'œuvre est reconnue et appréciée par les industriels étrangers venus s'implanter en France. Notamment, ils apprécient la créativité de leurs collaborateurs. Par contre, la situation en ce qui concerne le coût de la main d'œuvre est moins bonne. Même si c'est un paramètre difficile à comparer d'un pays à l'autre, on peut dire que la France se situe dans la moyenne des pays européens : elle est beaucoup plus chère que la Grande-Bretagne mais moins chère que la Belgique ou les Pays-Bas, et nettement moins chère que l'Allemagne.

Pour les autres aspects de la main d'œuvre, la situation de la France est assez défavorable, en particulier par rapport à la Grande-Bretagne. La législation du travail et le pouvoir des syndicats, même sans représentativité, handicape la France. L'attractivité de la France est tirée

à la baisse par les 35 heures, le manque de flexibilité autant en termes d'horaires que d'emploi : l'annualisation apparaît très lentement et il est très difficile de licencier. Un chef d'entreprise français nous confessait qu'il fallait bien connaître la mentalité française pour réussir un plan social, ce qui serait très difficile à réaliser pour un étranger. Un Japonais installé en France depuis plusieurs années, avait dû licencier quelques ouvriers suite à une baisse de charge. Il avait trouvé la mise en place du plan social tellement compliquée qu'il avait décidé de limiter au maximum les embauches, en recourant systématiquement au CDD.

Autres critères [4,6]

Il ne faut pas oublier les aspects suivants :

- **Tissu industriel.** La France bénéficie d'un tissu industriel de bonne qualité, qui satisfait les investisseurs : 81% d'entre eux pensent que la France est bien placée [4].
- **Espace.** Un des avantages de la France, à l'exception de la région parisienne, est la disponibilité de l'espace et le faible coût des terrains.
- **Les aides.** Les seules données dont nous disposons pour comparer les divers pays européens sont les aides notifiées à Bruxelles [6]. Elles semblent montrer que la France est l'un des pays européens qui dépense le moins en aides à la localisation d'activité, loin derrière l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Irlande (qui ont dépensé respectivement 25, 6,6 et 5,7 fois plus que la France en 1995). Néanmoins, les Etats ayant tous trouvé des moyens pour aider les entreprises en dehors des régimes notifiés, ces données ne représentent que la partie émergée de l'iceberg et il faut donc avoir bien conscience de leurs limites.

Ainsi, la France se situe en assez bonne position dans une Europe relativement homogène. Cependant, ce constat est à nuancer. En effet, certaines activités sont très sensibles à un critère seuil particulier. La France peut alors être disqualifiée par ce critère et ne pas figurer dans la short list.

- Le coût élevé de la main d'œuvre en France peut la disqualifier d'office, au profit d'autres pays où la productivité est plus faible mais où le coût est moins élevé comme le Royaume-Uni, voire les PECO ou l'Asie.
- L'attractivité de la France pour les sièges sociaux est faible. Lors de notre rencontre d'un membre de London First Center, organisme d'accueil des investisseurs pour le grand Londres, notre interlocuteur s'est déclaré très surpris de nous voir le questionner sur

l'attractivité de Londres. "Londres n'est jamais en concurrence avec Paris mais plutôt avec Amsterdam, Bruxelles, Francfort ou Dublin», nous a-t-il déclaré, car pour l'implantation de sièges sociaux, Paris est souvent rapidement disqualifié au profit de ces autres capitales. Il semblerait que ce soit notamment le poids de la fiscalité sur les cadres qui décourage le choix de Paris pour un siège social, ainsi que le manque de coordination des divers organismes d'accueil.

En dehors de quelques cas particuliers, la France bénéficie donc de suffisamment d'atouts indéniables – position stratégique en Europe, qualité de la main d'œuvre, niveau industriel – pour pouvoir prétendre à une place dans la short list des pays envisageables pour une implantation. C'est pourquoi il importe de s'intéresser aussi à l'influence de l'image et de l'habillage. L'évaluation qui vient d'être faite n'est en effet pas suffisante pour comprendre l'attractivité de la France : nous avons montré que les critères affectifs interviennent également. De plus, la position de la France, que nous avons tenté de décrire de manière aussi objective que possible, est perçue à travers le filtre déformant de l'image, des préjugés – positifs ou négatifs – que les investisseurs peuvent avoir de notre pays. C'est ce que nous allons examiner à présent.

IV.1.2. L'image de la France

La France, pays moderne sachant allier qualité de vie et performances technologiques. Telle est l'image que les Français ont de leur patrie, si l'on fait abstraction de leur tendance naturelle à la dénigrer. Est-ce l'image que la France donne d'elle-même à l'étranger ? Comme nous l'avons vu dans la première partie, la quasi-totalité des investissements étrangers en France provient de pays ayant un niveau de développement similaire. C'est donc l'image de la France dans ces pays qu'il faut étudier.

Une qualité de vie inégalée...

Sur le plan de la qualité de vie, la réputation de la France n'est plus à faire. Le flot continu de touristes qui envahit périodiquement l'Hexagone en témoigne. Venus profiter certes de la richesse culturelle de notre pays, mais également et souvent uniquement d'une qualité de vie inégalée, ils font de notre territoire la première destination touristique au monde, avec près de 70 millions de visiteurs par an.

Les références à cette qualité de vie inégalée sont légion. La moindre conversation avec un étranger en apportera la preuve. La qualité de vie en France fascine, attire, fait vendre, comme

en témoigne le succès inattendu du livre déjà cité de Peter Mayle, ""A year in Provence", qui pulvérisa les records de vente aux Etats-Unis. Ce journaliste britannique venu s'installer en Provence, au pied du Lubéron, raconte avec force détails sa découverte de la France, ses péripéties avec les artisans français, et, bien entendu les excellents repas qu'il ne manque pas de faire, parcourant la campagne à la recherche du petit restaurant connu des seuls locaux.

...aux effets pervers...

Mais cette qualité de vie inégalée aux yeux des touristes suffit-elle à faire de notre territoire une destination de prédilection pour les investisseurs étrangers ? Rien n'est moins sûr. Notre réputation a au contraire des effets pervers sur l'attractivité de notre territoire.

En effet, poussée à l'extrême, elle rebute l'investisseur, qui craint que ce paradis dans lequel il passe volontiers ses vacances ne devienne un enfer s'il cherche à y travailler : un Français passera volontiers ses vacances en Italie mais hésitera à y implanter une usine ou un centre logistique, craignant que l'inorganisation latente et l'administration pléthorique qu'il a regardées d'un œil bienveillant pendant ses vacances ne deviennent une source d'ennuis intarissable. Son attitude vis à vis du Maroc sera encore plus tranchée : ce n'est bien souvent que contraint par des considérations de coûts qu'il acceptera de s'y implanter. Le bon vivre devient suspect, car il fait craindre l'accumulation des congés maladie, l'absentéisme, la nonchalance, l'inorganisation, qui sont autant de surcoûts potentiels.

Dans ""A year in Provence", Peter Mayle évoque ainsi les arcanes de l'administration française, qu'il ne peut dissocier de la qualité de vie :

The two areas of endeavour in which France leads the world – bureaucracy and gastronomy

Les deux domaines d'excellence où la France ne ménage pas ses efforts : la bureaucratie et la gastronomie

Vue de pays ayant un niveau de développement similaire mais une mentalité plus encline à l'organisation, la France renvoie une image étrangement proche de celle renvoyée par le Maroc vu de la France. Ainsi, l'Allemagne et le Japon croient trouver un pays dans lequel la main d'œuvre est relativement bon marché mais l'organisation déficiente. Mouvements sociaux, affaires de corruption, fiscalité et droit du travail d'un autre âge, dirigisme économique trouvent un large écho dans les médias internationaux contribuant à renforcer les

a priori. Performances économiques et technologiques sont au contraire le plus souvent passées sous silence.

Quel n'est pas l'étonnement des investisseurs lorsqu'ils constatent *a posteriori* combien l'image qu'ils avaient de la France était erronée ! Un Japonais nous confiait ainsi sa surprise d'atteindre dans son usine française une productivité comparable au standard japonais, ce qui lui permettait, en maintenant l'efficacité de son usine à un niveau inespéré, de maintenir en France un site de production qu'il aurait sinon délocalisé en Chine.

...qui nuisent à l'attractivité de la France...

L'image de la France apparaît donc décalée par rapport à la réalité. A cette qualité de vie dont nous nous flattons volontiers sont associées les faiblesses largement médiatisées de la France, ce qui induit, au pire, la conviction que notre territoire ne peut satisfaire aux exigences d'un investisseur international, et au mieux une certaine défiance.

France sometimes gives the impression of being engaged in semi-permanent confrontation : so far this year, streets have been clogged with successive waves of disgruntled farmers, teachers, schoolchildren, women, pensioners, pacifists, telephone workers and supporters of the traditional family.

The Economist – Special report on France – June 5th – 11th 1999

La France donne parfois l'impression d'être engagée dans une confrontation quasi permanente : depuis le début de l'année, les rues ont été encombrées par des vagues successives d'agriculteurs, d'enseignants, d'élèves, de femmes, de retraités, de pacifistes, d'employés de France Télécom et de défenseurs de la famille traditionnelle mécontents.

La connaissance de nos performances économiques, qui vont à l'encontre de l'image de notre pays, devrait en théorie amener l'investisseur à réviser son jugement. En pratique, la prise de conscience de cette contradiction entre image et performances le plongera le plus souvent dans la perplexité, sans pour autant l'amener à réviser son jugement :

The most perplexing question about contemporary France is this. If, as champions of economic liberalism argue, France embodies all the vices of an over-sheltered,

welfare-cushioned, state-stifled, centralised, quaint and archaic European model, then how does it manage to be such a vibrant and prosperous place ?

The Economist – Special report on France – June 5th – 11th 1999

Quand on regarde la France aujourd'hui, la question qui laisse le plus perplexe est la suivante : si la France incarne, comme le soutiennent les champions du libéralisme économique, tous les vices d'un modèle européen surprotégé, surprotecteur, étouffé par un Etat omniprésent et archaïque, comme fait-elle pour être aussi vigoureuse et prospère ?

...mais qu'il convient cependant de nuancer...

