

N° 1576

N° 333

ASSEMBLÉE NATIONALE

SÉNAT

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

ONZIÈME LÉGISLATURE

SESSION ORDINAIRE DE 1998-1999

Enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale  
le 5 mai 1999

Annexe au procès-verbal de la séance du 5 mai 1999

**OFFICE PARLEMENTAIRE D'ÉVALUATION  
DES POLITIQUES PUBLIQUES**

**RAPPORT**

sur

**L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF PUBLIC DE PROMOTION  
DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE,**

par

**M. Serge VINÇON,**  
Sénateur

Déposé sur le Bureau de l'Assemblée nationale  
par M. Augustin BONREPAUX,  
*Vice-président de l'Office.*

Déposé sur le Bureau du Sénat  
par M. Alain LAMBERT,  
*Président de l'Office.*

*Politique économique.*

*L'Office parlementaire d'évaluation des politiques publiques est composé de : MM. Alain Lambert, président, Augustin Bonrepaux, premier vice-président ; Laurent Dominati, Didier Migaud, Guy Poirieux, ...N.... vice-présidents ; Gérard Bapt, Pierre Fauchon, Michel Grégoire, Serge Vinçon, secrétaires ; Mmes Marie-Hélène Aubert, Maryse Bergé-Lavigne, MM. Alain Barrau, Jacques Bimbenet, Michel Bouvard, Gilles Carrez, Michel Charasse, Michel Charzat, Mme Martine David, MM. Marcel Debarge, Patrick Delnatte, Charles Descours, André Ferrand, Bernard Fournier, Yves Fréville, Edmond Hervé, Didier Quentin, Paul Loridant, Philippe Marini, Pierre Méhaignerie, Arthur Paccht, Jean Vila, Jacques Oudin.*

# SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS .....	5
INTRODUCTION .....	7
I. LE CONSTAT .....	9
A. LES ÉVOLUTIONS DE LA NATURE DES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX .....	9
B. L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE NATIONAL . DE TRÈS BONNES PERFORMANCES, MALGRÉ QUELQUES FAIBLESSES .....	10
B. L'ÉVALUATION .....	13
A. LE SYSTÈME DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS : UN DISPOSITIF ÉCLATÉ, DÉPOURVU DE VISION STRATÉGIQUE .....	13
1. <i>Le dispositif développé autour du Ministère de l'aménagement du territoire</i> .....	14
2. <i>Le dispositif centré autour du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie</i> .....	14
3. <i>Les dispositifs régionaux et locaux</i> .....	15
B. LES RÉFORMES EN COURS : UN PROJET À INSÉRER DANS UNE RÉFLEXION D'ENSEMBLE .....	16
1. <i>Le projet de réforme élaboré par la DATAR</i> .....	16
2. <i>L'expérience des pays étrangers</i> .....	16
3. <i>Les axes de réflexion et d'approfondissement</i> .....	18
COMpte RENDU DE LA RÉUNION DE L'OFFICE PARLEMENTAIRE D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES DU MERCREDI 7 AVRIL 1999 .....	22
ÉTUDE DE LA SOCIÉTÉ BIPE & STRATORG INTERNATIONAL .....	25
I. ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE ET PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS : UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION .....	31
A. ÉVOLUTION DES FLUX/STOCKS D'I.D.E. DANS LE MONDE .....	31
1. LES ZONES ET PAYS ÉMETTEURS .....	33
a) <i>Les zones émettrices</i> .....	33
b) <i>Les pays émetteurs</i> .....	39
2. LES ZONES ET PAYS RÉCEPTEURS .....	37
a) <i>Les zones réceptrices</i> .....	37
b) <i>Les pays récepteurs</i> .....	39
B. ÉVOLUTION DE LA NATURE DES FLUX/STOCKS EN DIRECTION DE L'EUROPE DE L'OUEST .....	39
C. LES POLITIQUES DE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE PROMOTION DES I.D.E .....	40
D. LA NOTION DE TERRITOIRE : UNE GÉOGRAPHIE VARIABLE .....	41

I. ORGANISATION DES ENTREPRISES ET LOCALISATION DES FONCTIONS	42
2. L'ARTICULATION AUX TERRITOIRES : L'EXEMPLE DES DISTRICTS INDUSTRIELS	46
3. SYNTHÈSE PROVISOIRE	44
E. SYNTHÈSE	46
II. L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE NATIONAL : LA POURSUITE DE PERFORMANCES ÉLEVÉES, MALGRÉ QUELQUES LACUNES	47
A. UN HAUT NIVEAU DE PERFORMANCE	47
1. LES STOCKS D'I.D.E. EN FRANCE : ANALYSE PAR PAYS ÉMETTEUR	47
2. STOCKS D'I.D.E. EN FRANCE : ANALYSE PAR SECTEURS	49
B. DES LACUNES PERSISTANTES	49
1. DES PERFORMANCES INÉGALES SUIVANT LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION	49
a) Fiscalité	50
b) Les accès aux marchés	51
c) Aides publiques	51
d) Environnement industriel et administratif	51
e) Main œuvre et coût du travail	54
f) Flexibilité de la main œuvre	54
g) Formation	58
h) Infrastructures	59
i) Recherche et développement	59
C. SYNTHÈSE PAR DOMAINE	60
1. DANS L'INDUSTRIE	60
a) Les avantages concurrentiels français dans l'industrie sont nombreux	60
b) mais des freins demeurent toujours	61
2. DANS LES SERVICES	61
a) Contexte général	62
b) Les forces françaises	62
c) Les principaux freins	63
III. DES OUTILS DE PROMOTION / PROSPECTION EN QUÊTE D'UNE STRATÉGIE	64
A. UN DISPOSITIF PUBLIC ÉCLATÉ SANS VÉRITABLE ARTICULATION STRATÉGIQUE	64
1. AU NIVEAU NATIONAL : L'ÉTAT DÉVELOPPE DEUX LOGIQUES COMPLÉMENTAIRES ET CONCURRENTES À LA FOIS	64
a) Principales caractéristiques de la structure de promotion du M.A.T.E. le « dispositif DATAR »	64
b) Principales caractéristiques de la structure de promotion du Ministère de l'Économie et des Finances : le « dispositif Bercy »	69
2. AU SEIN DES TERRITOIRES : UNE DÉMARCHÉ DE PROMOTION QUI SE PROFESSIONNALISE DE MANIÈRE INÉGALE	71
a) Des initiatives locales plus ou moins structurées en matière de promotion des investissements étrangers	71
b) Des stratégies territoriales différentes en matière de développement économique	72
c) Des natures de projets d'investissement différentes	73
d) Des fonctions différentes	74
e) Les réseaux à l'étranger	74

<i>A) Formation des effectifs</i>	75
<b>1. L'INTERVENTION ASSOCIÉE DES ACTEURS PRIVÉS EN MATIÈRE DE PROSPECTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS ET DE PROMOTION DES TERRITOIRES</b>	76
<b>2. L'EXPÉRIENCE DES PAYS CONCURRENTS</b>	77
<b>1. LES CHOIX STRATÉGIQUES OPÉRÉS PAR LES PAYS CONCURRENTS</b>	77
<i>a) Les Pays-Bas</i>	77
<i>b) Le Royaume-Uni</i>	78
<i>c) L'Italie</i>	79
<b>2. LES CHOIX ORGANISATIONNELS DES PAYS CONCURRENTS</b>	80
<i>a) Le Royaume-Uni</i>	80
<i>b) Les Pays-Bas</i>	81
<i>c) L'Italie</i>	81
<b>3. LES MOYENS DE CES POLITIQUES</b>	81
<b>C. SYNTHÈSE SUR LE DISPOSITIF DE PROMOTION FRANÇAIS</b>	84
<b>1. UN BESOIN DE COHÉRENCE GLOBALE DU DISPOSITIF FRANÇAIS</b>	84
<b>2. PREMIERS ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION DU PROJET DE RÉFORME DE LA DATAR</b>	85
<i>a) Principales caractéristiques du projet d'agence nationale</i>	85
<i>b) Principales observations sur le projet de réforme</i>	86
<b>IV. AXES DE RECOMMANDATIONS</b>	87
<b>A. L'ATTRACTION DE L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER RÉSULTE D'UN PROCESSUS DE VENTE AVEC DIFFÉRENTS LEVIERS</b>	87
<b>1. ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE VIS-À-VIS DES INVESTISSEURS POTENTIELS</b>	87
<b>2. COMPRENDRE LES BESOINS DES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT S'IMPLANTER EN EUROPE</b>	89
<b>3. PROPOSER UNE OFFRE CIBLÉE</b>	90
<b>4. INFLUENCER LA DÉCISION D'ACHAT</b>	91
<b>B. UNE NOUVELLE ORGANISATION</b>	91
<b>1. LA DIRECTION GÉNÉRALE</b>	92
<i>a) Les fonctions</i>	92
<i>b) Les acteurs</i>	92
<b>2. LA DIRECTION DES VENTES</b>	92
<i>a) Les fonctions</i>	92
<i>b) Les acteurs</i>	93
<b>3. LA DIRECTION PRODUITS</b>	94
<i>a) Les fonctions</i>	94
<i>b) Les acteurs</i>	94
<b>4. LA PROCÉDURE DE CONSULTATION</b>	95
<b>5. LIENS ENTRE LES DIRECTIONS</b>	95

**C. L'ORGANISATION DES TERRITOIRES**

..... 96

**D. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS**

..... 97

**V. CONCLUSION**

..... 99

**VI. ANNEXES**

..... 101

## AVANT-PROPOS

Par lettre en date du 22 avril 1998, la commission des finances du Sénat a saisi l'Office parlementaire d'évaluation des politiques publiques d'une demande d'étude portant sur le dispositif public de promotion des investissements étrangers en France et de la législation fiscale et sociale française, telle qu'elle est perçue par les investisseurs étrangers.

Dans sa réunion du 5 mai 1998, l'Office parlementaire d'évaluation des politiques publiques a désigné M. Serge Vinçon, sénateur, comme rapporteur de l'examen de faisabilité de ladite étude.

Le 18 juin suivant, le rapporteur a présenté son rapport de faisabilité, qui concluait à la fois à l'utilité de cette étude et à l'intérêt de confier cette étude à un cabinet extérieur.

Au cours de la même séance, il faisait approuver, après un large débat, le cahier des charges de l'étude, qui a été adapté pour tenir compte des observations des membres de l'Office. C'est ainsi qu'il comporte un volet comparatif plus développé, mettant l'accent sur les politiques d'encouragement aux investissements étrangers menées dans d'autres pays européens.

Conformément à la législation des marchés publics et compte tenu du coût estimé de l'étude, l'Office a eu recours à la formule simplifiée du marché négocié, prévue à l'article 104 du code des marchés publics. L'opération s'est déroulée dans des délais très brefs, car il avait paru souhaitable de lancer la consultation avant l'interruption de l'été.

A l'issue de la consultation pour laquelle 8 entreprises ont retiré ou ont demandé un dossier, l'Office a décidé, le 23 juillet, sur proposition du rapporteur, de proposer de retenir l'offre de Price-Waterhouse<sup>1</sup> associé au Bipe.

L'offre, qui pouvait faire état d'une équipe de consultants expérimentés, a paru bien prendre en compte les préoccupations de la commission des finances du Sénat reprises par l'Office tant du point de vue de l'évaluation de l'enjeu que de la nécessaire adaptation des moyens.

Le cahier des charges comportait deux aspects :

- d'une part, à titre principal, une étude de l'efficacité des structures administratives de soutien à l'investissement étranger ;

• d'autre part, à titre complémentaire, une analyse du cadre législatif et réglementaire français, tel qu'il est perçu par les investisseurs étrangers afin de savoir si les aides financières ou fiscales proposées par notre pays constituaient un élément déterminant du choix des investisseurs étrangers.

Les deux aspects sont effectivement complémentaires, car on ne peut faire abstraction, quand il s'agit d'apprécier l'efficacité d'une force de vente, de l'image du « produit » auprès des « consommateurs » potentiels.

La méthode proposée par les cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE, qui a été jugée particulièrement adaptée à la question posée, consiste à :

- Caractériser le dispositif de promotion, en effectuant, notamment, l'inventaire raisonné des outils et des dispositifs sur lesquels reposent nos actions de promotion ;
- Évaluer l'efficacité du dispositif grâce à une série d'entretiens, au niveau national ou au niveau régional et local parmi lesquelles une dizaine d'entretiens individuels dans trois régions tests avec un examen de la complémentarité des acteurs et un bilan d'efficacité globale ;
- Établir des comparaisons internationales pour les trois pays retenus - Pays-Bas, Grande-Bretagne, Italie - à partir d'un petit nombre d'entretiens avec les organismes compétents en matière d'attraction des investissements étrangers ;
- Compléter, en ce qui concerne l'actualisation des études relatives à l'attractivité du territoire national, souhaitée par l'Office, l'enquête intitulée « France Industrie 2000 », que les cabinets choisis ont effectuée à la demande du ministère de l'industrie en 1997, par l'analyse de l'opinion des acteurs institutionnels sur les atouts et les handicaps du territoire national, ainsi que par des études de cas d'investissement pour une série d'entreprises.

Compte tenu des délais de réponse et d'exploitation des questionnaires adressés aux administrations implantées à l'étranger, il a été décidé par le président de l'Office, sur proposition du rapporteur, de reporter à la fin mars la fourniture du rapport définitif, initialement prévue pour la fin du mois de janvier 1999.

## INTRODUCTION

L'investissement est désormais, s'agissant des grandes entreprises, fondamentalement international. Le comportement des firmes évolue. Les choix ont tendance à se faire moins, entreprise par entreprise ou unité de production par unité de production, que fonctions par fonctions : R&D, logistique, comptabilité, services à la clientèle se trouvent ainsi mis en concurrence au niveau européen sans être liés aux localisations choisies pour les sièges sociaux.

La question de l'attraction des investissements étrangers a radicalement changé de nature ces dernières années. **La globalisation et les nouveaux types d'organisation industrielle ont modifié les formes d'organisation territoriale des entreprises et les modes de concurrence entre territoires.**

De nombreux travaux ont décrit ces phénomènes, notamment du point de vue des entreprises. Mais il était important que ces analyses soient complétées par **une évaluation de la capacité des dispositifs publics de promotion des investissements étrangers à prendre en compte les évolutions en cours.**

Dans cette perspective, l'étude s'était vu assigner trois objectifs complémentaires :

1. évaluer l'efficacité des dispositifs oeuvrant pour attirer des investisseurs étrangers ;
2. dresser un bilan global de la performance de ces dispositifs et de leur impact sur l'économie nationale ;
3. faire le point sur l'attractivité du territoire.

L'intervention a été menée conjointement par les cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE, entre le 15 octobre 1998 et le 30 mars 1999. Elle a donné lieu à deux réunions d'information et de travail avec le rapporteur, dont le rôle a surtout consisté à expliciter les dispositions du cahier des charges, sans interférence avec le travail des consultants extérieurs.

Cette intervention a reposé sur :

- l'analyse des données statistiques des performances de la France sur le marché des investissements internationaux ;
- l'étude des dispositifs mis en place dans trois pays concurrents de la France (Royaume-Uni, Pays-Bas, Italie).

- l'étude des dispositifs mis en place en France, au niveau national et dans trois régions test (Aquitaine, Lorraine, Rhône-Alpes); 35 entretiens individuels ont ainsi été réalisés ;
- l'étude documentaire de quelques cas d'investissements récents.

## I. LE CONSTAT

Le marché des investissements internationaux est devenu très concurrentiel. Si l'on constate une certaine stabilité dans les pays récepteurs d'investissement sur longue période (les États-Unis, le Royaume-Uni et la France restant les pays les plus attractifs), il faut souligner l'émergence de nouveaux acteurs, la Chine recevant une part toujours croissante des investissements étrangers et les pays asiatiques devenant des investisseurs significatifs.

En 1997, le niveau des stocks d'investissement à l'étranger s'est monté à 3 534 milliards de dollars, en hausse de 14 % par rapport à 1996 ; dix pays ont un stock de plus de 100 milliards de dollars : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Japon, la France, les Pays-Bas, la Suisse, Hongkong, le Canada et l'Italie.

Toujours en 1997 et selon les chiffres de la CNUCED, le montant des investissements en termes de zones réceptrices a atteint 3 393 milliards de dollars. Avec 26/27 %, les États-Unis occupent toujours la première place, devant le Royaume-Uni et la Chine, qui, avec un taux de croissance de presque 29 % entre 1995 et 1997, vient de dépasser la France, quatrième.

Le poids de la France a progressé en dix ans, passant de 4,5 % à 5,1 %, selon les mêmes sources ; de plus, si l'on intègre les bénéficiaires réinvestis par les filiales étrangères, la France se situe au niveau du Royaume-Uni.

L'étude souligne toutefois l'émergence de nouveaux pays cibles : l'Espagne, qui bénéficie des effets de l'intégration au sein de l'Union européenne et l'Allemagne par suite des effets de la réunification.

### A. LES ÉVOLUTIONS DE LA NATURE DES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX

Les actions de promotion et de prospection des investissements directs étrangers doivent, pour les auteurs de l'étude, être remises dans un contexte marqué par un ensemble d'évolutions, qui en affectent la pertinence.

D'une part, les développements de l'économie liés à la mondialisation des échanges, à l'internationalisation des marchés, s'accompagnent d'une adaptation des stratégies et des structures des entreprises, qui prennent une dimension internationale marquée.

L'intégration européenne, renforcée par la mise en place de la monnaie unique, relativise la notion de nationalité d'une entreprise et, partant, le caractère étranger d'un investissement.

De plus, les modes d'organisation des entreprises, liés à de nouvelles formes de demande et à l'innovation technologique, accentuent le décalage entre l'espace économique de la firme et l'espace territorial des États ou des collectivités.

En Europe de l'Ouest, les investissements qui participent de cette tendance, portent moins sur la création de nouveaux sites de production («greenfield»), que sur la restructuration des capacités installées, par suite, notamment, d'opérations de fusions et acquisitions.

Pour assurer dans un tel contexte, la pertinence des efforts de promotion des investissements étrangers, il convient, selon les cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE, de mettre l'accent sur deux priorités :

1. le renforcement des dimensions de l'attractivité qui ne sont pas directement liées à la détection et à l'accueil d'un projet d'investissement particulier : la constitution d'un environnement favorable au développement des entreprises est au coeur des politiques de promotion et de renforcement de l'attractivité des territoires ;
2. le caractère relatif de la préférence qu'il convient d'accorder aux investissements directs «greenfield», dans la mesure où la concurrence entre territoires doit intégrer l'évolution de la nature des flux d'investissements, qui se situe, en Europe de l'Ouest, dans la suite des restructurations capitalistiques.

C'est dans cette perspective que la performance du territoire national et l'efficacité du dispositif de promotion doivent être évaluées.

## **B. L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE NATIONAL : DE TRÈS BONNES PERFORMANCES, MALGRÉ QUELQUES FAIBLESSES**

Depuis 1990, l'Union européenne est la principale zone d'accueil des investissements étrangers, devant les États-Unis (elle est deuxième si l'on ne comptabilise pas les investissements intra-européens).

Sur longue période, la France se situe au troisième rang des pays les plus attractifs dans le monde, deuxième en Europe, derrière le Royaume-Uni.

L'attractivité du territoire se maintient à un niveau élevé. 1998 marque une année record, avec des performances brutes qui s'améliorent depuis 1992 : 445 projets accueillis au cours de l'année, près de 30 000 emplois créés ou maintenus.

Toutefois, la France n'attire qu'une faible part des investissements émis par les États-Unis (premier investisseur mondial) et les pays émergents (Hong-Kong, Corée, Singapour).

De plus, le territoire national reste mal perçu sur les points suivants :

- une fiscalité globale lourde (malgré une bonne image du système d'aides financières) et des procédures fiscales compliquées ;
- le niveau élevé des charges sociales, surtout pour la main-d'œuvre non qualifiée,
- l'instabilité réglementaire (taux et assiettes fiscales, droit du travail),
- la législation de l'environnement et celle du travail, jugées trop peu flexibles
- un déficit d'esprit d'entreprise,
- une fiscalité de la création d'entreprise devenue dissuasive,
- une recherche publique difficilement accessible au secteur privé.



## II. L'ÉVALUATION

L'étude est apparue d'autant plus opportune qu'un projet de réforme des dispositifs existants est en cours d'élaboration par la DATAR, en concertation avec les collectivités locales et la Délégation aux Investissements internationaux.

Le rapporteur a estimé qu'il entrerait dans la mission de l'organisme chargé de l'étude, d'évaluer, au regard du bilan de l'action passée, certaines orientations de ce projet, telles qu'elles ont été portées à sa connaissance, même si celles-ci n'ont pas encore fait l'objet d'arbitrages définitifs.

### A. LE SYSTEME DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS : UN DISPOSITIF ÉCLATÉ, DÉPOURVU DE VISION STRATÉGIQUE

Le dispositif français de promotion des investissements étrangers est un système diversifié de structures qui relèvent de différents niveaux territoriaux (national, régional, infra-régional) et de divers acteurs (État, collectivités locales, organismes parapublics).

Si l'agrégation des données sur les moyens mis en oeuvre est un exercice vain, il semble que les dispositifs opérant en France constituent un ensemble correctement dimensionné, comparé aux dispositifs concurrents.

Toutefois, il présente trois défauts essentiels :

- une certaine carence stratégique des structures, au sein de l'État et des territoires ;
- une insuffisante coordination des acteurs locaux par une tête de réseau structurée ;
- un déséquilibre (faiblesse des réseaux, du nombre et de l'expertise des agents à l'étranger), qui oriente le dispositif, plus vers la vente des territoires locaux que vers l'écoute des investisseurs et l'aide au choix.

## 1. Le dispositif développé autour du Ministère de l'aménagement du territoire

Centré sur la DATAR à Paris et en régions, il comprend l'Association IFN - Invest in France Network - créée en 1992, chargée des fonctions de « back office » (publication de brochures de promotion, animation de clubs d'investisseurs étrangers etc..) et le réseau des agences IFA - Invest in France Agencies - à l'étranger.

Ces organismes, au nombre de 16, centrent leurs interventions sur l'organisation et la mise en oeuvre d'actions de prospection, en appui des acteurs locaux, fédérés au sein de IFN.

Toutefois, cette mission ne donne pas entière satisfaction. De plus, l'orientation des projets vers des régions par les IFA, décidée dans le cadre du Comité de suivi des projets étrangers, COSPE - qui associe les partenaires intéressés qu'ils soient privés ou publics nationaux ou locaux -, est perçue comme opaque par les échelons locaux.

En 1998, le budget des IFA se montait à 40,6 millions de francs à comparer à celui de l'association IFN, qui était de 13,3 millions de francs. Il faut ajouter à ces crédits, pour la même année, 2,2 millions de francs au titre de l'équipe de la DATAR, ce qui recouvre également les frais du COSPE.

## 2. Le dispositif centré autour du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Il regroupe la Délégation aux investissements internationaux (D2I), l'association FRIEND (Association Française pour le Développement International des Entreprises), le réseau des PEE, qui intervient marginalement sur la mission de prospection et de promotion des investissements étrangers, dans les pays où le réseau IFA n'est pas implanté.

Le budget de FRIEND est d'environ 1,5 millions de francs ; celui de la D2I est compris entre 4 et 5 MF.

A l'inverse du dispositif « DATAR », qui se concentre dans une optique aménagement du territoire, sur des projets d'investissements, le dispositif du Ministère de l'Économie et des Finances est essentiellement consacré au « hors-projet ».

Il est axé sur la promotion de la France auprès des leaders d'opinion et sur l'amélioration de l'environnement réglementaire et socio-économique des entreprises en France : il s'efforce, notamment, de faire prendre en compte les impératifs de l'investissement étranger en exerçant un pouvoir d'influence sur les politiques publiques élaborées dans l'administration du Ministère.

### 3. Les dispositifs régionaux et locaux

Il s'agit de dispositifs très hétérogènes, qui interviennent sur des territoires dont le découpage ne correspond pas aux institutions (vallées, pays, bassins d'emploi, groupements de commune, département, régions, etc.). Il est rare qu'un organisme régional hiérarchise les territoires et les acteurs.

Ils disposent de moyens très divers. En particulier, la présence à l'étranger est rarement coordonnée. **Redondance et déperdition de moyens ne sont que partiellement compensées par les bienfaits de la concurrence et de la professionnalisation.**

Les acteurs existants allient des fonctions diverses. Ils interviennent généralement à la fois sur le développement endogène et exogène, c'est à dire aussi bien sur l'accroissement de la compétitivité des entreprises déjà implantées que sur la recherche de nouveaux investisseurs, notamment étrangers.

En matière de promotion, ils produisent une gamme de prestations, qui comprend, suivant les cas :

- la promotion de l'image du territoire,
- la prospection de projets d'investissements,
- l'accueil des investisseurs,
- le suivi des entreprises implantées.

**La plupart des opérateurs locaux ne savent intervenir que sur les investissements « greenfields ».**

L'étude note également que les opérateurs tendent à contourner la difficulté à atteindre la taille critique nécessaire en menant des actions à géométrie variable tant sur le plan géographique que sectoriel : ainsi, la prospection tous azimuts, pratiquée dans les années 80-90, semble avoir fait place à une prospection ciblée, fondée sur les ressources disponibles (main d'œuvre, sous-traitants, pôles d'excellence).

Il est également souligné dans l'étude que la multiplicité des moyens et des acteurs ne joue pas en faveur d'une optimisation des coûts et des actions : des redondances apparaissent, même si comme dans le cas de VALORIS pour la région Lorraine, des tentatives de coordination se font jour.

## **B. LES RÉFORMES EN COURS : UN PROJET À INSÉRER DANS UNE RÉFLEXION D'ENSEMBLE**

### **1. Le projet de réforme élaboré par la DATAR**

En décembre 1998, la DATAR présente un projet de révision du dispositif français. Ce projet, qui peut notamment s'appuyer sur un rapport de MM. Melchior et Sautter de 1995, vise à mettre en place une agence nationale (association loi 1901) à vocation partenariale, composée de représentants de l'État (DATAR / Ministère de l'Économie et des Finances), des collectivités locales, de certaines entreprises (sociétés de reconversion<sup>1</sup>, organismes financiers,...).

Cette agence disposerait d'une cellule renforcée au niveau national, au service des membres de l'association, d'un réseau de postes à l'étranger, d'un réseau d'experts qui interviendraient sur des filières stratégiques.

L'agence s'appuierait sur une démarche transparente pour diffuser, sélectionner et orienter les projets en région. L'agence prendrait en compte les éléments de rupture soulignés, puisqu'elle prévoit, notamment, de développer des outils pour mieux répondre aux projets d'investissements indirects (fusions,...) et de promouvoir la France également sur le « hors projet » (environnement culturel,...).

### **2. L'expérience des pays étrangers**

Les Pays-Bas ont adopté une politique active en matière de promotion des investissements étrangers.

Une stratégie est définie de façon extrêmement claire, et se concentre autour des points forts et des atouts du pays.

<sup>1</sup> Certaines sociétés privées de reconversion ont ainsi externalisé leur activité de prospection à l'association Hexagone qui agit, avec un budget de 6,5 millions de francs, pour les sociétés Rhône-Poulenc, Usinar, EDF, Elf, Thomson Citat, FMC.

Des plans stratégiques sont élaborés et révisés régulièrement afin de mieux correspondre aux évolutions du marché et de la demande. L'État a joué un rôle déterminant dans les actions entreprises. La prospection et l'accueil des investissements sont coordonnés directement par le Ministère de l'Économie.

Au Royaume-Uni, la promotion des investissements étrangers est une priorité de longue date pour la politique économique et industrielle.

Elle s'est traduite notamment par les actions suivantes :

- la création d'un environnement compétitif et attrayant pour les entreprises et la promotion des avantages du Royaume-Uni comme site d'implantation ;
- la création d'un guichet unique pour aider les investisseurs étrangers à appliquer les règles de l'investissement au Royaume-Uni ;
- la création de nouvelles agences de développement régional (Angleterre) et le renforcement des agences existantes (Écosse, Pays de Galles) ;
- la collaboration entre l'État et les partenaires locaux pour élaborer des stratégies régionales de compétitivité.

En Italie, où la préoccupation de la promotion du territoire à l'étranger est relativement récente, on note que le Gouvernement a décidé, en 1997, la création d'un organisme sur le même modèle que la Welsh Development Agency, le SVILUPPO ITALIA, afin de coordonner les efforts des agences existantes. Cet organisme, qui sera rattaché au ministère du Trésor, doit être constitué avant la fin 1999.

Le rôle de l'État dans la promotion de l'investissement étranger est prépondérant. L'une des caractéristiques majeures des systèmes de promotion britannique et néerlandais est le fait que les organismes ou agences ont une stratégie bien définie. Ainsi, leurs missions sont claires. Chaque organisme a des secteurs cibles, des pays cibles, des objectifs clairs, et une mission propre.

Tous ces organismes, qu'ils soient britanniques, hollandais ou italiens, ont des réseaux à l'étranger, sur lesquels ils peuvent s'appuyer afin de faire de la prospection d'investisseurs, ou encore de l'information et de la publicité. La coordination très efficace qui existe entre les diverses agences, est le garant de la réussite de la politique d'attraction de l'investissement au Pays-Bas et en Grande-Bretagne.

L'étude souligne que l'un des points forts de l'Invest in Britain Bureau - reconnu meilleure agence de promotion en 1997 par un jury international - concerne l'après vente : attirer l'investisseur étranger ne suffit pas, il faut aussi le retenir et l'encourager à se développer dans le pays.

### 3. Les axes de réflexion et d'approfondissement

Le projet DATAR semble répondre aux principales attentes des collectivités locales. Toutefois, il correspond plus à une réforme organisationnelle qu'à un véritable choix au service d'une stratégie de promotion des investissements étrangers.

Les cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE proposent de renforcer la réflexion dans deux directions :

1. un choix stratégique, qui guide les arbitrages sur l'organisation et les actions à mettre en oeuvre ; aujourd'hui, les choix stratégiques ne semblent pas avoir été faits, au niveau national ; or ils sont structurants et seuls en mesure de donner une cohérence d'ensemble aux actions mises en oeuvre ; de plus, tout en respectant l'autonomie des collectivités locales, ils sont garants des synergies qui doivent se développer entre acteurs nationaux, régionaux et locaux ;
2. une organisation orientée « clients », c'est à dire sur le terrain (à l'étranger), à l'écoute des prospects et capable de faire évoluer l'offre (par la diffusion de l'information, l'aide à la définition de stratégies locales, la présélection des offres).

Deux conséquences découlent de cette priorité :

- a) renforcer la place des acteurs de terrain dans l'ensemble du dispositif national, en développant les postes à l'étranger et en orientant le recrutement vers des agents véritables professionnels de la prospection ;
- b) différencier les actions qui portent sur la mise à niveau des territoires locaux (qui participent bien d'une mission d'aménagement du territoire) et celles qui portent sur la vente des produits ainsi élaborés.

L'articulation entre ces deux missions est une des clés de réussite d'un dispositif national, qui peut trouver dans cette articulation une source de légitimité auprès des acteurs locaux.

L'idée générale de l'étude est que la décision d'investissement, dans un contexte de marchés ouverts, résulte d'un choix rationnel effectué par des opérateurs informés et exigeants

Face à une décision complexe, lourde de conséquence pour l'investisseur, il est important de rationaliser la démarche de prospection comme s'il s'agissait d'un processus

commercial de vente. Pour les projets complexes, la vente s'inscrit, d'abord, dans une relation d'aide. Ce n'est que dans la mesure où le « vendeur » comprendra le besoin du client qu'il pourra, dans une relation de confiance, faire cheminer celui-ci vers une décision judicieuse.

Bref, attirer l'investissement étranger, c'est avant tout identifier le(s) besoin(s) des investisseurs et leur montrer que la France est capable d'y répondre.

L'analyse des cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE est proche de celle qui sous-tend le projet actuel de la DATAR mais s'en distingue en ce qu'elle privilégie un système bicéphale, faisant intervenir, sur le modèle de l'entreprise, une « direction générale », responsable de la stratégie, à laquelle seraient rattachées, une « direction des ventes » et une « direction produit ».

La fonction de « direction des ventes », dont l'action serait orientée « clients », pourrait être dans cette perspective, assurée par le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Il y serait rattaché un réseau de vendeurs professionnels, parlant plusieurs langues, et qui auront tous dans leur cursus professionnel un passage obligatoire en région et devront y retourner régulièrement pour rester en contact avec les réalités de terrain.

Il est intéressant de souligner que l'étude envisage de développer des synergies avec les postes d'expansion économique - PEE - . Cette force de vente aurait pour tâche d'être à l'écoute de l'investisseur étranger auprès duquel elle jouera le rôle d'interlocuteur unique.

La fonction de « direction produit » pourrait incomber à la DATAR, qui serait chargée de l'évolution et de la mise à niveau des produits vendus. Sa tâche consisterait notamment à animer la réflexion stratégique des acteurs locaux et à organiser la mise en compétition des offres territoriales.

Le lien permanent entre les deux organes du dispositif pourrait s'effectuer, notamment, par l'intermédiaire d'un réseau informatique interne qui permettrait :

- d'actualiser le catalogue de produit ;
- de transmettre les appels à candidature dans des délais très courts ;
- d'avoir une transparence sur les projets en cours ;
- de transmettre les réponses à l'appel d'offres le plus rapidement possible

L'étude insiste, enfin, sur la nécessité de mettre en place un outil de suivi des résultats, pour parvenir à comptabiliser de façon fine les projets aboutis, non aboutis, avec le montant des investissements, mais aussi des créations ou sauvegarde d'emplois qui en découle, de même que les projets qui sont partis de France.

\*  
\*   \*

L'analyse des cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE des nouveaux ressorts de l'investissement international vient passablement compliquer les termes du débat sur l'aménagement du territoire, dont le Parlement est aujourd'hui saisi.

L'étude souligne que notre politique actuelle de promotion des investissements étranger est plus critiquable encore du fait de son défaut de vision stratégique que de son manque de coordination entre ses différents échelons.

Si le rapporteur de l'Office veut bien en convenir, il tient aussi à mettre l'accent sur la difficulté qu'il y a à bâtir une stratégie cohérente de l'investissement international, alors que la notion même de frontière tend à s'estomper.

A la limite, on pourrait, à l'issue de cette analyse, se demander si l'on peut encore dire ce que c'est qu'un investissement international, quand la nationalité des entreprises n'est plus toujours clairement définie et quand les opérations de fusions-acquisitions prennent autant d'importance que les investissements directs proprement dits avec création de nouveaux sites de production.

Mais, le problème n'est pas simplement national ; il se retrouve au niveau local. L'élu, responsable du développement économique de sa collectivité territoriale, peut difficilement dissimuler sa perplexité face à une nouvelle logique de l'investissement dans laquelle les facteurs diffus de compétitivité paraissent peser au moins autant que les mécanismes directs d'incitation et qui donne tout son rôle aux actions directes de prospection.

Toute la question est alors de parvenir à mettre en place une structure au niveau national, qui, tout en respectant l'autonomie de gestion de collectivités locales, persuadées non sans raisons qu'elles ne seront jamais mieux défendues que par elles-mêmes, fera une place aux solidarités nationales de nature à promouvoir le produit « France » comme base de développement économique, par delà les intérêts régionaux.

Convaincu de l'importance de la question soulevée par cette étude, le rapporteur vous propose de la transmettre à la commission des finances du Sénat, assortie d'un avis favorable à sa publication

# COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE L'OFFICE PARLEMENTAIRE D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES DU MERCREDI 7 AVRIL 1999

(Extraits)

*Présidence de M. Alain Lambert, Président*

Au cours de sa séance du mercredi 7 avril 1999, l'office a alors examiné le rapport de M. Serge Vinçon sur la saisine relative à l'évaluation du dispositif public de promotion des investissements étrangers en France.

M. Serge Vinçon, rapporteur, a d'abord souligné que, selon l'analyse des cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE, sur laquelle se fonde son rapport, l'investissement est désormais, s'agissant des grandes entreprises, fondamentalement international : de nombreux travaux ont décrit les phénomènes de globalisation et d'internationalisation de l'activité productive, mais il est important que ces analyses soient complétées par une évaluation de la capacité des dispositifs publics de promotion à prendre en compte les évolutions en cours.

Après avoir rappelé les données statistiques relatives à l'investissement international et précisé que la France était aujourd'hui quatrième pays récepteur juste derrière la Chine, le rapporteur a souligné que notre pays pouvait afficher de très bonnes performances en matière d'attractivité du territoire en dépit de quelques faiblesses. Il a ainsi souligné que le territoire national reste mal perçu sur les points suivants :

- une fiscalité globale lourde (malgré une bonne image du système d'aides financières) et des procédures fiscales compliquées ;
- le niveau élevé des charges sociales, surtout pour la main-d'œuvre non qualifiée ;
- l'instabilité réglementaire (taux et assiettes fiscales, droit du travail) ;
- la législation de l'environnement et celle du travail, jugées trop peu flexibles ;
- un déficit d'esprit d'entreprise ;
- une fiscalité de la création d'entreprise devenue dissuasive ;
- une recherche publique difficilement accessible au secteur privé

M. Serge Vinçon a ensuite mis l'accent sur l'intérêt de l'étude des cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE, qui intervient au moment où est en cours d'élaboration une réforme du dispositif administratif de promotion.

De ce point de vue, l'étude ne se contente pas de décrire les moyens administratifs au niveau central, qu'il s'agisse de ceux centrés sur la DATAR avec l'association « Invest in France Network » et le réseau des agences « Invest in France Agencies » à l'étranger, ou de ceux déployés par la Délégation aux investissements internationaux du ministère des finances ; elle examine, en outre, les dispositifs en vigueur à l'étranger - en l'occurrence en Grande-Bretagne, en Italie, et aux Pays-Bas - et dans les régions. A cet égard, le rapporteur a souligné que, pour ce qui concerne les régions, redondance et dispersion de moyens ne sont que partiellement compensées par les bienfaits de la concurrence et de la professionnalisation. Il a également insisté sur une des faiblesses du dispositif français, « le service après-vente » : il ne suffit pas d'attirer l'investisseur étranger, il faut aussi le retenir et l'encourager à se développer dans le pays.

M. Serge Vinçon, rapporteur, a précisé que les deux cabinets adhérents, dans l'ensemble, au projet de réforme, tel qu'il est actuellement connu, mais en privilégiant un système d'organisation bicéphale faisant intervenir, sur le modèle de l'entreprise, une « direction générale », responsable de la stratégie, à laquelle seraient rattachées une « direction des ventes » et une « direction produit ».

En conclusion, le rapporteur a voulu souligner que le déficit de stratégie souligné par les consultants extérieurs n'était pas facile à éliminer dans la mesure où, contrairement à d'autres pays, le territoire français est divers et ne se prête pas à une stratégie de spécialisation unique ; il a également attiré l'attention sur la nécessité de mettre en place un système transparent de nature à garantir que les arbitrages entre régions seront effectués dans les meilleures conditions ; enfin, il a mis l'accent sur les conséquences, pour les collectivités territoriales, d'un contexte dans lequel les facteurs diffus de compétitivité sont souvent plus importants que les mécanismes directs d'incitation.