L'analyse qui précède s'est consacrée à l'image de la France auprès d'investisseurs n'ayant qu'une connaissance superficielle de notre pays, amalgame de souvenirs de vacances et d'informations diffusées à travers le filtre des médias. A l'évidence, l'image de la France sera tout autre auprès d'investisseurs possédant déjà une connaissance plus fine de notre territoire, provenant d'une première expérience d'investissement en France par exemple. Leur image de notre territoire sera alors beaucoup plus proche de la réalité, et les effets pervers évoqués précédemment n'auront plus lieu d'être. Cette situation demeure cependant marginale. Rares sont en effet les investisseurs étrangers connaissant notre territoire.

Ainsi, la décision de cette entreprise japonaise d'implanter un centre de recherche en France s'explique-t-elle en grande partie par l'expérience que cette dernière avait de notre pays : grâce à une coopération, interrompue depuis, avec un centre de recherche en France, une partie des cadres dirigeants de cette entreprise japonaise avaient en effet séjourné en France pendant un an. Leur séjour les avait naturellement amenés à modifier profondément leur image de la France, et en particulier leur avait permis de prendre conscience des atouts de la France en matière de recherche. Croyant partir à la découverte du paradis de la gastronomie, ils avaient trouvé un pays moderne, possédant un haut niveau technologique et des chercheurs à l'inventivité remarquable. Lorsqu'il s'est agi d'installer un centre de recherche en Europe, leur choix s'est porté tout naturellement vers la France. Qu'en aurait-il été s'ils en étaient restés à l'image de la France que les Japonais ont habituellement ?

Le cliché "béret – baguette" a donc la vie dure. La France reste le pays où il fait bon vivre avant d'être celui des performances technologiques, et l'image qui découle de cette situation nuit à l'attractivité de notre territoire. Cet effet pervers disparaît heureusement avec cette

image, lorsque les investisseurs ont l'occasion d'acquérir une connaissance plus fine de notre pays.

Cependant, comme nous l'avons vu, l'image n'est pas la seule source de décalage entre la réalité de certains critères et leur évaluation par les investisseurs. Ce décalage peut également provenir de l'habillage des critères inavouables en critères avouables. Les critères affectifs qui seront habillés par l'investisseur jouent-ils en faveur de la France ?

IV.1.3. Les critères affectifs

Comme nous l'avons détaillé dans l'analyse du processus de décision, l'habillage permet d'intégrer la réponse à la question "Où veux-je aller ?" dans la réponse à la question "Où puis-je aller ?". Il consiste à prendre en compte les critères affectifs, donc le plus souvent inavouables, dans l'évaluation des critères rationnels. Son rôle sera d'autant plus important que l'évaluation objective de ces critères rationnels sera difficile et imprécise.

Evaluer la position de la France pour les critères affectifs implique de recenser ces derniers ; tâche autrement plus ardue que pour les critères rationnels. En effet, tous les critères affectifs ont la même finalité, rassurer l'investisseur, mais leur déclinaison pratique varie selon la culture et la personnalité de l'investisseur. Nous étudierons ici quatre d'entre eux, particulièrement significatifs parce qu'ils interviennent souvent et parce qu'ils ouvrent des perspectives d'actions intéressantes : la francophilie du décideur, la nationalité du décideur, la qualité de vie et la qualité du vendeur.

La francophilie

Au premier rang des critères affectifs figure la francophilie du décideur. Critère affectif s'il en est, la francophilie sera le plus souvent inavouable. Cela ne signifie bien entendu pas qu'elle sera passée sous silence. Il est probable au contraire que beaucoup sauront que le décideur est francophile. Mais personne, à commencer par le décideur, n'osera la présenter comme un des critères intervenant dans le processus de décision.

Lorsqu'elle est présente, cette francophilie constitue un atout majeur pour la France.

- Elle contribue à réduire les effets négatifs de l'image évoqués précédemment. En effet, elle implique le plus souvent une connaissance de la France qui va au delà du cliché "béret –baguette". Le décalage entre l'image qu'a l'investisseur et la réalité est réduit, ce qui joue en faveur de notre territoire.

- Son habillage, sa prise en compte dans de nombreux critères rationnels est aisée. En effet, l'investisseur francophile, tout disposé à se laisser convaincre que le site idéal se trouve en France, sera tenté de "voir le bon côté des choses". Il aura tendance à choisir, évaluer et pondérer les critères rationnels de telle manière que le résultat obtenu favorise la France. Ainsi, pour évaluer le climat social, il pourra se fonder sur le nombre de jours de grève dans le secteur privé, critère pour lequel la France est bien placée, passant ainsi sous silence l'importance des grèves dans le secteur public et leur incidence sur l'activité économique de notre pays.
- Enfin, elle favorisera l'évaluation positive d'autres critères affectifs, qui seront à leur tour habillés en des critères rationnels. En particulier, l'investisseur francophile aura souvent un très bon contact avec les vendeurs de notre territoire : ces derniers bénéficieront en effet d'un *a priori* positif lié à leur nationalité, et le contact sera facilité par les affinités culturelles du décideur. Cette qualité du contact avec les vendeurs pourra ensuite être aisément habillée en "professionnalisme et qualité de la main d'œuvre".

De nombreux exemples viennent confirmer cette analyse. Ainsi, nous avons déjà cité cette grande entreprise allemande venue s'installer en France en grande partie parce que l'un des membres du groupe projet chargé d'étudier les sites d'implantations possibles était francophile. Nous avons également évoqué cette entreprise japonaise ayant choisi la France pour y implanter un centre de recherche, et dans laquelle nombre de directeurs, et en particulier le dirigeant, connaissaient la France pour y avoir séjourné, et étaient profondément francophiles.

La francophilie, lorsqu'elle est présente, constitue donc un atout capital pour la France. Au contraire, la francophobie sera un handicap majeur : les projets de développement en France de cette entreprise britannique se sont ainsi heurtés à la francophobie affirmée d'un des directeurs. Ce n'est qu'après le départ de ce dernier qu'ils ont pu se concrétiser.

Les dirigeants des groupes internationaux, les membres des groupes projets, les consultants sont-ils francophiles ? Certains le sont, comme en témoignent les deux exemples cités ci-dessus, mais ils restent l'exception.

La France gagnerait pourtant à exploiter cet atout potentiel extraordinaire. L'exemple de la société japonaise suggère une voie d'action à moyen terme : favoriser la venue en France des dirigeants de demain. Faire venir des étudiants de haut niveau, des cadres à haut potentiel en

France pour des périodes de l'ordre d'une année est chose relativement aisée. En effet, nous avons la chance d'avoir des universités, des grandes écoles, des laboratoires de recherche de haut niveau, des entreprises prêtes à engager des coopérations internationales. Ils constituent autant de lieux d'accueil possibles d'étudiants ou de cadres. Et, alors que notre image nous dessert lorsqu'il s'agit d'attirer des entreprises en France, il est probable qu'elle nous est au contraire favorable lorsqu'il s'agit d'attirer des étudiants ou de jeunes cadres : qui refuserait de venir passer un an dans un pays envié pour sa qualité de vie ? Nous avons là une opportunité extraordinaire, en favorisant le développement de la francophilie chez les dirigeants de demain, de combattre cette image "béret – baguette" qui nous dessert tant, de faire connaître les atouts de la France, d'exploiter son rayonnement pour favoriser son développement économique à moyen terme.

La nationalité du décideur

Au même titre que la francophilie, la nationalité française du décideur constitue, le cas échéant, un atout essentiel pour la France. Rassuré car évoluant en terrain connu, connaissant la France et donc insensible aux effets pervers de son image à l'étranger, ayant un bon contact avec le vendeur grâce à leur culture commune, bref, convaincu qu'il n'y a pas de salut pour l'entreprise en dehors de la France, il n'aura de cesse de faire pencher la balance en sa faveur, évaluant pour cela les critères officiels en prenant en compte l'image positive qu'il a de son pays natal et recourant chaque fois que nécessaire à l'habillage, de manière similaire à celle du dirigeant francophile évoqué précédemment.

L'exemple de cette grande entreprise à capitaux américains souligne le poids que peut avoir la nationalité du décideur dans la décision finale : l'entreprise se trouvait confrontée à la nécessité de réorganiser ses activités en Europe en les concentrant sur quelques sites. Le schéma d'organisation finalement adopté impliquait la création d'un nouveau site dans l'Est de la France ou dans un pays proche, en remplacement d'un site situé plus à l'ouest et d'un site allemand. La décision fut prise d'implanter le site en Lorraine. Bien évidemment, les critères rationnels ne manquaient pas pour justifier cette décision. Mais de l'aveu même du dirigeant européen, sa nationalité française a contribué à faire pencher la balance en faveur de la France.

De même que la francophilie, la nationalité du décideur est un atout pour la France qui ne peut qu'être constaté le cas échéant, et sur lequel les moyens d'actions à court terme sont inexistantes. Mais il n'en est pas de même à moyen terme. Deux actions couplées seraient

envisageables : encourager la formation en France de cadres aptes à occuper des postes d'envergure dans des entreprises internationales, et inciter ces mêmes entreprises à installer leurs centres de décision, c'est à dire le plus souvent leur siège social pour l'Europe, en France. Nous favoriserions ainsi la présence de cadres de nationalité française aux échelons de décision de l'entreprise, tout en combattant par la même occasion les effets pervers de notre image évoqués précédemment. C'est pour cette raison qu'il est regrettable que la France, comme nous le verrons plus loin, s'intéresse plus aux implantations d'usines que de sièges sociaux : ces derniers ne sont pas forcément créateurs d'emplois par eux-mêmes, mais portent les germes d'implantations industrielles futures.

La qualité de vie

La qualité de vie contribue certes à forger l'image de la France, comme nous l'avons analysé au début de cette partie, mais elle constitue également un critère en soi.

Ce critère est aisément habillable, car il se situe à la frontière entre le rationnel avouable et l'affectif inavouable :

- Se préoccuper de la qualité de vie des collaborateurs expatriés ne saurait en effet être reproché à un décideur, car une absence de qualité de vie peut induire une démotivation desdits collaborateurs et mettre en péril l'implantation dans son ensemble. Il est donc parfaitement légitime de s'enquérir des possibilités de logement – mes cadres trouveront-ils à se loger ? – des établissements scolaires – leurs enfants pourront-ils suivre un cursus international ? – ou encore de l'attitude de l'administration – crouleront-ils sous les formalités administratives ? Ce critère sera d'ailleurs d'autant plus avouable que les conditions de vie dans la région d'implantation envisagée différeront de celles du pays d'origine. Ainsi, un japonais n'hésitera pas à s'enquérir dans le détail des conditions de vie de ses expatriés – l'histoire veut que les équipes de Toyota soient allées jusqu'à vérifier l'approvisionnement en riz et poisson des supermarchés ainsi que la qualité des soins dans les hôpitaux en France – alors qu'un Allemand ou un Britannique aura moins de légitimité à s'enquérir de tels détails.
- S'intéresser aux golfs de la région et à la densité en deux et trois étoiles Michelin aux abords du site d'implantation reste au contraire inavouable, mais demeure aisément habillable : la présence de golfs ou de bons restaurants ne constitue-t-elle pas un gage que la qualité de vie des collaborateurs expatriés sera satisfaisante ? Ainsi ce directeur japonais, installé dans les Vosges, à qui nous demandions ce qui avait motivé le choix

d'un site dans cette région nous répondit-il en souriant : "la qualité de vie et les paysages", avant d'enchaîner sur la qualité de l'accueil et des contacts. Ainsi cette agence locale a-t-elle aidé l'épouse d'un directeur d'usine nouvellement nommé à trouver du travail, consciente qu'il y allait de la qualité de vie du directeur... et du succès de l'implantation. De même, après quelques tâtonnements infructueux, la technopole de Sophia Antipolis avait fini par trouver une méthode de prospection efficace pour attirer des entreprises du secteur de l'électronique : elle avait recensé les propriétaires des yachts ancrés à Cannes et contactait ceux qui avaient des fonctions importantes au sein des entreprises de ce secteur...

Comme nous l'avons abondamment illustré en évoquant l'image de la France, la qualité de vie en France est extrêmement bien perçue à l'étranger. Malgré les effets pervers sur son image, la France possède là un atout considérable, qu'il convient cependant de nuancer et d'entretenir :

- de nuancer car la qualité de vie d'un expatrié en France ne dépend pas uniquement de la qualité des plats et des vins ou du nombre de manifestations culturelles dans notre capitale, mais également des tracasseries administratives qu'il lui faudra affronter, de son intégration dans une vie provinciale n'ayant que peu de points communs avec la vie parisienne.
- d'entretenir car il faut éviter autant que possible les mauvaises surprises. Cela relève parfois de la mission impossible – ainsi de ce japonais fort déçu de ne pas retrouver dans le petit village de l'Est de la France où il vivait la qualité de vie qu'il avait connue, adolescent, à Aix en Provence –, mais a été jugé nécessaire par de nombreux acteurs sur le terrain : la Lorraine comme le Nord-Pas de Calais, par exemple, se sont dotées chacune d'une structure d'accueil des expatriés et de leurs familles.

La qualité du vendeur

Le bon vendeur joue un rôle clé dans le processus de décision. Comme nous l'avons déjà souligné, l'investisseur cherche en effet à se rassurer, à se convaincre que tout va bien se passer, qu'il a mis toutes les chances de son côté ; toutes choses qui dépendent étroitement de la qualité de ses relations avec le vendeur, de la capacité de ce dernier à lui inspirer confiance, et qui seront ensuite habillées en "professionnalisme et qualité de la main d'œuvre" ou encore "respect des délais".

Ainsi, interrogé sur les raisons de sa présence en Lorraine, cet industriel nous expliquait-il tout d'abord que, parmi les pays envisagés pour la localisation de leur activité, la Belgique avait été rapidement exclue, car elle ne montrait que peu d'intérêt pour leur projet. Pourquoi s'installer là où l'on ne se sent pas le bienvenu ? Il soulignait ensuite que l'enthousiasme et la disponibilité dont avaient fait preuve leurs contacts locaux lorsqu'il s'était agi de rechercher et de visiter des sites avait fait pencher la balance en faveur de la Lorraine, au détriment d'une autre région française, pourtant mieux placée à l'issue des premières sélections. C'est d'ailleurs cette entreprise qui avait choisi le site considéré parce que la municipalité avait accepté de commencer les travaux de nivellement nécessaires à la construction de l'usine avant même la conclusion officielle du contrat, leur permettant de gagner ainsi de précieuses semaines, comme nous l'avions déjà signalé en analysant les effets de l'urgence. Au-delà de ce critère de délai, il est probable que l'attitude positive de la municipalité, prête à répondre aux besoins de son client dans les meilleurs délais, a largement contribué à rassurer l'investisseur, et donc à remporter la décision finale. La qualité du vendeur est ainsi intervenue à tous les niveaux du processus de décision.

France, tes vendeurs sont-ils performants ? Certains le sont indéniablement, l'exemple qui précède en témoigne et d'autres entretiens sont venus le confirmer, mais qu'en est-il des projets perdus parce que lesdits vendeurs n'étaient pas à la hauteur ? Les acteurs français de l'attractivité de notre territoire semblent étonnamment frappés d'amnésie lorsqu'on évoque d'éventuels projets perdus par leurs équipes. Cette amnésie est au demeurant compréhensible : qui souhaiterait revenir sur des erreurs passées dont il craindrait d'être tenu responsable ? Un cas cependant : celui de cette implantation étrangère, fermée peu de temps après son installation. Un marché évoluant défavorablement, une nouvelle orientation stratégique furent les raisons officielles. Mais les relations conflictuelles avec l'un des acteurs locaux expliquent probablement que la décision ait été aussi rapide et radicale.

Il ne nous appartient pas de porter un jugement sur la qualité des vendeurs de la France. Mais nous ne pouvons que souligner leur rôle clé : un bon vendeur se doit non seulement d'être compétent afin d'aider l'investisseur dans ses investigations techniques – quel terrain, quels coûts, quelle main d'œuvre, quels sous-traitants, etc. ? – mais également de gagner sa confiance, de le convaincre qu'il est exclusivement au service de ses intérêts. Il lui faut faire preuve de capacité d'écoute, adapter son discours aux besoins de l'investisseur et non débiter un argumentaire standard ; mobiliser et coordonner les différents acteurs, connaître la culture

de son interlocuteur ; toutes actions qui, si elles sont couronnées de succès, seront ensuite habillées par l'investisseur en nombre de critères rationnels.

Image et habillage concourent donc à bâtir, ou à détruire, l'attractivité de notre territoire. Ces deux phénomènes dessinent une réalité complexe, où les effets négatifs d'une image superficielle se mêlent à l'habillage de critères affectifs qui joue souvent en notre faveur. Un critère se démarque néanmoins par son rôle clé et sa complexité : la qualité du vendeur. Nous avons évoqué les nécessaires capacités de ce dernier tant au niveau technique que relationnel. Mais cette qualité dépend également des moyens mis à la disposition de la force de vente, et de la stratégie adoptée par les acteurs de l'attractivité de notre territoire. Plutôt que d'analyser ces facteurs dans l'absolu, nous avons souhaité le faire en comparant notre pays à son concurrent principal en matière d'investissements internationaux : la Grande-Bretagne. En effet, l'attractivité de la France ne se définit pas dans l'absolu, mais par comparaison avec ses concurrents. Cette comparaison présente en outre un intérêt particulier pour les moyens d'action à court terme mis en œuvre par les territoires.

IV.2. Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?

Deux approches complémentaires nous permettront de comparer les politiques mises en œuvre par la France et la Grande-Bretagne.

- La première s'intéresse aux organisations mises en place, à leurs missions, leurs moyens et aux résultats qu'elles obtiennent. Elle permet de souligner que, au-delà d'une apparente similitude dans les organisations mises en place et les missions conférées à ces dernières, la France et la Grande-Bretagne développent des politiques différentes par leur champ d'application et par les moyens mis en œuvre. Ces différences induisent une meilleure lisibilité de la politique britannique, qui apparaît plus à même que la politique française de remplir sa mission première, attirer les investisseurs étrangers.
- La seconde s'intéresse à la mise en œuvre pratique de ces politiques, et souligne les différences d'approche de la France et de la Grande-Bretagne. Elle se fonde sur l'analyse d'un exercice imposé, le site web ; exercice imposé car chaque organisation ne dispose que de quelques pages pour vendre son produit auprès d'un investisseur potentiel, pour le convaincre de poursuivre plus avant ses recherches en la contactant ; exercice qui confirme l'analyse précédente, et montre qu'alors que les Français cherchent à convaincre,

à démontrer, les Britanniques cherchent pour leur part à donner envie, à rassurer, à séduire. Les premiers sont orientés chiffres, les seconds sont orientés clients.

IV.2.1. Organisations, missions, moyens et résultats

Organisations

Confrontées à une problématique similaire, la France et la Grande-Bretagne ont mis en place des organisations proches pour attirer les investisseurs sur leur territoire.

Nous avons abondamment décrit plus haut l'organisation mise en place par la France. Structurée autour de l'axe *Invest in France Agencies - Invest in France Network - DATAR - agences locales*, elle suppose une répartition théorique des rôles entre ces divers maillons qui s'avère difficile à faire respecter en pratique : les IFA, chargées de la prospection et de la détection avancée, se voient concurrencées par les agences locales. A ces dernières revient en théorie uniquement la tâche d'accueillir les investisseurs étrangers, de réaliser l'adéquation entre la demande détectée par les IFA et leur offre territoriale. En pratique, peu résistent à la tentation de réaliser leur propre prospection, comme nous l'avons exposé en II.2.

L'organisation mise en place par la Grande-Bretagne se fonde sur la même répartition des tâches que l'organisation française, et rencontre les mêmes problèmes. Elle est organisée autour d'une agence centrale, IBB – Invest in Britain Bureau –, qui dépend du dti⁶ et du foreign and commonwealth office⁷. Son réseau de bureaux à l'étranger, appelés tout simplement les Invest in Britain Offices, est intégré dans les ambassades et les consulats britanniques. Elle s'appuie sur un réseau d'agences locales, les RDOs⁸. Ces dernières devraient à terme fusionner ou contractualiser avec les RDAs⁹ actuellement en cours de mise en place.

Quelles sont les différences entre l'organisation française et l'organisation britannique, et que révèlent-elles ?

- Alors que la France possède un réseau dédié à l'étranger - l'unique mission assignée aux IFA est de détecter des investisseurs potentiels -, la Grande-Bretagne s'appuie sur son

⁶ department of trade and industry - ministère du commerce et de l'industrie

⁷ ministère des affaires étrangères

⁸ Regional Development Organisations. *Organisations pour le développement régional* : ces agences régionales sont chargées de promouvoir les facteurs d'attractivité de leur région et d'élaborer l'offre territoriale.