Après l'exposé du rapporteur, un débat s'est engagé.

M. Pierre Méhaignerie a souhaité avoir des précisions sur la nature des 445 projets accueillis en France au cours de l'année 1998.

M. Gérard Bapt s'est réjoui de l'attractivité du territoire national en matière d'investissements étrangers. Il s'est, par ailleurs, étonné que cette évolution des dispositifs publics en faveur des investissements étrangers en France ne recommande pas la compétence de la région, échelon privilégié d'intervention économique. M. Patrick Delnatte s'est associé à son propos.

M. Serge Vinçon, rapporteur, a alors indiqué que ces 445 projets devaient être appréhendés globalement et recouvraient non seulement des investissements directs, mais également des investissements réalisés à partir de rachat d'entreprises.

Le rapporteur a ensuite indiqué qu'en matière d'aide publique aux investissements étrangers, la meilleure stratégie, au regard des comparaisons avec certains pays voisins, se situait au niveau national. Cet échelon d'intervention était le meilleur garant

d'une réelle politique d'aménagement du territoire qui n'exclut cependant pas des interventions au niveau local.

Enfin, M. Yves Fréville a souhaité que soient clairement distingués les investissements directs des autres placements étrangers en France.

A l'issue de ce débat, l'office a émis un avis favorable à la publication du rapport de M. Serge Vinçom et de son annexe, qui sera en conséquence transmis à l'auteur de la saisine.



**Evaluation du dispositif public de promotion des investissements  
étrangers en France**

*Rapport de*

**BIPE & STRATORG INTERNATIONAL**



## SOMMAIRE

Pages

<b>I. ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE ET PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS : UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION</b>	31
<b>A. ÉVOLUTION DES FLUXSTOCKS D'I.D.E. DANS LE MONDE</b>	31
<b>1. LES ZONES ET PAYS ÉMETTEURS</b>	33
a) <i>Les zones émettrices</i>	33
b) <i>Les pays émetteurs</i>	33
<b>2. LES ZONES ET PAYS RÉCEPTEURS</b>	37
a) <i>Les zones réceptrices</i>	37
b) <i>Les pays récepteurs</i>	39
<b>B. ÉVOLUTION DE LA NATURE DES FLUXSTOCKS EN DIRECTION DE L'EUROPE DE L'OUEST</b>	39
<b>C. LES POLITIQUES DE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE PROMOTION DES I.D.E.</b>	40
<b>D. LA NOTION DE TERRITOIRE : UNE GÉOGRAPHIE VARIABLE</b>	41
<b>1. ORGANISATION DES ENTREPRISES ET LOCALISATION DES FONCTIONS</b>	42
<b>2. L'ARTICULATION AUX TERRITOIRES : L'EXEMPLE DES DISTRICTS INDUSTRIELS</b>	44
<b>3. SYNTHÈSE PROVISOIRE</b>	45
<b>E. SYNTHÈSE</b>	45
<b>II. L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE NATIONAL : LA POURSUITE DE PERFORMANCES ÉLEVÉES, MALGRÉ QUELQUES LACUNES</b>	48
<b>A. UN HAUT NIVEAU DE PERFORMANCE</b>	48
<b>1. LES STOCKS D'I.D.E. EN FRANCE : ANALYSE PAR PAYS ÉMETTEUR</b>	48
<b>2. LES STOCKS D'I.D.E. EN FRANCE : ANALYSE PAR SECTEURS</b>	51
<b>B. DES LACUNES PERSISTANTES</b>	51
<b>1. DES PERFORMANCES INÉGALES SUIVANT LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION</b>	52
a) <i>Fiscalité</i>	52
b) <i>Les accès aux marchés</i>	52
c) <i>Aides publiques</i>	54
d) <i>Environnement industriel et administratif</i>	54
e) <i>Main œuvre et coût du travail</i>	55
f) <i>Flexibilité de la main œuvre</i>	55
g) <i>Formation</i>	56
h) <i>Infrastructures</i>	58
i) <i>Recherche et développement</i>	61
	61
	62

### C. SYNTHÈSE PAR DOMAINE

#### 1. DANS L'INDUSTRIE

- a) Les avantages concurrentiels français dans l'industrie sont nombreux
- b) mais des freins demeurent toujours

#### 2. DANS LES SERVICES

- a) Contexte général
- b) Les forces françaises
- c) Les principaux freins

### III. DES OUTILS DE PROMOTION / PROSPECTION EN QUÊTE D'UNE STRATÉGIE

#### A. UN DISPOSITIF PUBLIC ÉCLATÉ SANS VÉRITABLE ARTICULATION STRATÉGIQUE

##### 1. AU NIVEAU NATIONAL : L'ÉTAT DÉVELOPPE DEUX LOGIQUES COMPLÉMENTAIRES ET CONCURRENTES À LA FOIS

- a) Principales caractéristiques de la structure de promotion du M.A.T.E. : le « dispositif DATAR »
- b) Principales caractéristiques de la structure de promotion du Ministère de l'Economie et des Finances : le « dispositif Bercy »

##### 2. AU SEIN DES TERRITOIRES : UNE DÉMARCHE DE PROMOTION QUI SE PROFESSIONNALISE DE MANIÈRE INÉGALE

- a) Des initiatives locales plus ou moins structurées en matière de promotion des investissements étrangers
- b) Des stratégies territoriales différentes en matière de développement économique
- c) Des natures de projets d'investissement différentes
- d) Des fonctions différentes
- e) Les réseaux à l'étranger
- f) Formation des effectifs

##### 3. L'INTERVENTION ASSOCIÉE DES ACTEURS PRIVÉS EN MATIÈRE DE PROSPECTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS ET DE PROMOTION DES TERRITOIRES

#### B. L'EXPÉRIENCE DES PAYS CONCURRENTS

##### 1. LES CHOIX STRATÉGIQUES OPÉRÉS PAR LES PAYS CONCURRENTS

- a) Les Pays-Bas
- b) Le Royaume-Uni
- c) L'Italie

##### 2. LES CHOIX ORGANISATIONNELS DES PAYS CONCURRENTS

- a) Le Royaume-Uni
- b) Les Pays-Bas
- c) L'Italie

##### 3. LES MOYENS DE CES POLITIQUES

### C. SYNTHÈSE SUR LE DISPOSITIF DE PROMOTION FRANÇAIS

#### 1. UN BESOIN DE COHÉRENCE GLOBALE DU DISPOSITIF FRANÇAIS

#### 2. PREMIERS ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION DU PROJET DE RÉFORME DE LA DATAR

- a) Principales caractéristiques du projet d'agence nationale
- b) Principales observations sur le projet de réforme

<b>IV. AXES DE RECOMMANDATIONS</b>	<b>87</b>
<b>A. L'ATTRACTION DE L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER RÉSULTE D'UN PROCESSUS DE VENTE AVEC DIFFÉRENTS LEVIERS</b>	<b>87</b>
1. ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE VIS-À-VIS DES INVESTISSEURS POTENTIELS	87
2. COMPRENDRE LES BESOINS DES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT S'IMPLANTER EN EUROPE	89
3. PROPOSER UNE OFFRE CIBLÉE	90
4. INFLUENCER LA DÉCISION D'ACHAT	91
<b>B. UNE NOUVELLE ORGANISATION</b>	<b>91</b>
1. LA DIRECTION GÉNÉRALE	92
a) Les fonctions	92
b) Les acteurs	92
2. LA DIRECTION DES VENTES	92
a) Les fonctions	92
b) Les acteurs	93
3. LA DIRECTION PRODUITS	94
a) Les fonctions	94
b) Les acteurs	94
4. LA PROCÉDURE DE CONSULTATION	95
5. LIENS ENTRE LES DIRECTIONS	95
<b>C. L'ORGANISATION DES TERRITOIRES</b>	<b>96</b>
<b>D. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>97</b>
<b>V. CONCLUSION</b>	<b>99</b>
<b>VI. ANNEXES</b>	<b>101</b>



## I. ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE ET PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS : UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION

Les actions de promotion et de prospection des investissements directs étrangers se situent dans un contexte marqué par un ensemble d'évolutions, qui modifient la pertinence de ces actions.

D'une part, si l'on constate une certaine stabilité dans les pays récepteurs d'investissement sur longue période (Etats-Unis, Royaume-Uni et France restant les pays les plus attractifs), il faut souligner l'émergence de nouveaux acteurs, la Chine recevant une part toujours croissante des investissements directs étrangers (IDE) et les pays asiatiques devenant des investisseurs significatifs.

Par ailleurs, la nature des investissements qui se localisent en Europe de l'Ouest tend à évoluer : ces derniers sont plus portés par le mouvement de fusions-acquisitions que par une volonté des entreprises de développer les capacités de production installées dans l'Union.

La relation que les entreprises entretiennent avec les territoires sur lesquelles elles se situent évolue également. Il faut reconsidérer les liens entre stratégie des entreprises et localisation, à la lumière des nouveaux modes d'organisation, notamment industrielle, et des opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Dans ce contexte, les politiques qui renforcent l'attractivité des territoires portent de plus en plus sur l'environnement économique de l'entreprise et la gestion de facteurs qui ne sont pas directement liés aux projets d'investissements en tant que tels.

### A. ÉVOLUTION DES FLUX/STOCKS D'I.D.E. DANS LE MONDE

Quelques remarques méthodologiques préliminaires doivent être formulées.

- L'analyse ci-dessous porte essentiellement sur les stocks d'investissement : en effet, les flux d'investissements évoluent de manière volatile, ce qui peut entraîner des difficultés de lecture ou d'interprétation. Cependant, les données les plus récentes datant de 1997 ne concernent que les flux d'I.D.E.
- La notion d'I.D.E. englobe les investissements directs liés à une augmentation de capacité de production (création ou extension d'une unité existante : *greenfield*) et les mouvements de capitaux (acquisitions et cessions de parts dans les entreprises).
- Les statistiques ne font pas ressortir le développement de l'Irlande, où d'importantes opérations ont été réalisées. Elles ne font pas non plus apparaître de façon explicite le développement de l'Europe de l'Est, en concurrence directe avec l'Union Européenne pour

les entreprises américaines et japonaises, qui participent à la restructuration de leur système de production et de distribution.

- Enfin le périmètre des données sur les flux entrants et sortants peut varier d'un pays à l'autre.

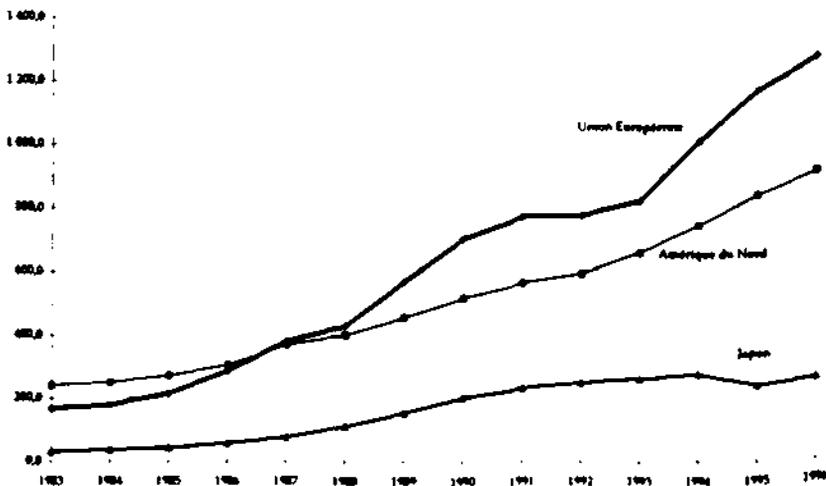
Tableau 1 : Stocks d'investissements directs à l'étranger

	en milliards de \$					taux de croissance annuel moyen en %			
	1980	1985	1990	1995	1997	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1980-1997
Monde	524	689	1 704	2 791	3 534	5,6%	19,9%	10,4%	12,5%
Pays développés	509	659	1 630	2 557	3 192	5,3%	19,9%	9,4%	11,7%
Pays en développement	15	30	74	234	342	14,9%	19,8%	25,9%	20,8%
dont EDA (1)	10	13	41	164	253	5,2%	24,9%	32,1%	26,0%

(1) Hong Kong, Corée, Malaisie, Singapour, Taiwan et Thaïlande

Source : CHUCED - 1998

Graphique 1 : Stocks d'investissements directs à l'étranger par grandes zones en fin d'année 1998 et en milliards de dollars



Source : OCDE - 1998

## I. LES ZONES ET PAYS ÉMETTEURS

### a) Les zones émettrices

En 1997, le niveau des stocks a atteint 3 534 milliards \$, en hausse de 14% par rapport à 1996 (cf. tableau 1). Du point de vue des flux, l'année 1997 est une année record avec 424 milliards \$, contre 334 milliards \$ en 1996.

La période 1980-1997 est caractérisée par l'émergence des EDA (Hong Kong, Corée, Malaisie, Singapour, Taiwan et Thaïlande), dont la part dans le stock mondial dépasse 7% en fin de période, contre 2% en 1980. En 1997, les EDA émettent à eux seuls 74% des investissements des pays en développement.

Toutefois, cette période se décompose en périodes plus courtes, aux dynamiques différentes :

- en 1985 et 1986, la principale zone émettrice est l'Amérique du Nord (essentiellement les Etats-Unis), suivie de l'Union européenne et du Japon (cf. graphique 1). Puis, sur l'ensemble de la période 1987-1997, l'Union Européenne reste la principale zone émettrice, devant les Etats-Unis et le Japon.
- la période 1985-1990 se caractérise par une croissance rapide, principalement tirée par l'Union européenne et le Japon.
- 1991 est une année de rupture pour l'Union Européenne et le Japon. Celle-ci avait été annoncée par les Etats-Unis dès 1988. En 1991-1993, la croissance est presque nulle pour les trois zones.
- à partir de 1993-1994, la reprise est sensible pour l'Union européenne et les Etats-Unis, tandis que le Japon reste nettement en retrait, avec une légère décréue des stocks enregistrée en fin d'année 1994.

### b) Les pays émetteurs

En 1997, dix pays ont un stock d'investissement à l'étranger de plus de 100 milliards \$ : les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Japon, la France, les Pays-Bas, la Suisse, Hong Kong, le Canada et l'Italie (cf. tableau 2).

La position du Japon est encore meilleure si l'on tient compte des bénéfices réinvestis par les entreprises japonaises, grâce à la performance des zones ASEAN et Amérique du Nord. Le cas de Hong-Kong est également à souligner, le pays affichant des taux de croissance soutenus des stocks d'investissements qu'il détient à l'étranger, en particulier sur la période 1980-1995.

Les grandes caractéristiques de l'évolution des stocks par pays européens émetteurs depuis 1980 sont les suivantes (cf. graphique 2) :

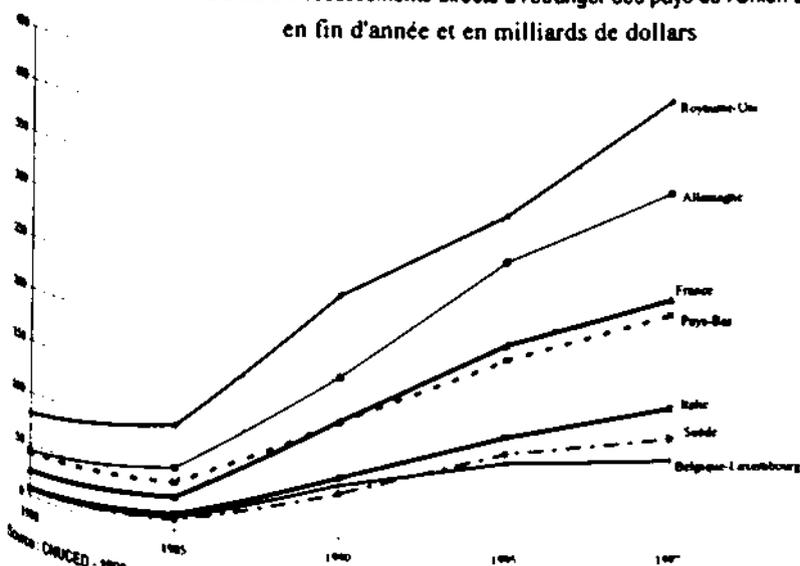
- depuis 1980, le premier pays européen émetteur est le Royaume-Uni. En 1997, le Royaume-Uni occupait la première place des pays européens émetteurs, devant l'Allemagne, la France et les Pays-Bas ;
- la période de croissance a débuté pour les pays européens en 1985, et s'est poursuivie jusqu'en 1995. Depuis 1995, quelques pays sont en relative stagnation ou faible croissance : c'est le cas de la Belgique et du Luxembourg, de la Suède, de l'Italie, et de la France, dans une moindre mesure.

Tableau 2 : Stock d'investissements directs à l'étranger

	en milliards de \$					taux de croissance annuel moyen en %			
	1980	1985	1990	1995	1997	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1995-1997
Etats-Unis	220	251	435	715	907	2,7%	11,6%	10,4%	12,6%
Royaume-Uni	80	100	229	305	413	4,6%	18,0%	5,9%	16,4%
Allemagne	43	59	152	262	326	6,5%	20,8%	11,5%	11,5%
Japon	20	44	201	238	285	17,1%	35,5%	3,4%	9,4%
France	24	31	110	184	227	5,3%	28,8%	10,8%	11,1%
Pays-Bas	42	45	109	170	213	1,4%	19,4%	9,3%	11,9%
Suisse	21	21	66	143	157	0,0%	25,7%	16,7%	4,8%
Hong Kong	0	2	13	85	138	82,1%	45,4%	45,6%	27,4%
Canada	24	43	85	118	138	12,4%	14,6%	6,8%	8,1%
Italie	7	15	56	97	125	16,5%	30,1%	11,6%	13,5%
Belgique-Luxembourg	6	10	41	81	96	10,8%	32,6%	14,6%	8,9%
Suède	6	12	49	72	75	14,9%	32,5%	8,0%	2,1%
Australie	2	7	31	39	52	28,5%	34,7%	4,7%	15,5%
Total	495	640	1 577	2 509	3 152	5,3%	19,8%	9,7%	12,1%
en % Monde	94,5%	92,9%	92,5%	89,9%	89,2%				

Source : ONUCED - 1998

Graphique 2 : Stocks d'investissements directs à l'étranger des pays de l'Union Européenne en fin d'année et en milliards de dollars



Source : ONUCED - 1998

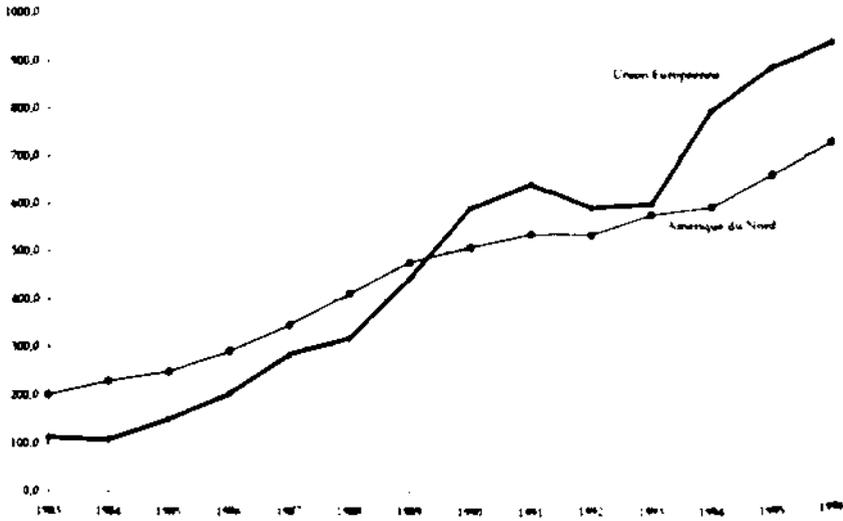
Tableau 3 : Stock d'investissements directs de l'étranger

	en milliards de \$					taux de croissance annuel moyen en %			
	1980	1985	1990	1995	1997	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1985-1997
Monde	480	757	1 736	2 697	3 393	9,5%	18,1%	9,2%	12,2%
Pays développés	372	547	1 378	1 929	2 349	8,0%	20,3%	7,0%	10,4%
Pays en développement	108	210	358	768	1 044	14,2%	11,3%	16,5%	16,6%
dont EDA (1)	19	32	80	161	208	11,4%	20,2%	15,1%	13,8%

(1) Hong Kong, Corée, Malaisie, Singapour, Taiwan et Thaïlande

Source: CHUCED 1998

Graphique 3 Stocks d'investissements directs de l'étranger par grande zones en fin d'année et en milliards de dollars



Source: OCDE 1998

## 2. LES ZONES ET PAYS RÉCEPTEURS

### a) Les zones réceptrices

L'analyse de l'évolution des stocks d'investissements par zone réceptrice depuis 1980 fait apparaître les points suivants :

- L'ensemble de la période 1980-1997 est caractérisée par l'émergence des pays en développement, dont la part dans le total mondial est passée de 22,5% en 1980 à plus de 30% en 1997, avec un infléchissement notable en 1990.
- Une relative marginalisation des pays en développement entre 1985 et 1990 s'est accompagnée d'un développement des investissements vers les pays développés, en particulier les Etats-Unis et l'Europe de l'Ouest (préparation du marché unique).

Depuis 1990, l'Union européenne est la principale zone d'accueil des IDE, devant les Etats-Unis (cf. graphique 3). Cependant, hors investissements intra-européens, qui représentent environ 50% du stock d'investissement, elle occupe la seconde place.

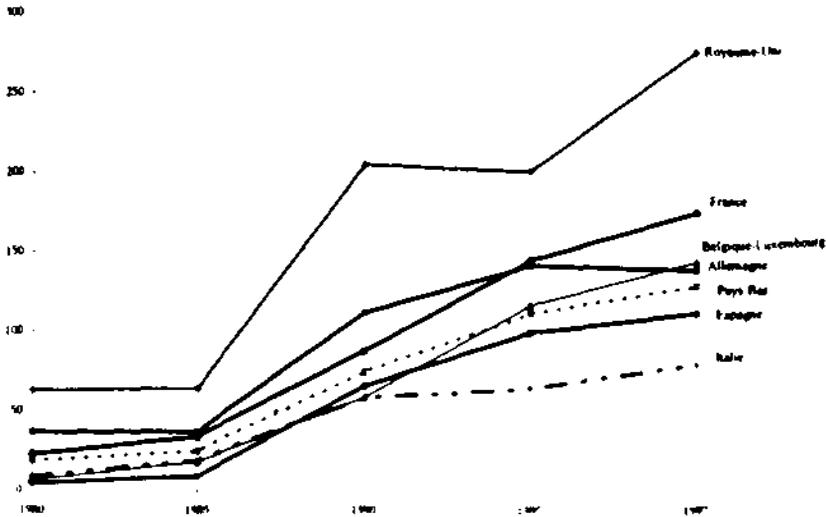
A partir de 1995, l'Union européenne et les Etats-Unis accroissent sensiblement leur stock d'IDE. Ce nouvel élan est probablement plus porté par les opérations de restructuration, qui font suite aux fusions - acquisitions, que par les investissements directs dans de nouvelles unités de production.

Tableau 4 Stock d'investissements directs de l'étranger

	en milliards de \$					taux de croissance annuel moyen en %			
	1980	1985	1990	1995	1997	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1995-1997
Etats-Unis	83	185	395	561	721	17,4%	16,4%	7,3%	13,4%
Royaume-Uni	63	64	204	200	274	0,3%	26,1%	-0,4%	17,0%
Chine	0	4	19	131	217	109,1%	36,6%	47,1%	28,7%
France	23	34	87	144	174	8,1%	20,7%	10,6%	9,9%
Belgique-Luxembourg	7	18	58	116	143	20,8%	26,4%	14,9%	11,0%
Allemagne	37	37	111	141	138	0,0%	24,6%	4,9%	-1,1%
Canada	54	65	113	122	137	3,8%	11,7%	1,5%	6,0%
Pays-Bas	19	25	74	111	128	5,6%	24,2%	8,4%	7,4%
Australie	13	25	74	97	126	14,0%	24,2%	5,6%	14,0%
Bésil	17	26	37	99	126	8,9%	7,3%	21,8%	12,8%
Espagne	5	9	65	99	111	12,5%	48,5%	8,8%	5,9%
Mexique	8	19	33	67	87	18,9%	11,7%	15,2%	14,0%
Italie	9	19	58	64	79	16,1%	25,0%	2,0%	11,1%
Singapour	6	13	29	59	78	16,7%	17,4%	15,3%	15,0%
Indonésie	10	25	39	51	62	20,1%	9,3%	5,5%	10,3%
Suisse	9	10	34	57	57	2,1%	27,7%	10,9%	0,0%
Total	363	578	1 430	2 119	2 658	9,7%	19,9%	8,2%	12,0%
en % Monde	75,6%	76,4%	82,4%	78,6%	78,3%				

Source : CNUCED, 1998

Graphique 4 : Stocks d'investissements directs de l'étranger des pays de l'Union Européenne en fin d'année et en milliards de dollars



Source : CNUCED, 1998

## b) Les pays récepteurs

En 1997, les Etats-Unis occupent toujours la première place des pays récepteurs, avec une stabilisation de leur poids relatif mondial autour de 26-27% (cf. tableau 4). De 1980 à 1995, la hiérarchie mondiale a été relativement peu modifiée.

En revanche, l'année 1995 a été marquée par l'émergence de la Chine, qui se positionne en 1997, au 3<sup>e</sup> rang mondial des pays les plus attractifs, devant la France. La Chine accueillait en 1995 environ 6% du stock mondial d'IDE. Le risque monétaire à court terme et la faible rentabilité des filiales locales pourraient toutefois peser sur l'attractivité de la Chine.

En Europe, les pays les plus attractifs sont le Royaume-Uni, la France, et l'Allemagne, malgré un fléchissement récent. Les investissements pour la réexportation sont faibles, sauf en Irlande. Le poids de la France a progressé en 10 ans, passant de 4,5% à 5,1% des stocks d'IDE (source CNUCED) ; de plus, si l'on intègre les bénéfices réinvestis par les filiales étrangères, la France se situe au niveau du Royaume-Uni.

L'évolution européenne est caractérisée par l'émergence de nouveaux pays cibles, comme l'Espagne, qui profite des effets de l'intégration dans l'Union Européenne et de la dévaluation compétitive, et l'Allemagne, qui bénéficie de la réunification et d'un changement d'attitude, mais reste encore relativement fermée par rapport à sa taille.

## B. ÉVOLUTION DE LA NATURE DES FLUX/STOCKS EN DIRECTION DE L'EUROPE DE L'OUEST

Nous avons vu que l'Europe de l'Ouest reste une zone particulièrement attractive, notamment depuis la seconde moitié des années 1980. Depuis 1990, l'Union Européenne est la seconde zone d'accueil des IDE (la première si l'on tient compte des investissements entre pays de l'Union).

Les caractéristiques de l'environnement macro-économique suggèrent que les perspectives à moyen terme sont également encourageantes. Le poids du marché européen et son potentiel de croissance à moyen terme incitent les entreprises à moderniser l'outil de production installé sur le territoire de l'Union. Les risques révélés en 1998 qui portent sur les zones à forte croissance (Asie, Amérique latine) soulignent la stabilité de l'espace européen, renforcée par la mise en œuvre de la monnaie unique, qui interdit les manipulations monétaires.

De plus, l'Europe occidentale maîtrise un certain nombre d'atouts durables : le poids du tissu économique et la qualité de l'environnement productif (prestataires, sous-traitants, services associés), la présence d'une main d'œuvre qualifiée, le poids de la R&D et de l'innovation sont des facteurs qui renforcent l'attractivité des territoires européens.

Toutefois, on constate que le regain d'attractivité relevé depuis 1995 s'explique essentiellement par le développement des mouvements de fusions - acquisitions, qui génèrent des investissements dont l'objectif est de restructurer l'appareil de production existant, plus que de créer de nouvelles capacités de production. En effet, ce mouvement génère des opérations lourdes de restructuration de l'outil de production, liées à des efforts d'organisation à l'échelle continentale (concentration des sites, optimisation des flux, etc.)

Les travaux menés par le Délégation aux Investissements Internationaux et Arthur Andersen soulignent ce constat. Ils montrent que la plus grande partie des restructurations recensées dans la presse économique en 1997 a touché l'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis. Ils estiment que ce mouvement pourrait s'accroître, alimenté par deux facteurs qui génèrent des opportunités d'investissement :

1. la poursuite des mouvements de privatisation (énergie, transports, télécommunications) ;
2. le recentrage des groupes sur leur cœur de métiers et les cessions d'actifs qui accompagnent cette stratégie.

Par ailleurs, la faible croissance de la demande, le poids de la réglementation et des prélèvements obligatoires dans ces territoires limitent les projets d'extension des capacités de production. Le poids relatif des investissements liés aux restructurations devrait donc s'accroître en Europe de l'Ouest.

### **C. LES POLITIQUES DE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE PROMOTION DES IDE**

Au sein des pays de l'OCDE, le renforcement de la compétitivité des économies nationales est devenue un enjeu essentiel. Au cours des années 1990, ces politiques ont changé de nature et d'orientation. Elles sont particulièrement illustrées par les évolutions constatées dans les politiques industrielles mises en œuvre par les Etats.

D'une manière générale, on est passé d'une stratégie axée sur la coordination de mesures destinées à favoriser le développement industriel à une stratégie reposant sur les mesures visant à améliorer la compétitivité industrielle. Cette stratégie porte plus sur l'amélioration de la compétitivité internationale de la firme.

En France, notamment, le consensus s'est établi autour de l'idée que les entreprises doivent avoir les moyens de saisir les opportunités liées à la mondialisation des échanges. Le rôle de l'Etat devient alors de faire émerger un environnement favorable et attractif à l'entrepreneuriat et de donner aux entreprises l'impulsion nécessaire à leur développement, notamment international.

Cette idée constitue une évolution par rapport aux politiques mises en œuvre dans les années 1970 et 1980, qui visaient le développement de créneaux ou la constitution de filières. L'Etat intervenait alors pour moderniser l'outil industriel, par le biais de plans sectoriels, voire de nationalisations.

Aujourd'hui, les actions de politique industrielle se complètent à deux niveaux :

- la constitution d'un environnement favorable au développement des entreprises,
- l'accompagnement des efforts d'adaptation des entreprises.

Cet environnement repose sur des fondamentaux macro-économiques sains :

- maîtrise de l'inflation.

- stabilisation du franc, désormais scellé au sein de la monnaie unique.
- baisse des taux d'intérêts (qui favorise l'investissement productif).
- réduction des déficits budgétaires, dans le cadre de la convergence des économies européennes.
- fin des politiques de dévaluation compétitive au sein de l'Union.

Il repose également sur des investissements structurels :

- développement des infrastructures (transports, télécommunications, etc.).
- investissement dans la recherche fondamentale.
- formation d'une main œuvre qualifiée.
- politique d'aménagement du territoire.

Il s'accompagne d'une stratégie centrée sur le renforcement de la compétitivité hors-prix des entreprises, portée par :

- l'innovation et la création de nouveaux produits, alimentée par le développement de la R&D, l'accélération de la diffusion et de la valorisation des résultats de la recherche, le soutien à l'innovation ;
- l'innovation sociale et organisationnelle, par la communication autour de pratiques innovantes telles que le télétravail, les comptes épargne-temps, le travail en temps partagé, l'annualisation du temps de travail, les incitations à la négociation sur l'organisation du travail (dans le cadre de la loi d'orientation sur la réduction du temps de travail) ;
- la qualité, qui fait l'objet d'actions de promotion des normes et de soutien de la certification, d'encouragement à la prise en compte de la dimension environnementale ;
- l'image, etc.

Ces évolutions notables par rapport aux politiques mises en œuvre avant 1985 soulignent que la compétitivité de l'économie et, par tant, du territoire passe par la création et la promotion d'un environnement favorable au développement et à la croissance des entreprises. Cette dimension complète les actions classiques en matière d'attractivité et de promotion, qui se concentrent sur l'identification et l'accueil de projets d'investissements.

#### **D. LA NOTION DE TERRITOIRE : UNE GÉOGRAPHIE VARIABLE<sup>1</sup>**

De nouvelles formes d'organisation des entreprises émergent, aussi bien dans l'industrie que dans les services, qui se caractérisent par leurs modes d'organisation géographique et par la nature des relations entre l'entreprise et ses territoires.

Cette mutation est portée par certaines formes de la demande qui émane des marchés. Elle accompagne des innovations technologiques (informatique communicante et télécommunications) et se traduit par de nouvelles formes d'inscription des entreprises dans leurs territoires.

<sup>1</sup> Les analyses présentées ici ont été développées notamment dans le rapport *France Industrie 2000* publié par le Secrétariat d'Etat à l'Industrie, 1997.

## 1. ORGANISATION DES ENTREPRISES ET LOCALISATION DES FONCTIONS

Le contexte concurrentiel actuel lie la réussite économique, moins à l'approvisionnement de marchés de masse en produits standardisés, et plus à des systèmes de production spécialisés, orientés vers le consommateur, qui produisent et distribuent des biens et des services à forte valeur ajoutée. Il exige de nouvelles formes d'organisation qui favorisent la décentralisation, la participation, la réactivité aux changements du marché : l'assemblage et la finition des différentes pièces se réorganisent (base nationale ou base continentale) et se rapprochent du client final pour pouvoir adapter les produits plus rapidement aux changements du marché.

Ce mode d'organisation se traduit en équipements flexibles (machines numériques non dédiées), en main œuvre qualifiée (polyvalence et formation continue), par la création d'une communauté d'entreprises qui favorise l'innovation (les districts industriels en Europe). Il réclame des politiques qui cherchent autre chose que la restauration de la compétition par les prix.

Pour améliorer la flexibilité et les capacités d'innovation, les entreprises réfléchissent à l'organisation des services à valeur ajoutée : *facility management*, maintenance, télécommunications, voire gestion des ressources humaines et gestion immobilière : ils sont concentrés et relocalisés au niveau national ou continental, voire externalisés.

Ces fonctions ont suivi deux types d'évolution :

- soit elles sont devenues de plus en plus spécialisées, car la complexité des produits a augmenté (services après-vente pour des produits informatiques, des machines industrielles spécialisées....) et il est difficile de maintenir dans de nombreux lieux une main d'œuvre formée aux dernières évolutions du produit. Les entreprises ont diminué le nombre de centres qui gèraient ces emplois, et ceux qui subsistent sont proches de moyens de communication leur permettant de se déplacer rapidement chez les clients.
- soit le métier s'est normalisé, et des prestataires externes se sont positionnés sur le marché pour reprendre ces fonctions (centres de facturation, maintenance informatique, comptabilité...).

Ces fonctions sont devenues mobiles pour des raisons liées au niveau d'éducation de la main d'œuvre européenne, aux télécommunications, aux technologies de l'information, et au cadre politique européen.

- On trouve désormais dans plusieurs pays d'Europe (Irlande, Pays-Bas) une main d'œuvre polyglotte, qui peut s'acquitter de tâches au téléphone pour les autres pays.
- Les réseaux de télécommunication se sont développés ; il est désormais facile d'aiguiller un appel régional ou national vers un centre éloigné sans que le client ne fasse la différence. Cette tendance s'est illustrée aux Etats-Unis il y a quelques années par le transfert des centres d'appels des sociétés de vente par correspondance, des grandes métropoles vers les régions agricoles du Middle-west. Ces entreprises avaient ainsi accès à une main d'œuvre travailleuse, disciplinée, avec un faible taux d'absentéisme.

- Le coût des communications, notamment le surcoût lié au reroutage des appels internationaux, a baissé. Il baissera encore significativement dans les 5 prochaines années. Il est désormais possible de traiter de nombreuses opérations au téléphone depuis un autre pays, sans que le surcoût soit prohibitif.
- Les fournisseurs de logiciels informatiques sont désormais capables de vendre des produits qui traitent toute l'informatique de l'entreprise et sont compatibles dans le monde entier. Auparavant, seuls les produits de bureautique (traitement de texte, tableurs...) étaient compatibles mondialement. Mais ces produits ne permettaient pas de gérer l'entreprise (comptabilité, logistique, production...). De nouveaux produits sont apparus (SAP, Oracle Financials et Logistics, People Soft...). A partir du moment où le même logiciel est utilisé dans le monde entier, l'avantage de localiser certaines fonctions de Back-Office dans un pays plutôt qu'un autre diminue considérablement.
- L'uniformisation des réglementations européennes et la baisse des protectionnismes limitent le coût de passage des frontières.

Ces modifications vont dans le sens d'une organisation déterritorialisée. Cette politique se décline par les éléments suivants :

- les sièges sociaux éclatent et se concentrent sur les fonctions juridiques, d'étude et d'expertise, de gestion immobilière, et de politique générale ;
- on regroupe sur un même site des fonctions dont on recherche la synergie (R&D et production), comme l'illustrent les cas de Hoechst et de Roussel Uclaf, respectivement à Compiègne et Romainville ; la recherche fondamentale, centralisée dans des grands laboratoires qui jouent un effet de masse au niveau mondial, est distincte de la recherche appliquée, qui se décline dans les sites de production ;
- les politiques de gestion immobilière privilégient la réversibilité, dans le statut d'occupation, dans l'aménagement et la spécialisation des locaux ;
- des sociétés distinctes cohabitent dans les mêmes locaux, pour assurer la sous-traitance des activités non stratégiques (reprographie, maintenance, gardiennage) ;
- certaines équipes deviennent nomades (travail à domicile, chez les clients, affectation sur sites en fonction de projets, etc.) ;
- dans le cas des grandes entreprises, l'organisation géographique est abordée au niveau de régions du monde ; c'est à ce niveau que se joue la concurrence entre sites d'implantation.

Ces mutations doivent être analysées en termes de menaces et d'opportunités pour un territoire.

## 2. L'ARTICULATION AUX TERRITOIRES : L'EXEMPLE DES DISTRICTS INDUSTRIELS

L'articulation entre les organisations flexibles et les territoires est illustrée par la notion de district industriel. Ces derniers doivent être analysés comme un mode de coopération et de régulation entre entreprises : des groupes d'entreprises sur un territoire se spécialisent dans des activités similaires et complémentaires et accumulent une expérience à la fois individuelle et

collective. Chaque entreprise réalise des économies d'échelle externes, alors que le groupe capitalise sur des expériences et des qualifications multiples.

Le district est soumis à une restructuration continue, afin de préserver ses deux atouts :

- la qualité, grâce à la combinaison d'expertises distinctes dues à la spécialisation dans les différentes phases de la chaîne de production
- la flexibilité, par sa capacité à reconstituer des unités de production élémentaires dans la chaîne de production, au gré des avancées technologiques et des évolutions des marchés.

Cette dynamique repose sur la capacité d'innovation collective d'une constellation d'entreprises qui s'ajustent mutuellement. Chaque initiative modifie les capacités et les opportunités de chaque entreprise. La coordination n'est pas planifiée ; l'argent n'est pas le principal médium ; la confiance entre les entreprises joue un rôle central. La coordination repose sur les échanges d'idées, facilités par la proximité géographique. Certains observateurs soulignent qu'un district est plus efficace s'il dispose d'une représentation de son identité collective.