⁹ Regional Development Agencies. *Agences pour le développement régional* : agences actuellement en cours de mise en place par le gouvernement britannique, qui auront des compétences élargies en terme de développement économique. Leur champ d'action va de l'innovation et la technologie aux fonds de capital risque en passant par le développement industriel et l'attraction des investisseurs étrangers.

réseau diplomatique, en identifiant dans chaque ambassade une personne plus particulièrement chargée des investissements internationaux. L'approche française paraît préférable en première analyse : elle garantit disponibilité et professionnalisme de ses agents et en fait un point de passage obligé pour tout investisseur étranger désireux de rentrer en contact avec la DATAR.

- Les acronymes français semblent destinés à plonger l'investisseur potentiel dans la perplexité, à la différence des acronymes britanniques : le lien entre les IBO - Invest in Britain Offices - et IBB - Invest in Britain Bureau - est immédiat, celui entre les IFA - Invest in France Agencies - et la DATAR - Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale inexistant. Détail insignifiant ? N'oublions pas que l'investisseur cherche à être rassuré. Le schéma français n'y contribue pas.

Ainsi, les structures mises en places par les deux pays pour attirer les investisseurs étrangers sont proches, même si la structure anglaise nous semble plus lisible que son équivalent français.

Missions

En Grande-Bretagne comme en France, la mission assignée à IBB et à la DATAR se résume en quelques mots : attirer les investisseurs étrangers. Mais ces mots n'adoptent pas la même signification de part et d'autre de la Manche :

Activité économique : la DATAR est au service de l'emploi. C'est pourquoi la DATAR conduit une politique de promotion, de prospection et d'accueil des investisseurs étrangers. Elle anime la politique de localisation d'activités sur le territoire et dans ce cadre, assure le secrétariat général du Comité interministériel d'aide à la localisation d'activités (CIALA) qui attribut la prime d'aménagement du territoire (PAT). Elle contribue à la politique des reconversions civiles et militaires.

www.datar.gouv.fr - missions de la délégation – juin 99

The Department, through the IBB, continues to work to attract and retain inward investment in the UK. [...] The IBB is also increasing its focus on attracting high-

value projects, including those which support the development of strong sectoral or technology-based clusters, or build on centres of scientific excellence.

A travers IBB, le ministère continue son action d'attraction et de maintien des investissements étrangers en Grande-Bretagne. [...] IBB s'attache de plus en plus à attirer des projets à haute valeur ajoutée, y compris ceux qui favorisent le développement de SPL¹⁰ sectoriels ou technologiques puissants, ou bien qui s'appuient sur des centres d'excellence scientifiques.

The [British] Government expenditure plans – www.dti.gov.uk/COMMS – juin 99

- L'attraction des investisseurs étrangers a toujours été l'unique mission d'IBB et le demeure. Au contraire, ce n'est que l'une des nombreuses missions de la DATAR : si l'on se fie au site web de la DATAR, cette attraction des investisseurs étrangers relève du "développement économique", 6^{ème} des 8 missions assignées à la DATAR. Cette mission recouvre également "la politique de localisations d'activités sur le territoire" et les "reconversions civiles et militaires".

La tentation est grande d'en conclure que l'attraction des investisseurs étrangers n'est qu'un des moyens envisagés par la DATAR pour remplir sa mission première, l'aménagement du territoire. Tentation d'autant plus grande que l'historique de la DATAR sur le même site web fait la part belle à l'aménagement du territoire, et passe sous silence l'attraction des investisseurs étrangers. Tentation cohérente avec le nom même de DATAR, comme nous l'avons déjà remarqué.

Lorsque nous avons évoqué la possibilité que l'orientation des projets d'investissement se fasse dans une optique d'aménagement du territoire, nos interlocuteurs à la DATAR s'en sont pourtant vivement défendus. Cette époque est révolue, nous ont-ils déclaré. C'est pourtant l'image qu'ils donnent, et il y a fort à parier que nos concurrents européens ne se privent pas de le faire remarquer aux investisseurs potentiels.

IBB déclare rechercher les projets à haute valeur ajoutée, la DATAR place sa politique d'attraction des investisseurs étrangers sous le signe de l'emploi. Dans les faits, les deux pays évaluent le succès de leur politique par le nombre d'emplois créés par les investissements étrangers. Cette différence n'est donc peut-être qu'une différence de façade. Ceci a pourtant

son importance : un investisseur préférera traiter avec un organisme cherchant à tirer son industrie vers le haut, plutôt qu'avec une délégation déclarant s'intéresser uniquement au nombre d'emplois créés.

IBB s'intéresse à toutes les formes d'investissement étranger : investissement industriel, mais aussi agences commerciales et rachat d'entreprises britanniques par des entreprises étrangères, alors que la DATAR se limite à l'investissement industriel et au rachat d'entreprises en difficulté. Même si l'investissement industriel a été étendu aux sièges sociaux, centres d'appel, etc., les agences commerciales continuent d'en être exclues, de même que le rachat d'entreprises n'étant pas en difficulté. Nous reviendrons sur cette différence dans l'analyse des résultats et verrons qu'elle est révélatrice d'une vision très différente du rôle des investisseurs étrangers dans l'économie nationale.

Ainsi, bien que similaires en apparence, les missions de la DATAR et d'IBB ne se déclinent pas et surtout ne se lisent pas de la même manière. Il nous semble que la DATAR pâtit d'une image "aménagement du territoire" peut-être révolue dans la réalité, mais tenace.

Moyens

L'évaluation des moyens n'est pas aisée : la multiplicité des acteurs et donc des budgets, leur rattachement à tel ou tel ministère, la multiplicité de leurs missions, la réticence de tous à dévoiler le montant d'aides effectivement distribué, tout concourt à rendre difficile l'évaluation comparée des moyens des deux organisations.

Quelques chiffres semblent indiquer que le pays qui se déclare le plus libéral est aussi celui qui dispose du plus de moyens pour attirer les investisseurs :

- Les crédits de programme pour la prime d'aménagement du territoire (PAT) s'élèvent à 320 millions de francs pour 1999. La Regional Selective Assistance (RSA), équivalent britannique de la PAT, devrait représenter 112,2 millions de livres sterling entre septembre 1998 et septembre 1999, (1 131 millions de francs) soit 3,5 fois le budget PAT. Ces chiffres doivent être analysés avec prudence, car ils ne représentent que la partie émergée de l'iceberg des aides distribuées, la partie immergée étant constituée par les aides que les collectivités territoriales accordent, en particulier les aides à l'immobilier ou les aides à la formation. Ils montrent néanmoins que les moyens dont disposent les Britanniques sont nettement supérieurs aux moyens dégagés par la France.

¹⁰ SPL : Système Productif Local – traduction du terme anglais de "cluster"

- Entre IFN et la DATAR, une quinzaine de personnes s'occupe d'attractivité du territoire au niveau central. La rumeur veut, mais nous n'avons pas pu la confirmer, qu'ils soient plus de soixante à IBB.

Résultats

Les résultats obtenus sont naturellement un moyen d'évaluer la politique d'attraction des investissements menée par un territoire. Mais leur annonce, le plus souvent largement médiatisée, est aussi l'occasion pour un territoire d'envoyer un message aux investisseurs potentiels : Les autres y vont, pourquoi pas vous ?

Dans la compétition entre la France et la Grande-Bretagne, cette dernière semble sortir vainqueur de la chasse aux investisseurs étrangers : elle revendique près de 125.000 emplois créés ou sauvegardés en un an, alors que la France en annonce environ 29.500. L'effet d'annonce joue donc largement en faveur de la Grande-Bretagne, même si une analyse plus précise des chiffres montre qu'il convient de nuancer la situation. En effet :

- l'écart se réduit significativement si l'on s'intéresse aux seuls emplois créés, et que l'on élimine donc les emplois sauvegardés, dont l'évaluation est la plus sujette à caution : 46.000 emplois créés en Grande-Bretagne contre 22.000 en France.
- alors que la Grande-Bretagne comptabilise les emplois créés dans tous les secteurs économiques, la France exclut les projets à caractère commercial, ainsi que les projets tertiaires à faible valeur ajoutée. L'écart constaté doit donc être de nouveau relativisé.

Malgré ces ajustements, il demeure délicat d'évaluer à l'aune des résultats affichés l'efficacité des politiques nationales d'attraction des investisseurs. En effet, l'objectif de ces politiques est de favoriser l'amélioration ou du moins le maintien de la compétitivité d'un territoire en attirant des entreprises étrangères performantes. Les créations d'emploi sont un des effets recherchés par ces politiques, mais ils n'en sont pas pour autant le seul. D'autres effets sont également attendus - effet structurant sur le tissu économique de l'implantation, diffusion de technologies innovantes, redynamisation d'un territoire – effets difficilement mesurables et en tout état de cause non mesurés par le critère "nombre d'emplois créés".

Mais l'intérêt de la comparaison des résultats revendiqués ne réside pas tant dans l'évaluation comparée de deux politiques nationales, que dans les différences d'approche que cette analyse révèle :

- La France exclut dans sa comptabilisation certains secteurs d'activité ainsi que les rachats d'entreprises saines par des entreprises étrangères. En effet, dans la logique française, l'implantation d'agences commerciales étrangères n'a pas lieu d'être encouragée car elle ne fait qu'intensifier la concurrence sur le marché national, ce qui porte préjudice à nos industries nationales. Il en est de même du rachat d'entreprises françaises saines par des groupes étrangers car un tel rachat risque de les faire entrer dans une logique globale, augmentant ainsi le risque de délocalisation des activités de main d'œuvre.
- Au contraire, la logique britannique, plus libérale, considère qu'une intensification de la concurrence ne peut qu'être bénéfique aux entreprises nationales car elle évite qu'elles ne s'endorment sur leurs lauriers dans un marché protégé. La tendance à l'internationalisation des économies leur paraît être une tendance de fond qu'il serait illusoire de vouloir combattre. Autant favoriser l'intégration des entreprises britanniques dans de grands groupes internationaux, car cette appartenance même est un gage de survie et de développement à moyen terme. Au contraire, les entreprises qui ne participeront pas à ce mouvement de fond risquent de voir leur survie à terme compromise.

Ces deux approches résultent d'orientations politiques dont il ne nous appartient pas de discuter la pertinence. Mais leur incidence sur les politiques d'attractivité est notable, et explique la meilleure lisibilité de la politique britannique que nous avons notée par ailleurs – l'investisseur se sent accueilli sans arrières pensées – en comparaison avec la politique française, qui mêle des volontés d'aménagement du territoire et de protection de l'industrie nationale.