On trouve ici un champ pour l'action des pouvoirs publics qui souhaitent renforcer l'attractivité de leurs territoires :

- des politiques qui promeuvent la confiance, par des incitations collectives ;
- des stratégies sectorielles qui encouragent la coopération entre entreprises, comme en Italie ou au Japon ;
- des actions qui développent l'identité collective du territoire et des agents économiques qui l'animent.

La relation entre l'organisation des entreprises et la géographie est toutefois plus complexe que ce que la notion de district suggère. En effet, cette dernière se concentre sur les liens entre des entreprises physiquement implantées sur un même territoire. Or, les entreprises produisent les ressources institutionnelles pour s'étendre sur des espaces et des durées variables.

Il faut donc être prudent dans l'interprétation des formes d'organisation qui plaident pour l'autonomie d'unités décentralisées : dans les années 1980, les interdépendances à grande distance se sont mêlées à l'économie locale, aux effets de proximité. Cette dynamique a fait évoluer la géographie d'un territoire de zones vers un territoire de réseaux socio-économiques.

Cette articulation du local et du global explique que la globalisation n'implique pas l'uniformisation : la pharmacie illustre un double mouvement de mondialisation de la recherche amont et de segmentation des marchés.

### 3. SYNTHÈSE PROVISOIRE

Les développements synthétisés ici suggèrent que le règne de l'organisation taylorienne est contesté par de nouveaux modes d'organisation qui privilégient la rapidité de réaction aux contraintes du marché et, par tant, la flexibilité.

Ces modes se déclinent en de nouvelles organisations géographiques, illustrées par le district industriel, qui reposent sur des formes de coopérations particulières entre entreprises spécialisées dans des phases complémentaires de la chaîne de production : ces formes sont étrangères au mode de coordination industriel et échappent en partie au principe marchand.

Il en découle que les arbitrages de localisation ne se décident plus entreprise par entreprise, ou unité de production par unité de production, mais portent aussi sur certaines lignes de produits ou des fonctions de l'entreprise. Ainsi, les fonctions de support (logistique, services à la clientèle, comptabilité) sont également mises en concurrence au niveau européen. Il existe donc de moins en moins de secteurs industriels entièrement à l'abri des risques de délocalisation.

## E. SYNTHÈSE

Les développements de l'économie liés à la mondialisation des échanges, à l'internationalisation des marchés s'accompagnent d'une évolution des stratégies et des structures des entreprises, qui prennent une dimension internationale marquée. Dans ce contexte, l'intégration européenne, renforcée par la mise en place de la monnaie unique, relativise la notion de nationalité d'une entreprise et, par tant, le caractère étranger d'un investissement.

Les investissements qui se localisent en Europe de l'Ouest soulignent cette évolution, qui portent moins sur la création de nouveaux sites de production, que sur la restructuration des capacités installées, dans la logique de restructurations initiées par le mouvement de fusions et acquisitions. De plus, les entreprises sont à la recherche de partenaires, pour des alliances plus ou moins pérennes.

Les modes d'organisation des entreprises, liés à de nouvelles formes de demande et à l'innovation technologique, accentuent le décalage entre l'espace économique de la firme et l'espace territorial des Etats ou des collectivités.

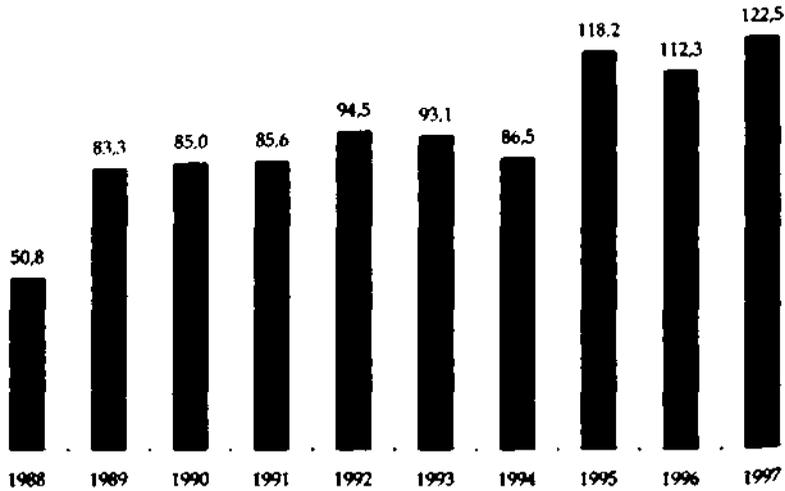
Ce contexte a un impact sur la pertinence des efforts de promotion des investissements étrangers. Il plaide pour :

- le renforcement des dimensions de l'attractivité qui ne sont pas directement liées à la détection et à l'accueil d'un projet d'investissement ; la constitution d'un environnement favorable au développement des entreprises est au cœur des politiques de promotion et de renforcement de l'attractivité des territoires :

- le caractère relatif de la priorité qu'il convient d'accorder aux investissements *greenfield*, dans la mesure où la concurrence entre territoires doit intégrer l'évolution de la nature des flux d'investissements, qui se situe, en Europe d l'Ouest, dans la suite des restructurations capitalistiques

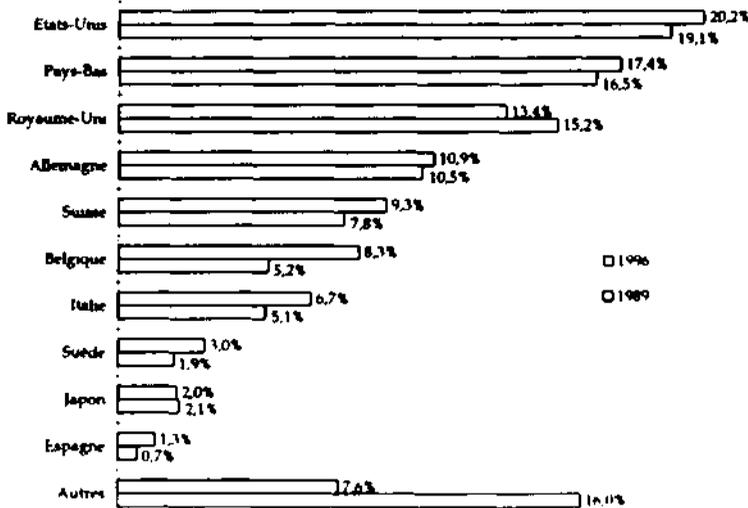
C'est dans ce contexte que la performance du territoire national et l'efficacité du dispositif de promotion doivent être évaluées

Graphique 1 : Flux d'IDE entrants en France  
en milliards de francs



Source : Bdf

Graphique 2 : Structure des stocks d'IDE en France par pays émetteur



Source : Bdf

## II. L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE NATIONAL : LA POURSUITE DE PERFORMANCES ÉLEVÉES, MALGRÉ QUELQUES LACUNES

### A. UN HAUT NIVEAU DE PERFORMANCE

Le niveau de performance de la France peut s'analyser à partir de l'étude de l'évolution des stocks d'IDE par pays émetteur et par secteur d'activité.

#### 1. LES STOCKS D'IDE EN FRANCE : ANALYSE PAR PAYS ÉMETTEUR

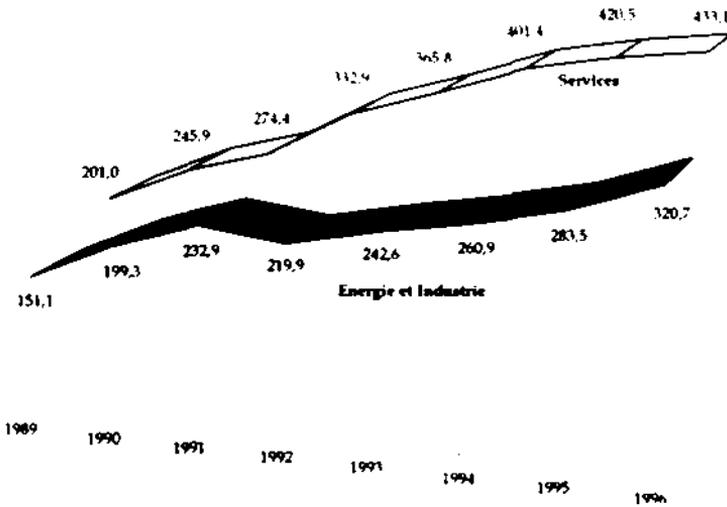
Les Etats-Unis et l'Europe représentent en 1996 environ 90% des stocks d'IDE en France (cf. graphique 2), contre environ 80% en 1989. Cette évolution ne s'est pas faite aux dépens du Japon, dont la part relative est restée stable autour de 2% : en revanche la part des autres pays (reste du monde) a considérablement chuté (moins de 8% en 1996, contre 16% en 1989).

Plus en détail, la part du Royaume-Uni dans le stock d'IDE en France a diminué entre 1989 et 1996, tandis que celles des Etats-Unis, de la Suisse, de la Belgique - Luxembourg, de l'Italie et de la Suède ont progressé. En 1998, 30% des emplois créés par des IDE en France étaient liés à des investissements américains (11% en 1997). Enfin, outre le Japon, d'autres pays ont vu leur part stagner : c'est le cas des Pays-Bas et de l'Allemagne.

Parmi les grands pays émetteurs, l'attractivité de la France, mesurée par le poids relatif de la France dans les investissements émis par ces pays, est égale :

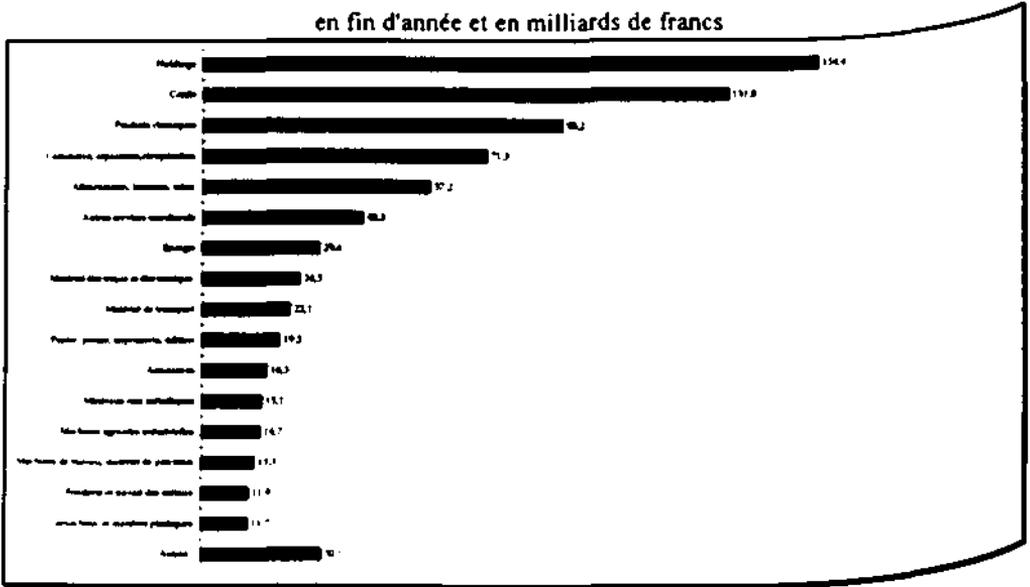
- elle est particulièrement forte en **Italie**, attirée par Lyon et sa région, et en **Belgique-Luxembourg**, où les coûts de production sont élevés.
- elle est relativement forte au **Royaume-Uni**, qui souhaite renforcer sa position sur le continent, et en **Suisse**, où les coûts de production sont élevés, et du Japon ; il faut également souligner le poids des holdings parmi les investisseurs britanniques et suisses (respectivement 46 et 37%).
- elle est relativement faible en **Allemagne** et aux **Pays-Bas**. En effet, en dehors des Etats-Unis, l'Allemagne investit en Belgique-Luxembourg et en Espagne ; les investissements allemands en France concernent plus particulièrement le secteur automobile, les produits chimiques, le matériel électrique et électronique. Les Pays-Bas abritent de nombreuses holdings, qui détiennent 35% du stocks d'investissements hollandais en France. Les investissements hollandais en France visent principalement les secteurs de l'énergie et l'agro-alimentaire ; enfin, malgré une position de premier investisseur en France en 1996 (en flux), les pays de prédilection d'accueil des investissements hollandais sont le Royaume-Uni, la Belgique et le Luxembourg, et la Suède.
- elle est très faible aux **Etats-Unis** et dans les pays émergents (**Hong-Kong, Corée, Singapour**) : en effet, les Etats-Unis investissent d'abord au Royaume-Uni et progressivement en Belgique ; en France, ils sont attirés par l'agrobusiness, la chimie, l'électronique et les véhicules automobiles. Les pays émergents investissent d'abord en Asie - Océanie (Japon, voire Nouvelle-Zélande), puis aux Etats-Unis. Lorsqu'ils investissent en Europe, c'est au Royaume-Uni et aux Pays-Bas (implantation unique pour attaquer le marché européen)

Graphique 3 : Répartition secondaire / tertiaire des stocks d'IDE en France en fin d'année et en milliards de francs



Source : Bdf

Graphique 4 : Répartition par secteur d'activité des stocks d'IDE en France en fin d'année et en milliards de francs



Source : Bdf

## 2. LES STOCKS D'I.D.E. EN FRANCE : ANALYSE PAR SECTEURS

Les IDE répondent d'abord à une recherche de proximité. Sur la période 1989-1996, ils portent plus sur les services (banque - assurance, services aux entreprises, commerces) que sur l'industrie.

Cependant, l'industrie marque un retour depuis 1995, avec une progression de sa part relative dans le total des stocks d'IDE (40% en 1995, 42% en 1996). A l'inverse, la part des services dans les stocks d'IDE en France passe de 57% à 61% entre 1989 et 1994 et baisse depuis pour revenir à 58% en 1996 (cf. graphique 3).

L'implantation étrangère en France s'organise autour de trois grands pôles d'activité, qui reçoivent plus de 50% des investissements directs étrangers (cf. graphique 4) :

- le secteur des holdings (20,5% du stock). La prédominance de ce secteur tient à ce qu'il recouvre des entreprises dont l'objectif est notamment de contrôler des entreprises résidentes, sans intervenir dans leur activité courante de production. Ce type d'entreprises s'est largement développé avec la globalisation au niveau mondial de l'activité des firmes multinationales. Les holdings peuvent regrouper les fonctions transversales des groupes (gestion financière, logistique) et être chargées de canaliser les flux de capitaux initiés par les différentes filiales du groupe, afin de procéder à leur compensation pour le compte de la maison mère non-résidente. Le secteur des holdings résidents est détenu plus particulièrement par les investisseurs britanniques (22%), américains (21%) et néerlandais (18%) ;
- le secteur du crédit (17,5% du stock), qui attire principalement les investisseurs belges (22%), américains (18%) et britanniques (13%) ;
- le secteur des produits chimiques, chimie de base et parachimie (12% du stock) : les entreprises américaines (28%), allemandes (23%) et néerlandaises (22%) arrivent en tête des implantations dans ce secteur.

En 1998, les NTIC ont représentés 20% des projets d'emplois liés aux IDE annoncés.

### B. DES LACUNES PERSISTANTES

L'étude « France - Industrie 2000 »<sup>1</sup> a permis de formaliser une liste de critères, suivis par les investisseurs pour arbitrer entre plusieurs options de localisation de leurs investissements.

Ces critères sont de trois ordres

#### Critères stratégiques et d'environnement général :

- Taille et accès au marché
- Sources d'approvisionnement en matières premières
- Environnement industriel (existence de sous-traitants et de ressources technologiques)

<sup>1</sup> « France-Industrie 2000 » réalisée conjointement par le BIPE et Price Waterhouse en 1997

- Qualité des infrastructures

Ces critères fondent la décision d'investir et débouchent sur une short list provisoire, sur la base d'une évaluation du potentiel de territoire par rapport à la stratégie de développement de l'entreprise

**Critères liés à l'environnement légal et réglementaire :**

- Fiscalité globale
- Niveau des charges sociales
- Perception de la stabilité politique et réglementaire
- Flexibilité de la législation de l'environnement par rapport à la pratique observée dans l'Union Européenne
- Flexibilité du travail
- Aides financières

Ces critères permettent d'éliminer de la short-list des pays considérés comme globalement non compétitifs du fait d'un niveau de contrainte élevé, plus ou moins lié au pouvoirs publics, et pouvant avoir un impact sur la performance future de l'investissement.

**Critères locaux :**

- Qualité de la main d'oeuvre
- Coût et productivité de la main-d'œuvre locale
- Coût et disponibilité des bâtiments, des terrains industriels

Ces critères permettent en dernière approche d'éliminer certains sites.

**1. DES PERFORMANCES INÉGALES SUIVANT LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION**

La combinaison de l'ensemble de ces critères a permis d'apprécier l'attractivité globale du territoire français, et de relever des lacunes entre la performance constatée et l'image perçue du territoire.

Sur la base de l'ensemble de ces critères, une comparaison des performances entre 5 pays européens, la France, l'Allemagne, l'Irlande, les Pays-Bas, et le Royaume-Uni a pu être effectuée.

**a) Fiscalité**

*Fiscalité du capital*

Une étude de l'OCDE montre que, sur la base du taux effectif moyen, le capital est relativement peu imposé en France. Le taux d'imposition effectif moyen se définit comme suit :

- impôts payés par les ménages sur l'ENE des entreprises individuelles et sur les revenus de la propriété
- impôts sur les revenus, les bénéfices et les gains en capital des sociétés
- impôts périodiques sur les biens immobiliers
- impôts sur les transactions financières et les mouvements de capitaux
- le tout divisé par l'ENE de l'économie.

Ce taux est comparable entre la France et l'Allemagne et se compare favorablement à celui des autres pays étudiés (Etats-Unis, Japon, Royaume-Uni).

#### *Fiscalité du travail*

En revanche, une étude similaire montre le travail est très taxé en France. Le taux d'imposition moyen effectif du travail se définit comme :

- les impôts payés par les ménages sur les salaires
- les prélèvements sur les salaires ou la main œuvre
- les contributions des employeurs à la SS et aux systèmes privés de pension
- divisés par les salaires et traitements.

Le taux français est le plus élevé des pays étudiés, avec les Pays-Bas. Il se situe à un niveau deux fois supérieur à celui des Etats-Unis, du Japon ou du Royaume-Uni.

#### *Fiscalité des entreprises*

En France, le niveau global de la fiscalité sur les entreprises n'est pas supérieur à la moyenne européenne. Le taux d'IS se situe dans la moyenne des pays comparables. Seule l'Irlande présente un taux nettement plus attractif pour les entreprises étrangères ; le Royaume-Uni bénéficie d'un taux relativement bas pour les entreprises résidentes, toutefois, certaines charges ne sont pas déductibles ; les PME bénéficient d'un taux inférieur.

Les charges sociales sont élevées, mais elles sont compensées par le relativement faible niveau des impôts directs et indirects.

Dans ce contexte relativement homogène, la taxe professionnelle pénalise gravement la France. Elle est perçue comme une charge sur le coût d'exploitation et dégrade par conséquent les calculs de rentabilité des investissements. Les exonérations de TP ne sont pas perçues de manière claire : elles ne sont pas mises en avant par les agences de développement, elles sont mal perçues par les entreprises.

#### *Les taxes sur la consommation*

Le taux normal de TVA est plus élevé en France que dans la plupart des pays comparables. En revanche, le taux réduit est très compétitif. La priorité accordée à une relance de la consommation et les objectifs de convergence européenne plaident pour une plus grande homogénéité à moyen terme des différents taux en Europe.

## Synthèse

Si l'on excepte la taxe professionnelle, qui constitue une anomalie dans le contexte européen tant du point de vue macro que micro-économique, les taux d'imposition français se situent dans la moyenne européenne.

Toutefois, la France est fortement pénalisée par certains handicaps persistants :

- une fiscalité du travail lourde, qui se répercute sur la compétitivité de la main œuvre
- la complexité du système fiscal
- l'inadaptation des règles fiscales d'amortissement
- un dispositif peu favorable aux sièges sociaux, comparé aux Pays-Bas et à la Belgique.

Des évolutions récentes de la législation fiscale vont dans le bon sens. Leur impact sur l'attractivité est limitée par le sentiment que la réglementation française est soumise à l'arbitraire des gouvernements successifs et n'est pas pérenne. Ce sentiment est conforté par la pratique des services fiscaux, qui contribue à l'opacité du système, et par l'absence de pratiques qui sécurisent les investisseurs potentiels, telles que le *ruling*, pratiqué aux Pays-Bas notamment.

### b) Les accès aux marchés

#### *Position géographique et infrastructures de transports*

La France jouit incontestablement d'une position privilégiée au centre du marché unique.

Cette position est soutenue par un réseau d'infrastructures particulièrement dense (réseau ferré et autoroutier) : la densité est comparable, voire supérieure, à celle du Royaume-Uni, dont la superficie est pourtant moindre. La densité du réseau ferré est d'autant plus significative que la qualité des dessertes, notamment à grande vitesse, est sans équivalent en Europe.

Toutefois, cet avantage est limité par trois éléments :

1. la France se situe au sud de la zone de développement industriel de l'Union européenne ; les infrastructures de transport desservent mieux l'Île de France que les régions françaises qui sont les plus proches du centre industriel de l'Europe
2. les ports français de la façade atlantique sont dominés en taille et en performance par ceux de l'Europe du Nord ; au sud, Marseille profite d'une situation privilégiée mais son image est très dégradée
3. le seul aéroport français de taille internationale est Paris, qui reste en retrait par rapport à Londres et Francfort.

Les Pays-Bas sont mieux évalués que la France pour le rail et la route, et le Royaume-Uni pour le transport aérien.

### *Taille des marchés*

Le marché français est un des plus importants d'Europe : 58 millions de consommateurs dont le pouvoir d'achat est de 22 000 USD, une démographie dynamique. Il faut également intégrer la consommation de 60 millions de touristes.

Les différences de pouvoir d'achat sont relativement marquées entre les pays de l'Europe de l'Ouest. Cet indicateur est particulièrement élevé en France, au niveau de l'Allemagne. En dehors d'un rattrapage partiel probable de l'Irlande, ces écarts devraient se maintenir à moyen terme.

### c) Aides publiques

Malgré les contraintes communautaires, les situations sont très contrastées au sein de l'espace européen. Si l'aide à l'investissement est réglementée, elle est peu contrôlée. Surtout, la possibilité de confondre aide à l'investissement et aide au développement régional réduit encore la pertinence des contrôles.

L'Irlande est particulièrement active dans ce domaine. Les investisseurs étrangers acquittent un IS dont le taux est minoré à 10%. Les aides à la formation peuvent atteindre 100% et les aides à la recherche 50% des frais engagés. Rappelons que l'Irlande est, avec le Hainaut en Belgique et en France, la principale région à bénéficier des fonds structurels relatifs à l'objectif 1.

En dépit d'un discours libéral, le Royaume-Uni a mis en place aux niveaux national et régional un dispositif d'aide et de subvention très élaboré (Regional selective assistance, Regional enterprise grant), notamment dans les Midlands, en Irlande du Nord (allocations de dépréciation, soutien au revenu pour le premier exercice, bonifications d'intérêt, subventions) et en Ecosse (aides européennes, zones industrielles, subventions). Les aides peuvent atteindre 25% des montants investis et 50% des frais de formation.

D'après la DATAR, le budget des aides britanniques est comparable au montant de la prime à l'aménagement du territoire (PAT) en France. Une concertation est engagée, notamment par l'IFN en France, pour harmoniser les politiques d'aide entre les principaux pays européens, de manière à diminuer les effets d'aubaine et les coûts de ces outils, finalement peu discriminants, pour les finances publiques.

### d) Environnement industriel et administratif

#### *Environnement industriel*

Les cartes jointes soulignent l'existence de déséquilibres marqués entre la densité des investissements industriels dans les régions, pour les principaux secteurs concernés par l'investissement industriel.

Ces différences justifient a priori des approches sectorielles ciblées en fonction des compétences présentes sur un territoire. Elles sont et resteront une source essentielle de différenciation au sein de l'espace communautaire.

### *Environnement administratif*

On a déjà souligné l'impact du fonctionnement de l'administration fiscale sur l'attractivité de la France.

L'environnement administratif français est particulièrement pénalisant pour la création d'entreprises. Même si l'interlocuteur est unique, les procédures sont complexes et les délais sont plus longs que ceux de nos concurrents. Surtout, quel que soit le cas, il est impossible de faire simple et rapide.

### **e) Main œuvre et coût du travail**

#### *Taille de la main œuvre et nature des emplois*

Si la taille de la main œuvre et le nombre d'emplois sont comparables entre la France et le Royaume-Uni, le nombre d'emplois dans l'industrie est plus important dans l'économie britannique (+26%). Cette différence peut provenir en partie des modes de comptabilisation et, notamment, de la part des emplois de service à l'industrie (fonctions externalisées ou de soutien).

Les statistiques nationales masquent des déséquilibres régionaux, entre des régions qui connaissent des sureffectifs et d'autres des pénuries de main œuvre, pour un niveau de qualification donné.

Le nombre d'heures travaillées est très proche d'un pays à l'autre, sauf en Allemagne, où il est inférieur de 8% à celui de la France.

Le taux de chômage est particulièrement élevé en France. L'Irlande est dans une dynamique plus favorable.

Si l'on excepte le Royaume-Uni, le taux de travail à temps partiel est relativement homogène dans les pays étudiés, mais il se répartit très inégalement entre CDD et intérim. Les Pays-Bas ont particulièrement développé le premier, qui reste rare en France et en Irlande. Les cadres réglementaires nationaux expliquent ces différences :

- l'Irlande et le Royaume-Uni ont une vision très libérale des CDD et de l'intérim ;
- les Pays-Bas privilégient clairement les CDD et découragent l'intérim ;
- la France et l'Allemagne ont une vision restrictive de ces deux modes d'organisation du travail.

•

### *Coût du travail*

Les comparaisons internationales sur ce thème sont très difficiles et peu cohérentes. Toutefois, quatre faits saillants ressortent des analyses récentes :

1. l'Allemagne est le pays le plus cher d'Europe
2. le travail est devenu moins cher en Irlande qu'au Royaume-Uni
3. la France se situe à peu près au niveau du Royaume-Uni ; ce coût est remarquablement maîtrisé depuis le début des années 1990
4. la structure du coût du travail, notamment le partage entre salaire versé et charges, est très différente entre les pays.

### *Coût global du travail*

Selon une étude du syndicat des patrons suédois, le coût du travail dans l'industrie en Allemagne (hors ex-Allemagne de l'Est) est le plus élevé d'Europe : en 1996, un industriel allemand payait en moyenne 31,77 USD par heure, dont 55,9% en coût direct (rémunération) et 44,1% en charges indirectes (congrés payés, sécurité sociale, etc.). Cette étude montre que le coût du travail est désormais moindre au Royaume-Uni qu'en Irlande. La France se situe entre les Etats-Unis et le Japon, devant les Pays-Bas, mais derrière le Royaume-Uni et l'Irlande.

Selon les chiffres de l'OCDE de 1994, la France se situe au niveau du Royaume-Uni. Il est possible que le fait que ces études soient exprimées en USD améliore la performance relative de la France.

Depuis le début des années 1990, le coût global est particulièrement stable aux Pays-Bas et en France, alors qu'il augmente plus rapidement en Irlande et surtout au Royaume-Uni.

Notons qu'une étude du Ministère de l'industrie démontre que si le niveau du salaire minimum est sensiblement plus élevé en France qu'aux Etats-Unis, le pouvoir d'achat du salaire minimum net dans les deux pays sera équivalent à la fin de l'année. En septembre 1997, le salaire minimum horaire, net de cotisations, s'élèvera à 4,76 USD aux Etats-Unis (niveau fédéral), à 31,33 F en France, soit un écart de 6% au taux de change actuel. Si l'on tient compte des parités de pouvoir d'achat, le taux de change du franc français en dollar est de 6,58 (données OCDE de 1995) ; sur cette base, les pouvoirs d'achat des salaires horaires minimum nets aux Etats-Unis et en France sont identiques. L'étude considère que les crédits d'impôt qui complètent le salaire minimum aux Etats-Unis équivalent au coût de la protection maladie et chômage en France pour un salarié payé au salaire minimum.

### *Structure du coût du travail*

Les différences marquées apparaissent lorsque l'on compare la structure du coût du travail. D'après l'étude du patronat suédois, les travailleurs danois sont les mieux payés (19,83 USD de l'heure), mais les entreprises ne payent que 5,37 USD en charges indirectes.

Les chiffres de l'OCDE confirment que les ouvriers français sont les moins bien payés mais que le taux de charge est le plus élevé des pays étudiés. La différence entre les taux de charge

provient essentiellement de la part employeur de la sécurité sociale, qui varie de 1 à 2 entre la France et le Royaume-Uni. Les écarts sont encore plus marqués pour les salaires élevés, puisqu'ils sont de 1 à 4 en moyenne, selon le cabinet Francis Lefebvre.

### *Productivité du travail*

Les écarts de productivité atténuent les écarts de coût. Selon le *World Competitiveness Report*, la France a la meilleure productivité du travail en Europe ; la valeur ajoutée par travailleur dans l'industrie française étant 2,5 fois supérieure à celle du Royaume-Uni.

Cette performance nationale masque de fortes disparités régionales. En effet, le Sud Est britannique est particulièrement productif, supérieur au niveau de l'Île de France et du bassin parisien. En France, le Centre Est est également compétitif au niveau européen, alors que les autres zones se situent dans la moyenne. Au Royaume-Uni, les West Midlands et le North West atteignent le même niveau de productivité.

Les Pays-Bas n'atteignent pas la même performance, sauf la partie occidentale. Globalement, l'Irlande se situe à un niveau encore inférieur.

## **f) Flexibilité de la main œuvre**

### *Contraintes légales ou réglementaires*

Selon les standards français, le système de protection sociale est particulièrement restreint au Royaume-Uni, qui n'a pas signé la charte sociale européenne. Cela dispense les entreprises de mettre en place des comités d'entreprise, de négocier avec les syndicats, de limiter la semaine de travail, ou de réserver des budgets pour la formation professionnelle des employés. En conséquence, la loi ne fixe ni salaire minimum, ni durée hebdomadaire du travail, ni de vacances légales ; les préavis sont courts et les procédures de licenciements sont simples. Ces différences expliquent en partie l'écart du coût des charges sociales entre les deux pays.

En comparaison, le système français est particulièrement généreux en matière de congés payés. Les procédures de licenciement cumulent des préavis relativement longs et des indemnités élevées.

Une étude publiée par l'OCDE à la fin de l'année 1993 portait sur la réglementation de l'emploi et les formes de travail dans l'Union européenne<sup>1</sup>. Les auteurs ont étudié la rigueur de la protection de l'emploi dans les différents pays et établissent le classement suivant, pour les pays qui nous concernent :

- le Royaume-Uni est le pays qui assure la plus faible protection sociale ; la flexibilité repose notamment sur la facilité de licenciement ;
- l'Irlande vient en deuxième, les licenciements y étant plus difficiles ;

<sup>1</sup> D. Grubb, W. Wells. *La réglementation de l'emploi et les formes de travail dans les pays de la C.E.* Revue économique de l'OCDE, 21, hiver 1993

\* La France se situe en troisième position, très proche des Pays-Bas ; ces derniers se distinguent par les difficultés occasionnées par les procédures normales, alors que les indemnités et les préavis en cas de licenciement sans faute professionnelle sont particulièrement faibles ;

	France	Royaume-Uni	Hongrie
<p>L'Allemagne est le pays le plus strict : les procédures normales sont très contraignantes et les licenciements sont difficiles, même si les préavis et indemnités sont faibles</p>			
<p>Durée hebdomadaire de travail</p>	39 heures ; prime de 25% pour les heures supplémentaires	pas de cadre légal mais des accords d'entreprises ; la semaine dure généralement entre 35 et 40 heures	8 heures par jour, moins dans certains cas si les parties sont d'accord
<p>Protection de l'emploi</p>	préavis de 1 à 3 mois, prime de licenciement de 1/10 de salaire mensuel par année d'ancienneté encadrement des plans sociaux par la loi et des accords de branche ; le motif doit être prouvé	préavis entre 1 semaine et 2 mois négociations des plans sociaux au sein de l'entreprise ; last in, first out	le code du travail définit les conditions et les modalités de licenciement ; préavis et indemnités peuvent faire l'objet d'accords sectoriels préavis et indemnités majorés en cas de licenciement collectif
<p>Formation professionnelle</p>	une taxe nationale obligatoire accords sectoriels sur le contenu et les modalités des engagements de reconversion en cas de plan social	pas de contrainte légale la formation n'est pas dans le champ des accords collectifs un système d'apprentissage	prise en charge par l'Etat, notamment pour les chômeurs, dans le cadre du système de formation concertation tripartite (Etat, entreprises, organismes de formation) pour définir les priorités
<p>Représentation des salariés</p>	représentation du personnel et syndicats obligatoires, en fonction de seuils	pas de contrainte légale les prérogatives des représentants sont souvent définies par des accords collectifs	obligations légales
<p>Rémunérations</p>	pas de système centralisé de négociation rôle de l'Etat dans l'extension des accords de branche	ni système centralisé de négociation, ni procédures d'extension négociations au niveau de l'entreprise	système tripartite central de négociation, sur l'augmentation du salaire moyen et le salaire minimum quelques accords de branche ; accords d'entreprises dans les grandes entreprises

### *Pratiques de représentation et de négociation collective*

Dans tous les pays de l'OCDE (sauf le Japon), la proportion de salariés couverts par des conventions collectives est plus forte que celle de salariés syndiqués. La France constitue un cas extrême : taux de syndicalisation le plus faible, taux de couverture conventionnelle le plus élevé.

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, les formules individualisées de fixation de salaire se sont répandues, l'abandon de la négociation collective s'accompagnant d'un développement de la rémunération liée au rendement. Les pays d'Amérique du Nord et le Japon, rejoints dans les années 1980 par le Royaume-Uni, se caractérisent par des négociations au niveau de l'entreprise ou de l'usine.

### *Climat social*

La forte protection sociale dont bénéficient les salariés français ne profite pas au climat social. Le nombre de jours perdus pour cause de grève est élevé, même si cet indicateur varie d'une année à l'autre et traduit des modes d'action sociale différents entre les pays. L'Allemagne et les Pays-Bas restent les modèles d'un mode de gestion consensuel des relations sociales.

### **g) Formation**

Les pays européens connaissent des différences marquées dans le niveau d'éducation des populations. L'Allemagne et les Pays-Bas sont premiers de la classe, pour toutes les catégories d'âge concernées. L'Irlande progresse au même rythme que la France, en partant d'un niveau général d'éducation plus faible ; peut être à cause de l'effort en cours, l'Irlande et la France se distinguent par un nombre relativement faible de diplômés qui dépassent le deuxième cycle de l'enseignement secondaire.

L'écart se creuse entre la France et le Royaume-Uni, qui accuse un retard net pour les plus jeunes populations ; la réforme de l'enseignement et le développement de l'apprentissage, lancés en 1996, doivent combler cette lacune.

### **b) Infrastructures**

#### *Télécommunications*

La France est en tête des pays étudiés pour la densité et la qualité de son infrastructure de télécommunication. Cette performance est acquise à un coût modique pour les utilisateurs, pour la plupart des indicateurs de coûts.

Toutefois, la France accuse un retard d'équipement pour les techniques plus modernes, telles que les téléphones mobiles, les PC et l'accès à Internet. Si la tarification est favorable aux nouvelles technologies de communication (Internet, paquets de données), elle est défavorable aux mobiles. Dans ce domaine, le Royaume-Uni atteint une performance supérieure.

## Energie

La France a toujours l'électricité la moins chère d'Europe, grâce au développement du programme nucléaire. En revanche, le Royaume-Uni, pays producteur, est particulièrement compétitif pour le fuel lourd et le gaz naturel ; les Pays-Bas sont également compétitifs pour le gaz naturel.

En général, l'énergie est systématiquement et nettement plus chère en Europe qu'aux Etats-Unis.

## Armature urbaine

La faiblesse de l'armature urbaine en France (peu de villes ayant une dimension internationale) nuit à l'attractivité, notamment pour les sièges sociaux. L'Allemagne et surtout le Royaume-Uni sont dans une situation plus favorable.

### i) Recherche et développement

Les pays d'Europe développent des efforts de R&D d'intensités très variables. L'Allemagne fait figure de poids lourd dans l'absolu (dépenses de recherche et effectifs concernés). En chiffres relatifs (part de la R&D dans le PIB), la France se situe au même niveau, ou à la tête des pays européens. Les Pays-Bas et surtout l'Irlande accusent un retard significatif.

L'intensité de ces efforts se répercute de manières différentes dans la performance en matière de brevets. Pour apprécier cette performance, nous avons pris en compte les indicateurs suivants :

- taux de dépendance : demandes de brevets non résidentes / résidentes
- taux d'autosuffisance : demandes de brevets résidentes / nationales
- taux d'inventivité : demandes de brevets résidentes pour 10 000 habitants
- taux de diffusion : demandes de brevets à l'étranger / résidentes

Les Pays-Bas et surtout l'Irlande sont très dépendants des brevets déposés par des non-résidents.

Cette analyse souligne l'inventivité médiocre de l'effort de recherche en France. Cette contre-performance traduit la faiblesse du nombre de dépôts de brevets, qui résulte soit d'une faible productivité de la recherche, soit d'un désintéressement pour la protection des résultats de ces recherches. Dans les deux cas, l'effort de recherche pourrait mieux servir le développement de l'industrie en France.

Par ailleurs, la France n'est pas non plus très performante en ce qui concerne les processus qui permettent de maîtriser la transformation et la création de valeur ajoutée, de passer d'une idée à un produit ou un service moins cher, plus rapide, et plus efficace que les concurrents. Sur ces points-là, les Pays-Bas et l'Irlande concurrencent très fortement la France.

## C. SYNTHÈSE PAR DOMAINE

### I. DANS L'INDUSTRIE

#### a) Les avantages concurrentiels français dans l'industrie sont nombreux

Dans le cadre du processus de décision d'implantation d'une entreprise industrielle, la France dispose d'un certain nombre d'atouts :

- la taille du marché (qui positionne favorablement la France par rapport à des concurrents tels que les Pays-Bas) et l'accès au marché,
- les sources d'approvisionnement de la majorité des matières premières possibles,
- un environnement industriel performant,
- une très bonne qualité des infrastructures,
- une très grande qualité de la main-d'œuvre qualifiée, de même qu'une bonne productivité. Les formations d'ingénieurs sont de très bon niveau, et devraient permettre le développement de nouvelles entreprises et d'une industrie technologique de pointe.