Confrontées à un même enjeu, attirer les investisseurs étrangers sur leur territoire, la France et la Grande-Bretagne ont donc mis en place des structures proches. Mais, au-delà des similitudes, dans l'organisation, dans les missions, apparaissent des différences notables dans la mise en œuvre de ces missions et dans les moyens. Nous avons déjà pressenti l'attention particulière accordée par IBB à la manière dont il présentait les choses. Cela traduit-il une différence d'approche entre la France et la Grande-Bretagne sur la manière d'attirer les investisseurs ?

IV.2.2. Performances ou confiance ?

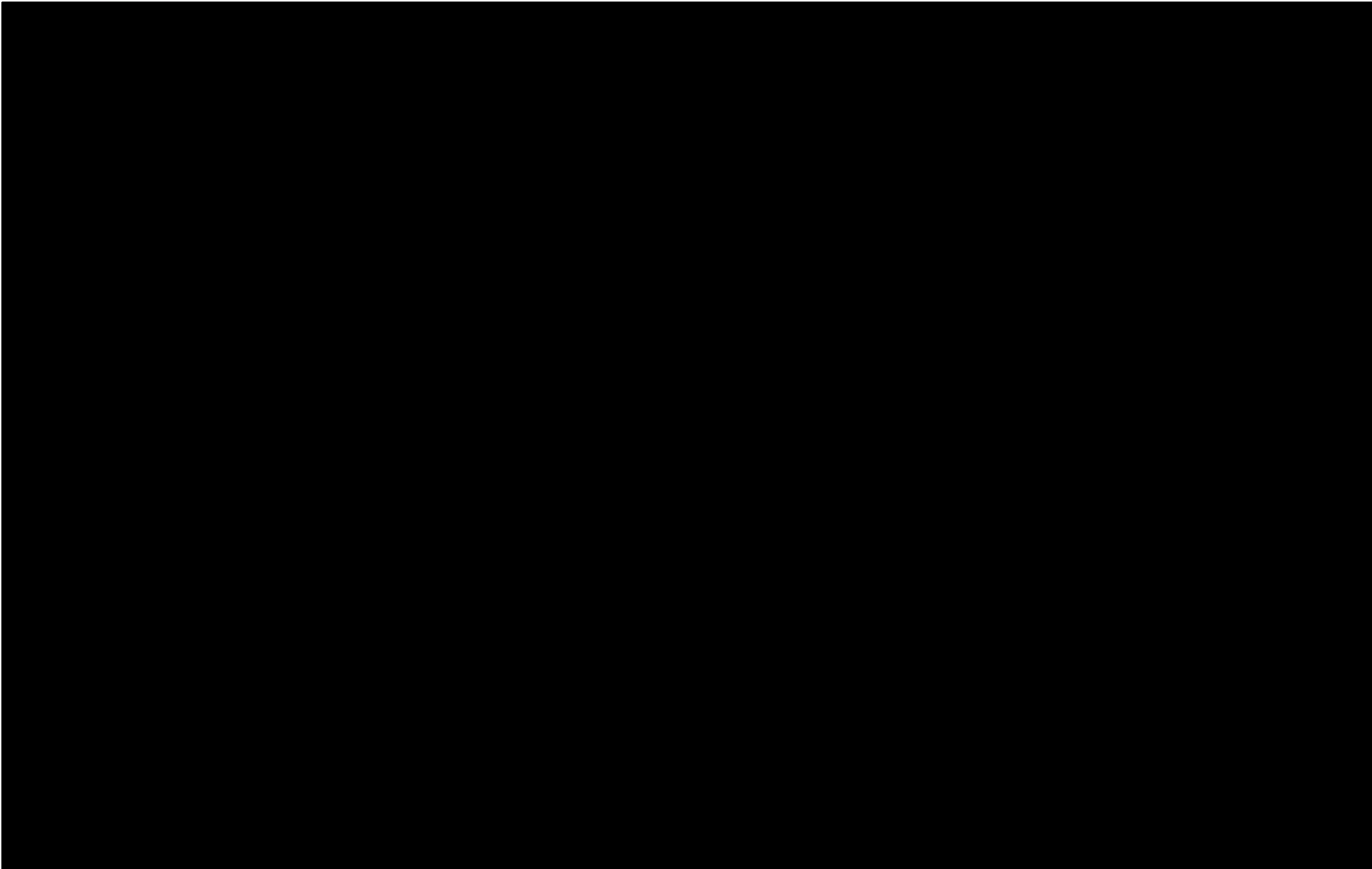
En examinant comment ils agissent, nous allons comprendre quelle est l'approche des organismes d'accueil français et britanniques vis-à-vis des investisseurs et comment ils vont tenter de les convaincre de venir s'implanter dans leur pays.

Pour guider notre étude, nous parcourons les pages web des deux organismes chargés de coordonner au niveau national l'accueil des investisseurs étrangers, IFN [7] et IBB [8]. La page web a en effet l'avantage d'être une forme d'exercice imposé, assez standardisé, puisqu'on dispose de quelques pages d'écran pour présenter l'essentiel de l'information. Cela permet donc une comparaison plus directe : les structures de présentation sont approximativement les mêmes et l'on peut facilement mettre en regard des pages qui se correspondent sur les deux sites. Trois points retiendront plus particulièrement notre attention dans cette comparaison : la pratique des relations publiques, le travail des vendeurs et l'utilisation des témoins.

Nous verrons que ces trois éléments ont tous deux objectifs :

- Un objectif **technique**, visant à convaincre l'investisseur de venir s'implanter en lui démontrant les performances techniques du pays. Cette approche orientée chiffres sous-entend que la décision se fait sur des critères uniquement rationnels.
- Un objectif **affectif**, pour lequel on considère cet investisseur comme un client qu'il faut rassurer et dont il faut gagner la confiance. Cette approche prend en compte le phénomène de l'habillage, qui permet d'utiliser des critères affectifs sans qu'ils n'apparaissent dans la décision.

Pour chacun de ces aspects, nous comparerons l'approche française et britannique pour savoir si elle relève plus de l'objectif technique ou de l'objectif affectif.



Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?

Relations publiques

Dans une relation commerciale, les relations publiques sont nécessaires pour entretenir une certaine proximité avec ses clients. Cela permet en effet de mieux connaître les clients - actuels ou potentiels - et de se faire connaître auprès d'eux, avec un double objectif :

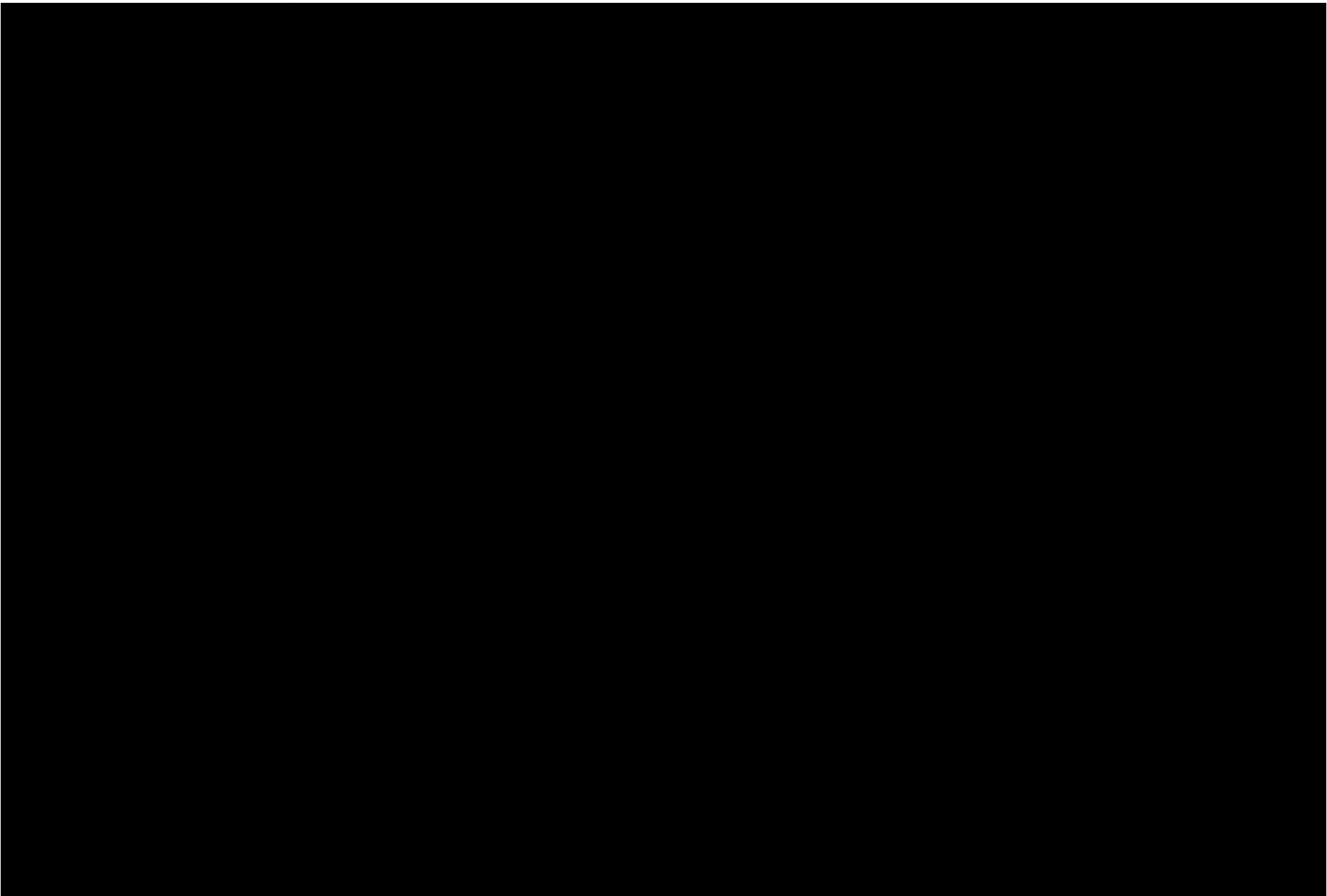
- D'abord éveiller l'intérêt et semer le doute. Il faut en effet inciter ces clients à remettre en question certains de leurs préjugés pour les dissiper. En démontrant, chiffres à l'appui, les performances de son pays, on peut tenter de jouer contre une mauvaise image que les investisseurs étrangers pourraient en avoir. La difficulté de la démarche tient dans le fait que les préjugés ont la vie dure : les relations publiques sont bien moins efficaces qu'une expérience vécue pour dissiper les préjugés.
- Le deuxième objectif des relations publiques n'est pas tant de vanter les performances techniques du produit que de montrer à ses clients qu'on s'intéresse à eux, qu'on leur accorde de l'importance. Cela va donc jouer comme un critère de choix affectif, en contribuant à rassurer l'investisseur, en constituant pour lui un gage que l'on va s'occuper de lui et que tout se passera bien. Plus le poids hiérarchique de son interlocuteur est élevé, plus l'investisseur aura l'impression que l'on s'occupe de lui et plus l'effet des relations publiques sera important. Connaissant un des responsables, le client sait qu'en cas de difficulté avec ses services, il peut taper à sa porte pour améliorer les choses. Ce responsable aura d'autant plus le pouvoir d'agir et de répondre à la requête qu'il est haut placé (c'est du moins ce qui est ressenti). L'exemple de cette entreprise japonaise implantée en France est révélatrice de cette situation : dans la salle où nous avons été reçus trônaient deux photographies sur un guéridon. Le même japonais souriant – probablement le président du groupe – était photographié aux côtés de Jacques Chirac sur la première, et de Bill Clinton sur la seconde.