D'autre part, notre pays possède des avantages concurrentiels certains dans plusieurs secteurs industriels :

- l'électronique (où l'environnement industriel de l'Île de France et de la région PACA est très reconnu, et où les flux d'investissements sont importants),
- l'automobile (le Nord et l'Est de la France sont très reconnus, mais la concurrence est rude en Europe, et le marché globalement saturé),
- le luxe (le savoir-faire français est l'un des plus reconnus, et le label "Made in France" est un atout majeur),
- les investissements capitalistiques, qui compensent le surcoût de la fiscalité par l'utilisation d'une main-d'œuvre très qualifiée mais peu nombreuse,
- les investissements logistiques pour les produits lourds et encombrants à destination du marché européen.

#### b) mais des freins demeurent toujours

La France est généralement très mal perçue sur un certain nombre de facteurs, notamment ceux sur lesquels les pouvoirs publics ont une large responsabilité. Il s'agit surtout d'un problème d'image, mais appuyé par plusieurs éléments concrets :

- une fiscalité globale lourde (malgré une bonne image du système d'aides financières) avec en particulier la taxe professionnelle qui est très pénalisante pour le processus de fabrication,
- le niveau des charges sociales est trop élevé, surtout en ce qui concerne la main-d'œuvre non qualifiée,
- la France est perçue comme un pays d'instabilité politique et réglementaire.

- la législation de l'environnement est jugée trop peu flexible, par rapport au reste de l'Union Européenne,
- la flexibilité du travail est jugée totalement insuffisante.
- la qualité de la main-d'œuvre non qualifiée est souvent jugée très insuffisante.

D'autres freins plus généraux peuvent également être mis en cause.

- Un déficit d'esprit d'entrepreneuriat dû à :
  - un développement de l'essaimage industriel encore limité,
  - un environnement "Grandes Ecoles" et des perspectives de carrière encore trop confortables qui n'incitent pas à la prise de risque et à la création d'entreprise.
- Une fiscalité de la création d'entreprise devenue dissuasive (régime des Stocks Options) et un système de financement auquel il manque la source fondamentale des fonds de pension.
- Une recherche fondamentale publique difficilement accessible au secteur privé, et qui ne cherche pas suffisamment à transférer ses découvertes vers la recherche appliquée ou à générer de nouvelles entreprises.

## 2. *DANS LES SERVICES*

### a) *Contexte général*

L'industrie des services est caractérisée par un important besoin en main-d'œuvre. La situation de la France à ce niveau est ambiguë, puisque d'une part, elle est réputée pour sa main-d'œuvre très qualifiée et de très bonne qualité, mais d'autre part, les coûts de main-d'œuvre, et de charges sociales qui lui sont rattachés sont également très importants. Or, la main-d'œuvre constitue le principal poste de coûts dans les activités de services. Pour les PME de services, la main-d'œuvre peut représenter jusqu'à 70% des coûts.

#### *L'exemple des Centres d'Appels*

Généralement, la concurrence au niveau de l'implantation d'entreprises en France est concentrée autour des pays du Nord de l'Europe, et de la Grande-Bretagne, sachant que certains de ces pays se sont spécialisés dans certains domaines. C'est le cas par exemple de l'Irlande, qui a fait des Centres d'appels une cible prioritaire.

Dans le cas de l'implantation d'un centre d'appels, sept facteurs principaux de différenciation ont été mis en évidence dans une étude menée par Catherine Vella, chargée d'études de la DATAR.

1. Le facteur humain c'est-à-dire la possibilité de recruter des "native speakers" (ou tout simplement des gens capables de parler plusieurs langues), la présence de formations spécifiques pour la communication au téléphone (car travailler au téléphone est un métier à part entière, qui nécessite du personnel réellement qualifié) et enfin, les salaires.

2. Les Télécommunications (France Télécom est très bien positionné au niveau des infrastructures par rapport à la plupart de ses concurrents européens et de nombreux opérateurs de Télécom étrangers sont présents sur notre territoire ce qui laisse un choix important à l'investisseur).
3. Les transports, qui sont d'une importance vitale, puisque aujourd'hui, les centres d'appels par-européens ont des clients dans toute l'Europe et ont donc besoin de se situer dans des régions où les transports sont très développés et permettent de se rendre très facilement partout dans le monde.
4. Les aides (qui n'interviennent donc qu'en 4<sup>e</sup> position dans les critères de localisation). En effet, dans les services, contrairement à l'industrie, très capitalistique, les investissements sont beaucoup moins importants, et principalement centrés autour de la main-d'œuvre. En conséquence, les aides y sont beaucoup moins importantes, et ne constituent donc pas un critère de différenciation fort.
5. Le coût des locaux et la vitesse de réactivité. De plus en plus de collectivités locales prévoient ce genre d'implantations dans leur commune et engagent des travaux afin de préparer des locaux "prêts à l'emploi". Ainsi, les temps de travaux sont de plus en plus courts. Il y a eu une véritable prise de conscience sur le sujet de la part de nombreuses communes, comme Tarbes et Belfort, par exemple.
6. La qualité de la vie, et notamment, critère le plus important, le temps d'accès au lieu de travail. Les villes moyennes (qui ont un cadre de vie beaucoup plus attirant) bien desservies (train, métro, RER) sont les plus prisées.
7. Les spécificités de la région. Par exemple, la ville de Niort, qui est un véritable centre pour les compagnies d'assurance, constitue un pôle d'attraction pour toutes les entreprises dont l'activité est centrée autour de ces compagnies.

Ces éléments expliquent en partie pour quelles raisons la France est très fortement concurrencée par des pays tels que l'Irlande et les Pays-Bas.

En matière d'emploi, si les 35 heures sont appréciées pour la profession (car cela permet une plus grande souplesse, étant donné qu'il est difficile de travailler au téléphone pendant 8 heures par jour), ce n'est pas le cas dans le reste des métiers des services. D'autant plus que le secteur des Centres d'Appels a la particularité, en France, de ne pas encore avoir de convention collective, ce qui empêche toute négociation, notamment sur les horaires de travail (il est totalement interdit aujourd'hui pour une plate-forme de travailler 24h/24 et 7j/7). Parallèlement, au Bénélux, la législation est très souple, et permet même d'employer un salarié 10 minutes par jour !

#### **b) Les forces françaises**

Les raisons qui pourraient inciter à se développer en France, pour une entreprise de services sont principalement :

- la qualification de la main-d'œuvre (ingénieurs, informaticiens...).
- l'innovation technologique (les informaticiens français, par exemple, sont très réputés et connus pour être non seulement excellents, mais aussi très créatifs).
- l'accueil (valorisation du candidat à l'implantation par les organismes français).
- un marché très attractif (notamment en région parisienne).

- des infrastructures de transport de voyageurs excellentes (TGV, aéroport de Roissy).

D'autre part, l'implication des pouvoirs publics peut jouer en la faveur de la France. Un bon exemple en est l'implantation de Fedex à Roissy, qui a été possible grâce à la forte implication du gouvernement, en particulier en ce qui concerne l'amélioration des infrastructures autour de Roissy. A l'opposé, la même flexibilité, et la même réactivité n'ont pas eu lieu dans le cas de l'implantation de DHL dans la région strasbourgeoise, ce qui a abouti à l'échec du projet. Rappelons que les entreprises et les agences de promotion demandent constance et stabilité dans les orientations politiques.

En matière d'aides fiscales, la France sait s'aligner sur les aides et les subventions des pays concurrents. Cela dit, d'après les acteurs institutionnels, il ne s'agit pas là d'un réel facteur différenciant, sachant que les entreprises qui souhaitent s'implanter dans un pays, et qui passent par les agences de promotion et de conseil, ont les moyens de s'implanter sans aides.

### c) Les principaux freins

La majeure partie des faiblesses de la France, et par conséquent, des freins à l'implantation d'entreprises de services étrangères se situe autour de la réglementation. En effet, les acteurs institutionnels interrogés sont conscients de leur rôle dans l'attraction d'investisseurs étrangers.

Les principaux freins qui peuvent défavoriser la France en matière d'investissements étrangers dans les services sont :

- les problèmes culturels,
- les aides et les subventions, généralement longues à négocier et pouvant sembler inconstantes ou opaques,
- les procédures fiscales compliquées,
- la rémunération en actions du personnel, très lourdement fiscalisée (ce qui constitue réellement un handicap majeur dans les services),
- le coût du travail non qualifié,
- la législation du travail (notamment en ce qui concerne les centres d'appels qui n'ont pas le droit de travailler 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et qui n'ont pas pour l'instant de convention collective).



### III. DES OUTILS DE PROMOTION / PROSPECTION EN QUÊTE D'UNE STRATÉGIE

Confrontée à des problèmes de reconversion et à des difficultés de développement de certains territoires, la DATAR a créé, il y a plus de 20 ans, un réseau de prospecteurs à l'étranger, en vue de redynamiser l'activité économique par l'arrivée de nouveaux investisseurs en France.

Depuis, le contexte d'intervention de la DATAR est marqué par une concurrence accrue entre territoires et acteurs de par :

1. l'évolution des besoins des investisseurs « potentiels » en matière de localisation, comme cela a été souligné dans les développements précédents ;

2. l'évolution des facteurs d'attractivité des territoires concurrents

On note un durcissement de la concurrence des territoires à deux niveaux : d'une part, l'Europe de l'Ouest est globalement concurrencée, pour les investissements directs, par les pays de l'Est, notamment asiatiques ; d'autre part, au sein de l'Union européenne, des pays comme le Royaume Uni, les Pays Bas, ont professionnalisé leur démarche de promotion et de prospection des investissements étrangers, renforçant ainsi leurs facteurs d'attractivité par rapport à la France.

3. l'évolution de l'intérêt des acteurs français du niveau national et / ou local pour l'investisseur étranger

Alors que la France est entrée tardivement dans la mission « commerciale » de l'attraction des investissements étrangers, on voit apparaître, depuis une dizaine d'années, de nouveaux et multiples acteurs dans ce domaine à deux niveaux.

✓ au niveau national

Visant une plus grande ouverture de la France aux investissements étrangers pour, d'une part, contrebalancer les investissements français à l'étranger, et d'autre part créer des emplois en France, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a créé en 1992, une délégation aux investissements internationaux.

✓ au niveau régional et/ou local

La décentralisation conjuguée à la crise économique de certains bassins d'emploi ont encouragé les collectivités locales à renforcer leurs actions de promotion / prospection d'investissements étrangers.

C'est donc dans ce nouveau contexte que le dispositif de la DATAR s'est enrichi et à la fois compliqué.

## **A. UN DISPOSITIF PUBLIC ÉCLATÉ SANS VÉRITABLE ARTICULATION STRATÉGIQUE**

Le dispositif français de promotion des investissements étrangers est un système diversifié de structures qui relèvent de différents niveaux territoriaux (national, régional, infra-régional) et de divers acteurs (Etat, Collectivités locales, Organismes parapublics).

- Compte tenu de sa diversité, ce dispositif public apparaît confus et complexe :
- confus en regard de la multiplicité des acteurs qui interviennent sans véritable articulation stratégique ;
  - complexe en regard des différentes logiques et des objectifs parfois antagonistes qui animent les différents acteurs.

### **1. AU NIVEAU NATIONAL : L'ÉTAT DÉVELOPPE DEUX LOGIQUES COMPLÉMENTAIRES ET CONCURRENTES À LA FOIS**

Le dispositif national de promotion des investisseurs étrangers est animé par des structures qui relèvent de ministères différents :

- le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (M.A.T.E),
- le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

#### **a) Principales caractéristiques de la structure de promotion du M.A.T.E : le « dispositif DATAR »**

Depuis de nombreuses années, la DATAR est au centre d'un dispositif qui comprend :

1. un réseau international d'agences de prospection : les Invest in France Agencies (IFA),
2. une tête de réseau au sein de la DATAR - Paris, chargée principalement de coordonner les actions des IFA, d'orienter sur le territoire français les projets d'investissement étrangers et de mutualiser un certain nombre d'actions dans ce domaine avec les collectivités locales,
3. une association loi 1901 : Invest In France Network (IFN).

La DATAR dispose également de correspondants régionaux, principalement les Commissariats à l'industrialisation, pour mettre en œuvre ses axes d'intervention en matière d'aménagement du territoire et de développement local.

Le réseau international d'agences de promotion : les Invest in France Agencies (IFA)

Installés dans 16 bureaux à l'étranger, les Invest in France Agencies (IFA) sont localisés en Europe (7), en Amérique du nord (4) et en Asie (5). Ils sont chargés de prospecter les investisseurs, de préparer les premiers éléments de réponse en matière d'informations sur les lieux d'implantation les plus pertinents, d'organiser des visites de sites. Les dossiers IFA sont ensuite traités au niveau national par la DATAR- Paris.

Pour l'année 1998, le budget de fonctionnement des IFA<sup>1</sup> s'élève à près de 40,6 millions de Francs ; il se décline comme suit :

Budget des bureaux IFA - année 1998	40,6 MF	100%
<i>Source DATAR</i>		
• Fonctionnement global	• 17,5 MF	43%
• dont Fonctionnement	• 16,5 MF	94%
• Informatique	• 1,0 MF	6%
• Personnel	• 23,1 MF	57%
• dont contrats France	• 14,8 MF	64%
• dont contrats locaux	• 8,3 MF	36%

Il est intéressant de souligner que les IFA jouissent d'une grande latitude dans les méthodes mises en œuvre pour identifier les prospects et promouvoir le territoire national. Il serait intéressant d'apprécier la productivité des différentes approches et de favoriser la diffusion des meilleures pratiques, ce qui n'entre pas dans le champ de cette évaluation.

#### Formation des effectifs

Il existe deux profils de salariés au sein du réseau :

- des diplômés issus des grandes écoles de commerce (HEC...)
- des diplômés des grandes écoles d'ingénieurs.

La moyenne d'âge se situe entre 30 et 35 ans. La tendance est au vieillissement de l'organigramme. Ainsi, il y a une dizaine d'années, la plupart des personnes recrutées n'avaient pas d'expérience en entreprise, contre 2 à 5 ans actuellement.

#### La DATAR - Paris : tête du réseau

L'équipe de la DATAR à Paris est notamment chargée de réunir le Comité de Suivi des Projets Etrangers (COSPE), instance partenariale et compétente pour apprécier l'opportunité territoriale des projets et saisir les acteurs régionaux.

Composé de multiples partenaires représentant les ministères, la DATAR, la Délégation aux Investissements Internationaux, les cellules locales, certaines entreprises (sociétés de reconversion, notamment), les fonctions du COSPE sont triples :

- étudier les projets transmis par les IFA et les orienter vers les territoires,
- réaliser l'expertise technico-économique de certains projets,
- diffuser les candidatures aux correspondants régionaux susceptibles de pouvoir répondre aux critères de localisation des projets.

<sup>1</sup> Source DATAR.

Pour l'année 1998, le budget de fonctionnement de l'équipe chargée à la DATAR - Paris de la promotion des investissements étrangers <sup>1</sup> s'élèverait à plus de 2 millions de Francs ; il se décline :

Budget de l'équipe DATAR - année 1998	2,2 MF	100%
Source DATAR		
• Equipement informatique	• 0,5 MF	23%
• Personnel	• 1,7 MF	77%

La DATAR dispose de correspondants en régions : les Commissariats à l'industrialisation. Leur mission est plus large que la prospection, même si cette activité contribue à leur légitimité.

#### *Le réseau Invest in France Network (IFN)*

Créée en 1992, à l'instigation de la DATAR, cette association loi 1901 contribue à éviter le développement d'une concurrence franco-française, néfaste à l'efficacité de l'action de promotion des investissements étrangers de la France.

Ainsi, IFN regroupe aujourd'hui, 80 membres dont les représentants de l'Etat (Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Ministère des Affaires Etrangères), les représentants des collectivités territoriales (cf. Agences locales de Développement) et des représentants de grandes entreprises.

Back-office de la DATAR et de son réseau étranger, l'IFN a vocation à rassembler les acteurs français. Elle ne fait pas de prospection et n'a pas de contact avec les investisseurs. L'association mutualise un certain nombre de moyens. Parmi ses principales fonctions, on peut notamment souligner :

- la promotion de la France ; IFN publie et met à disposition de ses membres des ressources documentaires (brochures, monographies, analyses sectorielles, site Internet) au service d'une promotion ciblée et sectorielle ; dans ce cadre, IFN recense les IDE en France ;
- la formation professionnelle des adhérents ;
- les relations publiques par le biais d'animation de clubs d'investisseurs étrangers en France (exemple des investisseurs coréens ou japonais).

Pour l'année 1998, le budget de fonctionnement d'IFN <sup>2</sup> s'élève à près de 13,3 millions de Francs ; il se décline :

Financement du budget IFN - Année 1999	13,3 MF	100%
Source IFN		
• Subvention DATAR	7,5 MF	56%
• Cotisations	4,1 MF	31%
• Prélèvements sur fonds propres	1,7 MF	13%

<sup>1</sup> Source DATAR

<sup>2</sup> Source IFN

Les charges de fonctionnement s'élèvent à 6,260 MF et les charges d'intervention à 7,040 MF.

Globalement, le « dispositif DATAR » appelle un certain nombre d'observations :

1. ses efforts de prospection interviennent dans un contexte de décentralisation où l'encadrement des actions locales paraît de plus en plus difficile à assurer au niveau national ;
2. l'orientation régionale des projets IFA, décidée par le COSPE, reste contestée par les échelons régionaux qui soulignent le manque de transparence et de neutralité de la procédure ;
3. la localisation géographique du réseau à l'étranger, notamment en Europe, semble déséquilibrée en regard des potentiels d'investisseurs étrangers.

b) **Principales caractéristiques de la structure de promotion du Ministère de l'Economie et des Finances : le « dispositif Bercy »**

Ce dispositif s'organise principalement autour de :

- la Délégation aux Investissements Internationaux, dont le représentant a été jusqu'en 1998, un ambassadeur itinérant, Monsieur Tordjman ;
- l'association FRIEND (Association Française pour le Développement International des Entreprises).

*La Délégation aux Investissements Internationaux (D2I) : une mission ambiguë*

Nommé délégué en 1992, Monsieur Tordjman a pour principales missions de communiquer sur l'image de la France et de prospector les investisseurs étrangers. Sa cible comprend les leaders d'opinion. Cette action marque une rupture avec la position ambiguë face aux investisseurs étrangers qui avait perduré jusqu'alors.

Les conditions de sa nomination ne prévoient ni la création d'un poste budgétaire de délégué, ni celle d'un poste de collaborateur, ni celle, a fortiori, d'une délégation pour conduire cette mission. Cependant, ces conditions comportent un certain nombre d'ambiguïtés que la pratique a révélées. En effet,

- la lettre de mission indique que le Délégué est placé sous l'autorité de trois ministres (Aménagement du territoire, Finances, Affaires étrangères) ; il peut s'appuyer sur leurs services ;

- en pratique, il opère pour le ministère des finances, constitue de fait une délégation aux investissements internationaux (D2I) et s'entoure d'agents relevant desdits ministères pour rejoindre la D2I à Bercy.

Ainsi, visant à augmenter le flux de projets, la D2I réalise un travail important de promotion, au plus haut niveau, auprès des dirigeants étrangers. Elle cherche, en outre, non sans difficulté, à faire évoluer le cadre administratif et fiscal français en vue d'agir sur les freins à l'attractivité du territoire.

Enfin, pour conduire sa mission à l'étranger, la D2I s'appuie sur les Postes d'Expansion Economiques (PEE)<sup>1</sup>, également rattachés au Ministère de l'Economie et des Finances. Ces postes, principalement chargés d'une mission de diplomatie économique, d'appui à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises françaises, sont faiblement impliqués dans la promotion des investissements étrangers. Dans certains cas, ils peuvent toutefois, en l'absence d'un bureau IFA de la DATAR, être le point de contact privilégié à l'étranger pour un investisseur et jouer un rôle de veille et d'alerte. Leur contribution, à ce jour, se limite à la diffusion d'informations sur le territoire national, sur la réglementation, la mise en relation avec les organismes publics.

Compte tenu du développement des actions de promotion et d'accueil des investisseurs étrangers en France, la DATAR et la Direction des relations économiques extérieures ont établi un protocole d'accord pour coordonner leurs actions auprès des différents partenaires. Cet accord vise à préciser les principes de coopération dans ce domaine entre les deux administrations et les principes de gestion.

Le budget de fonctionnement de la D2I est de 4 à 5 MF par an (fonctionnement, édition, voyages, cofinancement d'études). La Délégation regroupe, outre l'Ambassadeur délégué, deux adjoints et une responsable de la communication, ainsi que 5 assistantes.

#### **Le réseau FRIEND**

L'association française pour le développement international des entreprises (FRIEND), créée en 1987, a essentiellement un rôle de promotion, proche de celui de l'IFN.

Elle publie des documents dans diverses langues sur l'investissement en France. Les membres de FRIEND sont des autorités locales et des Agences de Développement local, des représentants de l'Etat et des grandes entreprises. Invest In France est également membre de FRIEND et donne son aval au plan de communication de l'association.

Le budget de l'association est d'environ 1,5 MF pour 1998.

#### **Premières observations sur le dispositif ETAT**

Il en résulte in fine que,

- par le biais de ces deux administrations (DATAR - D2I), l'Etat organise en parallèle - en complémentarité mais aussi en concurrence - une action de promotion / prospection ;
- en outre, le dispositif Etat intervient dans des logiques distinctes : le « dispositif DATAR » agit dans une optique d'aménagement du territoire ; ses actions portent exclusivement sur le « projet » d'investissement. Le « dispositif Bercy » assure avant tout la promotion du territoire ; ses actions sont essentiellement orientées vers le « hors-projet », l'environnement socio-économique de l'entreprise, y compris les politiques technologiques et industrielles.

Dans ce dispositif, le rôle de l'Etat dans la diffusion de l'information sur les projets est perçu de manière ambiguë (opacité dans la sélection des régions ou des sites destinataires). Si, dans les faits, la DATAR semble privilégier le créneau de la prospection et la D2I celui de la promotion, les acteurs locaux attendent du niveau national une position claire quant à la définition des compétences de l'Etat dans ce domaine.

<sup>1</sup> Ils dépendent de la Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE)

## 2. **AU SEIN DES TERRITOIRES : UNE DÉMARCHÉ DE PROMOTION QUI SE PROFESSIONNALISE DE MANIÈRE INÉGALE**

Acteurs de plus en plus importants dans le domaine socio-économique, les collectivités locales ont développé des actions de promotion des investissements étrangers très différenciées en fonction de leurs objectifs, des stratégies de développement et des moyens dont elles disposent.

### a) **Des initiatives locales plus ou moins structurées en matière de promotion des investissements étrangers**

Il est important de souligner qu'au niveau territorial, il n'existe pas de schéma organisationnel unique ou dominant pour conduire les actions de promotion des investissements étrangers.

Ainsi, on peut noter que ces actions sont :

- soit, internalisées au sein d'un service public (régional, départemental, local,...) ou parapublic ;
- soit externalisées au sein d'une structure en partenariat pouvant regrouper l'ensemble ou partie des acteurs locaux qui interviennent dans le développement économique territorial. Ces structures relèvent pour la plupart du statut associatif loi 1901.

### b) **Des stratégies territoriales différentes en matière de développement économique**

Dans l'ensemble, les acteurs publics ont une volonté partagée en matière de développement économique, entre un soutien par l'exogène et/ou par l'endogène :

- l'exogène suppose de conduire des actions de promotion / vente auprès d'investisseurs nationaux ou internationaux, auprès d'acteurs a fortiori non impliqués dans leur territoire d'action ;
- l'endogène suppose de conduire des actions visant à renforcer le potentiel de développement du tissu existant, visant à soutenir la compétitivité d'acteurs qui contribuent déjà au développement local. On note plus particulièrement des actions :
  - d'aménagement du territoire ;
  - de suivi et d'accompagnement des entreprises déjà présentes sur le territoire ;
  - d'aide à la transmission d'entreprises/reprises d'entreprises en difficulté ;
  - d'aide à la reconversion ;
  - de soutien aux intercommunalités, etc.

Ces deux logiques exogène - endogène peuvent s'exclure ou être conduites en complémentarité en fonction des objectifs poursuivis et des moyens déployés.

L'enquête régionale conduite en Aquitaine, en Lorraine et en Rhône Alpes nous permet de proposer, ci-après, une typologie des structures et/ou services de développement économique en fonction de l'importance et des moyens accordés à la promotion des investissements étrangers.

### Typologie des acteurs agissant dans la promotion des investissements étrangers

Activité	Endogène	Exogène	
		National	International
Cas de figure n°1	X		
Cas de figure n°2	X	X	
Cas de figure n°3	X	X	X
Cas de figure n°4		X	X
Cas de figure n°5	X		X

#### Commentaire sur les principaux cas de figure rencontrés :

- Cas n°1 : l'organisme a une activité essentiellement endogène**  
 Il n'engage pas d'action spécifique de promotion des investissements étrangers ; toutefois, il est membre du réseau IFN et répond ponctuellement à des demandes d'investisseurs extérieurs.  
 C'est le cas, par exemple, du service économique et de l'emploi du Conseil général de la Dordogne.
- Cas n°2 et n°3 : l'organisme conduit des actions de développement endogène et exogène (national et/ou international)**  
 Cas les plus fréquemment rencontrés ; les structures engagent des actions qui renforcent l'attractivité globale de leurs bassins en vue de soutenir le potentiel de développement de leur tissu existant mais aussi en vue d'attirer de nouvelles activités sur leur territoire.
- Cas n°4 : l'organisme est chargé exclusivement du développement exogène**  
 Parmi les structures contactées, on peut citer le BRA (Gironde) et Pyrénées Atlantiques Expansion pour illustrer ce cas, puisque leur activité est exclusivement liée à la promotion des investissements nationaux et/ou étrangers.
- Cas n°5 : l'organisme vise le soutien du tissu existant par des actions de développement conduites à l'international**  
 Cas plutôt rare : l'activité est exclusivement liée à l'international. Dans le cadre de notre échantillon, nous pouvons souligner l'intervention d'ERA1 (Entreprise Rhône-Alpes International) dont les deux principales activités sont l'investissement étranger et l'aide à l'exportation des entreprises françaises.

#### c) Des natures de projets d'investissement différentes

Les projets d'investissement traités par ces structures relèvent de deux natures :

- les *greenfields* : création d'une activité par implantation d'une entreprise :

- les investissements indirects : prises de participations, joints-ventures, fusions-acquisitions....

Les acteurs du dispositif de promotion des investissements étrangers se sont plutôt positionnés sur le traitement de dossiers d'investissements directs. En effet, il est, semble-t-il, difficile d'apporter une réponse à une demande d'investissement indirect. Comment connaître les entreprises en quête de partenaires? La vraie difficulté n'est pas de principe mais bien d'ordre pratique. Dans le cas d'une demande de reprise, ils ne disposent souvent pas des renseignements nécessaires sur les opérateurs économiques existants.

#### d) Des fonctions différentes

Concernant l'attraction des investissements étrangers, la diversité des acteurs du dispositif de promotion français est également liée à leurs fonctions. L'activité liée aux investissements étrangers peut être décomposée en plusieurs volets :

- la promotion de l'image ;
- l'adaptation des règles fiscales, de l'environnement culturel et social ;
- la prospection ;
- l'accueil des investisseurs ;
- le suivi des entreprises implantées, le service après vente.

##### *Promotion de l'image*

La quasi-totalité des membres du dispositif est impliquée dans la promotion de son territoire. Lors de notre enquête en région, nous n'avons rencontré qu'un seul cas d'activité uniquement tournée vers la prospection : ERAI, déjà citée, n'a pas développé d'activité de promotion spécifique. Elle effectue de la prospection pour un groupe d'Agences de Développement de la Région Rhône-Alpes, le GPR (voir annexe 2c).

##### *Prospection*

L'action de prospection dépend quant à elle de la stratégie des acteurs et des moyens consacrés. On notera que la plupart des structures rencontrées ont une stratégie plus « réactive » qu'offensive face à l'investisseur étranger. En effet seules les structures importantes, qui disposent de moyens suffisants, peuvent prospecter de manière active ; on peut citer ERAI et ADERLY en Rhône Alpes, APEILOR et les Comités d'Aménagement de Promotion et d'Expansion (CAPE) en Lorraine, le BRA en Aquitaine. Les autres structures cherchent quant à elles à s'inscrire dans les réseaux de prospection déjà organisés en vue de pouvoir répondre à d'éventuels projets d'investisseur.

Globalement, les structures rencontrées cherchent à professionnaliser leur réponse face à une candidature qui leur est soumise.

La difficulté de trouver la taille critique nécessaire à une activité de promotion ou de prospection efficace est contournée par les acteurs du dispositif. En effet, ceux-ci adaptent leur proposition en fonction du prospect. L'agence de développement d'un département va par exemple promouvoir sa position au sein de l'Europe pour attirer un investisseur américain.

L'argumentation sera différente, plus précise auprès d'un investisseur européen. Pour un secteur donné, une agence départementale pourra mettre en avant son appartenance à une région performante dans ce secteur, comme le Grand Sud-Ouest pour l'aéronautique. Il ne semble donc pas y avoir de gêne réelle liée au niveau territorial.

On constate par ailleurs, que la prospection tous azimuts, pratiquée dans les années 80-90, semble avoir fait place à une prospection ciblée par secteur, basée sur les ressources disponibles (main-d'œuvre, sous-traitants, pôles d'excellence). La zone géographique prospectée dépend la plupart du temps du secteur cible.

Cette évolution traduit une certaine professionnalisation de l'activité de prospection / certification de certaines agences de développement est également un indicateur de la recherche d'une qualité de prestation.

### ***Accueil des investisseurs, suivi des entreprises implantées et service après vente***

L'accueil des investisseurs est assuré par la plupart des structures qui se positionnent en interlocuteur unique vis à vis de l'entreprise. Le suivi des entreprises dépend des moyens et de la volonté propre des acteurs de la structure. Il n'est pas effectué de façon systématique.

La diversité et le nombre élevé des acteurs conduit à une multiplicité de sources de dossiers :

- le réseau DATAR ;
- la prospection propre à chaque organisme ;
- le relationnel ;
- les prescripteurs (banques, compagnies immobilières) ;
- les demandes spontanées ;
- les entreprises déjà implantées.

Selon les acteurs du dispositif, les cas d'échec de projets liés à des contacts croisés auprès d'une entreprise sont rares, cependant même si le principe de la « première touche » est respecté, les actions des uns et des autres ne sont pas sans entraîner certaines frictions.

### **e) Les réseaux à l'étranger**

L'hétérogénéité des dispositifs se retrouve également à l'étranger. Certains dispositifs locaux ont eux-mêmes entrepris des actions directes à l'étranger, y compris dans les pays, voire les villes où sont implantés les IFA.

Les actions de prospection à l'étranger sont dans l'ensemble réalisées par :

- les antennes ouvertes à l'étranger ;

*Exemple n°1* : l'Agence Lorraine de Développement à Atlanta, en Géorgie, est un bureau de prospection qui fédère la Région Lorraine, les CAPE de Meurthe et Moselle, de la Meuse et

des Vosges, le PED et APEILOR ; tous ces acteurs contribuent au financement de cette antenne. Les prospections sont communes aux membres.

Exemple n°2 : ERAI utilise ses bureaux à l'étranger, à l'origine dédiés à l'exportation, pour développer des actions de prospection.

- des sociétés de services qui agissent pour le compte de plusieurs structures ;
- des consultants indépendants qui ont une activité à temps plein ou à temps partiel pour le compte de ces organismes.

Parallèlement, les structures locales entretiennent de bonnes relations avec les IFA ; cependant, les organismes contactés dans le cadre de l'enquête soulignent que leurs actions de prospection à l'étranger s'effectuent la plupart du temps indépendamment des agences.

La multiplicité des moyens et des acteurs ne joue pas en faveur d'une optimisation des coûts et des actions. Des redondances apparaissent, en France comme à l'étranger. Les acteurs du dispositif semblent prendre conscience du nombre élevé de ramifications du dispositif. Ensemble, ils tentent de rendre cohérent le dispositif en mutualisant des outils.

VALORIS en est un exemple. L'association regroupe la Préfecture de Région, la Région de Lorraine, les CAPE des quatre départements et APEILOR dans la gestion commune d'une banque de données informatisées qui valorise les atouts économiques et industriels de la Lorraine. Celle-ci fournit des argumentaires sectoriels que chaque membre peut adapter au territoire pour lequel il travaille.

Tout en mettant en commun des outils, chacun revendique l'identité propre du territoire sur lequel il travaille. Une promotion globale n'est que partiellement adaptée.

#### **f) Formation des effectifs**

La diversité rencontrée au niveau des membres du réseau se retrouve également dans les profils des chargés de mission de promotion/prospection : ingénieurs de grandes écoles, diplômés d'écoles de commerce, économistes... Souvent les commerciaux ont une expérience en entreprise et les ingénieurs une expérience commerciale. Le réseau emploie beaucoup de technico-commerciaux. Le niveau de formation se situe en moyenne autour de Bac + 4.

### Premières observations sur les dispositifs locaux

- diversité des acteurs (regroupements institutionnels ad hoc et définition de périmètres d'action qui ne correspondent pas nécessairement aux découpages traditionnels) ;
- diversité des stratégies et des moyens ;
- concurrence et professionnalisation ;
- redondance et déperdition de moyens ; carence de la fonction de coordination (relations avec l'Etat) ;
- quid des investissements indirects ?

### 3. L'INTERVENTION ASSOCIÉE DES ACTEURS PRIVÉS EN MATIÈRE DE PROSPECTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS ET DE PROMOTION DES TERRITOIRES

Des actions de prospection sont également réalisées par des acteurs privés. Il s'agit principalement des actions conduites par les sociétés de reconversion.

Une partie de l'activité de ces sociétés est tournée vers le financement de projets d'implantation, avec accords de prêts bonifiés ou prises de participations dans l'entreprise.

A l'origine, l'activité des sociétés étudiées dans le cadre de notre enquête était plutôt centrée sur le développement endogène, exceptée semble-t-il celle de la SOFREA<sup>1</sup>, en Aquitaine.

De manière générale, les interventions de ces sociétés en matière de développement exogène viennent en appui des actions conduites dans le cadre du dispositif public local. A titre d'illustration, l'agence locale de développement Pyrénées Atlantiques Expansion a été créée par le Conseil général et la SOFREA.

En outre, les sociétés de reconversion peuvent conduire, en parallèle, des actions de prospection en s'appuyant tout particulièrement sur leurs réseaux.

C'est ainsi, que certaines sociétés ont peu à peu externalisé leur propre activité de prospection à l'association Hexagone dont elles sont membres. La prospection est réalisée par Hexagone qui dispose d'un budget de 6,5 MF et compte sur 6 salariés dont 4 à l'étranger.

Cette association est présente en Allemagne (Francfort) et aux USA (New York) ; elle est également présente en Italie par l'un de ses membres, la SODIE. Les dossiers repérés par Hexagone sont transmis en France, à un Comité technique où sont représentées les sociétés

<sup>1</sup> Filiale d'Elj Aquitaine, la SOFREA vise l'implantation d'activités nouvelles sur le bassin de Lacq-Orthéz en vue de créer 1 000 emplois à la fermeture de l'établissement d'Elj.  
<sup>2</sup> Créée en 1996, l'association regroupe notamment les sociétés de reconversion de Rhône-Poulenc, Usinor, EDF, ELF Thomson, Giat, EMC.

membres. Un travail commun de présélection des sites les plus pertinents est effectué pour proposer à l'investisseur trois candidatures au maximum. Chaque prestation est payée à Hexagone, qu'il s'agisse de la proposition d'un site, de sa visite ou du choix final.

Ces sociétés revendiquent une certaine professionnalisation de leur activité, en opposant leur expérience de l'entreprise à celle des agents que l'on retrouve dans les IFA.

S'il est possible de considérer que certaines de ces sociétés ont une logique de puissance publique (celles qui interviennent sur des sites liés aux décisions du CIADT), d'autres sont ouvertement branchées sur le marché émergent de conseil et leur activité est appelée à évoluer. En effet, compte tenu notamment de l'internationalisation croissante des groupes auxquels elles appartiennent, le savoir-faire qu'elles développent en matière de promotion des investissements étrangers pourrait être proposé à d'autres pays où elles sont également implantées. SODIE a de fait créé une filiale en Belgique pour le développement de la Wallonie.

Dans ces conditions il est difficile d'imaginer que ces sociétés puissent, à terme, s'inscrire de plein droit dans le dispositif public de soutien à la promotion et à la prospection. Toutefois, elles sont aujourd'hui des acteurs significatifs, qui ont en plus fait la preuve qu'il était possible d'organiser la concurrence entre les sites, pour ne proposer aux prospects que les territoires les plus en phase avec leurs besoins. Ce mode d'organisation peut être une référence à prendre en compte dans les réflexions sur l'organisation des autres dispositifs.

## **B. L'EXPÉRIENCE DES PAYS CONCURRENTS**

Le renforcement de l'Union Européenne a permis que l'implantation dans un pays européen constitue une ouverture totale sur l'ensemble de l'Europe. La concurrence entre territoires s'en trouve donc exacerbée.

Certains pays sont partis très tôt dans la course à l'attraction d'investissements étrangers, avec des politiques et des objectifs clairs, d'autres sont partis avec beaucoup de retard.

### **1. LES CHOIX STRATÉGIQUES OPÉRÉS PAR LES PAYS CONCURRENTS**

Comme le montrent les évolutions du contexte analysées plus haut et notamment la part prise dans l'attractivité par les éléments hors-projet, la politique générale d'un pays a une influence considérable sur l'attraction de l'investissement étranger.

La Grande-Bretagne et les Pays-Bas sont les plus importants concurrents de la France en Europe, et l'Italie est elle aussi entrée dans la course. Il est important de noter ce qui a fait le succès des uns et des autres, et d'en tirer des conclusions sur l'organisation du dispositif en France.

#### **a) Les Pays-Bas**

Dans les années 50 et 60, le but de la politique industrielle des Pays-Bas était de nature très défensive. Il s'agissait de stimuler l'industrialisation, afin d'éviter le chômage, et les déficits

chroniques de la balance des paiements. L'Etat avait choisi l'interventionnisme et développait en priorité l'industrie pétrochimique.

Dans les années 70, de nouveaux objectifs sont apparus, centrés autour de la planification spatiale, l'environnement et la technologie, par exemple. Puis, la situation économique s'est dégradée après 1973.

La récession des années 80 a conduit à un nouveau type de politique, basé essentiellement sur un éloignement de l'Etat et une approche beaucoup plus offensive. Les éléments importants de cette politique ont principalement été la dérégulation, la politique anti cartel et les privatisations.

La politique régionale des Pays-Bas, quant à elle, a deux objectifs : toutes les régions doivent participer à la prospérité nationale, et en même temps, profiter de cette prospérité.

Enfin, les Pays-Bas ont adopté une politique active en matière de promotion des IDE. A la suite d'une réflexion de grande ampleur, ils ont défini une stratégie, centrée sur une cible particulière d'investisseurs. Les Pays-Bas ont choisi de devenir le territoire de référence pour les entreprises extra-européennes qui souhaitent accéder au marché européen à partir d'une implantation unique. Ils ont valorisé les atouts pertinents pour cette cible, notamment :

- la qualité des infrastructures (ports et connexion à l'arrière-pays et à l'ensemble du continent) ;
- fiscalité attractive, notamment pour les sièges sociaux, avec une possibilité de négocier, pour une période donnée, les régimes d'imposition, de manière à garantir une fiscalité stable ;
- maîtrise des coûts du travail, dans le cadre d'un accord national qui a mobilisé l'ensemble des partenaires sociaux.

Dans les années 1990, deux nouvelles orientations ont été mises en place :

1. la première veut conforter le jeu des forces du marché (déréglementation des marchés du travail, des biens et des services),
2. la seconde veut concentrer les dépenses publiques sur l'investissement (infrastructures), dans la perspective de confirmer le positionnement des Pays-Bas comme Portes de l'Europe.

De plus, la politique industrielle s'est portée plus particulièrement sur l'innovation et la coopération technologiques.

## b) Le Royaume-Uni

La politique industrielle britannique a connu des changements majeurs depuis les années 60. Dans les années 60 et 70, elle a été très interventionniste. Puis, avec l'élection du gouvernement Thatcher en 1979, le cœur de la nouvelle politique est devenu le marché, qui devait être libéralisé, pendant que les dynamiques de marché étaient renforcées, et les initiatives individuelles récompensées.

Cela a signifié :

- une approche basée sur l'offre,
- une approche horizontale plutôt que par secteur,
- un accroissement de la rentabilité des politiques mises en place.

Dans ce cadre, le gouvernement n'a pas de rôle direct, puisque la politique est de laisser le marché agir, mais il a une responsabilité indirecte importante en ce qui concerne la lutte contre l'inflation (surtout pendant les années 80), une réduction importante des dépenses publiques, les taux d'intérêt, et le maintien d'une monnaie forte (voire surévaluée).

De nombreuses privatisations datent de cette période : British Telecom, British Aerospace, British Steel, et British Gas parmi les exemples les plus connus.

La promotion des investissements étrangers est une priorité de longue date, au cœur de la politique économique et industrielle. Elle s'est traduite notamment par les actions suivantes :

- promotion des avantages du Royaume-Uni comme site d'implantation pour les entreprises,
- création d'un guichet unique pour aider les investisseurs étrangers à appliquer les règles de l'investissement au Royaume-Uni ;

La promotion des investissements étrangers reste une priorité pour les cinq prochaines années. Les investisseurs étrangers sont considérés comme des catalyseurs de la compétitivité. Les actions mises en œuvre pour renforcer l'attractivité du territoire britannique portent sur :

- la création d'un environnement compétitif et attrayant pour les entreprises,
- la création de nouvelles agences de développement régional (Angleterre) et le renforcement des agences existantes (Ecosse, Pays de Galles),
- la diffusion des avantages du Royaume-Uni, par l'action de l'IBB,
- la collaboration entre l'Etat et les partenaires locaux pour élaborer des stratégies régionales de compétitivité.

### c) L'Italie

Les performances de l'économie italienne se sont améliorées, notamment dans le cadre de l'entrée du pays dans l'Union Européenne. En effet, des choix politiques ont été faits, qui ont permis d'aboutir à des résultats importants pour l'image et la compétitivité du pays : une plus grande stabilité politique, des taux d'intérêt en baisse, une inflation contrôlée, un marché et une réglementation du travail plus flexibles...

L'Italie a également su mettre en évidence les points forts dont elle dispose, sur certains domaines ou secteurs (infrastructures et services publics, distribution, logistique et transport, tourisme, et alimentation).

L'Italie s'est tournée vers l'attraction des investissements étrangers depuis peu de temps. Jusque là, le pays était plutôt tourné vers une stratégie d'exportation. L'Italie a donc encore du

travail à faire dans le domaine de la promotion de son territoire auprès des entreprises étrangères, mais a pris conscience de la nécessaire réorganisation de son dispositif.

## 2. LES CHOIX ORGANISATIONNELS DES PAYS CONCURRENTS

Le rôle de l'Etat dans la promotion de l'investissement étranger apparaît comme prépondérant. Le processus de promotion découle d'une volonté politique forte de prospérer et de créer de l'emploi par l'implantation d'entreprises étrangères.

L'une des caractéristiques majeures des systèmes de promotion britannique et néerlandais est le fait que les organismes ou agences ont une stratégie bien définie. Ainsi, leurs missions sont claires. Chaque organisme a des secteurs cibles, des pays cibles, des objectifs clairs, et une mission propre.

### a) *Le Royaume-Uni*

En Grande-Bretagne, l'un des instruments les plus importants de la politique générale d'attraction de l'investissement étranger est l'Invest in Britain Bureau, émanation du Ministère de l'industrie, aujourd'hui rattachée également au Foreign and Commonwealth Office. L'IBB se comporte comme une "organisation parapluie" par rapport aux agences locales, ayant vocation à coordonner leur effort et à constituer un point d'entrée unique pour l'investisseur.

Aujourd'hui, l'IBB, servi par sa forte notoriété, semble jouer pleinement son rôle de communication et de point d'entrée. Sa mission de coordination n'est pas pleinement assurée, dans la mesure où les concurrents du Royaume-Uni constatent la sévère guerre commerciale que se livrent les provinces britanniques, notamment à base de surenchères fiscales et d'incitations financières.

Le rattachement de l'IBB au Foreign Office indique que les britanniques ont fait le choix d'une vaste présence au niveau mondial, au détriment d'une plus grande spécificité de l'accueil des prospects. Ce choix suppose des procédures rapides de diffusion de l'information et de relais par les acteurs régionaux.

Au Royaume-Uni, la politique régionale, quant à elle, est caractérisée par une très forte orientation locale et un grand nombre d'initiatives du gouvernement central pour développer les économies locales. Dans ce cadre, les motivations fiscales sont l'un des instruments majeurs. Les "Local Enterprise Agencies" jouent un rôle important.

Grâce à cette implication de l'Etat, la Grande-Bretagne a connu un record en Union Européenne en 1997/98 avec 618 projets réussis, ce qui a permis la création de 45 937 nouveaux emplois, et la sauvegarde de 78 685 autres.

Les trois points marquants de cette politique volontariste ont été :

1. l'arrivée du nouveau gouvernement qui s'est engagé dans la voie de la stabilité économique et de la création de conditions économiques favorables à l'investissement ;

1. un changement au niveau de l'Invest in Britain Bureau, qui a été rattaché à la fois au Foreign and Commonwealth Office, et au Department of Trade and Industry. L'objectif principal de l'agence est à présent de stimuler l'emploi en Grande-Bretagne, notamment grâce au réseau diplomatique dense du FCO ;

3. la mise en place d'un réseau national britannique d'organismes régionaux de développement. Leur nombre est aujourd'hui porté à 13 agences, dans un système intégré (la planification, la mise à disposition de ressources qualifiées, et autres éléments permettant de répondre aux besoins des investisseurs potentiels sont coordonnés).

#### b) Les Pays-Bas

L'Etat a joué un rôle déterminant dans les actions entreprises. La prospection et l'accueil des investissements sont coordonnés directement par le Ministère de l'Economie. Une stratégie est définie de façon extrêmement claire, et se concentre autour des points forts et des atouts du pays. Des plans stratégiques sont élaborés et révisés régulièrement afin de mieux correspondre aux évolutions du marché et de la demande.

#### c) L'Italie

L'Italie est un cas un peu à part, dans l'organisation de la promotion de son territoire. En effet, l'attraction d'investisseurs étrangers en Italie est une préoccupation relativement récente. C'est la raison pour laquelle l'Italie a encore un système de promotion des investissements désorganisé, comportant de nombreux acteurs, avec des objectifs et des stratégies différents.

En Italie, le Gouvernement a lancé en 1997 une initiative afin de créer un organisme sur le même modèle que la Welsh Development Agency, le SVILUPPO ITALIA, afin de coordonner les efforts de toutes les agences déjà en place. Cet organisme dépendra du Ministère du Trésor et sera constitué au plus tard le 31 Décembre 1999.

### 3. LES MOYENS DE CES POLITIQUES

Tous ces organismes, qu'ils soient britanniques, hollandais ou italiens, ont des réseaux à l'étranger, sur lesquels ils peuvent s'appuyer afin de faire de la prospection d'investisseurs, ou encore de l'information et de la publicité, selon les cas. La coordination efficace qui existe entre les diverses agences est le garant de la réussite de la politique d'attraction de l'investissement (Pays-Bas).

Le système et le fonctionnement des divers organismes démontrent en fait leurs caractéristiques en termes d'objectifs. Ils sont décrits plus en détail dans les annexes par pays.

On peut noter que l'Invest in Britain Bureau a été reconnu en 1997 comme la meilleure agence de promotion de l'investissement étranger, dans une enquête réalisée conjointement par Coopers & Lybrand et le magazine *Corporate Location*. De plus, à la Convention Mondiale des Agences de Promotion de l'Investissement à Chicago, l'IBB a reçu le titre d'Agence de promotion de l'investissement de l'année.

L'interprétation des chiffres de résultats demande une grande prudence : certains ne sont pas officiels, et ils ne sont pas tous cohérents les uns avec les autres. Notons que l'IFN engage une concertation avec les organismes concurrents de la France pour homogénéiser les critères de comptabilisation des résultats. Cependant, ils permettent de remarquer que la Grande-Bretagne est très performante, puisque avec un nombre d'employés relativement restreint (130 seulement pour l'IBB), le nombre d'emplois créés en 1997 est de 45 937. On constate également que les employés sont répartis de façon très importante dans le monde entier, ce qui correspond aux objectifs fixés par le pays, en termes de cible géographique.

Cf. tableau page suivante.

	RH	BUDGET	RESULTAT	NOMBRE D'EMPLOIS CREEES
ItaInvest	180 personnes	511.000 millions de lire	75 projets	ND
ICE	900 personnes (dont 500 en Italie)	1.100 millions de lire	ND	ND
IP1	120 personnes dont 3 dédiées seulement à l'attraction de l'investissement étranger.	600 millions de lire	ND	4835
HIDC	68 employés	8214571 florins de budget 1997/98	ND	ND
NFIA	75 employés dont 43 à l'étranger (20 aux Etats-Unis).	20 millions de florins	84 projets	4587
NOM	56 employés	5696 mille florins	19 projets	1748
IBB	60 employés en GB, 70 à l'étranger	Pas de chiffres communiqués sur le budget. Financé totalement par le Gouvernement.	618 projets	45937
LJS	60 employés dans le monde entier et 90 en Ecosse	Budget total 1997 : 60 millions de Livres	87 projets	14524
WDA	200 personnes au pays de Galles, et 66 dans le reste du monde.	Budget 1998 : 9 millions de livres	55 projets	ND

Aux Pays-Bas, deux organisations coopèrent, le "Netherland Foreign Investment Agency", et le "Holland Distribution Council", mais chacune avec des pays et des secteurs cibles qui lui sont propres. Ces organismes se veulent également des portes d'entrée pour les investisseurs. Le slogan du HIDC est d'ailleurs "Netherlands, the Gateway to Europe".

Le HIDC est plus particulièrement spécialisé dans les transports et la distribution, et se concentre autour des Etats-Unis, du Japon, de la Corée, et de l'Asie du Sud-Est.

Aux Pays-Bas, la politique de promotion est gérée depuis le centre, grâce au HIDC et au NFIA, qui ne renvoient le travail en local qu'après avoir examiné les dossiers, et conseillé les investisseurs.

La stratégie du pays se focalise sur les points forts en les développant au maximum : principalement, la logistique axée sur le port de Rotterdam, les quartiers généraux d'entreprises européennes, la chimie fine, les biotechnologies et les biotechnologies.

Par ailleurs, les Pays-Bas, grâce à leurs organismes, informent très précisément les investisseurs, et leur fournissent des conseils, de façon très orientée, c'est-à-dire en comparant intelligemment leur pays et les territoires concurrents

Au niveau humain, les Pays-Bas ont une particularité, qui provient du fait que le HIDC, par exemple, est en réalité une agence constituée d'acteurs locaux professionnels. Cet organisme revoit sa stratégie tous les quatre ans, de même que les subventions qui en découlent. La NFIA, par contre, prévoit un plan annuel. De même, les organismes britanniques sont constitués de personnel professionnel.

Le dernier point et non des moindres, concerne l'après-vente. Il s'agit là d'un objectif très fort de l'Invest in Britain Bureau, qui a compris qu'attirer l'investisseur ne suffit pas : il faut aussi le retenir et l'encourager à se développer dans le pays. En Grande-Bretagne, la moitié des nouveaux investissements étrangers sont le fait d'entreprises déjà présentes sur le territoire. Les dirigeants britanniques se sont largement impliqués dans ce programme. A titre d'exemple, on peut citer le cas de Derek Fatchett et Ian McCartney (Ministres du FCO et du DTI responsables pour l'IBB) qui ont fait une "visite d'après-vente" à tous les principaux investisseurs étrangers du Royaume-Uni.

### **C. SYNTHÈSE SUR LE DISPOSITIF DE PROMOTION FRANÇAIS**

#### **1. UN BESOIN DE COHÉRENCE GLOBALE DU DISPOSITIF FRANÇAIS**

Le dispositif public français de promotion des investissements étrangers est un système qui s'est progressivement enrichi et compliqué. Sa diversité nuit au développement des synergies.

On soulignera néanmoins :

- **des moyens significatifs mais dispersés**

Le dispositif public de promotion des investissements étrangers est un système diversifié et partenarial, comportant de nombreux acteurs qui interviennent avec des objectifs et des stratégies à la fois complémentaires et antagonistes à certains égards. Les moyens mis en œuvre restent significatifs par rapport aux pays concurrents.

- **des outils juxtaposés et accumulés : l'échec de la mission de coordination**

La multiplicité des moyens et des acteurs ne joue pas en faveur d'une optimisation des coûts et des actions. Des redondances apparaissent, en France comme à l'étranger. Les acteurs du dispositif semblent prendre conscience, toutefois, du nombre élevé de ramifications du dispositif, et tentent à certains niveaux de le rendre cohérent en mutualisant des outils.

- **une certaine carence stratégique des structures au sein de l'Etat, au sein des territoires, entre l'Etat et les territoires**

- **une certaine inadaptation aux nouvelles conditions de l'investissement international**  
En particulier, aucune structure n'est réellement organisée pour connaître et promouvoir le tissu local auprès d'entreprises étrangères à la recherche de partenaires.

Les logiques d'intervention des collectivités rendent parfois difficiles au niveau national une articulation cohérente des initiatives.

Consciente de la nécessité de créer une plus forte cohésion d'actions au niveau central, de rendre globalement plus cohérent le dispositif français en la matière, la DATAR s'est engagée dans un projet de réforme qu'elle a récemment présenté à l'ensemble des acteurs concernés.

## 2. PREMIERS ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION DU PROJET DE RÉFORME DE LA DATAR

Donnant suite aux recommandations présentées par MM. Melchior (inspecteur général de l'administration) et Sautter (inspecteur général des finances), dans le cadre de leur rapport d'étude sur la promotion, prospection et l'accueil des investissements étrangers en France<sup>1</sup>, la DATAR s'est engagée dans un projet ambitieux de réforme du dispositif français.

Un travail partenarial, associant un groupe de représentants des collectivités locales et des structures de promotion au niveau national, a été conduit ces deux dernières années pour proposer une réorganisation du dispositif français en matière de promotion des investissements étrangers en France.

En décembre 1998, la DATAR présente un projet de révision du dispositif français : « Partenariat pour la promotion, la prospection et l'accueil des investissements étrangers en France ».

### a) Principales caractéristiques du projet d'agence nationale

Ce projet vise à mettre en place une agence nationale (association loi 1901) et partenariale, composée de représentants de :

- l'Etat (DATAR / « Bercy ») ; la présidence serait assurée par l'ambassadeur itinérant de la D2I ;
- des collectivités locales ;
- de certaines entreprises (sociétés de reconversion, organismes financiers,...).

Cette agence disposerait :

- d'une cellule au niveau national renforcée en vue d'assurer aux membres de l'association une activité de documentation et de veille économique, nécessaire pour mieux orienter les actions des postes à l'étranger ;
- d'un réseau de postes à l'étranger ;
- d'un certain nombre d'experts qui interviendraient sur des filières stratégiques.

L'agence s'appuierait sur une démarche transparente pour diffuser, sélectionner et orienter les projets en région :

- une présélection des sites est envisagée en fonction des caractéristiques du projet ;
- en parallèle, les adhérents seraient tous informés de l'ensemble des projets traités par l'agence.

<sup>1</sup> Rapport de synthèse - Promotion, prospection et accueil des investissements étrangers en France - Avril 1995

L'agence prendrait en compte les éléments de rupture soulignés puisqu'elle prévoit notamment :

- de développer des outils pour mieux répondre aux projets d'investissements indirects (fusions,...) ;
- de promouvoir la France également sur le « hors projet » (environnement culturel,...).

**b) Principales observations sur le projet de réforme :**

Sous certaines réserves, cette proposition semble répondre aux principales attentes des collectivités locales. Rappelons qu'elle est actuellement en cours de discussion au niveau national.

Cette proposition d'agence correspond plus à une réforme organisationnelle qu'à un véritable choix organisationnel au service d'une stratégie claire de promotion des investissements étrangers en France.

Dans le cadre de l'analyse de l'expérience des pays concurrents, nous avons souligné l'importance de la réflexion stratégique dans la définition des priorités d'actions et la déclinaison de l'organisation du dispositif global. Compte tenu de l'évolution du contexte des investissements étrangers, des choix stratégiques de promotion et de prospection semblent s'imposer pour renforcer l'efficacité de l'ensemble des acteurs français. Le choix de l'organisation du dispositif pourrait alors en découler.

Compte tenu de l'évolution du contexte de l'investissement, l'enjeu revient à allier une vision nationale (promotion du territoire et de l'environnement économique de l'entreprise) et une action locale (connaissance du tissu, recherche de partenaires, insertion dans un projet local).

C'est cette dualité que doit résoudre l'articulation des stratégies et des choix organisationnels. Dans cette perspective, le projet de réforme associe acteurs nationaux et locaux dans une même structure, dans une logique institutionnelle. Il ne garantit pas la déclinaison opérationnelle de cette articulation entre le national et le local. Cette dynamique doit être prise en compte dans la réflexion sur les missions et les moyens des Commissariats en région.

#### IV. AXES DE RECOMMANDATIONS

##### A. L'ATTRACTION DE L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER RÉSULTE D'UN PROCESSUS DE VENTE AVEC DIFFÉRENTS LEVIERS

Attirer l'investissement étranger, c'est avant tout identifier le(s) besoin(s) des investisseurs, et leur montrer que la France est capable de combler et de répondre à ces besoins.

Face à une décision complexe, lourde de conséquences pour l'investisseur, et présentant de nombreuses alternatives, il est important de rationaliser la démarche et de structurer le processus d'attraction comme s'il s'agissait d'un processus commercial de vente. Un processus d'investissement, assorti d'une prise de risques, dans un contexte de marchés ouverts, est une décision rationnelle prise par des opérateurs très informés et exigeants. La démarche d'attraction doit s'inscrire dans une démarche d'aide auprès d'un "client" qui cherche à atteindre un objectif le plus souvent financier, en minimisant ses risques.

Il est clair que pour des projets complexes, la vente s'inscrit d'abord dans une relation d'aide. Ce n'est que dans la mesure où le "vendeur" comprendra le besoin du client qu'il pourra dans une relation de confiance, faire cheminer celui-ci vers une décision judicieuse. Le vendeur doit passer autant de temps à établir une relation de confiance, à comprendre comment le client procède à la résolution de son problème, qu'il doit en passer à lui expliquer les aspects techniques de son "offre".

Il y a dans toute démarche de "vente" de ce type, quatre étapes qui ne peuvent être négligées :

- Établir une relation de confiance vis-à-vis des investisseurs potentiels
- Comprendre les besoins des entreprises qui souhaitent s'implanter en Europe
- Proposer une offre ciblée
- Influencer la décision d'achat

C'est autour des quatre étapes de cette démarche structurée que nous avons bâti nos recommandations. C'est autour de cette démarche que nous vous proposons une nouvelle organisation du dispositif d'attraction de l'investissement étranger.

##### 1. ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE VIS-À-VIS DES INVESTISSEURS POTENTIELS

Il s'agit dès le début du processus de rassurer les investisseurs potentiels. Il existe plusieurs facteurs négatifs dans la démarche de "vente", qui sont susceptibles de faire échouer un projet, et qu'il est nécessaire de savoir éliminer. Ces facteurs sont principalement la méfiance, la confusion et l'indécision. Ces trois sentiments négatifs sont à l'origine des objections formulées par un client, que ce soit consciemment ou non.

La méfiance résulte souvent de la difficulté même du client à définir de façon très précise ses besoins et donc à identifier les solutions qui seront les meilleures pour lui. Il a besoin d'un interlocuteur capable de l'aider à cerner ses propres attentes. Seule la confiance permet à un client de se dévoiler suffisamment pour que le dialogue s'installe de façon constructive.

Le client peut également éprouver une certaine confusion, non seulement devant ses propres besoins, mais aussi, et surtout devant l'offre qui lui est proposée, et qui peut lui sembler trop floue, pas assez ciblée... Obtenir du client qu'il vous fasse part de ses craintes, de ses doutes ou de ses objections est essentiel. A partir du moment où l'investisseur se sera ouvert, il sera beaucoup plus facile de lui répondre de façon ciblée et fine et trouver avec lui des solutions adaptées.

Enfin, l'un des écueils classiques en matière de vente est l'indécision de l'acheteur : celui-ci hésite, et n'arrive pas à se décider sur la solution qu'il choisira. Le vendeur doit alors être capable de comprendre que l'acheteur souhaite encore à ce stade-là être sécurisé, et demande souvent des informations complémentaires. Il s'agit de savoir lui apporter patiemment le support nécessaire.

Pour gérer ces facteurs négatifs, il faut donc entreprendre une démarche globale très en amont pour créer un climat de confiance et le développer au fil d'une relation.

La confiance qu'il faut en premier lieu établir, s'obtient en démontrant un certain niveau de conformité, d'affinités et de compétences.

Au niveau d'un pays comme la France, pour briser les barrières culturelles qui peuvent exister avec les investisseurs étrangers, il peut sembler important de rechercher les bases de cette conformité et affinité mutuelle par un tissu culturel commun fort.

La langue joue un rôle important. Par rapport aux Etats-Unis qui sont les premiers investisseurs au monde, la France est en Europe, de ce point de vue, dans une situation moins facile que le Royaume-Uni, la langue anglaise étant devenue depuis longtemps le standard de base. Développer des actions culturelles importantes n'en est que plus nécessaire.

Les voies pour y parvenir sont multiples. La télévision, les médias ou le tourisme sont des moyens de nous faire connaître. Les actions culturelles autour notamment de la francophonie ou de l'éducation (maîtrise des langues étrangères ou lycées français à l'étranger) sont également des moyens de créer des affinités.

La coordination des actions pour créer un tissu culturel favorable de conformité et d'affinité au service d'une stratégie de développement est un besoin évident. La représentation des principaux ministères concernés au sein de "l'instance de Direction" de la promotion des investissements étrangers en France l'est tout autant.

## 2. COMPRENDRE LES BESOINS DES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT S'IMPLANTER EN EUROPE

Etablir une relation de confiance, développer un tissu d'affinités avec des investisseurs potentiels ne sont pas bien sûr des éléments suffisants au succès d'un projet d'envergure. Il faut développer une véritable stratégie de compréhension du besoin.

Il est absolument nécessaire de se mettre à la place du "client" pour comprendre ses besoins depuis son point de vue, et non pas depuis le point de vue du "vendeur" (de l'offreur) qui a bien sûr des objectifs différents.

L'exemple des Pays-Bas est, à ce niveau, révélateur. Ayant décidé d'être la porte d'entrée de l'Europe pour un ensemble de pays ciblés et un type d'entreprises, ils ont décliné tous les services qu'un importateur était susceptible d'attendre. Les éléments clés de leur démarche sont une stratégie, un ciblage sectoriel, une demande d'empathie qui a consisté non pas à chercher à vendre un pays, une région ou une zone industrielle mais à "aider à acheter", c'est-à-dire à répondre un besoin.

Dans un environnement concurrentiel où les entreprises étrangères ont le choix de s'implanter dans le pays ou la région qui leur procurera le plus de valeur ajoutée, le but est de cerner les besoins et la motivation de l'entreprise et d'être capable, pour autant que cela présente de l'intérêt, de proposer des solutions adéquates.

La découverte du besoin est une étape clé. Au-delà du fait qu'elle permet de qualifier le "prospect" au regard de la stratégie du pays d'accueil et du sérieux de la démarche, elle permet d'identifier très tôt le contexte, les critères et les personnes impliquées dans la prise de décision.

Dans toute opération, les "acheteurs" sont multiples : le décideur final, les financiers, les juristes et fiscalistes, les conseils et experts extérieurs, le futur patron de l'entité créée, etc. Tous sont à convaincre et donc à écouter. Tous ont des critères différents.

La découverte du besoin ne peut pas être le fait d'un homme seul en poste quelque part à travers le monde, mais le fait d'une équipe de professionnels structurée dont le seul objectif, avant tout début d'offre, est de comprendre.

En termes d'organisation et de structure, cela signifie une équipe de professionnels expérimentés capables de comprendre un pays, ses règles et ses contraintes, un secteur d'activité et ses besoins, une entreprise et les motivations de chacun de ses acteurs ; en un mot, des talents multiples.

Cette compréhension ne peut pas se faire en France dans un bureau, mais par des équipes de terrain basées à l'étranger. La proportion entre le personnel résident et le personnel basé en poste à l'étranger doit au sein des différentes structures françaises, être totalement inversée, à l'image de ce que fait l'Invest in Britain Bureau en Grande-Bretagne.

Une véritable "force commerciale debout" dotée d'une stratégie de prospection ciblée doit remplacer une dispersion de moyens résidents assis.

### 3. PROPOSER UNE OFFRE CIBLÉE

Cette troisième phase du cycle de vente est la plus classique. Il s'agit de démontrer à l'investisseur pourquoi la France est le meilleur choix pour lui, en prenant en compte tous les paramètres et tous les éléments de décision.

La **proposition d'une solution** est bien évidemment l'élément capital de la démarche de "vente". Mais elle n'arrive qu'après la mise en place de tous les éléments de contenu indispensables à l'établissement d'une **relation gagnant/gagnant**. La compréhension du besoin dans toutes ses dimensions est indispensable pour bâtir une **offre de produits et de services spécifique** structurée et ciblée.

Nos principaux concurrents l'ont bien compris. Comme déjà mentionné, les Pays-Bas ont développé une offre en matière de logistique, qui couvre tous les besoins d'une entreprise en la matière, depuis la commande clients (bons de commande, dédouanement, assurances, ...), jusqu'au stockage des biens, et à leur expédition depuis les ports hollandais, qui sont réputés pour être parmi les meilleurs du monde. De plus, les Pays-Bas ont très bien su communiquer sur cette offre, et mettre en valeur le fait qu'elle pouvait être la porte d'entrée à tout le marché européen et qu'elle incluait une véritable dimension de «sur-mesure» pour l'investisseur.

L'empathie est un point de passage obligé pour bâtir l'offre. Il est nécessaire pour la France de définir des objectifs clairs, sur les produits à vendre, les services que le pays offre, et les régions du monde qui semblent les plus intéressantes en termes de potentiel d'investissement afin de répondre pleinement à leurs besoins.

Cette démarche de définition, d'une part d'une stratégie ciblée sur quelques secteurs à forte valeur ajoutée pour la France (Automobile, Télécom, Biotechnologies, etc.), et d'autre part d'élaboration de l'offre et, concrètement, d'une proposition, doivent relever de structures stables basées en France :

- Elaboration d'une stratégie au niveau national
- Identification des meilleures "offres" et sites d'accueil possibles, et arbitrage
- Elaboration des propositions et défense des offres en impliquant les acteurs concernés, c'est-à-dire les régions, les départements et les sites industriels

L'articulation des multiples acteurs opérant aujourd'hui pour promouvoir l'investissement étranger peut se faire tout naturellement à partir du moment où le client et la compréhension du besoin ont été positionnés au centre de la démarche

L'arbitrage entre acteurs internes sur le choix de deux ou trois régions, départements ou zones industrielles répondant le mieux aux éléments qui sont essentiels à la satisfaction du besoin est largement facilité

Il est de la pleine responsabilité des acteurs locaux de préparer les argumentaires pertinents pour mettre en avant leur "produit"

#### 4. INFLUENCER LA DÉCISION D'ACHAT

La phase d'indécision qui précède le choix doit être pleinement gérée. Elle doit faire intervenir non seulement l'équipe projet qui a élaboré l'offre, mais aussi l'équipe commerciale à l'origine du contact et qui a su bâtir une relation de confiance avec l'ensemble des "acteurs" participant à la décision d'achat.

Une analyse systématique des craintes et objections doit être effectuée pour ne laisser aucun motif caché de non-décision. La réponse aux objections pouvant conduire à des mécanismes dérogatoires ou à des prises d'engagement qui dépassent les intervenants engagés dans le projet, une coordination au plus haut niveau national sera le plus souvent nécessaire.

Dernier point, le support ne doit pas s'arrêter avec la prise de décision et la réalisation de l'investissement. La mise en place d'une structure "d'après vente" est tout aussi importante pour mesurer la satisfaction réelle et les intentions de réinvestissement, sachant qu'une "vente" complémentaire est à l'expérience beaucoup plus facile.

L'IBB britannique l'a bien compris. Tous les sites sont visités annuellement par un responsable de haut niveau. L'Ecosse qui s'est également engagée dans cette voie a des résultats étonnants.

Ce contact permanent avec l'investisseur étranger sur place, en proximité, chez lui, et sur le lieu même de son investissement en France est la meilleure approche pour assimiler la compréhension du besoin et passer d'une culture "produit" où l'on met en avant son offre, à une culture "client" où l'on passe trois quart de son temps en écoute.

#### B. UNE NOUVELLE ORGANISATION

Nous partageons le diagnostic de la DATAR et de ses partenaires et le projet d'une Agence qui regroupe les principaux acteurs concernés. Au-delà de la coordination des dispositifs existants, la création d'une Agence unique a pour principal attrait d'unifier le statut des agents qui animent le dispositif, condition nécessaire à leur mobilité au sein des différents organes. Or il nous semble, comme nous le verrons plus loin, que cette mobilité professionnelle est une clé du succès des actions de promotion et de prospection.

Nos recommandations permettent d'affiner la réflexion sur les missions de cette agence et sur son organisation interne. En particulier, nous verrons comment associer les différents acteurs, en fonction de leur statut et des modalités de leurs interventions. Nous verrons également comment insérer l'agence dans les dispositifs locaux.

Certains aspects du dispositif cible sont communs avec le projet de réforme de la DATAR. Toutefois, en préférant un système bicéphale, qui permet de répondre à une stratégie orientée vers un processus de vente, nous différons du schéma organisationnel proposé par la DATAR.

Schématiquement, le fonctionnement du dispositif que nous proposons est basé sur celui d'une entreprise, avec, à sa tête une Direction Générale (DG) à laquelle sont rattachées une Direction des Ventes (DV) et une Direction Produits (DP).

## 1. LA DIRECTION GÉNÉRALE

### a) Les fonctions

La Direction Générale (DG) réfléchit à une stratégie globale de promotion des investissements étrangers, définie en accord avec les différents acteurs du dispositif. Le plan stratégique pourra être revu périodiquement. La DG aura également un rôle de coordination du dispositif, tant au niveau de ses actions qu'au niveau de ses acteurs. Elle s'occupera notamment des relations interministérielles. Les actions de la DG seront orientées sur l'environnement global de l'attractivité du territoire. Pour valoriser les atouts économiques, géographiques, culturels, de la France, elle procédera à des actions de communication. La DG devra également promouvoir les grandes orientations des politiques publiques.

La DG aura un rôle d'arbitrage des offres sélectionnées transmises par la Direction des Ventes.

A l'image de l'action de l'Invest in Britain Bureau, un service après-vente sera mis en place par la DG, afin de sauvegarder les investissements déjà réalisés et favoriser le réinvestissement sur le territoire national.

La DG mettra en place un système de suivi des résultats, basé sur le nombre de projets gérés, le nombre de projets aboutis, le nombre d'emplois créés, etc. Le système de suivi permettra une évaluation des résultats par rapport aux objectifs fixés et aux moyens attribués. Il devra permettre de communiquer avec l'ensemble des acteurs et de promouvoir une transparence des résultats. Il alimentera la réflexion sur la poursuite des stratégies engagées.

### b) Les acteurs

En nous basant sur l'exemple des pays étudiés, nous proposons le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie comme tête de réseau. L'évolution de cette institution vers un Ministère de l'environnement économique des entreprises rend intéressant le rattachement du dispositif de promotion des investissements étrangers. Cela signifie que le responsable de cette Agence pourrait être issu du dispositif Bercy.

## 2. LA DIRECTION DES VENTES

### a) Les fonctions

La Direction des Ventes (DV) aura une action orientée «clients». Elle sera chargée de vendre «les produits» proposés par la DP. Les vendeurs seront prêts à détecter, recevoir, accueillir, informer, guider et conseiller les entreprises qui cherchent une implantation en Europe.

La DV tiendra le rôle de « Foreign Office » du dispositif. Elle coordonnera les actions des agences de prospection et de promotion de la France à l'étranger. Ces actions seront définies dans le plan stratégique étudié par la DG et précisées par une concertation entre la DV et la DP.

#### *A l'étranger*

Puisque le processus d'attraction de l'investissement étranger peut être considéré comme un processus de vente, il est nécessaire d'avoir un réseau avec des vendeurs, professionnels, formés, parlant plusieurs langues, et susceptibles de s'investir sur le long terme. Ceux-ci auront dans leur cursus professionnel un passage obligatoire en région, et devront, tous les ans, y retourner quelques semaines, afin de rester en contact avec la réalité de l'actualité des régions françaises, et de leur offre. Il s'agit de mettre en place une véritable « force de vente debout », possédant des outils performants pour l'assister. Cette force doit être sur place, pour prospecter les nouveaux investisseurs et saisir les opportunités. Ce réseau serait rattaché à la Direction des Ventes.

Cette force doit être dimensionnée selon les objectifs fixés par l'ensemble des acteurs, notamment en matière de pays cibles. Elle doit être majoritairement représentée là où les opportunités et les besoins des investisseurs permettront d'atteindre les meilleurs résultats et de remplir les objectifs. Elle doit rester très fortement en contact avec le régional, et avec les entreprises qui sont déjà implantées en régions, et qui peuvent faire bénéficier de leur expérience réussie, et également d'augmenter l'expérience de notre réseau. Il faut connaître le « produit » et minimiser la promotion, en participant aux événements qui pourront permettre de construire notre image. Les régions, bien évidemment, doivent participer à ce réseau.

#### *La tête de réseau*

La DV pourra mettre en place une cellule de veille afin de détecter et d'identifier au plus vite les opportunités d'attraction des investisseurs étrangers, de cibler les actions de prospection tant sur le plan géographique que sectoriel, et d'opposer à la concurrence étrangère des prestations performantes.

La DV sera à l'écoute de l'investisseur étranger, auprès duquel elle jouera, au départ, le rôle d'interlocuteur unique pour comprendre et analyser son besoin, et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réaliser son projet. C'est elle qui gèrera la relation et aidera l'investisseur dans son choix. Lorsque ce dernier visitera un site, elle assurera le relais entre l'investisseur et les autorités locales.

La connaissance du « produit » est indispensable pour bien le vendre, ce qui impose une liaison permanente avec la Direction produit. La DV informera la DP des projets en cours ; parallèlement la DP sera tenue de mettre à jour le catalogue des différents sites disponibles.

#### **b) Les acteurs**

La DV s'appuiera sur les réseaux déjà existants. En particulier, il pourra inclure les IFA, qui fonctionnent déjà largement sur ce schéma, ainsi que les représentants des acteurs locaux locaux, dans la mesure où ils acceptent de jouer la carte du réseau (sans rester un correspondant privilégié de tel ou tel territoire). A terme, la logique de développement de l'Agence voudrait

que les territoires abandonnent progressivement leurs dispositifs propres et transfèrent au réseau de l'Agence les missions de promotion et de prospection à l'étranger.

Ce premier ensemble pourra être renforcé par les Postes d'Expansion Economique, dans les pays où il n'existe pas d'autre structure. En effet, dans les pays cibles qui ne sont pas couverts par les réseaux actuels, une cellule de promotion - prospection pourrait être mise en place au sein d'un PEE, sans toutefois détourner le Poste de sa fonction première. La distinction entre les deux fonctions devra être respectée. Comme les IFA aujourd'hui, la gestion de cette cellule pourra être déléguée au Poste, même si elle est rattachée à l'Agence d'un point de vue organisationnel.

## J. LA DIRECTION PRODUITS

### a) Les fonctions

La DP sera chargée de l'évolution et de la mise à niveau des produits commercialisés. Elle intervient dans le cadre de la stratégie définie par la Direction générale. Elle pourra animer la réflexion stratégique des acteurs locaux. Elle intervient également pour faire évoluer l'offre, c'est à dire les différents sites d'implantation. La valorisation de l'offre contribuera à l'attractivité du territoire. La DP pourra proposer des mesures de rééquilibrage des offres, de manière à initier une politique de discrimination positive auprès des territoires qui font l'objet d'une priorité d'aménagement du territoire.

La DP aura également un rôle de back-office et sera chargée de coordonner des acteurs locaux sur lesquels elle s'appuiera, et qui seront associés à la DP. Elle sera en contact avec les agences de développement locales et les comités d'expansion. C'est elle qui mettra une place au processus de normalisation des offres qui seront transmises à la DV.

La DP sera chargée de l'organisation de la concurrence territoriale selon les différents niveaux : région, département, bassin d'emploi...

### b) Les acteurs

Les agents de la DATAR pourraient prendre la tête de la Direction Produits, en raison :

- des liens déjà existants de la DATAR avec le réseau local ;
- de sa connaissance « produit » ;
- de sa fonction d'aménagement du territoire

Ce rôle conforterait la place de Commissariats au développement économique renouvelés.

#### 4. LA PROCÉDURE DE CONSULTATION

Afin que l'existence de deux directions n'alourdisse pas le fonctionnement du dispositif, le processus de consultation devra être rapide. Des critères majeurs de la demande devront être identifiés, pour une qualification rapide de l'offre.

Comme proposé dans le projet de la DATAR, la consultation serait basée sur un appel à candidatures. Trois propositions seraient retenues. Parmi elles, une offre correspondrait à un objectif d'aménagement du territoire, ce qui permettrait d'éviter de renforcer systématiquement les régions déjà économiquement fortes.

#### 5. LIENS ENTRE LES DIRECTIONS

Le lien permanent entre la DV et la DP pourrait se concrétiser par la création d'un réseau informatique interne qui permettrait :

- d'actualiser le catalogue de produits ;
- de transmettre les appels à candidatures dans des délais très courts ;
- d'avoir une transparence sur les projets en cours ;
- de transmettre les réponses à l'appel d'offres ; un modèle permettrait de formaliser ces offres.