Sur ce point, les approches de la Grande-Bretagne et de la France sont très différentes. La page d'accueil des sites web le montre bien. À droite de la page d'accueil du site d'IBB, la photo et le mot d'accueil du Premier Ministre Tony Blair montrent l'intérêt des Britanniques pour les relations publiques. C'est plus qu'une astuce de communication : depuis de nombreuses années, le gouvernement britannique s'est montré très accueillant vis-à-vis des investisseurs étrangers. Cet encart est là pour montrer d'une part que le nouveau gouvernement poursuit la même politique d'accueil que celle qui avait été entreprise par les gouvernements conservateurs, d'autre part qu'il est prêt à se mobiliser pour accueillir les

investisseurs étrangers. London First Center, organisme d'accueil des investisseurs pour le grand Londres, n'hésite pas à faire appel à Sir Colin Marshall, le chairman de British Airways, pour des dîners réunissant des investisseurs ou même pour rencontrer des dirigeants de grandes entreprises qui voudraient s'implanter à Londres.

Rien de tel sur la page web d'IFN. La France a elle aussi compris, plus tardivement, la nécessité des relations publiques, mais avec une approche différente. Elle a en effet créé la DII (délégation aux investissements internationaux) avec à sa tête un ambassadeur itinérant chargé de faire des relations publiques. On trouvera donc peut-être sur le site web français le mot d'accueil de ce haut fonctionnaire, mais il n'est malheureusement pas aussi connu que Tony Blair. La France ne semble considérer les relations publiques que comme un moyen de se faire connaître et de faire passer un message sur les performances et la compétitivité de notre pays, mais elle ne semble pas croire que faire rencontrer une personnalité politique à un investisseur puisse influencer la décision. Ainsi, un chef d'entreprise possédant sept usines en France, qui envisageait de nouveaux investissements, avait demandé à rencontrer le ministre de l'industrie. Le cabinet du ministre était prêt à le recevoir et à l'écouter mais ne comprenait pas l'intérêt d'une rencontre avec le ministre : le chef d'entreprise voulait en effet s'assurer de son soutien personnel, que le cabinet ne pouvait pas relayer. En Grande-Bretagne, il aurait rencontré le ministre, nous a-t-on dit.

Pour les Français, seul subsiste l'aspect **technique** consistant à se faire connaître et à présenter les mérites du produit "France", alors qu'ils semblent refuser de croire que les relations publiques ont aussi pour objectif de flatter le client en lui montrant l'importance qu'on lui accorde, pour le rassurer sur l'avenir. Les Britanniques, eux, insistent plus sur cet aspect **affectif**. Voyons maintenant comment les vendeurs abordent leur relation avec le client et quel est leur objectif - technique ou affectif ?





Les vendeurs

Un client, lorsqu'il s'adresse à un vendeur, va d'abord chercher à évaluer son interlocuteur, pour savoir si l'offre qui lui est faite est digne d'intérêt et présente des garanties de sérieux. La première question qu'il se pose est donc "A qui ai-je affaire ?". A cet égard, la comparaison des pages web est instructive.

Le site français présente trois adresses différentes, celles de la DATAR, IFN et la DII, qui sont effectivement les trois organismes de niveau national qui s'occupent d'attirer les investisseurs étrangers. Il est parfois bon de proposer du choix à un client mais ici ce choix risque de le plonger dans la perplexité... Trois lignes expliquent quelles sont les activités de ces organismes, dont une seule présente - de manière très concise - ce que l'investisseur peut attendre d'eux :

Providing practical assistance to businesses setting up in France

Fournir une assistance pratique aux entreprises pour s'implanter en France

L'investisseur se trouve donc face à trois organismes. Il ne sait pas pourquoi ils sont trois ni quels sont leurs rôles respectifs, et se trouve face à cette formulation quelque peu sommaire de l'aide qu'ils peuvent lui apporter. Tout cela risque de le laisser songeur et perplexe, ce qui ne contribuera pas à le rassurer, au contraire.

Le site britannique, quant à lui, fournit une seule adresse, celle du seul organisme national chargé d'accueillir les investisseurs, IBB. Il présente de manière détaillée les services proposés. En voici les passages les plus intéressants :

Provide the information you need to make the investment decision that is right for your company

Fournir l'information dont vous avez besoin pour prendre la meilleure décision d'investissement pour votre entreprise.

Cette formulation contribue à rassurer l'investisseur en lui expliquant que l'organisme travaille pour l'intérêt de l'entreprise et que son objectif est de l'aider à prendre une bonne décision.

En haut à droite de la page, on peut lire :

Our dedicated case officers offer you a one-stop shop with a tailor-made complete package of advice on locations, financial incentives, available workforces and particular industrial sectors.

Un interlocuteur, spécialement chargé de votre dossier, vous proposera un guichet unique avec une offre complète, sur mesure, de conseils pour votre localisation, pour les aides financières, pour la main-d'œuvre disponible et certains secteurs industriels.

Le texte précise ensuite que l'organisme garantit la confidentialité du service. L'objectif est donc ici de présenter **une vraie offre de service à un client**. Tout ce qui peut faire comprendre à l'investisseur qu'il sera aidé par des professionnels contribue à le rassurer et constitue donc un avantage pour le pays.

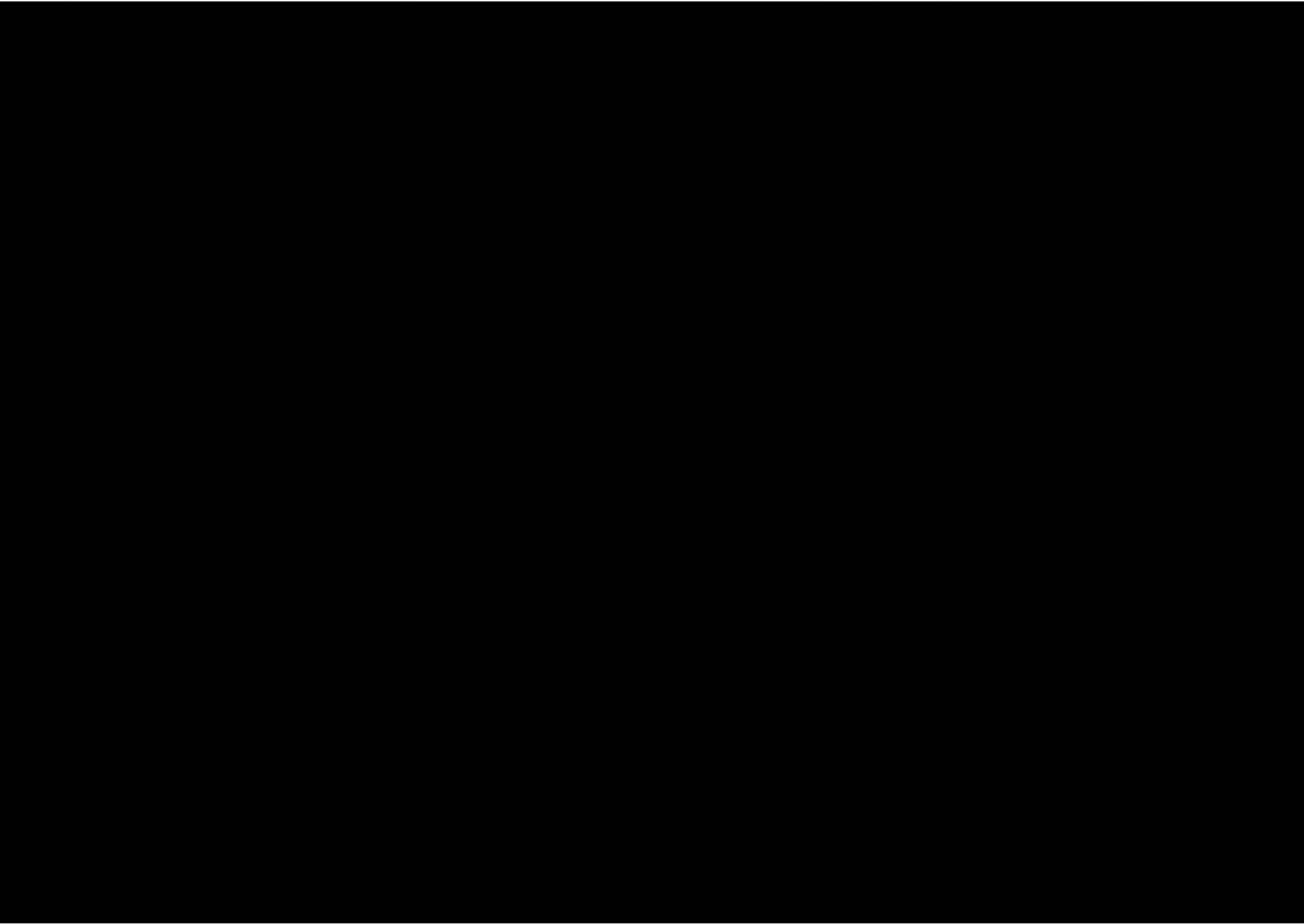
Sur cette même page, le texte précise de qui IBB dépend, en l'occurrence conjointement du Foreign and Commonwealth Office et du dti. Cela répond à une question légitime peut se poser l'investisseur pour connaître l'organisme et améliore donc l'impression reçue : l'affiliation de l'organisme est bien entendu une référence qui permet de situer son interlocuteur pour mieux en évaluer le sérieux.