Tous les membres du dispositif seraient en mesure de dialoguer on line et de poser toutes les questions d'ordre organisationnel, juridique, fiscal, liées à l'investissement étranger. Pour cela, la DG aura bien évidemment besoin d'outils de communication performants, qui lui permettront d'atteindre une cohérence de l'ensemble du réseau, avec la DV, la DP, l'ensemble des acteurs locaux, et bien sûr, les agents à l'étranger. Un outil type Intranet permettra de communiquer et de faire parvenir les dossiers des investisseurs, les caractéristiques des « produits », les statistiques et toutes informations utiles à une coordination efficace de l'ensemble, dans les meilleurs délais.

D'autre part, dans le cadre de la mise en place d'une stratégie d'ensemble du dispositif, des objectifs seront nécessaires globalement, mais aussi déclinés par région et par agence.

Dans le cadre du suivi de projet, de l'avant-vente à l'après-vente, un outil de suivi des résultats serait également nécessaire, pour parvenir à comptabiliser de façon fine les projets aboutis, non aboutis, avec le montant des investissements, mais aussi les créations ou sauvegardes d'emplois qui en découlent, de même que les projets qui sont partis de France.

L'exemple de la banque de données VALORIS en Lorraine pourrait servir de référence. La banque de données pourrait ainsi présenter :

- les atouts économiques des régions ;
- un argumentaire sectoriel pouvant être utilisé par chaque membre dans sa réponse ;
- les résultats des études de marché réalisées par la DV, qui permettraient à chacun de réfléchir aux orientations prises sur son territoire.

### C. L'ORGANISATION DES TERRITOIRES

Nous avons vu que les territoires pertinents sont des espaces composites, dont la géographie varie en fonction des secteurs, des fonctions, des stratégies des entreprises, etc. Les territoires pertinents doivent répondre à plusieurs critères :

- la taille du marché accessible ;
- la maîtrise d'un savoir-faire ou d'une technologie ;
- la qualité de l'environnement industriel et la qualité des prestations (services, sous-traitants, main œuvre).

De plus, des modes d'organisation (sur le mode des districts, par exemple) peuvent renforcer la compétitivité des territoires, en favorisant la maîtrise des coûts et la valorisation de la recherche, notamment.

La maîtrise de ces critères suppose des alliances qui dépassent les découpages administratifs conventionnels. Ainsi, les acteurs opérationnels dans le domaine de la promotion et de la prospection doivent pouvoir combiner leur offre de manière relativement souple.

Dans le même temps, ils doivent être en mesure de mobiliser des moyens institutionnels, pour répondre aux demandes qui émanent des prospects. Une masse critique est nécessaire, pour donner accès aux moyens d'une promotion active.

Pour ces raisons, il n'est pas possible de définir a priori les territoire pertinents. Les Régions constituent les espaces de référence : leur taille et leur maîtrise des modes d'intervention économique leur permettent de jouer un rôle structurant :

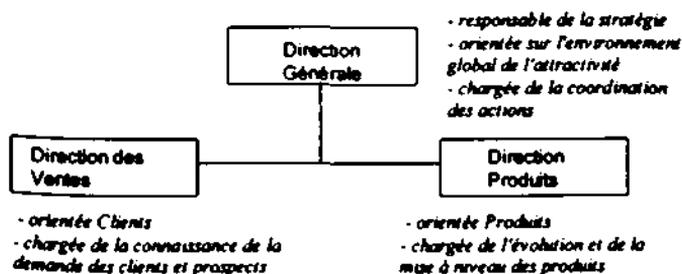
- inciter à l'émergence des territoires pertinents (dans la logique des districts, voire des différents schémas directeurs) ;
- mutualiser les moyens de promotion (intelligence économique, argumentaires, etc.) ;
- assister à la mise à niveau de l'offre des territoires ;
- organiser la coopération interrégionale, lorsque des projets particuliers le justifient.

Dans ce domaine, le principe de subsidiarité doit s'appliquer de manière systématique, dans la mesure où un facteur clé de succès est la connaissance de l'offre locale : connaissance des entreprises, de leur savoir-faire, de leurs besoins (partenariats, prise de participation, etc.).

On peut noter que la négociation des contrats de plan Etat - Région est une opportunité pour confirmer ces orientations.

#### D. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Schéma simplifié de l'organisation cible



**Recommandation 1** : considérer le renforcement de l'attractivité comme un processus de vente et organiser le dispositif suivant les principes de fonctionnement d'une entreprise.

**Recommandation 2** : développer une stratégie ciblée de prospection et pour cela, structurer le dispositif autour de responsabilités claires de direction/coordination, de force de vente/prospection, et de support produit.

**Recommandation 3** : structurer un réseau de vente à l'étranger à base de professionnels stables ayant pour objectif d'établir une relation de confiance et de comprendre le besoin. Une organisation basée sur un réseau de jeunes à l'étranger, trop peu nombreux, et trop peu expérimentés, n'est pas suffisante.

**Recommandation 4** : mettre l'accent sur l'après-vente. L'Ecosse est un superbe exemple puisque le taux de réinvestissement y est très élevé, ce qui prouve la confiance et le succès des implantations qui ont eu lieu dans la région.

**Recommandation 5** : assurer le lien entre les membres du dispositif en mettant en place un réseau interne à l'aide d'outils performants et en coordonnant une réflexion stratégique aux niveaux national, régional et local.



## V. CONCLUSION

Après de longues hésitations, la France a reconnu l'importance des investissements directs étrangers dans son développement, au niveau national et local. Au cours des années 1990, les pouvoirs publics ont su mettre en place un dispositif pertinent, mais minimal au niveau central. Ce dispositif a accompagné les bonnes performances du territoire national.

Toutefois, l'absence de stratégie claire, qui se traduit par la définition d'une cible commerciale, et la faiblesse des moyens centraux ont limité l'impact de ce dispositif. On constate :

- une certaine dispersion des moyens, au niveau national et local ;
- un manque de synergie et de coordination avec les acteurs locaux ;
- une très lente adaptation des politiques françaises qui portent sur l'environnement économique de l'entreprise.

Les dispositifs existants, surtout au niveau local, sont mal adaptés aux nouvelles conditions de la localisation des activités et de la concurrence entre territoires (importance des éléments hors projets et des investissements indirects).

Les réformes en cours (projet de création d'une Agence nationale, projet de modernisation des Commissariats à l'industrialisation) témoignent de la mobilisation des acteurs autour des nouveaux enjeux.

Dans ce cadre, la performance globale du dispositif pourrait être améliorée par :

- la définition d'une stratégie claire ; cette définition suppose des choix structurants en termes de cibles prioritaires : choisir des entreprises, à partir d'une sélection des secteurs, des fonctions, des pays, des stratégies que l'on souhaite privilégier. Pour les secteurs industriels, le rapport France Industrie 2000 propose des éléments de réflexion sur les cibles les plus en phase avec les atouts du territoire national ;
- la mise à niveau de l'offre des territoires et la maîtrise de l'information : ces thèmes concernent particulièrement les projets d'investissements indirects (reprises d'entreprises et partenariats), que l'on ne sait pas abordés aujourd'hui ; ce serait la priorité d'une Direction Produits et des Régions ;
- la professionnalisation et la coordination de la présence à l'étranger (nécessité d'une Direction des ventes et d'une évolution des prestations).

Le succès de cette mutation des dispositifs existants sera attesté par le transfert volontaire des moyens mobilisés par les acteurs locaux vers le dispositif national. Cette dynamique suppose une montée en puissance progressive des moyens et de l'organisation.



## **VI. ANNEXES**

### **Annexe 1**

*Schéma de la démarche d'intervention*

### **Annexe 2**

*Les dispositifs de promotion des IDE au niveau régional et local*

a- l'Aquitaine

b- la Lorraine

c- Rhône-Alpes

### **Annexe 3**

*Les dispositifs de promotion des IDE dans des pays concurrents*

a- l'Italie

b- les Pays-Bas

c- le Royaume-Uni

### **Annexe 4**

*Liste des personnes rencontrées*

### **Annexe 5**

*Bibliographie indicative*

## ANNEXE 1 :

### SCHÉMA DE LA DÉMARCHE D'INTERVENTION

#### Caractériser le dispositif de promotion des investissements étrangers en France

- les outils de la promotion
- le nouveau contexte de la compétition entre territoires
- les thèmes de l'évaluation
  - ⇒ analyse documentaire

#### Evaluer l'efficacité de ce dispositif

- Evaluation des acteurs nationaux
  - objectifs, moyens,
  - coûts des actions et des aides
  - valeur ajoutée et résultats
    - ⇒ 15 entretiens, en France et à l'étranger (IFN, PEE)
- Evaluation des acteurs régionaux et locaux
  - objectifs, moyens,
  - coûts des actions et des aides
  - valeur ajoutée et résultats
    - ⇒ monographie de 3 régions, à partir d'entretiens en France et à l'étranger.
- Evaluation de la complémentarité des acteurs
- Bilan de la performance globale
  - parts de la France dans les flux et les stocks d'IDE dans le monde
  - impact des IDE sur l'économie française
    - ⇒ analyse statistique à partir des sources nationales et internationales

#### Comparer à des exemples étrangers

- Comparaison des organisations et des moyens
  - ⇒ analyse documentaire et entretiens dans trois pays concurrents
  - ⇒ analyse statistique à partir des sources internationales.

#### Confronter les opinions émises sur l'attractivité du territoire national

- le tableau de bord des chefs d'entreprises
  - ⇒ synthèse des enquêtes existantes
- l'opinion des acteurs institutionnels
  - ⇒ entretiens individuels
- les pratiques des entreprises
  - ⇒ études de cas à partir de documents et de la connaissance des acteurs institutionnels

**VII. ANNEXE 2 :**

**LES DISPOSITIFS PUBLICS DE PROMOTION  
DES IDE AU NIVEAU RÉGIONAL ET LOCAL**

*Aquitaine, Lorraine, Rhône-Alpes*

## L'AQUITAINE

### I. - LES ACTEURS PUBLICS AQUITAINS CHARGÉS DE LA PROSPECTION/PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE

Confrontés à de graves difficultés économiques liées principalement à une dégradation générale de la situation de l'emploi en Aquitaine et à une fragilisation du potentiel industriel, scientifique et technologique, ..., les acteurs locaux conduisent depuis de nombreuses années, une politique de développement et d'aménagement de l'espace régional afin d'assurer les conditions d'un nouveau redéploiement économique.

S'appuyant sur les spécificités économiques des bassins, les acteurs locaux ont notamment cherché à améliorer l'attractivité globale de la région en vue de soutenir le potentiel existant mais aussi en vue de saisir les opportunités d'implantation de nouvelles activités.

Pour ce qui relève plus particulièrement du développement exogène, la valorisation des bassins d'emplois s'appuie sur la mise en place d'outils de prospection et de promotion, dont les modes d'organisation caractérisent le dispositif public aquitain à trois niveaux :

- ? un dispositif départementalisé en matière de prospection,
- ? un dispositif visant une action concertée en matière de promotion,
- ? un dispositif globalement inséré dans le réseau national.

#### A. DISPOSITIF DÉPARTEMENTALISÉ EN MATIÈRE DE PROSPECTION

L'action de prospection des investissements nationaux et étrangers est essentiellement conduite par le niveau départemental et/ou infradépartemental. Depuis 1997, le Conseil régional n'est plus un opérateur direct dans ce domaine ; il exerce toutefois un rôle d'arbitrage, d'aménagement du territoire dans le cadre des limites économiques et techniques du projet d'entreprise à localiser.

Compte tenu des objectifs définis dans le cadre de leur politique de développement économique local, les cinq départements aquitains mettent en place des outils de prospection, qui leur sont propres. Ainsi, on relève que

- trois départements ont renforcé voire créé une agence de développement, en partenariat avec les principaux acteurs locaux,

- deux départements conduisent au sein de la direction économique du Conseil Général ce type d'actions.

Schématiquement, le dispositif public de promotion / prospection en Aquitaine est articulé autour des organismes suivants :

Département	Organisme public (date de création)	Principales caractéristiques
Dordogne	Conseil général de la Dordogne - Bureau de l'économie et de l'emploi  (sans objet)	- Depuis 1992, le Conseil Général a principalement recentré ses interventions sur le développement endogène. Il n'engagerait pratiquement pas d'action de prospection des investisseurs. - Zone géographique d'intervention : le département
Gironde	B.R.A.  (1997 sous ses nouvelles forme juridique et compétence d'action territoriale)	- Agence de développement économique de Bordeaux et de la Gironde - Principaux membres du conseil d'administration : Mairie de Bordeaux, Communauté urbaine de Bordeaux, Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux, Conseil général de la Gironde, Conseil régional d'Aquitaine, Préfet de la Région et de la Gironde, divers collèges. - Zone géographique d'intervention : le département
Landes	Conseil général des Landes - Direction de l'action économique (sans objet)	- C'est la direction de l'action économique du Conseil général, créée en 1982, qui est chargée des actions de prospection / promotion des investissements. - Zone géographique d'intervention : le département
Lot et Garonne	Agence de développement économique de Lot-et-Garonne  (février 1991)	- Agence de développement local - Principaux membres du conseil d'administration : Conseil Général du Lot et Garonne, les chambres consulaires, les collectivités locales, des organismes associés et les principaux acteurs économiques du département. - Zone géographique d'intervention : le département
Pyrénées Atlantiques	Pyrénées Atlantiques Expansion  (mars 1995)	- Agence de développement économique - Membres fondateurs : Conseil général des Pyrénées Atlantiques et E.I.F. Aquitaine, le conseil d'administration est élargi à l'ensemble des acteurs économiques et politiques du département - Zone géographique d'intervention : le département

On soulignera également dans le département des Pyrénées Atlantiques, l'intervention de deux autres acteurs importants en matière de prospection d'investisseurs :

1. un acteur consulaire : le service spécialisé dans l'accueil des investisseurs étrangers de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne,
2. un acteur privé : la SOFREA, la société de reconversion d'Elf Aquitaine sur le bassin de Lacq Orthez.

### **B. UN DISPOSITIF VISANT UNE ACTION CONCERTÉE EN MATIÈRE DE PROMOTION**

Si de toute évidence, chaque organisme conduit sa propre promotion, on peut toutefois souligner que les actions de communication tendent à s'appuyer sur un cadre commun et global.

De fait, dans le cadre de sa stratégie de cohésion économique et sociale, le Conseil régional conforte son rôle de promotion de l'Aquitaine et encourage les opérations d'animation concertées en faveur d'un développement exogène.

Il cherche par ailleurs à favoriser une promotion inter-régionale en vue d'atteindre une taille critique, en termes d'attractivité, dans certains secteurs comme celui de l'aéronautique dans le grand Sud-Ouest.

Par ailleurs, il est à noter que le rôle de promotion du B.R.A tend à profiter à l'ensemble de l'Aquitaine compte tenu du rayonnement régional de la capitale bordelaise mais aussi, compte tenu des secteurs « cibles », pour lesquels le B.R.A valorise les atouts de la région, dans la mesure où ces secteurs sont présents sur plusieurs bassins industriels.

### **C. UN DISPOSITIF GLOBALEMENT INSÉRÉ DANS LE RÉSEAU NATIONAL**

L'ensemble des organismes sont membres du réseau DATAR et reçoivent à ce titre les différentes candidatures proposées par le COSPE 1.

*Remarque :* la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne n'est plus membre d'IFN, depuis que le département cherche à mutualiser les moyens de prospection autour de l'agence de développement, Pyrénées Atlantiques Expansion, récemment créée à cet effet.

En outre, les agences de développement, telles que : le BRA (Gironde), Pyrénées Atlantiques Expansion et l'Agence de développement local du Lot et Garonne appartiennent à la Fédération des Comités d'expansion (CFER 2).

## II - LES OBJECTIFS : LES MISSIONS DES ORGANISMES AQUITAINS DE PROSPECTION/PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE

Les organismes ont tous une mission de promotion globale et une mission d'accueil des investisseurs. Par contre, en matière de prospection, on distingue deux types d'organisme en fonction des objectifs de développement assignés à leur mission.

1er cas :	Les organismes qui visent exclusivement le développement exogène : B.R.A en Gironde, Pyrénées Atlantiques Expansion dans le département des Pyrénées Atlantiques.
2ème cas :	Les organismes qui visent en priorité, le développement endogène : Agence de développement du Lot et Garonne, surtout depuis 1995 Direction économique du Conseil général des Landes, Direction des affaires économiques du Conseil Général de la Dordogne.

De manière générale, il est important de souligner que les activités de prospection concernent aussi bien des investissements nationaux qu'étrangers. A cette occasion, le BRA estime que les 2/3 de son activité (en temps passé) visent particulièrement l'investissement direct étranger<sup>1</sup>; il souligne par contre, que ses résultats en terme d'implantation d'activités nouvelles sont plutôt d'origine nationale.

Si la prospection « tous azimuts » n'est plus d'actualité, les objectifs poursuivis impliquent en grande partie des comportements stratégiques différents. Seuls les organismes qui visent exclusivement le développement exogène, ont une stratégie offensive pour mener une prospection active de projets green-field, ciblée sur des secteurs d'activité précis et des pays voire zones géographiques déterminés. Même si la recherche d'investisseurs étrangers se fait essentiellement par l'intermédiaire du réseau IFA de la DATAR, les organismes nouent d'autres partenariats, notamment avec des consultants à l'étranger en vue de détecter des projets dans des cibles sectorielles qu'ils ont a priori définies.

Les autres organismes s'appuient essentiellement sur des stratégies réactives pour traiter les propositions d'investissement exogène. Globalement, la prospection représente moins de 20% de leur activité et elle s'appuie principalement sur les réseaux existants. Ces organismes adoptent une position volontariste de soutien du tissu local ; à ce titre, ils veillent à répondre aux besoins locaux en évitant de renforcer, par de l'exogène, la concurrence sur le territoire. De plus, l'Agence de développement économique de Lot-et-Garonne a noté que le taux de concrétisation des projets exogènes qui émanaient du tissu local était plus élevé que celui des projets provenant des divers réseaux.

Enfin, l'ensemble des acteurs s'accordent à souligner les difficultés rencontrées pour répondre aux nombreuses<sup>2</sup> demandes d'investissements indirects (rachat, fusion, joint-venture,...). Ces difficultés sont expliquées à deux niveaux :

<sup>1</sup> Pyrénées Atlantiques Expansion estime que la part de l'activité qui vise la promotion exclusive des investissements étrangers représente en temps passé 60% en budget 20%  
<sup>2</sup> Plus de 80% des projets d'investissements étrangers en 1999

1. le manque de transparence sur l'identité du candidat pose un problème de remontée des candidatures locales en particulier quand il s'agit de rachat ;

2. le traitement d'un projet d'investissement indirect renvoie plus à la conduite d'une opération financière qu'à celle d'une opération économique ; dans ce cas, les organismes considèrent qu'il ne s'agit pas du même métier, que les banques ou autres acteurs financiers sont mieux à même de répondre à ce type de rapprochement.

### **III. - LES OUTILS DES ORGANISMES AQUITAINS EN MATIÈRE DE PROSPECTION / PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE**

#### **A. LES OUTILS DE COMMUNICATION**

Les organismes mettent en œuvre une politique de communication et d'animation assez outillée. On peut noter parmi les différents supports :

- ? des plaquettes de présentation socio-économique de la région,
- ? des fiches thématiques sur les pôles d'excellence,
- ? les sites internet / intranet
- ? des banques de données sur les entreprises régionales, ...
- ? la diffusion de CD-Rom, d'agenda (BRA,...)
- ? ...

Certains organismes nouent des relations avec des journalistes de la presse économique de niveau national, pour mettre en œuvre des revues de presse mensuelles en vue de renforcer l'attractivité économique de leur territoire d'action.

#### **B. LES AIDES (MATÉRIELLES, FINANCIÈRES,...)**

Les aides financières ne semblent pas être l'argument le plus avancé lors d'une localisation d'activité ; elles interviendraient en dernier ressort, en différenciation.

Sans disposer véritablement de particularités régionales en matières d'aides locales à l'implantation, on peut toutefois souligner que les organismes aquitains disposent d'un éventail relativement large pour aider l'installation d'activités nouvelles.

Il existe notamment, pour les zones éligibles aux fonds structurels de l'Objectif 2 1, une action financière, qui vise spécifiquement le soutien du développement exogène.

De manière générale, on peut noter que les aides relèvent de différentes natures, comme par exemple :

<sup>1</sup> Programme communautaire qui vise le soutien des régions gravement affectées par le déclin industriel ; trois bassins sont concernés en Aquitaine : le bassin de Bordeaux, celui de Bayonne-Sud des Landes et celui de Pau-lacq-Orthez.

- l'exonération (taxe professionnelle, charges patronales, ...),
- la subvention communautaire, nationale, régionale et/ou locale,
- le prêt bonifié,
- ...

L'agence de développement Pyrénées Atlantiques Expansion souligne quelques aides financières particulières au département, notamment celles qui sont liées au Fonds 64 (contre-garantie des prêts bancaires accordés aux entreprises), à l'intervention de la SOFREA<sup>1</sup> (prêts bonifiés,...).

#### IV. - LES MOYENS

##### A. EFFECTIFS TOTAUX

Effectifs □	BRA	Pyrénées Atlantiques Expansion	ADE de Lot-et- Garonne (*)	Conseil Général des Landes (**)	Conseil Général de la Dordogne	Chambre de commerce et d'industrie de Bayonne
Effectif total	12	4	10	10	9	nc
Effectif permanent	12	4	10	10	9	nc
Effectif à temps partiel						nc
Dont effectif promotion/prospection France	8	2	0,5	1	0	nc
Dont effectif à l'étranger	0	0	0	0		nc

nc : non communiqué

(\*) Agence de développement économique de Lot-et-Garonne

Le BRA, est à ce jour, l'organisme qui dispose de la plus grande équipe de prospecteurs (7 personnes chargées de prospecter, négocier et accueillir des investisseurs dans des zones géographiques déterminées).

##### B. ACHAT DE PRESTATIONS

La plupart des organismes ont fermé leurs antennes à l'étranger (cas du BRA, du Conseil Régional,...), au profit du développement de partenariats avec des prestataires implantés à l'étranger (Etats Unis, Canada, Allemagne, Grande Bretagne principalement). Ces partenariats sont surtout établis avec des cabinets consultants qui sont chargés de détecter des projets dans les cibles sectorielles et/ou géographiques prédéfinies.

<sup>1</sup> Société de reconversion d'Elf Aquitaine, spécifiquement créée pour le bassin de Lacq Orthez

Les budgets et les sources de financement des organismes publics de promotion/prospection des investissements - Aquitaine

1998	BRA		Pyrénées Atlantiques Expansion		ADE de Lot-et- Garonne (*)		Conseil Général des Landes		Conseil Général de la Dordogne		Chambre de commerce et d'industrie de Bayonne	
<b>Budget (en MF)</b>												
Total	11,0	*	2,70	-	5,8	-	35,0	*	30,0	*	Nc	
Actions de promotion / prospection (**)	6,3	*	0,54		0,9		0,3		0,1			
<b>Financement de l'organisme (en %)</b>												
Ligne budgétaire de l'organisme de rattachement							100%		100%			
Subventions												
U.E.	27%	*	31%	-								
Etat												
Région	9%	*	7%	**								
Département	14%	*	56%	*	60%	*						
Autres collectivités locales	23%	*										
Autre public	23%	*			38%	*						
Cotisations des adhérents	5%	*	7%	*								
<b>Vente de services</b>												
Au public												
Au privé												
Autres (reports à nouveau)			0%		2%							

(\*) Agence de développement économique de Lot-et-Garonne

(\*\*) estimation BIPE

## V. - LE SUIVI DES RÉSULTATS

Les organismes enregistrent des résultats qui sont difficilement appréciables en regard de leur récente expérience dans le domaine de la prospection, mais aussi en regard des multiples intervenants qui contribuent au processus de prospection et d'accueil du projet. A ce jour, la plupart des projets traités seraient plus liés à l'effet « réseau » (résultat collégial), qu'aux effets d'une prospection active.

En terme de résultat, les organismes s'accordent à donner un taux de réussite autour du ratio de conversion : « 100 contacts - 10 projets - 1 implantation ».

Tableau de synthèse des résultats estimés par les organismes de promotion / prospection aquitains<sup>1</sup>

1998	BRA	Pyrénées Atlantiques Expansion	Agence de développement économique de Lot-et-Garonne	Conseil Général des Landes	Conseil Général de la Dordogne
Nombre de projets traités	124	112	12 (*)	10 (**)	0
Nombre de projets green-field aboutis	16	7	1	3	0
Emplois créés	578	-	-	-	-
Investissements annoncés (en MF)	1 571	-	-	-	-

(\*) Moyenne calculée sur la base de la déclaration suivante : 30 dossiers (dont 4 projets green-field) depuis 1995.

(\*\*) Moyenne calculée sur la base de la déclaration suivante : 30 implantations (dont 10 étrangères) depuis 1990.

Compte tenu du nombre de projets ayant à ce jour aboutis (en moyenne moins de 10 projets par département), la plupart des organismes ne formalisent pas de véritable tableau de bord pour suivre les résultats, excepté le BRA.

En effet, le BRA présente régulièrement à son Conseil d'Administration, une analyse de ses résultats portant sur :

1. des données de suivi du développement exogène : nombre de projets détectés / aboutis, estimation des recettes fiscales (montant prévisionnel de la taxe professionnelle,...), nombre d'emplois créés directs et induits, secteurs d'activité concernés, nature de l'investissement,...

2. un benchmarking établi par rapport à d'autres organismes exerçant dans d'autres régions en vue de positionner les efforts locaux en matière d'attractivité des investissements et des territoires.

<sup>1</sup> Ce tableau ne tient pas compte des résultats enregistrés par le service de prospection des investissements étrangers de la Chambre de commerce et d'industrie de Bayonne, non rencontré pour des problèmes de disponibilité.

## LA LORRAINE

### 1. LE PAYSAGE INSTITUTIONNEL DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE

Les difficultés de l'industrie minière et sidérurgique en Lorraine ont conduit les pouvoirs publics à penser à la reconversion industrielle de la région dès les années 50. L'implantation d'entreprises étrangères étant une des solutions à ces difficultés économiques, un dispositif de promotion/prospection a commencé à prendre place dès les années 50-60. Le dispositif s'articule selon plusieurs niveaux territoriaux, dont les acteurs sont les suivants :

#### A. AU NIVEAU RÉGIONAL

- Le Conseil Régional

• APEILOR : Association pour l'Expansion Industrielle de la Lorraine créée en 1966 (régie par la loi de 1908) ; elle regroupe la Région Lorraine, les 4 Conseils Généraux, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les organisations professionnelles et environ 150 entreprises. APEILOR est représentée par un délégué général qui exerce aussi la responsabilité de Commissaire à la reconversion Industrielle de la Lorraine.

#### B. AU NIVEAU DÉPARTEMENTAL

Le niveau départemental de promotion/prospection est homogène. Chaque département dispose d'un Comité d'Aménagement de Promotion et d'Expansion (CAPE) créé dans les années 50. Il existe donc :

- le CAPEV (Vosges),
- le CAPEMM (Meurthe et Moselle),
- le CAPEM (Meuse),
- le CAPEM (Moselle).

#### C. AU NIVEAU INFRA-DÉPARTEMENTAL

La mission interministérielle du Pôle Européen de Longwy (PED), a été créée en 1985 pour assurer la reconversion conjointe des bassins sidérurgiques de Longwy, du Luxembourg et du Luxembourg Belge. Le territoire promu par la mission correspond principalement à une zone d'activités de 200 ha.

l'ARDIES : Agence Régionale de Développement Industriel Économique et Social, créée en 1989, travaille pour le bassin d'emploi de Saint-Dié

l'ADUAN : l'Agence de Développement et d'Urbanisme de l'Agglomération Nancéienne agit pour le compte de la Communauté Urbaine de Nancy.

les Houillères du Bassin Minier de Lorraine, Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial, dispose d'un service industrialisation qui participe à la promotion-prospection du territoire.

Une commune ou une communauté de communes peut mener des actions de promotion/prospection, cependant le cas est peu fréquent, car elle dispose de peu de moyens.

#### **D. INSERTION DANS LE RÉSEAU NATIONAL**

APEILOR tenant le rôle de Commissariat à l'Industrialisation et au Développement Économique, l'association est en liaison directe avec le niveau national et participe au COSPE (Comité d'Orientation et de Suivi des Projets Étrangers). APEILOR agit comme intermédiaire pour les autres organismes.

APEILOR, les CAPE et le PED sont membres d'IFN.

APEILOR est également membre de FRIEND (French International Enterprise Development Association).

Les CAPE appartiennent à la Fédération des Comités d'expansion (CNER).

#### **E. LES ACTEURS PRIVÉS**

D'autres acteurs interviennent dans les actions de promotion/prospection : il s'agit des sociétés de reconversion. En Lorraine, ce sont principalement SODIE, la société de reconversion d'USINOR et la SOFIREM, celle de Charbonnage de France. La prospection ne constitue pas l'essentiel de leur activité, plutôt tournée vers le financement de projets d'implantation. SOFIREM, par exemple, accorde des prêts et prend des participations dans l'entreprise (temporaires et minoritaires).

#### **II. - LES OBJECTIFS : LES MISSIONS DES ORGANISMES**

Les organismes du dispositif de promotion/prospection des investissements étrangers sont tous impliqués dans le développement endogène et exogène national de la zone géographique qu'ils promeuvent :

- suivi et accompagnement des entreprises dans leur développement ;
- activités de reconversion ;
- aide à la transmission d'entreprise/reprise d'entreprises en difficultés ;
- prospection sur le territoire national ;
- soutien aux intercommunalités ;
- aménagement du territoire...

Le PED a également un rôle de gestion des relations transfrontalières avec en projet la création d'une agglomération transfrontalière.

Les activités de développement endogène et exogène sont souvent complémentaires ; certains projets d'implantation peuvent naître d'un contact avec une entreprise étrangère ou française déjà implantée (fournisseurs de la maison-mère, partenaires...).

Chaque organisme assure la promotion de son territoire ainsi que l'accueil et, en principe, le suivi des investisseurs français ou étrangers. Il organise des visites sur le terrain, aide l'entreprise à trouver une localisation, la met en relation avec des décideurs, les élus, les experts locaux, etc. Il accompagne l'entreprise dans toute ses démarches lorsque celle-ci a arrêté le choix de son implantation (aide aux montages financiers, et juridiques, formalités administratives, mise en relation avec les partenaires locaux, etc.).

Le Conseil Régional, APEILOR, les CAPE et l'ADUAN sont impliqués de manière active dans la prospection d'investisseurs étrangers.

#### **Les investissements indirects :**

L'ensemble des acteurs s'accorde à dire qu'il lui est difficile d'apporter une réponse à des demandes d'investissement indirects. Selon eux, il ne s'agit pas tout à fait du même métier. Les banques, les réseaux de distribution sont davantage à même de répondre à ce type de demande.

La réponse à une demande de partenariat n'échoit pas forcément à la structure de promotion. Elle peut passer par des organismes professionnels, des banques, etc.

La demande de rachat d'une entreprise française par une entreprise étrangère n'aboutit pas souvent, soit parce que l'entreprise correspondant au profil n'est pas disponible soit parce qu'une entreprise en difficulté ne dispose plus des atouts suffisants pour être rachetée.

### **III. - LES ACTIVITÉS DE PROMOTION/PROSPECTION**

Les activités de promotion/prospection sont effectuées par les différents acteurs soit en France, soit à partir de la France, soit directement depuis l'étranger.

Les dossiers d'implantations ont diverses origines :

- le réseau DATAR
- la prospection « propre » à chaque organisme
- le relationnel de cet organisme
- les prescripteurs (banques, compagnies immobilières...)
- les entreprises déjà implantées.

#### **A. LES STRATÉGIES DE PROSPECTION**

Il y a une dizaine d'années, les implantations nombreuses et conséquentes en Lorraine laissaient penser qu'il était aisé d'attirer des entreprises étrangères sur le sol français. Les difficultés de ces dernières années ont fait évoluer les mentalités et ont amené les acteurs à professionnaliser leurs actions.

La prospection « tous azimuts » n'est plus d'actualité. Les approches sont thématiques et sectorielles, la zone géographique prospectée étant souvent déterminée par le secteur cible. Le choix de celui-ci est orienté en fonction des atouts de la région, (présence de partenaires potentiels, savoir-faire existants, ressources disponibles, secteur porteur..).

Le développement du conseil constitue une autre évolution du métier de promotion/prospection. Le rôle de « vendeur pur et dur », pratiqué il y a quelques années, ne correspond pas aux attentes des entreprises.

## **B. LES ACTIVITÉS DEPUIS LA FRANCE**

Les activités depuis la France consistent essentiellement en l'envoi de fax, de documentation, souvent accompagné de relance téléphonique. La sélection des entreprises s'effectue à partir de catalogues d'exposants de salons européens ou internationaux, de bases de données d'entreprises (Kompas...).

## **C. LES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER**

La zone géographique prospectée dépend à la fois de la taille des organismes et du secteur cible. Dans le cas d'une petite structure comme le CAPE Meuse, la prospection est très ciblée, elle concerne une activité dans trois secteurs.

L'Agence Lorraine de Développement à Atlanta, en Géorgie, est un bureau de prospection qui fédère la Région Lorraine, les CAPE de Meurthe et Moselle, de la Meuse et des Vosges, le PED et APEILOR, qui tous contribuent au financement de cette antenne. Des concours de l'Europe ont été accordés par le Préfet de Région. L'intégration du CAPE Moselle à l'Agence est en cours. Six personnes travaillent dans l'Agence : un directeur, une assistante, un prospecteur, un CSNE, et deux consultants indépendants sous contrat, l'un sur New-York, l'autre sur Atlanta. La prospection menée auprès des entreprises américaines est commune.

## **D. LE BUREAU DE MILAN**

Le CAPE Moselle et le CAPE Meurthe et Moselle disposent d'un bureau commun à Milan. L'accès direct aux principaux marchés à l'export des Italiens (Allemagne et France) par le biais d'une implantation en France constitue l'une des arguments forts de la démarche des CAPE dans ce pays.

Les IFA (Invest In France Agencies). Certains acteurs du dispositif, comme APEILOR, s'appuient sur les IFA pour organiser des rencontres avec les entreprises, s'informer sur des prospects possibles, etc.

### **E. LES CONSULTANTS INDÉPENDANTS**

La prospection à l'étranger passe également par des consultants indépendants, qui peuvent travailler ou non à plein temps, ou par des agences de services .

### **F. LA CONCURRENCE :**

En France, la Lorraine est souvent en concurrence directe avec l'Alsace, plutôt pour des raisons de proximité, et avec le Nord-Pas-de-Calais, pour des raisons historiques (région touchée économiquement). A l'étranger, la Lorraine se trouve plutôt en concurrence avec l'Irlande, l'Écosse, le Pays de Galles, les Pays-Bas, le Luxembourg, les Pecos, la Pologne, la Hongrie, les Pays Baltes, pour des raisons d'avantages fiscaux, de proximité de marchés...

La concurrence se structure dans des pays comme l'Allemagne, où une Agence Fédérale a été créée, et l'Italie, où une Agence Piémontaise a été mis en place.

### **G. COLLABORATION AVEC DES ORGANISMES ÉTRANGERS :**

Parfois, des collaborations avec des organismes similaires, s'effectuent dans le cadre d'échanges d'informations, de transfert d'expérience...ou pour trouver des solutions pour les entreprises en difficultés, jamais dans le cadre d'une action de prospection.

La Sarre, le Luxembourg et le Luxembourg belge ont collaboré avec la Lorraine dans le cadre du projet Toyota en donnant des informations sur le tissu d'entreprises liées à l'automobile de leurs territoires respectifs.

## **IV. - LES OUTILS**

Pour améliorer les performances du dispositif de promotion/prospection de la Lorraine, deux outils majeurs ont été mis en place :

**VALORIS** est une Association (loi 1908) créée en 1991. Elle regroupe la Préfecture de Région, la Région de Lorraine, les CAPE des quatre départements et APEILOR dans la gestion commune d'une banque de données informatisées qui valorise les atouts économiques et industriels de la Lorraine. Celle-ci fournit des argumentaires sectoriels que chaque membre peut adapter au territoire pour lequel il travaille. Cette banque de données est régulièrement actualisée en plusieurs langues. Les membres de VALORIS se réunissent régulièrement pour alimenter cette base de données. VALORIS emploie actuellement trois personnes, un ingénieur, une documentaliste, une secrétaire et des traducteurs en fonction de la demande.

L'association **LORRAINE INTERNATIONAL** (régie par la loi de 1908) permet de répondre aux demandes des cadres étrangers et de leurs familles sur des sujets aussi variés que le logement, des cours de français, la scolarisation des enfants, les formalités administratives, etc. LORRAINE INTERNATIONAL est utilisée comme argument dans la promotion de la région.

## A LES OUTILS DE COMMUNICATION

Les actions de promotion pouvant intervenir en soutien des actions de prospection prennent diverses formes :

- Plaquettes de présentation du territoire promu,
- CD-ROM,
- catalogue des zones industrielles
- sites Internet,
- annonces de presse dans des publications régionales, nationales et internationales : pour des raisons des coûts, les supports de communication sont plus souvent régionaux que nationaux ,
- lettre d'information aux partenaires,
- vidéo de présentation de la zone géographique promue ,
- quatre pages d'informations (ex. : « Bienvenue en Lorraine, éditée en Français, en Allemand, en Anglais, en Coréen et en Japonais, est une revue trimestrielle présentant des informations pratiques à l'usage des nouveaux venus, un guide de sorties, des interviews de cadres étrangers...)
- création d'un n° vert pour répondre aux questions des entreprises...

La plupart des acteurs ont réduit leur participation sur des salons internationaux, en tant qu'exposant, le rapport coût/résultat s'avérant trop élevé. Cependant, ils continuent à visiter des salons qu'ils ciblent selon les secteurs prospectés.

## B LES AIDES (MATÉRIELLES, FINANCIÈRES...)

### 1. Au niveau local

Les aides ne semblent pas constituer l'argument le plus utilisé par le dispositif lorrain. La région Lorraine ne possède pas de particularités en matière d'aides locales à l'implantation ; les aides promues à l'investisseur au niveau local peuvent être de nature matérielle, financière, comme :

- l'exonération de taxe professionnelle,
- l'exonération des charges patronales,
- la location avantageuse ou la mise à disposition de locaux,
- des prêts bonifiés, ...

Dans tous les cas ces aides s'inscrivent dans un cadre réglementaire.

## 2. Au niveau national

La Région Lorraine est éligible à la Prime d'Aménagement du territoire (PAT) du PED de Longwy est une zone à taux dérogatoire, avec un plafond de la PAT pouvant atteindre 34% des investissements. La Lorraine est en outre classée en totalité pour les projets tertiaires et de recherche.