L'affiliation de l'organisme d'accueil est également un élément important de communication vis-à-vis des investisseurs. Dépendre de l'administration n'est d'ailleurs pas forcément un avantage : autant les Japonais et plus généralement les cultures orientales apprécient les contacts avec l'administration, autant les Américains les fuient. Ainsi les investisseurs qui contactent l'IFA de Chicago raccrochent-ils parfois au nez de leur interlocuteur dès qu'ils apprennent que l'organisme dépend de l'administration, très mal vue aux Etats-Unis. Cette appréciation variable de l'administration suivant la culture crée une situation délicate.

Pour faire face à ce problème, London First Center a eu une réponse qui nous semble intéressante : pour afficher une certaine indépendance tout en pouvant se prévaloir d'une affiliation administrative, cet organisme est financé pour moitié par IBB et pour moitié par les cotisations des membres de London First. Cette association regroupe quelques grandes sociétés comme British Airways mais aussi de nombreux cabinets de consultants dans divers domaines : immobilier, recrutement, fiscalité, etc. Il est très probable que la participation de ces consultants contribuera à rassurer une entreprise américaine, d'autant plus qu'ils ont une participation active dans l'accueil des investisseurs. Lorsqu'une entreprise souhaite s'implanter

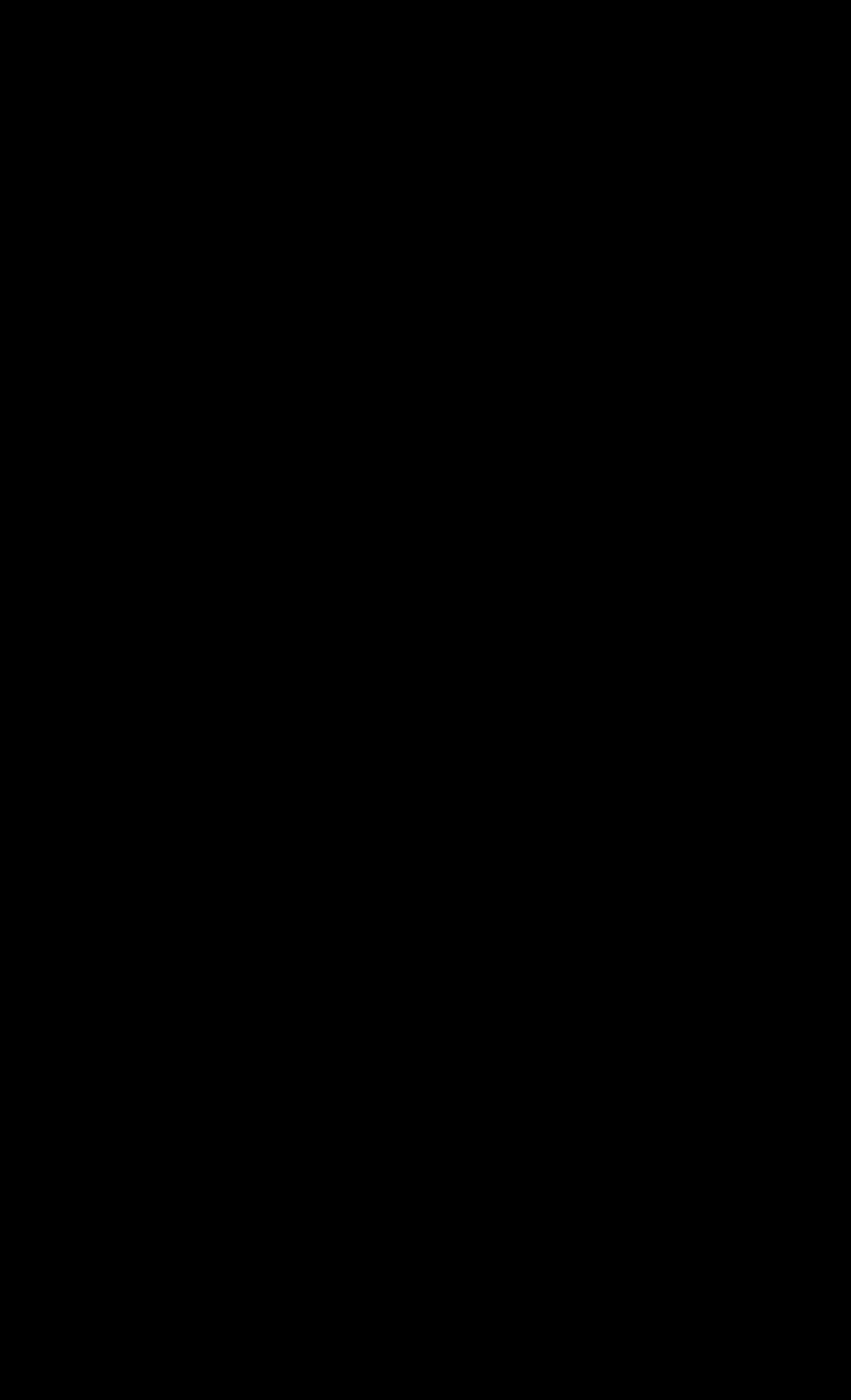
en Grande-Bretagne, London First Center peut lui faire rencontrer ses consultants partenaires, qui peuvent lui fournir une information de qualité dans leur domaine de compétence. Si l'entreprise réalise son investissement, elle sera alors naturellement portée à avoir recours aux services de ces consultants, cette fois payant.

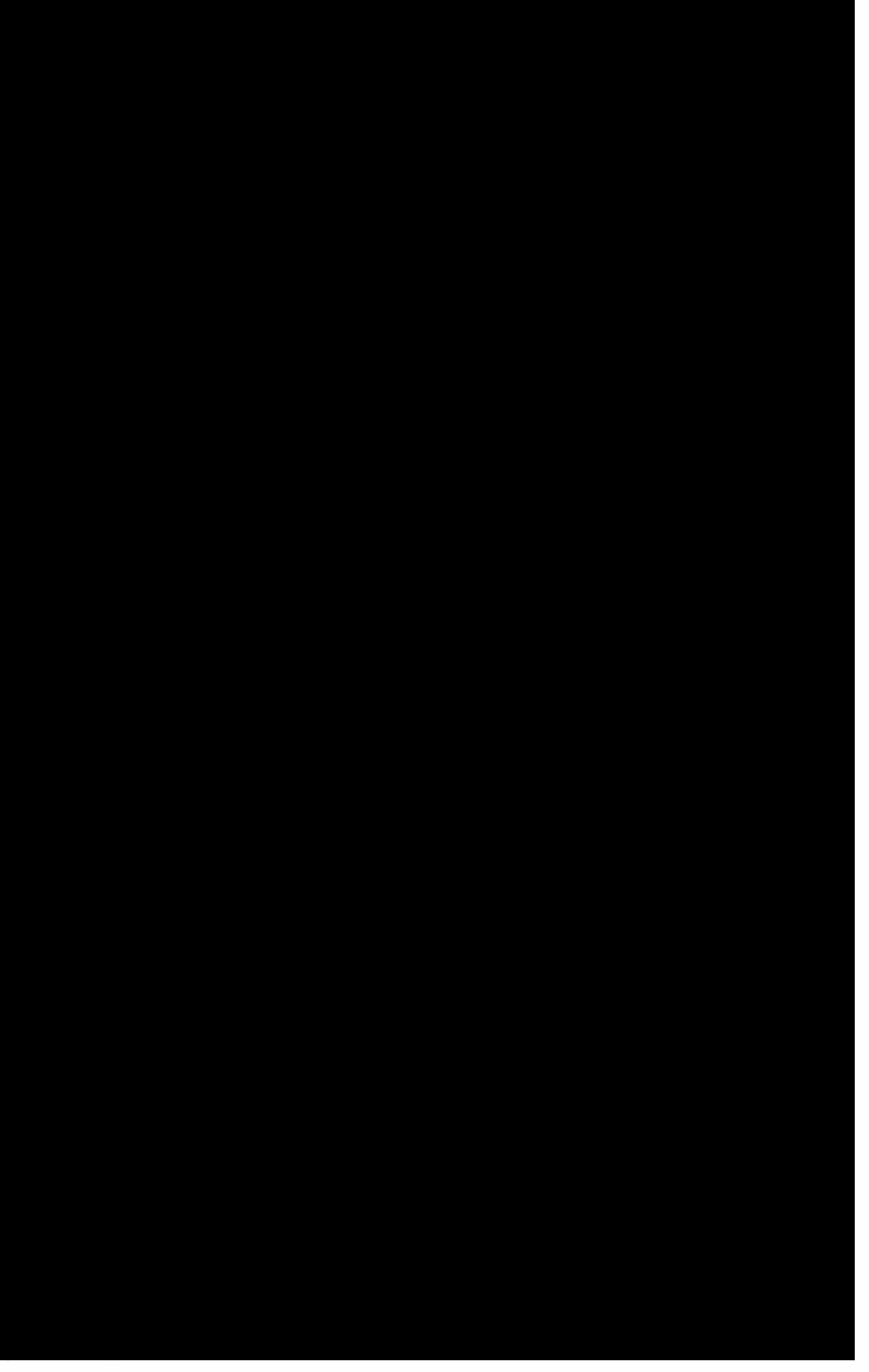
Ainsi ces exemples montrent-ils non pas que les vendeurs français sont moins compétents que leurs homologues britanniques, mais que là encore ils utilisent moins le registre affectif pour rassurer leurs clients et ainsi les attirer. Voyons enfin ce qu'il en est de l'utilisation par ces organismes des témoins que sont les investisseurs étrangers ayant réussi leur implantation dans le pays, pour convaincre les investisseurs potentiels de venir à leur tour.



Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?