**Les moyens : Les ressources humaines**

Effectifs	Conseil Régional	APEILOR	CAPEM (57)	CAPEM (55)	CAPEMM	CAPEV (1997)	PED	ADUAN	ARDIES
Effectifs Totaux		18	10	5	10	5,5	10 <sup>1</sup>	20	1
Effectifs permanents						5			1
Effectifs à temps partiel						0,5			2
Effectifs promotion/prospection	2	4	3	2,5		3		3	
dont effectif à l'étranger	1			1					

**Les budget / le financement**

	APEILOR	CAPEM (57)	CAPEM (55)	CAPEMM	CAPEV (1997)	PED	ADUAN	ARDIES
<b>Budget (en MF):</b>								
Total	17,6	10	2,4	6,3	4,2	3,6	20	0,6
Actions de promotion/prospection	Nc	nc	0,14 <sup>2</sup>	3,4 <sup>3</sup>	nc	1,2	nc	nc
<b>Financement de l'organisme (en %)</b>								
Ligne budgétaire de l'organisme de rattachement :						100% (DATAR)		
Subventions :								
UE	15,2%	10%		6%	13%			
Etat	5,6%						nc	
Région								
Département	17,5% <sup>4</sup>	79%	100%	81%	82%		nc	
Autres collectivités locales	0,5%	0,3%		12%	4%		CUB Nancy .nd	17%
Autre Public	7,7%	0,7%		1%			nc	
Fonds d'industrialisation du bassin minier		10%						
Cotisation des adhérents	11,5%							
<b>Vente de services</b>								
Au public								
Au privé								
Autres					1% Comité local des banques)			

<sup>1</sup> 3 personnes en salariés réels

<sup>2</sup> Missions à l'étranger

<sup>3</sup> Salaires inclus

<sup>4</sup> Total Conseil Régional + Conseil Général, (Y compris Financement du Bureau d'Atlanta, 10,1%)

## V. - LE SUIVI DES RÉSULTATS

La plupart du temps, les organismes alimentent une base de données sur le nombre de dossiers traités, leur nature, le nombre de dossiers aboutis, le nombre d'emplois créés. Parfois, elles calculent le retour sur investissement par le rapport fiscalité/dépenses.

Le caractère aléatoire des résultats d'une année sur l'autre, en particulier des petites structures, conduit à ne pas fixer d'objectifs fermes sur le nombre de projets qui doivent aboutir par an.

## VI. - LA VALEUR AJOUTÉE

Il est difficile de quantifier la valeur ajoutée d'un organisme dans l'aboutissement d'un projet d'implantation. En effet, la « paternité » du projet est multiple. Le succès d'une implantation est le fruit de l'implication de plusieurs acteurs (promotion, détection du projet, accueil, montage du projet, etc.).

La valeur ajoutée d'un organisme dans le succès d'une implantation peut s'apprécier de manière qualitative. Etre un interlocuteur unique et de qualité face à l'entreprise semble être le leitmotiv des acteurs impliqués dans le dispositif.

Afin de valoriser leurs atouts auprès des entreprises, certains CAPB ont engagé une démarche de certification, qui concrétise ainsi la professionnalisation et la maturité du dispositif. Le CAPEMM a été certifié ISO 9001 pour ses activités de « prospection d'entreprises ; sélection de sites et accueil de projets ; accompagnement technique et financier des entreprises ; conseil en développement économique territorial ; promotion et communication économiques ».

## VII. - ANALYSE DE LA COHÉRENCE INTERNE/EXTERNE DU DISPOSITIF DE PROMOTION/PROSPECTION RÉGIONAL

### A LA COHÉRENCE INTERNE

Le réseau institutionnel de promotion/prospection lorrain est composé d'entités relativement indépendantes, qui, en même temps, ont mis en place des outils communs. Cette mutualisation permet d'assurer une cohésion de l'ensemble du dispositif.

Le fait que chacun ait développé ses propres outils de prospection, notamment au niveau départemental, traduit le besoin d'une adaptation des actions aux spécificités territoriales. Cette individualisation n'est pas sans créer quelques frictions, cependant le respect de la « première touche » semble fonctionner la plupart du temps.

celui qui a détecté le projet étant chef de file. Les organismes sont à la fois partenaires et concurrents.

L'action conjointe du CAPEMM et de l'ADUAN dans le cadre d'une campagne de prospection liée aux centres d'appels pour l'agglomération nancéienne est une illustration des partenariats possibles.

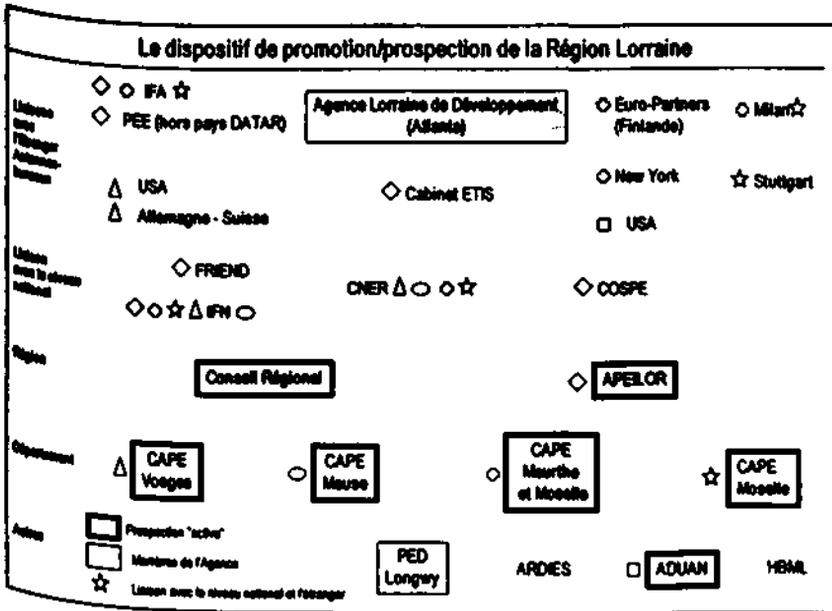
Il n'existe pas vraiment de règles pour définir la taille critique nécessaire au bon fonctionnement des opérations de promotion/prospection.

Certaines structures effectuent elles-mêmes leur prospection car elles ne peuvent apporter de réponses à des dossiers IFA.

Le fait que peu de dossiers aboutissent dans un département peut tenir à l'insuffisance des capacités d'accueil du territoire. C'est typiquement le cas de la Moselle.

Le réseau semble relativement indépendant du niveau national, l'essentiel des relations passe par un intermédiaire (APEILOR).

La plupart des acteurs souhaitent une action au niveau national pour communiquer et promouvoir les orientations des politiques publiques. A titre d'exemple, la loi des 35h est mal perçue par bon nombre d'entreprises étrangères, ce qui constitue un frein à l'attraction des investissements étrangers.



## RHÔNES-ALPES

### I. - LE PAYSAGE INSTITUTIONNEL DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE

Le dispositif de promotion/prospection de la région Rhône-Alpes a commencé à se mettre en place il y a environ une vingtaine d'années. Il est hétérogène, tant dans sa structure que dans son financement :

La région Rhône-Alpes est dotée de deux Commissariats DATAR aux statuts différents :

- l'ADIL (Association pour le Développement Industriel de la Loire) est un Commissariat à l'Industrialisation. Il a pour niveau de compétence le département de la Loire.
- la DATAR Alpes, basée à Grenoble est un Commissariat de Massif (service d'État) dont la compétence couvre les Alpes.

Au niveau régional, le Conseil Régional s'appuie sur Entreprise Rhône-Alpes International : ERAI a été créée en 1987 à l'initiative du Conseil Régional, de l'Union Patronale de Rhône-Alpes et de la CRCI..

L'ADERLY (Association pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise) a été créée en 1974. Elle est chargée de la promotion du Grand Lyon. Ses compétences s'étendent sur une partie des départements du Rhône, de la Loire, de l'Isère et de l'Ain.

#### A. AU NIVEAU DÉPARTEMENTAL

Dans deux départements, la promotion des investissements étrangers est assurée par une cellule mise en place au sein du Conseil Général. Il s'agit :

- de la Mission pour l'Industrialisation et le Développement des Entreprises en Ardèche ;
- de la Direction des Affaires Economiques dans la Drôme.

Dans les autres départements, les structures existantes sont

- l'AEPI (Agence d'Etude et de Promotion de l'Isère) ;
- l'Agence Economique de la Savoie, créée en 1989 ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Haute-Savoie, Service Aménagement du Territoire, qui est impliquée dans le dispositif depuis 1992.

## **B. AU NIVEAU INFRA-DÉPARTEMENTAL**

- le Syndicat Mixte de la Plaine de l'Ain, créé en 1975, assure la promotion du Parc Industriel de la Plaine de l'Ain (PIPA).
- EPIDA Etablissement Public d'Aménagement de l'Isle d'Abeau a été créé pour le développement de la ville nouvelle de l'Isle d'Abeau, son niveau de compétence couvre cinq communes.
- Roanne-développement, créée en 1994, travaille pour le développement du bassin d'emploi de Roanne.

Toutes ces structures, excepté Roanne Développement, sont fédérées dans une association, le Groupe Promotion Régionale (GPR), dont le rôle sera développé ultérieurement.

Tous les organismes chargés de la promotion en Rhône-Alpes n'ont pas été recensés. Certains sont uniquement chargés de la promotion d'une zone d'activités. Dans ce cas, ils sont en relation avec le niveau territorial supérieur.

## **C. INSERTION DANS LE RÉSEAU NATIONAL**

L'insertion du dispositif de Rhône-Alpes dans le réseau national passe principalement par les deux Commissariats DATAR, et par l'adhésion de la plupart de ses membres à Invest In France Network.

## **D. LES ACTEURS PRIVÉS**

Certaines sociétés de reconversion participent à la promotion de la région, ce sont les sociétés de GIATT, Usinor, Rhône-Poulenc, ...

## **II. - LES OBJECTIFS - LES MISSIONS DES ORGANISMES**

Etant donné l'hétérogénéité du dispositif, les objectifs et les missions de chacun sont différents.

Les activités de certaines structures sont essentiellement tournées vers le développement exogène :

- Roanne Développement met en place des actions uniquement tournées vers le développement exogène national et international.
- La première mission d'ERAI est la simplification de l'export aux PME, la seconde étant la promotion de la région Rhône-Alpes.

Le cas d'ERAI est intéressant : selon la majorité des acteurs interrogés dans différentes régions, l'activité export est peu compatible avec une action de promotion-prospection. Il est difficile de contacter une entreprise pour lui demander à la fois de s'installer en France et d'importer des produits vendus par une société française. Cela explique les relations ténues entre les Postes d'Expansion Economique et les membres du dispositif de promotion.

ERAI a plutôt profité de l'existence de son réseau à l'étranger (10 bureaux) spécialisés dans l'export pour développer une activité de prospection. Ce rapprochement entre les deux activités permet à ERAI de tenir un discours « d'abord axé sur le développement international des entreprises ».

Une partie de l'activité des autres membres du dispositif est tournée vers le développement endogène et exogène national :

- suivi et accompagnement des entreprises dans leur développement ;
- aide à la transmission d'entreprise/reprise d'entreprises en difficultés ;
- prospection sur le territoire national ;
- aménagement du territoire (en particulier, aménagement de zones).

La réalisation d'études de marché par les acteurs du dispositif est exceptionnelle. Elle est sous-traitée la plupart du temps. C'est également le cas des expertises (fiscalité, financement, ...). Chacun se positionne en tant que généraliste disposant des capacités et des relations nécessaires pour accompagner l'entreprise dans toutes ses démarches.

#### **Les investissements indirects :**

Les dossiers sur les investissements indirects ne sont pas obligatoirement étudiés par les membres du dispositif de promotion de la région. Ils peuvent passer par des organismes professionnels, des banques, etc... De fait, il est difficile de quantifier les investissements indirects. Quelques éléments permettent cependant d'apprécier leur importance :

Selon l'ADERLY, les investissements indirects représenteraient 50% des dossiers traités par l'Association. Selon ERAI, les greenfields représenteraient moins de la moitié des dossiers traités, la tendance étant à la hausse des investissements indirects par rapport aux greenfields. Le fait qu'ERAI ait mis en place une cellule de coopération internationale qui s'occupe notamment des demandes de partenariats d'entreprises étrangères (commerciaux, financiers, technologiques, de R&D, recherche de formation) indique que des compétences spécifiques sont nécessaires pour mener à bien ce type d'opérations.

Plus la structure est importante, plus elle est à même de mettre en place les moyens pour traiter les dossiers d'investissements indirects. Les petites structures, comme l'ADE du CG de la Drome, ont du mal à répondre à des demandes de partenariats, pour plusieurs raisons : elles ne disposent pas des informations

nécessaires sur les entreprises à la recherche d'un repreneur, les actions pour obtenir ces informations (par exemple, constitution d'un fichier) ne sont pas au premier rang de leurs priorités, il existe d'autres acteurs pouvant traiter ces demandes (CCI, banques, etc...).

### III. - LES ACTIVITÉS DE PROMOTION/PROSPECTION

Les dossiers d'implantation traités sur l'ensemble de la région proviennent :

- de la DATAR, via l'ADIL pour le département de la Loire, et la DATAR Alpes ;
- d'ERAI ;
- d'ADERLY ;
- de la prospection propre à chaque organisme ;
- des prescripteurs : réseaux bancaires, professions immobilières ; les entreprises étrangères déjà implantées peuvent servir de relais d'opinion ;
- du réseaux de clients-fournisseurs des entreprises déjà présentes sur le territoire ;

Cette dernière source de dossiers est importante dans une région qui bénéficie d'une attraction naturelle liée à ses atouts économiques et environnementaux. Les demandes spontanées peuvent constituer la majorité des dossiers traités dans certains départements, cette constatation étant à mettre en parallèle avec l'absence d'action de prospection propre.

Les activités de prospection lourdes sont assurées essentiellement par ERAI et ADERLY, qui sont aussi les structures les plus importantes. L'action des autres acteurs du dispositif est davantage tournée vers la promotion, l'accueil et le suivi des entreprises. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette situation :

- l'attraction naturelle de certains départements ;
- la libéralité de certaines collectivités territoriales qui n'ont pas engagé d'action spécifique de prospection ;
- le manque de moyens.

#### A. LES STRATÉGIES DE PROSPECTION :

Deux approches sont possibles : l'aménagement du territoire ou les marchés. Dans la plupart des cas, les secteurs sont ciblés en fonction des pôles d'excellence de la région, des ressources disponibles, de la dynamique des secteurs

#### Le Groupe Promotion Régionale

Le Groupe Promotion Régionale a été créé à l'initiative d'ERAI et de la CPCI. Il fédère les principales Agences de Développement de la région Rhône-Alpes. Il contribue aux actions de promotion mises en œuvre au niveau régional. Il comprend 10 membres. Le GPR « délègue » à ERAI la coordination et la mise en œuvre des

actions de promotion décidées dans le cadre du Plan d'Action Régional validé par les membres.

La compétence d'ERAI s'arrête à la stricte prospection et l'instruction des dossiers est confiée aux membres du GPR pour leur territoire de compétence (accueil des investisseurs, proposition et visites de sites, mise en relation avec les partenaires locaux).

Plusieurs types de prospection sont effectués pour le GPR :

- une prospection large, à grande échelle, par ex) envoi de 15000 dossiers aux entreprises les plus exportatrices d'Espagne,
- une action plus ciblée « sur mesure » pour des membres du GPR, à leur demande.

Chaque membre est tenu au courant des dossiers traités, même lorsque ceux-ci ne lui sont pas adressés. En principe, il a la possibilité de demander à répondre à une demande d'implantation étrangère, même s'il n'a pas été consulté.

Les deux critères principaux qui permettent d'arbitrer le choix des sites d'implantation sont :

- la demande effectuée par l'entreprise elle-même ;
- l'accès aux marchés

#### **B. LES ACTIVITÉS DEPUIS L'ETRANGER :**

Bureaux/antennes à l'étranger :

- ERAI a développé une activité de prospection dans cinq de ses bureaux : Barcelone, Bruxelles, Stuttgart, Turin, Montréal. Une personne travaille spécifiquement sur les activités de prospection dans chacun des bureaux.
- L'ADERLY dispose de quatre antennes : à New York, Dusseldorf, Tokyo et Bruxelles.
- Les autres structures du dispositif font appel à des consultants ou des cabinets privés. Elles ne sont pas directement implantées à l'étranger.

#### **C. LA CONCURRENCE :**

La proximité géographique et une spécialisation sectorielle similaire peuvent conduire à la mise en concurrence de départements ; c'est le cas de l'Ardèche et de la Drome.

ERAI a mis en place une veille concurrentielle sur les agences de développement étrangères, afin de connaître les pays les plus « affûtés » en matière de promotion. C'est, par exemple, le cas du Pays de Galles, qui possède une agence de développement économique importante, la WDA (Welsh Development Agency). Elle emploie 500 personnes, dont 100 sont dédiées à la prospection internationale.

#### **Collaboration avec des organismes étrangers :**

La collaboration avec les organismes étrangers se limite la plupart du temps à des échanges d'information et des transferts d'expériences. La concurrence entre pays empêche une collaboration d'un autre type.

### **IV. - LES OUTILS**

#### **A. LES OUTILS DE COMMUNICATION**

Différents supports de promotion sont utilisés pour communiquer :

- plaquettes de présentation du territoire promu, édité en plusieurs langues ;
- CD-Roms ;
- catalogue des zones industrielles ;
- sites Internet ;
- annonces de presse dans des publications régionales, nationales et internationales ;
- lettre d'information aux partenaires ;
- vidéo de présentation de la zone géographique promue ;
- organisations de visites de journalistes ;
- accueil de délégations étrangères.

L'environnement peut être utilisé comme un argumentaire fort dans la communication. C'est par exemple le cas du PIPA.

#### **B. LES AIDES (MATÉRIELLES, FINANCIÈRES...)**

##### **I. Au niveau local**

Les aides accordées au niveau local et national sont peu nombreuses en Rhône-Alpes. Seules la Loire, l'Ardèche et une partie de la région de Valence sont éligibles à la Prime d'Aménagement du Territoire. Les autres départements ne bénéficient pas de la PAT.

De fait, les aides ne sont pas mises en avant dans la promotion du territoire. Lorsqu'elles peuvent être attribuées, elles constituent un « plus » pour l'entreprise qui s'implante. L'accessibilité aux marchés (région transfrontalière, sillon alpin Grenoble-Genève) et les infrastructures sont des critères plus discriminants que l'aide apportée.

Exemple d'aides accordées dans un département :

En Haute-Savoie, quelques cantons sont aidés, les entreprises qui s'implantent bénéficient :

- en zones urbaines sensibles
  - de l'exonération de taxe professionnelle,
- en zones d'aménagement du territoire-tertiaire (ZAT),
  - de l'exonération de taxe professionnelle
  - de la PAT tertiaire
- en territoires ruraux de développement prioritaire :
  - de l'exonération de taxe professionnelle
  - de l'exonération d'impôts sur les bénéfices
  - des crédits d'impôts pour les dépenses de recherche
  - de l'exonération de taxe foncière sur les bâtiments
  - de l'exonération de taxes pour frais consulaires.

Au niveau très local, certaines communes peuvent faire un effort particulier sur le prix des terrains, le cas est plus fréquent dans les départements les moins attractifs.

les moyens

Effectifs	ERA1	ADERLY	DATAR Alpes	ADIL	AEPI	Agence Economique de la Savoie	CCI 74	CG Ardèche	CG Drome (DAE)	EPIDA	Plaine de l'Ain développement	RRoanne Développement
Effectifs Totaux	40	28				15	2		11		8	5
Effectifs permanents												
Effectifs à temps partiel												
Effectifs promotion/prospection			0.5						1 <sup>1</sup>		2	4
Dont effectif à l'étranger	5	8										

---

<sup>1</sup> Mission de prospection uniquement , la promotion est assurée par le service communication du CG

les budgets/le financement

	ERAI	ADERLY	ADIL	AEPI	Agence Economique de la Savoie	CCI 74	CG Ardèche	CG Drome	EPIDA	Plaine de l'Ain développement	Roanne Développemen t
<b>Budget (en MF):</b>											
Total	23,2	27 <sup>1</sup>			12	0,62					2,5
Actions de promotion/prospection	5,3 <sup>2</sup>	17			1 <sup>3</sup>	0,02					1
<b>Financement de l'organisme (en %)</b>											
Ligne budgétaire de l'organisme de rattachement						99%					
Subventions:											
UE											20%
Etat											
Région											30%
Departement					100%					27%	
Autres collectivités locales											20%
Autre Public											30%
Cotisation des adhérents											
<b>Vente de services</b>											
Au public											
Au privé						1% <sup>4</sup>				73%	
Autres											

<sup>1</sup> Partie opérationnelle

<sup>2</sup> 50% en RH

<sup>3</sup> hors RH

<sup>4</sup> Frais d'inscription sur une liste de locaux disponibles

## V. - LE SUIVI DES RÉSULTATS

Dans tous les cas, le suivi des résultats est une procédure simple qui consiste schématiquement en l'identification des projets d'implantation et des projets aboutis, du nombre d'emplois créés.

## VI. - LA VALEUR AJOUTÉE

Les organismes se positionnent en « guichet unique » auprès des entreprises pour faciliter leurs démarches.

Un acteur du dispositif peut également jouer la carte de l'environnement pour attirer les investisseurs. Le Parc Industriel de la Plaine de l'Ain est certifié Iso 14001. La certification, lorsqu'elle est internationale, apporte une crédibilité recherchée de l'organisme vis-à-vis des entreprises étrangères.

## VII. - ANALYSE DE LA COHÉRENCE INTERNE/EXTERNE DU DISPOSITIF DE PROMOTION/PROSPECTION RÉGIONAL

### La cohérence interne :

L'appréciation de la cohérence du dispositif de la région Rhône-Alpes s'appuie sur les constats suivants :

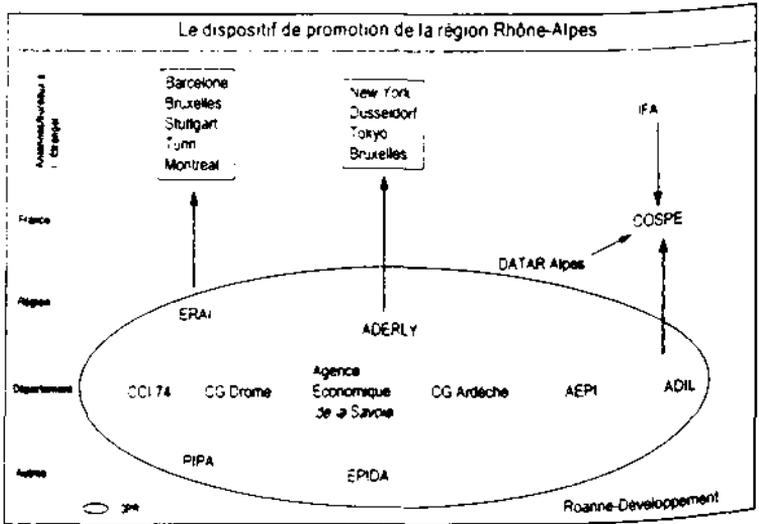
1. Globalement la Région Rhône-Alpes bénéficie d'une attractivité auprès des investisseurs liée à sa situation économique et à sa géographie. Certains départements sont moins avantagés : la Loire, la Drome, l'Ardèche.
2. Le poids économique de la région la place au second rang derrière l'Île-de-France, le nombre d'emplois créés par les investissements étrangers la place au quatrième rang derrière le Nord-Pas-de-Calais, l'Île-de-France et l'Alsace et devant la Lorraine (en 1997).

Le premier constat permet d'expliquer la jeunesse relative du dispositif (25 ans), comparé à d'autres régions comme la Lorraine où il a une quarantaine d'années. Il permet également de comprendre l'hétérogénéité du dispositif, somme d'individualités fortes, en concurrence au niveau infra-régional. La séduction naturelle de Rhône-Alpes semble l'avoir conduite à développer tardivement des actions de promotion et à constituer des chasses gardées.

Le second constat pose les limites d'un tel dispositif. Ses résultats ne sont pas pleinement satisfaisants. La création du GPR, élément fédérateur, montre que le dispositif est actuellement en maturation. La mise en commun d'outils de prospection et de promotion semble en être une étape nécessaire.

L'action d'ERAI menée auprès des investisseurs étrangers et uniquement tournée vers la prospection pose la question de la spécialisation et de la

professionnalisation du métier. Dans un souci d'efficacité faut-il séparer l'action de prospection de l'accueil et du suivi des investisseurs? Quel est le niveau territorial pertinent pour une telle configuration ?



**VIII. ANNEXE 3 :**

**LES DISPOSITIFS DE PROMOTION DES IDE  
DANS DES PAYS CONCURRENTS**

*Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas*

## L'ITALIE

### I. - QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

En 1996, 3,4 Milliards de dollars US d'investissements directs étrangers ont été investis en Italie, ce qui situe le pays au 6ème rang européen, et au 24ème rang mondial. Dans le même temps, l'Italie a investi directement 6,2 milliards de US dollars à l'étranger, ce qui place cette fois le pays au 5ème rang européen, et au 11ème rang mondial<sup>1</sup>.

En 1997, les investissements directs étrangers ont augmenté de 5%<sup>2</sup>.

En ce qui concerne le contexte politique, économique, et entrepreneurial, l'Italie est un pays qui présente des avantages et des inconvénients. Mais entre 1997 et 2001, l'Italie fera partie des pays les plus industrialisés et la croissance attendue du pays semble en favoriser le caractère attractif pour les investissements étrangers.

L'entrée dans la zone de l'EURO a imposé au pays une série de réformes qui ont permis d'améliorer de manière substantielle les bases de l'économie italienne. Les éléments qui permettent aujourd'hui à l'Italie d'être très compétitive sont principalement : une plus grande stabilité politique, la baisse progressive des taux d'intérêts, le contrôle de l'inflation et l'ensemble des conditions avantageuses qui ont été mises en place afin de favoriser les investissements productifs, et ce, surtout dans le Sud du pays (contrats d'emploi-formation, mise en place de guichets uniques qui permettent de faciliter et d'accélérer toutes les formalités administratives, les contrats de zone pour le développement des régions défavorisées, et enfin l'ampleur des aides pouvant être accordées aux investisseurs).

Le marché italien paraît particulièrement intéressant pour les investisseurs étrangers à plusieurs niveaux. Tout d'abord, le coût du travail y est le même qu'en France. D'autre part, les entreprises y ont très peu de coûts de structure, puisque la pratique de l'outsourcing est très répandue. Enfin, il semblerait que la culture italienne attire nombre d'investisseurs, notamment japonais.

Les années 90 ont fait apparaître une amélioration des conditions sur le marché du travail, en termes de réglementation, de flexibilité, et de création d'emplois. Ces améliorations concernent par exemple les rapports avec les syndicats. De plus, compte tenu du faible taux d'inflation actuel en Italie, les effets du mécanisme de l'échelle mobile à travers lequel les salaires étaient réévalués, se sont affaiblis.

D'autre part, le gouvernement a mis en place une série de mesures visant à favoriser l'insertion des jeunes dans le monde du travail à travers de nouvelles

<sup>1</sup> Source : Nations Unies - World Investment Report 1998

<sup>2</sup> Source : Nations Unies - World Investment Report 1998

initiatives comme les stages en entreprise, les financements pour des travaux socialement utiles, les bourses de travail, etc.....

Enfin, des contrats de zone et des pactes territoriaux prévoient des avantages particuliers pour les embauches réalisées dans les zones ayant un taux élevé de chômage.

En ce qui concerne le système fiscal, le Gouvernement italien a effectué ces dernières années un effort important pour rationaliser le système fiscal en le rendant plus moderne et plus transparent.

Dans un effort d'encouragement et de soutien au développement de nouveaux investissements et à la création d'emplois, surtout dans le sud et dans les régions les moins développées du pays, le gouvernement italien a mis en place, en accord avec la réglementation européenne, une série d'instruments d'incitations financières pour les nouvelles activités et pour la modernisation et le développement d'entreprises déjà existantes.

La loi 488/92, la loi 341/95 et la loi Sabatini sont les lois nationales les plus importantes en matière d'investissements fixes. De plus, pour favoriser le développement et la croissance du tissu local, des pactes territoriaux et des contrats de zones ont été créés.

Plus généralement, l'Italie a une position stratégique en Europe : elle est étroitement reliée à des centres économiques en expansion. Les secteurs qui sont notamment en expansion et qui constituent un pôle d'attraction sont :

- **Infrastructure et Services Publics** : le domaine de l'électricité, du gaz et de l'eau est actuellement en cours de dérégulation, ce qui représente des opportunités certaines en matière de profitabilité. De même, les entreprises agissant dans les domaines de l'industrie lourde et de l'ingénierie pourraient trouver leur intérêt à investir dans des projets en Italie, et à participer à des concours publiques pour obtenir la gestion des systèmes des services publics.
- **Distribution** : en Italie, il y a 99m<sup>2</sup> de zones de distribution par habitant, ce qui est très peu comparativement à d'autres pays d'Europe (235m<sup>2</sup> en France, 194m<sup>2</sup> en Allemagne, et 138m<sup>2</sup> en Espagne<sup>1</sup>). Le nombre total de supermarchés par million d'habitants est de 98, alors que la moyenne européenne est de 141<sup>2</sup>. Le système de distribution est beaucoup moins développé au Sud de l'Italie.
- **Logistiques et transport** : l'élargissement de l'Union Européenne et l'accroissement du commerce international vers le Nord de l'Afrique et de l'Amérique ont réévalué la Méditerranée. Le projet Euro-Med de l'Union Européenne a comme objectif principal de créer dans les dix prochaines années une zone de commerce libre. D'autres projets européens ont comme objectif la création de réseaux transnationaux pour unir le Mezzogiorno aux pays du Nord de l'Europe. Le secteur de la logistique et du transport présente de belles opportunités d'investissement, dans un marché très fragmenté (plus de 130.000 opérateurs). Un exemple d'investissement réussi est le port de Gioia Tauro.

<sup>1</sup> Source : Jones, Lang & Wootton

<sup>2</sup> Source : Cermes et Infiscan

- **Tourisme** : L'Italie est le deuxième pays touristique au monde. La tendance est maintenant la création de villages touristiques, avec un mélange de culture, de tradition, et de sport. Ce concept très à la mode fait de l'Italie un pays où le tourisme n'est pas trop dépendant de la saison.
- **Alimentation** : Le régime méditerranéen connaît une très forte demande. Le marché italien est très fragmenté et a besoin de restructurations.

## II. - LE DISPOSITIF GÉNÉRAL D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS EN ITALIE

Différents organismes italiens sont devenus conscients du fait que les besoins des entreprises changent selon leur secteur spécifique et ils essaient de fournir des réponses qui s'adaptent le mieux possible aux exigences individuelles, en proposant des solutions dans l'assistance aux entrepreneurs intéressés par l'investissement en Italie et surtout dans les zones à faible croissance.

L'Italie est un véritable puzzle en ce qui concerne l'attraction des investissements étrangers: il y a beaucoup d'acteurs, avec chacun une stratégie et des idées différentes. Jusqu'à récemment, l'Italie était un pays très tourné vers les exportations. Tous les efforts étaient concentrés vers les aides à l'exportation plus qu'à l'importation. Selon des observations de la Banque d'Italie, la tendance était plutôt d'investir à l'étranger, et de rester dans le pays où l'investissement était réalisé.

Aujourd'hui, l'Italie commence à comprendre la nécessité de promouvoir les investissements étrangers. Il faut donc que l'Italie réorganise ses organismes publics qui s'occupent de promotion industrielle et leur donner des objectifs communs.

Il existe plusieurs organismes, tous dépendant directement ou indirectement du Ministère du Trésor (et dans le cas de l'IPI, du Ministère de l'Industrie), et qui ont comme mission soit la promotion du territoire, soit la mise en œuvre de moyens et d'instruments financiers pour faciliter l'attraction des investissements. Ces organismes sont les suivants : IPI (Institut pour la Promotion Industrielle), ENISUD, IG (Imprenditoria Giovanile), RIBS, SPI (Société pour la Promotion Industrielle), Insud et Itainvest.

Le Gouvernement Italien a lancé fin 1997 une initiative pour créer SVILUPPO ITALIA. En Avril 1998, la Commission Bicaméral a élaboré un document qui donne des indications spécifiques pour la constitution de Sviluppo Italia. Il s'agit d'une S.p.a. sur le modèle de la Welsh Development Agency. Son but est avant tout de coordonner les efforts des organismes qui existent déjà pour soutenir le développement local et réorganiser leur mission. Ses quatre objectifs principaux seront :

- Merchant Banking
- Assistance technique aux différentes administrations
- Création d'entreprise et promotion du travail autonome
- Attraction de nouveaux investissements.

Ces quatre objectifs peuvent être regroupés en deux fondamentaux :

- Promotion du territoire (IPI, PROGEO<sup>1</sup>, ENISUD, et IG)
- Merchant banking (création d'instruments financiers ad hoc) : ITAINVEST, INSUD, RIBS<sup>2</sup>, et SPI<sup>3</sup>.

En ce qui concerne le problème du financement des nouveaux projets de promotion d'entreprise, le Gouvernement prévoit la création d'un Fond de promotion avec la loi n°208/1998. Ce fond sera alimenté par des ressources nationales et communautaires.

Sviluppo Italia privilégie tout de même les investissements dans le Mezzogiorno.

Sviluppo Italia devra être constituée par le Ministère du Trésor avant le 31 Janvier 1999, et le 30 Juin 1999 au plus tard, la réorganisation des organismes qui en font partie devra être terminée.

### III - LES MOYENS DE LA POLITIQUE ITALIENNE D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS.

#### A OBJECTIFS ET MISSIONS DES ORGANISMES

Trois organismes ont retenu notre attention particulière.

- **ITAINVEST** : Italia Investimenti S.p.a. est une merchant bank contrôlée par le Ministère du Trésor.
- **ICE** : Institut public sur la vigilance du Ministère du Commerce Extérieur. L'ICE est né en 1926 pour la promotion des exportations des produits agricoles.
- **L'IPI** est l'Institut pour la Promotion Industrielle, considéré comme une agence gouvernementale (sous la surveillance du Ministère de l'Industrie) italienne préposée à promouvoir de nouvelles activités industrielles et à stimuler le développement, le renouvellement et l'internationalisation des PME.

*Itainvest*, organisme basé à Rome, a plusieurs types de clients. Tout d'abord, des entreprises étrangères ou italiennes qui s'adressent à lui pour des études de faisabilité ou pour recevoir une assistance technique ayant pour but principal de commencer en Italie une activité productive, l'extension d'un investissement, ou la restructuration d'un investissement mais aussi des entreprises italiennes, qui sont à la recherche d'investisseurs étrangers et qui peuvent être des sociétés privées qui souhaitent un accès à des marchés étrangers, des sociétés publiques qui veulent être privatisées, ou des sociétés qui souhaitent développer ou gérer des infrastructures industrielles.

<sup>1</sup> PROGEO appartient à Itainvest  
<sup>2</sup> RIBS s'occupe fondamentalement de l'Agriculture  
<sup>3</sup> SPI s'occupe fondamentalement de la sidérurgie

Les services offerts sont l'étude de faisabilité des investissements (évaluations techniques, introduction dans le système italien, l'identification du meilleur endroit pour l'investissement, les aides financières ad hoc, la gestion des rapports locaux, régionaux, ou avec les institutions gouvernementales, et enfin, les études de marché), et la réalisation de l'investissement (établissement de la société, assistance pour obtenir des aides financières, conseils juridiques, fiscaux et administratifs, sélection du personnel et formation, aide orientée à l'accès aux marchés de capitaux, conseils en matière de fusions et acquisitions, leverage ou management by out).

La promotion des investissements en Italie n'est devenu l'objectif principal de Itainvest qu'en 1994.

L'ICE n'a commencé à travailler sur l'attraction d'investissements étrangers qu'en 1993. La loi Legge Baratta prévoyait des aides financières destinées à des projets ayant pour but de connaître et d'explorer le territoire national, les zones industrielles les plus intéressantes pour réaliser de nouveaux investissements. L'ICE a réalisé 13 projets dans le cadre de cette loi. En 1997, certains aspects de l'organisation de l'ICE ont changé, notamment avec la création de l'ufficio degli investimenti (département pour les investissements étrangers). La mission de ce département est la promotion d'investissements étrangers et des moyens de collaboration industrielle. Il s'agit d'investissements "greenfield" plus que de joint-ventures et d'acquisitions.

L'IPI est l'Institut pour la Promotion Industrielle construit sur un modèle d'agence gouvernementale italienne (sous la surveillance du Ministère de l'Industrie) préposée à promouvoir de nouvelles activités industrielles et à stimuler le développement, le renouvellement et l'internationalisation des PME. L'Etat italien est fortement engagé à soutenir, au moyen d'aides financières, tant par l'intermédiaire du Gouvernement central que par celui des Administrations régionales, l'installation de nouvelles activités industrielles ainsi que le processus de modernisation et de développement des entreprises existantes. Ces facilités visent à soutenir des projets d'investissement pour l'activité des entreprises situées dans certaines régions du pays et notamment dans le Sud.

En fait, l'IPI est l'Agence gouvernementale qui s'occupe de l'étude du territoire pour fournir aux entreprises italiennes et étrangères des informations au moment où elles décident de réaliser un investissement sur le territoire italien. Ces informations concernent les investissements fixes (pour la création de nouveaux établissements, et pour les interventions concernant des établissements existant on prévoit des subventions à fonds perdu pouvant aller jusqu'à un plafond maximum de 65% de la valeur des investissements réalisés), la promotion de l'emploi (pour les entreprises qui augmentent le nombre de leurs employés à plein temps, on prévoit des crédits d'impôt, des remises sur leurs charges sociales, ou des subventions à fonds perdu), la formation professionnelle (pour les processus de réorganisation ou de réaménagement des entreprises, ou encore pour le lancement de nouvelles entreprises, on prévoit des subventions à fonds perdu pouvant aller jusqu'à un plafond maximum de 90% des dépenses engagées destinées à la formation professionnelle), la recherche et le développement et enfin le développement commercial.

## **B. COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE**

Jusqu'en 1998, Italia Investimenti s'occupait des investissements provenant des Etats-Unis et de l'Europe, mais d'une façon tout à fait inorganisée. En 1998, l'Asie devrait être aussi développée. En Italie, Itainvest travaille à la fois à un niveau national, régional, et dans quelques bassins d'emploi particuliers.

Le bureau central de l'ICE est à Rome, mais la promotion des investissements étrangers est également effectuée à partir de 6 autres bureaux ("desks") qui sont situés à Berlin, Paris, Londres, New York, Tokyo et Los Angeles. D'autre part, l'ICE a 77 bureaux dans le monde qui peuvent s'occuper aussi d'attraction d'investissements étrangers en Italie, dans le cas d'une demande spécifique. L'ICE, tout comme Italia Investimenti, travaille à la fois au niveau national, régional, et dans quelques bassins d'emploi spécifique.

Enfin, TIPI n'ayant qu'un rôle de promotion globale, s'occupe surtout de donner des renseignements utiles à des organismes qui se trouvent à l'étranger (Chambres de Commerce, bureaux de l'ICE, ...). La couverture géographique est la même que pour les deux autres organismes étudiés : national, régional, et des bassins d'emploi.