Les témoins

Tous les organismes d'accueil chargés d'attirer les investisseurs étrangers utilisent en effet des témoins. Le témoignage de ces précurseurs étrangers auprès des investisseurs potentiels joue un double rôle :

- D'abord un rôle technique, parce qu'en racontant son expérience, le témoin pourra préciser les performances techniques du produit "France". Il pourra alors influencer sur l'image de la France auprès des investisseurs potentiels qui l'écoutent et dissiper ainsi des préjugés éventuels. L'intérêt de ce témoignage est surtout sa crédibilité : dans un réflexe de fierté nationale, n'importe qui aura une tendance naturelle et bien légitime à vouloir vanter les mérites de son propre pays sans trop insister sur les défauts. Un investisseur potentiel peut donc avoir des doutes quant à l'objectivité des déclarations d'un Français sur la France. Un témoin étranger n'inspirera pas la même méfiance, puisqu'il bénéficie d'une sorte de statut d'observateur indépendant, ce qui le rend crédible. S'il est de la même nationalité que l'investisseur potentiel, il aura en plus l'avantage de partager la même culture et donc de pouvoir mieux comprendre les interrogations de cet investisseur potentiel.
- Le second rôle du témoin, aussi important que le premier, est affectif, il s'agit de rassurer le décideur qui envisage de s'installer dans ce pays : "Si l'implantation s'est bien passée pour d'autres, il est probable que la mienne se passera bien aussi". Plus les précurseurs seront nombreux, plus l'inquiétude de l'investisseur potentiel se dissipera, car en cas d'échec on ne pourra pas lui reprocher d'avoir fait comme les autres. C'est ce que nous avons appelé "l'instinct grégaire".

L'importance de ce double rôle des témoins nous conduit à examiner comment les Français et les Britanniques les utilisent, et dans quel but. Plus encore ici, la comparaison des sites web est caricaturale de la différence d'approche.

Dans sa partie "Success Stories", le site français ne présente que quatorze exemples d'installations réussies. Les entreprises sont toutes américaines et l'implantation la plus récente date de 1996 (!) Le faible nombre de ces témoins laisse au moins espérer qu'il s'agit des implantations les plus réussies... Effectivement, chaque exemple est longuement développé et fait expliquer par le témoin les atouts de la France. Il contient aussi des renvois vers des détails techniques : lorsque le témoin fait référence à la qualité de la main d'œuvre

française, il est fait référence à une fiche technique sur le sujet que l'internaute peut aller consulter. Les vendeurs français utilisent donc très bien le rôle technique des témoins, sur cette page web, et c'est également le cas sur le terrain : une visite d'un site possible pour l'implantation est l'occasion de rencontrer des précurseurs qui se sont déjà installés.

L'approche anglaise est différente : le site web d'IBB contient une base de données des communiqués de presse pour l'ensemble des implantations étrangères recensées. L'intérêt de la base de données est en effet de pouvoir personnaliser la recherche : l'investisseur va pouvoir chercher quels sont les concurrents ou les entreprises connues qui se sont implantées en Grande-Bretagne. De plus, le nombre d'exemples proposés tend à montrer qu'IBB n'a pas sélectionné les seuls exemples qui sont favorables à la Grande-Bretagne et que toutes les implantations sont réussies. Surtout, cela montre que ceux qui se sont déjà installés sont nombreux et que l'investisseur potentiel est peut-être l'un des derniers à ne pas l'avoir encore fait, mais qu'il est encore possible de rattraper son retard.

Chaque témoignage est rédigé avec un style journalistique, qui donne une impression de point de vue moins engagé et plus objectif dans l'explication. L'article est très clair et fait bien ressortir les raisons essentielles de l'implantation. L'essentiel du communiqué est en effet constitué de citations des responsables de l'entreprise. Enfin, détail important, chaque communiqué précise à la fin quelle agence a aidé l'entreprise à s'installer et donne ses coordonnées.

Il semble donc qu'IBB cherche à donner une impression d'objectivité dans l'explication de l'implantation et s'attache à personnaliser sa réponse à la question "Qui est déjà venu ?" L'objectif est donc ici plutôt **affectif**, puisqu'il s'agit avant tout de rassurer l'investisseur sur ses chances de succès et de crédibiliser le discours, alors que pour les Français, le témoin est plutôt un moyen de vanter les performances **techniques** du produit "France".

Au total, ces trois points montrent bien que, pour attirer les investisseurs, les approches française et britannique sont différentes :

- Les Français sont dans une logique de démonstration technique des performances et des atouts de la France. Il s'agit de convaincre l'investisseur de la qualité du produit "France" où il doit donc venir s'implanter.
- Les Britanniques présentent aussi les atouts de leur pays mais ils se placent plus dans une logique commerciale : l'investisseur est un client qu'il faut choyer. Il faut le rassurer, le

mettre en confiance, le convaincre qu'on est à l'écoute de son besoin et à son **service**. Ils utilisent ainsi mieux le registre affectif pour améliorer le jugement de l'investisseur et ainsi conférer un avantage à leur pays.

V. Conclusion

28% des emplois de l'industrie française sont aujourd'hui contrôlés par des entreprises étrangères, contre 18% en 1980. En deux décennies, la lame de fond de la mondialisation a profondément modifié le paysage des entreprises en France. D'acteurs tolérés, mais contrôlés, de l'économie française, les entreprises étrangères sont devenues des joyaux recherchés, gages de la croissance future de notre économie. Dans ce contexte, l'attraction des entreprises étrangères constitue un leitmotiv des politiques publiques.

Mais le discours adopté, les actions menées à cet effet se trompent le plus souvent de cible : elles s'adressent à une entreprise théorique, dans laquelle toute décision d'importance n'est prise qu'au terme d'un processus de décision rigoureux, faisant intervenir une évaluation systématique de critères rationnels. Elles s'adressent à l'image que nombre d'entreprises cherchent à se donner à travers des rapports annuels dans lesquels il n'est question que de valeur pour l'actionnaire (shareholder value) et de rendement des capitaux investis (return on equity). Elles ne s'adressent donc pas au bon interlocuteur.

En effet, le choix d'un site d'implantation ne relève pas de l'entreprise, entité juridique incapable de décision, mais du ou des hommes – "l'investisseur" dans ce mémoire – qu'elle a mandaté(s) à cet effet. C'est donc à cet investisseur qu'il convient de s'adresser, en adaptant notre discours à son processus de décision: structuré autour des deux questions "Où puis-je aller ?" et "Où veux-je aller ?", ce processus fait une large part à l'irrationnel à travers l'image et l'habillage, phénomènes que nous avons abondamment décrits et illustrés tout au long de ce mémoire.

Image et habillage constituent de ce fait deux éléments fondamentaux pour l'attractivité de notre pays. Observée à la lumière de ces deux phénomènes, la situation de la France apparaît contrastée. La France pâtit en effet des conséquences négatives d'une image superficielle tenace, mais bénéficie souvent d'un phénomène d'habillage positif. Améliorer à moyen terme l'attractivité de notre pays nécessite de prendre en compte cette situation, de combattre les aspects négatifs de notre image tout en encourageant les situations à l'origine d'habillages positifs. Accueillir des étudiants étrangers, encourager l'implantation des sièges sociaux d'entreprises étrangères sur notre territoire, améliorer l'accueil des expatriés, améliorer la

qualité de nos vendeurs sont autant d'actions envisageables qui permettraient d'améliorer l'attractivité de notre territoire.

L'analyse des actions de la France à destination des investisseurs étrangers complète l'analyse de sa situation. Elle montre que la France privilégie une approche de l'investisseur par la démonstration technique, au détriment d'une approche jouant sur le registre affectif, et qu'elle néglige de ce fait le poids de l'habillage dans la décision de l'investisseur. Elle se prive ainsi d'un argument de poids. L'amélioration de la lisibilité du dispositif français d'attraction des investisseurs étrangers ainsi qu'un discours de promotion orienté client plutôt qu'orienté chiffres seraient deux axes intéressants d'amélioration de l'attractivité de notre territoire.

Douce France, tu possèdes de nombreux charmes, mais il te faut encore apprendre à les vendre. Tu bénéficies de facteurs objectifs d'attractivité considérables – marché, position géographique, main d'œuvre,... – qui te permettent de participer à la course aux investissements étrangers. Mais tu oublies parfois le poids de l'image et de l'habillage dans la décision de l'investisseur. Pourtant, sous ce double éclairage, tu possèdes de solides arguments - qualité de vie, francophilie, nationalité du décideur – qui viennent à l'appui de tes atouts économiques. Il te reste à cultiver les uns comme les autres, et à mieux les vendre.

VI. Bibliographie

- [1] Industrie française et mondialisation – Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie / Secrétariat d’Etat à l’Industrie / Direction générale des stratégies industrielles / SESSI Service des statistiques industrielles – 1998
- [2] L’implantation étrangère dans l’industrie au 1^{er} Janvier 1994 – édition 1997 – Ministère de l’Industrie, de la Poste et des Télécommunications/ Direction générale des stratégies industrielles / SESSI Service des statistiques industrielles
- [3] L’implantation étrangère dans l’industrie au 1^{er} Janvier 1997 – édition 1999 - Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie / Secrétariat d’Etat à l’Industrie / Direction générale des stratégies industrielles / SESSI Service des statistiques industrielles
- [4] France industrie 2000 – Attractivité du territoire national et développement industriel – Etude commandée à BIPE Conseil et Price Waterhouse par le Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie – Novembre 1997
- [5] Qui se soucie encore de la nationalité des entreprises ? Daniel Ivanier et Romain Soubeyran – Mémoire de l’Ecole des Mines de Paris – 1991
- [6] European Regional Incentives 1997-1998, 17th Edition – The European Policies Research Centre, University of Strathclyde
- [7] www.investinfrance.org – juin 99
- [8] www.dti.gov.uk/ibb – juin 99

The two areas of endeavour in which France leads the world – bureaucracy and gastronomy.

Les deux domaines d'excellence où la France ne ménage pas ses efforts : la bureaucratie et la gastronomie.

Peter Mayle – A year in Provence

The most perplexing question about contemporary France is this. If, as champions of economic liberalism argue, France embodies all the vices of an over-sheltered, welfare-cushioned, state-stifled, centralised, quaint and archaic European model, then how does it manage to be such a vibrant and prosperous place ?

Quand on regarde la France aujourd'hui, la question qui laisse le plus perplexe est la suivante : si la France incarne, comme le soutiennent les champions du libéralisme économique, tous les vices d'un modèle européen surprotégé, surprotecteur, étouffé par un Etat omniprésent et archaïque, comme fait-elle pour être aussi vigoureuse et prospère ?

The Economist – Special report on France – June 5th – 11th 1999

Face à une telle défiance, est-il raisonnable d'espérer attirer les investisseurs étrangers en ne leur vantant que les atouts économiques de la France ? De quoi dépend vraiment l'attractivité de la France ?