### **1. Les moyens de ces organismes**

#### *a) Ressources Humaines*

Itainvest emploie 180 personnes, dont trois qui s'occupent exclusivement des investissements étrangers en Italie. Ces personnes ont toutes eu des expériences à l'étranger, et ont développé un important réseau de connaissances. Leur formation est très nettement axée sur la finance.

L'outil de promotion le plus utilisé est le contact direct avec l'investisseur. Ceci, grâce à un réseau de connaissances avec des multinationales. Itainvest ne prévoit pas la création de bureaux à l'étranger pour l'instant. Elle prévoit l'utilisation d'agents à l'étranger, utilisant leur propre réseau de connaissances pour promouvoir les investissements dans certains secteurs.

L'ICE emploie 900 personnes dans le monde, dont 500 en Italie. Les outils de communication et de promotion sont surtout tournés autour des foires et des séminaires. Mais l'ICE a aussi à sa disposition des sites web, différents supports de communication, des banques de données, l'organisation de visites guidées dans certaines zones industrielles intéressantes, etc. .

L'ICE a 77 bureaux à l'étranger, dont le rôle principal est celui de la promotion du commerce extérieur dans différents secteurs. En ce qui concerne plus spécifiquement l'attraction de l'investissement étranger en Italie, il y a 7 bureaux particulièrement actifs : Rome, New York, Paris, Tokyo, Londres, Berlin, et Los

Angeles. Il y a 33 instituts sur le territoire italien, mais seul celui de Rome s'occupe de l'attraction des investissements étrangers d'une façon organisée.

Enfin, l'**IPI** a trois personnes dédiées spécifiquement à l'attraction d'investissements étrangers sur 120 personnes. Les différents départements de l'IPI sont les suivants :

- intervention pour les zones en dépression
- promotion de l'utilisation des fonds européens
- systèmes d'information pour les opportunités sur le territoire
- programmes et cofinancement communautaires
- assistance technique aux régions pour la gestion des programmes communautaires
- assistance technique aux régions pour la gestion des programmes nationaux
- assistance technique pour la gestion des aides financières automatiques (loi 341 Imprenditoria femminile).

L'attraction des investissements étrangers est inclus dans le troisième département.

#### *b) Les moyens financiers*

Entre 1994 et 1998, **Itainvest** a investi dans 75 entreprises pour un total de 511.000 millions de liras. Sur ce montant, 24% ont été investis dans le secteur de la construction et des transports, 17% dans la distribution, 6% dans le textile, et 9% dans le tourisme et l'environnement. Cet organisme est une société par actions à 100%. Les responsables n'ont pas tenu à nous divulguer leurs budgets.

L'**ICE** quant à lui, avait un budget annuel de 500 millions de liras en 1997, et de 1100 millions de liras en 1998, pour ce qui concerne le bureau d'attraction des investissements étrangers.

Ce budget est réparti de la façon suivante :

Poste	1998
Ressources humaines	15%
Frais liés à la documentation, à la réalisation d'études, aux abonnements à des bases de données, ...	50%
Frais de participation à des salons, ...	10%
Frais de réception (invitations, organisations de visites, ...)	5%
Frais de déplacement	15%
Cotisations, adhésions à divers réseaux professionnels, et frais divers (téléphone, ...)	5%

La source principale de financement de cet organisme est le Ministère du Commerce Extérieur. Une partie peu significative vient des projets.

En ce qui concerne l'IPI, le budget 1997 était de 300 millions de liras, et le budget 1998 est de 600 millions de liras, pour ce qui concerne le bureau en charge de l'attraction des investissements étrangers. Le budget prévu pour le premier semestre 1999 est de 500 millions de liras. La répartition de ce budget par postes est la suivante :

Postes	1997	1998
Ressources humaines	10%	5%
Frais liés à la documentation, à la réalisation d'études, aux abonnements à des bases de données, ...	40%	45%
Frais de participation à des salons, ...	10%	10%
Frais de réception (invitations, organisation de visites, ...)		
Frais de déplacement	40%	40%
Cotisations, adhésion à divers réseaux professionnels		
Frais divers, téléphone, ...		

La dernière sélection de projets de la loi 488 pour les investissements fixes a eu les résultats suivants :

- En Centre Nord, 152 entreprises ont bénéficié de l'aide de l'IPI, dont 13 créations d'entreprises. 1400 millions de liras d'investissements avec participation étrangère. Un total d'aides de 70.000 millions de liras. Création d'emplois : 2320 personnes.
- Dans le Sud, 95 entreprises ont bénéficié des aides, dont 26 nouvelles créations. 1.714.000 millions d'investissements étrangers. Des aides pour un total de 360.000 millions et un accroissement de l'emploi de 2515 personnes.

Quant au financement de l'IPI, il vient à 70% du Ministère de l'Industrie, et à 30% des actionnaires (ABI, Confapi, et Confindustria).

#### IV. - LE RÔLE DE CES ORGANISMES DANS LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER EN ITALIE

##### A. ITALI INVESTIMENTI

Ses principales missions sont :

- la détection et la prospection de l'investisseur (aide au démarrage direct d'entreprise)
- l'accueil et l'information des investisseurs étrangers
- la promotion des outils d'incitation à l'investissement et des dispositifs d'accueil nationaux ou locaux
- la réalisation d'études de marché
- des actions d'orientation des investisseurs étrangers - visite du pays, de la région, des sites, ...

- des conseils et des aides juridiques et fiscales
- des aides dans le choix de la localisation
- des aides à l'investissement dans toutes les phases de sa mise en place.

Itainvest a un rôle d'arbitrage entre régions et entre sites pour le choix de la localisation de l'investissement, puisque son rôle est de privilégier les régions qui entrent dans les objectifs 1 et 2 de l'Union Européenne. Il en va de même en ce qui concerne son rôle d'aménagement du territoire. Cependant, une petite partie de leur budget (10%) peut être allouée à des projets concernant d'autres régions.

La sélection des projets se fait en fonction de leur rentabilité, de leur localisation, et de la taille de l'entreprise. D'autre part, certains types d'investissements sont privilégiés comme la logistique et le transport, la distribution, le tourisme, les services publics et l'alimentation.

Il y a en Italie plusieurs organismes qui s'occupent de la promotion de l'investissement étranger (IPI, EniSud, ITP Agence Investissement Piemonte, etc...), mais la particularité d'Italia Investment, c'est qu'il s'agit d'une merchant bank, c'est-à-dire d'un organisme capable de mettre à la disposition des entreprises des instruments financiers ad hoc. Par ailleurs, Itainvest suit la mise en place de l'investissement du début (recherche d'un lieu d'implantation, rapports avec le Gouvernement ou d'autres organismes, ...), jusqu'à la fin.

Itainvest collabore énormément avec les autres organismes italiens. Mais leur particularité est vraiment leur démarche pro-active, c'est-à-dire qu'ils montrent leur volonté d'aller à la recherche de l'investisseur potentiel, et d'investir avec lui.

#### *Un exemple d'investissement réussi :*

O.N.C.E.A.S. S.p.a. est une entreprise avec une filiale à Milan qui s'occupait de l'importation et de la distribution des produits électroniques pour le marché des machines photographiques et des films. La plus grande partie de ces produits étaient réalisés par FUJI FILM PHOTO au Japon. Au mois de Mai 1987, des représentants de GEPI S.p.a. (ex Itainvest) ont rencontré le management de O.N.C.E.A.S. S.p.a. parce qu'à cette époque, le Gouvernement italien imposait un quota d'importation sur les films photo et O.N.C.E.A.S. S.p.a. ne pouvait pas couvrir toute la demande du marché italien.

A la fin de 1987, ONCEAS Film Industry (capital 2 milliards de liras) s'était établie dans la région Lazio avec l'aide de GEPI. L'investissement total fut de 6 milliards de liras dont les 2/3 ont servi à payer les machines importées par Fuji Photo Film. Les associés de cette joint-venture furent :

- O.N.C.E.A.S. S.p.a. avec 20% des actions.
- M et Mme Path avec 40% des actions
- GEPI avec 40% des actions

Le support de GEPI fut :

- Personnel : 46 des 48 panagers venaient de chez GEPI
- Financement : GEPI avait financé ONCEAS FILM INDUSTRY avec un prêt de 3.745 milliards de liras venant des aides financières fournies par la loi 64/1986.
- GEPI avait également facilité les rapports avec le gouvernement central (le Ministre du Commerce), pour recevoir un permis afin de produire des films sur le territoire italien.

En 1990, GEPI vendait sa participation.

## **B. ICE**

Les principales missions de l'ICE sont :

- la promotion du territoire
- la détection et la prospection de l'investisseur (démarchage direct d'entreprises...)
- l'accueil et l'information des investisseurs étrangers
- la promotion des outils d'incitation à l'investissement et des dispositifs d'accueil nationaux ou locaux
- la réalisation d'études de marché
- des actions d'orientation de l'investisseur étranger : visite du pays, de la région, des sites, ...
- des conseils et des aides juridiques et fiscales
- la mise en relation avec des réseaux de professionnels.

L'ICE n'a aucun rôle d'arbitrage entre les régions ou entre les sites. Par contre, l'organisme a commencé à faire du "marketing du territoire" d'une façon organisée, notamment dans la région de la Toscane.

La spécificité d'ICE est de coordonner les efforts de ceux qui, au niveau national ou régional, s'occupent de l'attraction des investissements. Ils concentrent les efforts de promotion (dans les foires, par exemple), et créent un réseau de tous les organismes qui peuvent constituer un support important pour l'investisseur.

L'ICE collabore beaucoup avec les autres organismes, soit en réalisant des projets communs, (par exemple, ils ont créé des brochures sur la possibilité d'investissement dans les zones à faible croissance, des guides pour les investisseurs étrangers, ...), soit en canalisant la demande, et en la guidant vers d'autres organismes avec des connaissances plus spécialisées.

Un exemple de succès pourrait être la brochure réalisée avec l'IPI sur la "contract area of Manfredonia". Ils y donnent des détails sur les conditions pour s'installer dans la zone, sur les aides financières disponibles, sur le contexte du territoire, sur les infrastructures, etc....

L'ICE a reçu une dizaine de demandes pendant l'année, mais, étant donné qu'ils aident surtout l'investisseur au début de son projet en lui donnant toutes les informations nécessaires, mais qu'ils ne l'accompagnent pas jusqu'au bout, l'ICE n'est pas vraiment au courant du réel succès (ou échec) des projets.

### **C. L'INSTITUT POUR LA PROMOTION INDUSTRIELLE**

Ses principales missions sont :

- la détection et la prospection de l'investisseur,
- l'accueil et l'information des investisseurs étrangers
- la promotion des outils d'incitation à l'investissement étranger et les dispositifs d'accueil nationaux ou locaux
- des actions d'orientation de l'investisseur étranger : visite du pays, de la région, des sites, ...
- des conseils et des aides juridiques et fiscales
- des aides à la localisation (informations)

L'IPI a un rôle d'arbitrage entre régions et entre sites en ce qui concerne le choix de la localisation des investissements, puisque l'organisme est sensé s'occuper surtout des régions du Sud. Il en va de même en ce qui concerne l'aménagement du territoire. Là aussi, certains secteurs sont privilégiés, comme l'agro-alimentaire, le secteur des transformations chimiques, le secteur mécanique, et les autres sont en cours de définition.

Un exemple d'investissement non réussi :

L'entreprise Morton Industries s'occupait d'airbags pour voitures. Il y a quelques années, cette entreprise cherchait à s'implanter à l'étranger. Pendant plusieurs semaines, l'IPI a fait des recherches pour fournir à l'entreprise toute l'information possible sur les lois qui existaient en Italie. Au final, Morton Industries ne s'est pas implantée en Italie, mais en France, où, pour un même coût du travail, les difficultés bureaucratiques étaient beaucoup moins importantes.

Par contre, de nombreuses entreprises se sont établies en Italie : Texas Instruments, BULL, GETRAC, etc....

### **V. - ANALYSE DES RÉSULTATS**

Nous ne disposons que de très peu d'informations en ce qui concerne l'analyse des résultats menée par les organismes de promotion des investissements étrangers en Italie.

En ce qui concerne Itainvest, par exemple, les indicateurs utilisés peuvent être le budget par rapport à l'investissement réalisé, ou le nombre de jours de travail

de l'organisme pour la mise en place du projet. Mais les indicateurs ne sont pas calculés d'une façon continue et régulière. Il semblerait qu'il y ait des moyens de motiver les employés de l'organisme, et il semble évident que les résultats ont une influence sur la négociation future du budget. Le mécanisme d'évaluation des résultats n'est pas très clair.

En ce qui concerne l'ICE, il n'y a ni suivi des projets d'investissements, ni évaluation des résultats. L'organisme doit seulement faire un rapport détaillé au Ministère de tutelle sur son activité, mais le but est uniquement d'informer, et absolument pas d'évaluer les résultats. Il en va exactement de même pour l'IPI.

## LE ROYAUME-UNI

### 1. - QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les liens du Royaume-Uni avec les USA et les pays du Commonwealth tels que l'Inde, l'Australie, et la Nouvelle-Zélande donnent à ce pays une assise économique mondiale et font de celui-ci un marché très ouvert aux investissements d'origine étrangère. La politique de libéralisme économique poursuivie depuis 25 ans a attiré au Royaume-Uni plus de 6000 sociétés européennes, américaines et japonaises. Elles y réalisent un tiers de l'investissement international en Europe. Quelques exemples d'investissements récents : Sodexo pour l'achat de Gardner Merchant (France), Holzbrink Publishers pour l'acquisition de McMillan (Allemagne), Samsung (Corée du Sud), Nec (Japon), Goldstar (Corée du Sud), Compaq Computers (USA).

Le pays a connu, depuis 1973, deux des cinq plus fortes récessions de tous les pays du G7. Le PNB par tête ainsi que le PNB par heure travaillée sont restés en moyenne en retard par rapport à ceux des autres pays de l'OCDE. D'autre part, les investissements sont insuffisants, à la fois dans l'équipement, les infrastructures, la technologie et les talents. A titre d'illustration, pour 100£ investies par travailleur au Royaume-Uni, entre 1983 et 1993, l'Allemagne et les Etats-Unis investissaient à peu près 140£, la France presque 150£, et le Japon plus de 160£.

Mais parallèlement à cela, depuis la reprise de la croissance en 1992, le taux de croissance a avoisiné les 3% (notamment grâce aux bénéfices du pétrole de la mer du Nord), alors que les autres pays européens étaient en moyenne à 1,5%. L'inflation est tombée en dessous des niveaux des 20 dernières années.

A l'heure actuelle, et notamment depuis l'arrivée du nouveau gouvernement, la première volonté stratégique du Royaume-Uni est la sauvegarde et la promotion de l'emploi. En effet, le Royaume-Uni a un taux de chômage très faible (mais en contrepartie, une plus forte proportion de la population travaille à temps partiel), et tient à le conserver. Dans cette perspective, la promotion de l'investissement étranger est devenue un des axes de développement principaux du pays.

L'investissement direct au Royaume-Uni de la part d'entreprises étrangères a atteint 16,1 milliards de livres en 1996, le plus haut montant depuis 1990, en augmentation de 3,4 milliards de livres par rapport à 1995. Les Etats-Unis continuent d'être l'investisseur le plus important, avec 7 milliards de Livres en 1996. Les Pays-Bas se trouvent en deuxième position.

## II. - LE DISPOSITIF GÉNÉRAL D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS EN Grande-Bretagne

L'objectif principal du Département pour le Commerce et l'Industrie est d'accroître la compétitivité globale du pays, ainsi que son excellence scientifique, afin de générer une croissance saine et stable, de bons emplois, et des opportunités d'une meilleure qualité de vie pour tous. C'est dans cette optique que l'Invest in Britain Bureau lui est attaché, en plus de son rattachement récent au Commonwealth and Foreign Office.

Afin d'attirer les investisseurs, le Royaume-Uni propose plusieurs types d'aides aux investisseurs étrangers qui s'implantent dans certaines régions du pays. Parmi elles, la "Regional Selective Assistance" (Aide Régionale Sélective) qui provient du gouvernement, et plusieurs formes d'aides locales, et de zones spéciales.

- *Regional Selective Assistance* (Aide Régionale Sélective) ; cette subvention est disponible pour les entreprises qui investissent dans des régions à revitaliser. Ces "zones assistées" se situent en Angleterre, au Pays de Galles, et en Ecosse. Les subventions sont distribuées en fonction du projet, du nombre d'emplois qui seront créés, ou sauvegardés, dans les trois ans, et des dépenses que l'entreprise fera dans la région. La subvention est négociée en fonction des besoins de l'entreprise pour mener son projet à bien et elle est payée en trois temps, en fonction de l'état d'avancement du projet. Les dépenses prises en compte sont : l'achat du terrain, la préparation du site et des locaux, la construction de l'usine et l'achat des machines, les brevets et les frais divers d'installation.

Le projet bénéficiera de l'aide s'il a de bonnes chances d'aboutir, qu'il crée ou sauvegarde des emplois dans une région dévitalisée, s'il apportera des bénéfices à l'économie nationale et régionale, et s'il a effectivement besoin de l'aide pour aboutir.

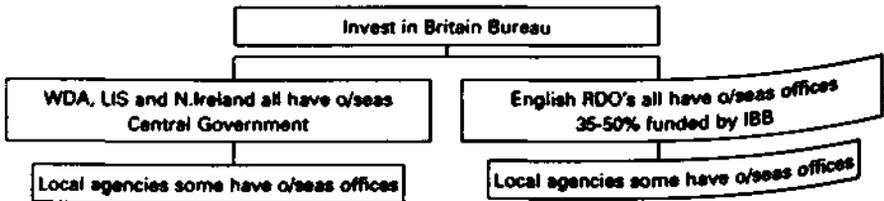
- *Local Authority Assistance* : il s'agit de l'aide locale. L'Angleterre, l'Ecosse et le Pays de Galles ont un système d'aides spécifique, et disposent d'une grande indépendance dans l'attribution de leurs aides. Celles-ci peuvent être données sous la forme d'avance pour acquérir ou aménager des terrains, et même la vente de terrain en dessous de leur valeur réelle. En Angleterre par exemple, un organisme, English Partnerships, a été créé le 1<sup>er</sup> Avril 1994. Financé par le Ministère de l'Environnement, des Transports, et des Régions, il promeut le développement régional et environnemental par la mise en valeur de terrains ou de constructions vides, sous-utilisées, ou contaminées. D'autre part, le "Single Regeneration Budget" inclut deux types de subventions pour les projets d'investissement. Le "Regional Innovation Grant", pour les projets jusqu'à 50 employés (subvention maximum de 25,000£), et le "Regional Investment Grant", pour les projets jusqu'à 25 employés (subvention maximum de 15,000£).

- *UK ENTERPRISE ZONES (EZs)* : ces zones sont définies pour une période de dix ans. leur but est d'attirer les entreprises privées, en apportant de nombreux avantages fiscaux.

- *FREE ZONES* : les zones franches, qui permettent d'éviter la TVA ainsi: que les droits de douane, plus de nombreux avantages non financiers (sécurité, procédures douanières simplifiées, économies d'échelle grâce à la concentration des activités dans un lieu, flexibilité...).

• Les aides aux demandeurs d'emploi : les chômeurs de longue durée (plus de 12 mois d'inactivité) et les jeunes âgés entre 18 et 29 ans créant une entreprise peuvent bénéficier d'aides spécifiques. Par ailleurs, des fonds spéciaux leur sont réservés dans le cadre du Prince's Youth Business Trust et du Prince's Scottish Youth Business Trust.

#### Organisational Structure of Inward Investment



### III - LES MOYENS DE LA POLITIQUE BRITANNIQUE D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS.

#### A. OBJECTIFS ET MISSIONS DES ORGANISMES

L'étude présentera les trois organismes les plus représentatifs de par leur action et la région qu'ils couvrent, et décrira leurs politiques en matière d'attraction de l'investissement étranger au Royaume-Uni : l'Invest in Britain Bureau (IBB), Locate in Scotland (LIS), et la Welsh Development Agency (WDA), trois organismes particulièrement efficaces.

L'Invest in Britain Bureau est une agence gouvernementale de forme assez originale, puisqu'elle rend des comptes à deux départements à la fois : le Department of Trade and Industry, et depuis peu, le Foreign and Commonwealth Office. Ce qui lui permet par ailleurs d'avoir à sa disposition les réseaux bien établis de ce dernier. L'IBB est la seule agence à couvrir l'ensemble du Royaume-Uni.

Locate in Scotland est également une agence gouvernementale, joint venture entre Scottish Enterprise et le Scottish Office, et elle fait partie des responsabilités données au nouveau Parlement Ecossais. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres agences présentes en Grande-Bretagne, et notamment, bien sûr, l'IBB. Elle est très proche de cette dernière dans sa forme, puisqu'elle est plus une organisation marketing, contrairement, par exemple à la Welsh Development Agency qui a beaucoup plus de pouvoirs et de responsabilités. Ceci dit, elle a tout de même un rôle de coordination très important en matière de propriété industrielle, de formation, et autres activités, grâce à son réseau Local Enterprise Companies (LEC).

La Welsh Development Agency (WDA) fait quant à elle partie d'un ensemble comprenant la LAW (pour la mise en valeur du territoire gallois), la Cardiff Bay

Development Corporation (qui a des pouvoirs particuliers), et le DBRW responsable du développement rural au pays de Galles.

La WDA est une agence gouvernementale responsable auprès du Welsh Office.

Concrètement, l'Invest in Britain Bureau est l'organisme de coordination de l'investissement étranger en Grande-Bretagne, et fonctionne comme un parapluie qui couvre l'ensemble du territoire et les agences régionales (au nombre de 13, dont LIS et WDA); celles-ci lui rendent des comptes.

L'avantage de l'Invest in Britain Bureau est qu'il permet un unique point d'entrée à l'investisseur dans le pays, en lui donnant toutes les informations dont il a besoin, dans son cas particulier. Le service est totalement gratuit, et confidentiel.

Le succès de la Grande-Bretagne réside probablement pour une grande part dans la coordination très efficace qui a été mise en place entre les organisations locales, régionales et l'IBB. Historiquement, les différentes régions du pays étaient en compétition les unes avec les autres. Aujourd'hui, elles travaillent en étroite collaboration. Lorsqu'un investisseur potentiel contacte l'IBB (ou bien que l'agence contacte un investisseur), cette dernière étudie le dossier, et selon les éléments particuliers à chaque cas, transmet ce dossier à trois agences régionales différentes.

L'IBB travaille principalement grâce à son réseau d'agences à l'étranger qui fournissent aux investisseurs de multiples informations sur les sites, les subventions, le droit et la fiscalité.

L'agence dispose également d'un service de surveillance en Grande-Bretagne, qui lui permet de sauvegarder les investissements déjà réalisés, et d'encourager la poursuite de l'investissement. C'est son programme "d'aftercare".

L'IBB a des secteurs cibles privilégiés : l'automobile, l'électronique, la pharmacie, l'équipement médical, les services financiers, les logiciels, et les quartiers généraux d'entreprises.

L'Invest in Britain Bureau a seulement deux objectifs : attirer l'investissement direct dans l'ensemble de la Grande-Bretagne, et encourager le réinvestissement par les investisseurs déjà présents sur le territoire. L'agence est engagée dans toutes les activités liées à l'attraction d'investissements étrangers. Pourtant, même si l'IBB cherche à construire des relations durables avec les entreprises qui se sont implantées sur le territoire anglais, elle n'a pas pour rôle spécifique de construire un réseau d'entrepreneurs étrangers. Son but principal est de promouvoir le Royaume Uni, et faciliter l'investissement en identifiant les projets potentiels. Elle fait de plus en plus attention à la surveillance après mise en place du projet. Elle travaille en étroite collaboration avec les agences locales.

Le centre d'appels de Delta Airlines, par exemple, a été implanté avec succès grâce à l'intervention de l'IBB.

Lorsque Locate in Scotland reçoit les investisseurs, elle peut leur proposer plusieurs sites dans la région qu'elle couvre c'est-à-dire une partie de l'Ecosse, le "Highlands and Islands Development Board" étant responsable du Nord-Ouest de l'Ecosse et des Iles. Ces différents organismes sont partenaires de Scottish Enterprises, s'occupe de la formation et des Ressources Humaines des agences de la région. Il est à noter que les agences régionales ont également leurs propre réseau, et ne dépendent pas de l'IBB en ce qui concerne la prospection des investisseurs. Elles ont également leurs cibles propres dans le monde, en fonction de l'activité, de l'origine de l'investisseur, et d'autres critères de segmentation du marché. En ce qui concerne LIS, les secteurs d'activité cibles sont l'aérospatiale, l'automobile, les biotechnologies, les centres d'appels, la chimie, l'énergie, l'électronique, l'agro-alimentaire, la santé, les semi-conducteurs, les logiciels, et le textile. LIS permet à l'investisseur étranger d'avoir un seul point d'entrée dans la région, qui lui offre des possibilités d'aides et d'information sur mesure (notamment en ce qui concerne les sites, l'immobilier, les aides à l'implantation, le droit du travail, la formation professionnelle, les infrastructures de transport, et de télécom, les sous-traitants locaux, etc....).

#### Exemple de projet d'implantation très réussi en Ecosse :

Cadence Design System, basée à San José, a décidé d'implanter une usine de fabrication de puces d'une nouvelle génération à Livingston. Ce projet permettra de créer dans les sept ans à venir 1900 emplois, dont 1600 emplois d'ingénieurs très qualifiés.

Cette implantation a donné un souffle nouveau au projet Alba, destiné à positionner l'Ecosse au sommet de la recherche sur les semi-conducteurs. Ce projet a pour but d'attirer encore plus d'investisseurs dans le domaine de la haute technologie.

Depuis 1983, le Pays de Galles a attiré plus de 380 entreprises étrangères, qui ont investi plus de 17 Milliards de dollars dans le pays ; parmi celles-ci, Nortel, British Airways, Ford, Bosch, Sony, ACER, et LG.

La Welsh Development Agency a le même rôle que LIS en matière d'attraction des investissements. Ses domaines d'activité cibles sont : l'électronique, l'agro-alimentaire, et l'automobile. De plus en plus, l'agence se tourne vers les Services Centraux qui souhaitent investir, en plus des usines. Cette tendance est le résultat d'une concurrence de plus en plus féroce de la part de la péninsule ibérique et de l'Europe de l'Est. Mais l'activité d'attraction des investissements étrangers au Pays de Galles ne constitue que 25% de la mission de la WDA. En effet, alors que l'IBB et la LIS sont des agences beaucoup plus engagées dans des actions de marketing, de promotion et de coordination de l'investissement étranger, la WDA a pour rôle principal de régénérer l'économie de sa région, en améliorant la production locale, et en aidant aussi les entreprises locales. Elle a également pour rôle d'aider les entreprises galloises à exporter. En ce qui concerne la promotion de l'investissement étranger, le rôle de la WDA est d'informer les entrepreneurs, les aider à obtenir des subventions financières (par le Welsh Office), à planifier, établir et développer une affaire, et à conseiller.

## **R. COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE**

L'Invest in Britain Bureau couvre tout le Royaume-Uni, et travaille en étroite collaboration avec Locate in Scotland et la Welsh Development Agency (entre autres), qui sont elles des agences purement régionales.

## **C. LES MOYENS DE CES ORGANISMES**

L'Invest in Britain Bureau dispose de 60 employés en Grande-Bretagne, et 70 dans ses bureaux internationaux (New York, Atlanta, Boston, Chicago, Houston, Los Angeles, San Francisco, Toronto, Osaka, Nagoya, Corée, Taiwan, Malaisie, Thaïlande, Singapour, Sydney, Vienne, Bruxelles, Copenhague, Helsinki, Paris, Düsseldorf, Munich, La Haye, Milan, Oslo, Stockholm, et Berne). Aucune information n'a pu nous être fournie quant au budget de l'organisation, mais les coûts hors salaires ont été estimés à 10-12 millions de livres sterling par an. L'IBB est financée entièrement par le gouvernement.

Locate in Scotland emploie 60 personnes dans le monde entier. L'agence avait dépensé à peu près 60 millions de Livres Sterling en 1997 pour assister les investisseurs étrangers dans leur implantation en Ecosse.

La Welsh Development Agency est beaucoup plus importante surtout grâce à ses partenariats avec les organisations locales, et compte à peu près 200 personnes au Pays de Galles, et trois fois moins dans le reste du monde. Bien qu'aucun chiffre ne soit publié concernant ses budgets, l'agence a déclaré une dépense de 9 millions de Livres en 1998, pour supporter 55 projets, et financer 27 petites agences locales.

Les chiffres obtenus sont résumés dans les tableaux suivants :

Tableau 1 : Dépenses gouvernementales générales pour l'aide à l'industrie par régions (en millions de Livres Sterling)

Régions	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Royaume-Uni	497.3	427.8	364.0	394.4	368.9	343.0	371.3
Nord-Est	85.0	63.8	48.3	52.7	38.4	46.4	24.3
Nord-Ouest	57.5	49.5	36.8	40.3	32.4	24.3	23.2
dont Merseyside					15.0	13.0	9.0
Yorkshire et Humberside	29.4	18.2	13.7	35.6	23.0	19.7	11.1
East Midlands	5.5	2.6	1.2	1.9	5.2	7.3	10.5
West Midlands	18.0	8.7	10.8	14.4	14.7	14.2	25.5
Est					0.7	2.1	1.5
Sud-Est					1.5	5.9	7.0
dont Londres					0.6	1.7	2.9
Sud-Ouest	9.0	8.3	8.2	9.5	9.4	7.7	7.4
Autre							0.2
Angleterre	204.4	151.1	119.0	154.4	125.3	127.6	110.7
Pays de Galles	133.7	153.9	140.6	118.8	109.2	98.0	132.4
Ecosse	159.2	122.8	104.4	121.2	134.4	117.4	128.2
Irlande du Nord	132.1	138.0	105.6	117.6	132.9	131.2	137.1

Ces dépenses comprennent : les subventions de développement régional, l'aide régionale, les subventions aux entreprises régionales, les dépenses pour l'aménagement du territoire, mais west, Scottish Enterprise, the Welsh Development Agency, et les dépenses du Bureau de développement pour les régions rurales du Pays de Galles, des Highlands et des Isles.

Source : Department of Trade and Industry ; Department of Economic Development, Northern Ireland

Tableau 2 : Nombre d'entreprises qui ont reçu des subventions dans le cadre de l'aide au développement régional, entre 1987 et 1997 (en million de Livres Sterling) :

Région	Entreprises britanniques	Entreprises étrangères
Ecosse	411	554
Pays de Galles	342	356
Nord-Est	181	184
West Midlands	133	134
Nord-Ouest	127	63
Yorkshire et Humberside	126	37
Merseyside	63	32
Sud-Ouest	40	40
Est Midlands	26	5
Sud-Est	17	6
Londres	10	3
Est	7	0
Royaume-Uni	1482	1416

Source : Department of Trade and Industry

Tableau 3 : Allocation des ressources européennes (en millions de Livres Sterling)

	Directive 1			Directive 2			Directive 5b		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
RU	277	301	326	541	559	577	102	103	103
sud-est				77	80	82	4	4	4
Nord-Ouest et Merseyside	96	104	113	93	97	100	4	4	4
Nord-Ouest Merseyside				93	97	100	4	4	4
Yorkshire et Humberside				79	82	84	6	6	6
Est Midlands				22	22	23	8	8	8
West Midlands				96	99	102	5	5	6
Est							8	8	8
Londres				22	22	23			
sud-est				4	4	4			
sud-ouest				8	8	8	27	27	28
Angleterre	96	104	113	400	413	426	61	61	62
Pays de Galles				46	48	49	23	23	23
Ecosse	37	39	43	95	98	101	18	18	18
Irlande du Nord	145	157	170						

### 1. Le rôle de ces organismes dans la promotion de l'investissement étranger en Grande-Bretagne

L'Invest in Britain Bureau participe à de très nombreux événements afin de prospecter des investisseurs potentiels. La communication de l'IBB se base sur de multiples outils (site Internet, brochures, ciblage de clients potentiels, conférences, exhibitions, aide après implantation du projet, image et notoriété, etc...). L'organisme s'est rendu compte qu'à peu près la moitié des nouveaux investissements proviennent en fait de l'expansion d'entreprises implantées précédemment dans le pays. C'est pourquoi un service particulier a été constitué pour s'occuper de cela.

Locate in Scotland et Welsh Development agency ont les mêmes types d'outils à leur disposition.

Ces organismes sont là pour assister l'investisseur, l'informer, et le conseiller.

### 2. Analyse des résultats

Il y a effectivement une analyse des résultats. Tous les organismes gouvernementaux ont maintenant des objectifs, mais les mesures de performance des résultats de l'Invest in Britain Bureau ne sont pas rendus publics. Les seules données publiées estiment qu'en 1997, 618 projets ont été menés à bien par l'organisation, et 45,937 emplois ont été créés pendant que 78,685 étaient sauvegardés.

Locate in Scotland a participé à l'implantation de 87 projets en 1997-1998, ce qui a contribué à créer 14524 nouveaux emplois, et à en sauvegarder 3423.

Il n'y a aucune information disponible concernant Welsh Development Agency.

Mais la tendance semble être au développement certain de l'investissement étranger au Royaume-Uni. Une étude récente a démontré que les plus grandes compagnies estiment que la Grande-Bretagne est le meilleur tremplin pour une expansion future en Europe. L'Invest in Britain Bureau a de très grandes ambitions pour l'avenir.

L'Ecosse a conscience de se trouver actuellement confrontée à une très forte concurrence de la part du reste de l'Europe (surtout les pays de l'Europe de l'Est qui se développent). C'est pourquoi son objectif est principalement de se concentrer sur les projets à très haute valeur ajoutée, mais aussi de s'assurer l'expansion en Écosse des entreprises déjà présentes. Locate in Scotland souhaite en particulier consolider ses positions en matière de site privilégié pour l'implantation de centre d'appels.

La politique de la Welsh Development Agency est la même.

## LES PAYS-BAS

### I - QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les Pays-Bas ont d'excellentes infrastructures, sont très internationalisés, et leur population est très qualifiée et parle souvent plusieurs langues. Le pays est très dynamique surtout en matière de transport et de logistique (le port de Rotterdam est l'un des plus prisés d'Europe). D'autre part, l'environnement fiscal est particulièrement attractif par rapport à ses concurrents européens, de même que le temps de travail souple. Les faiblesses des Pays-Bas se concentrent surtout autour du peu d'espace, et donc des prix élevés de celui-ci, d'un droit du travail très strict, et d'une interprétation également très stricte des directives européennes, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays.

Plus de 6500 entreprises étrangères sont présentes au Pays-Bas, et le gouvernement a décidé de privilégier l'automobile, la chimie, les biotechnologies, l'électronique, l'informatique, et les produits alimentaires. Les plus gros investisseurs étrangers en Hollande sont l'Allemagne, la France, les Etats-Unis et le Japon.

Quelques exemples d'entreprises implantées aux Pays-Bas :

- Amgen (USA), Général Electric (300 emplois créés), Mitsubishi.

La part de marché hollandaise en Europe sur les investissements étrangers est la suivante :

- Centres de distribution : 50%
- Quartiers Généraux d'entreprises : 30%
- Centres d'appels : 30%
- Usines : 7%
- Recherche et Développement : 3%

### II - LE DISPOSITIF GÉNÉRAL D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS AUX PAYS-BAS

Les Chambres de Commerce fournissent de l'information sur les sites et les régions hollandaises, les subventions, les procédures, les clients, etc.... et aident un peu en ce sens les investisseurs, mais ne font pas de prospection. Elles n'aident que sur demande, et cela n'est pas leur seule mission. Par contre, certaines organisations ont pour but d'attirer l'investissement, le Netherland Foreign Investment Agency, et le Holland Distribution Council au niveau national, et de nombreuses organisations au niveau régional.

Plusieurs types d'aides sont disponibles pour les investisseurs étrangers aux Pays-Bas :

- Les aides Régionales (IPR) : elles sont destinées aux entreprises s'implantant dans des régions faibles : Groningue, Frise, Limbourg, Drente, Flevoland, ... Ces subventions vont de 10% à 20% des sommes investies, en fonction du développement et de l'expansion prévues de l'entreprise.

- Les subventions pour les PME : celles-ci peuvent dans la plupart des cas obtenir des subventions sous forme de dégrèvements fiscaux. Ceux-ci sont fonction du montant de l'investissement total.

- Des aides spécifiques pour l'implantation de quartiers généraux notamment en matière fiscale.

- Les subventions pour projets d'innovation : dans le domaine des technologies nouvelles (biologie, médecine, matériaux nouveaux, informatique), un organisme particulier, le SENTER, s'occupe d'informer et de délivrer les aides aux entreprises.

- L'amélioration de l'environnement : de nombreuses subventions sont distribuées pour les projets allant dans le sens de la protection de l'environnement et de l'économie d'énergie.

- Les aides à l'embauche : des exonérations de charges salariales, et des primes sont distribuées aux entreprises qui embauchent des chômeurs de longue durée (plus de deux ans), des jeunes, ou des chômeurs âgés ; elles peuvent également bénéficier d'aides en fonction des salaires versés.

### III. - LES MOYENS DE LA POLITIQUE HOLLANDAISE D'ATTRACTION DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

#### A. OBJECTIFS ET MISSIONS DES ORGANISMES

Quelques organismes occupent une place prépondérante en matière de promotion des investissements étrangers aux Pays-Bas : le Holland Distribution Council, le Netherlands Foreign Investment Agency, et N.V. NOM, qui est une entreprise régionale.

L'objectif de HIDC est principalement la promotion du pays, en se concentrant sur les Etats-Unis, le Japon et la Corée, et l'Asie du Sud-Est, afin de développer des activités à forte valeur ajoutée. Leur slogan est "Netherlands, the gateway to Europe", ce qui démontre la volonté affichée de faire des Pays-Bas la meilleure porte d'entrée au marché européen. Le HIDC est une organisation qui sert à mettre en contact l'investisseur avec les fournisseurs de services hollandais. Il s'agit d'une association privée, à but non lucratif, fondée en 1987. HIDC est totalement indépendante, et n'a aucun compte à rendre à aucun autre organisme, mais, étant spécialisée dans les secteurs des transports et de la distribution, elle travaille en étroite collaboration avec le NFIA, lorsque d'autres secteurs sont impliqués. Il s'agit là d'un partenariat.

Par contre, le HIDC n'a aucun rôle d'aménagement du territoire, celui-ci étant rempli par les sociétés locales.

La Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), (une agence gouvernementale qui fait partie du Ministère du Commerce et de l'Industrie) a les mêmes objectifs, mais en se concentrant sur les secteurs de l'industrie, et les services. Elle conseille les investisseurs, aide à la gestion et la mise en place des projets, coordonne les activités locales et régionales, et a également un rôle de conseil auprès du gouvernement. Ses services sont gratuits et délivrés en toute confidentialité. La NFIA est indépendante, mais rend ses comptes au Secrétaire d'État du Ministère du Commerce et de l'Industrie. La coopération entre HIDC et NFIA est excellente. La NFIA a régulièrement des contacts avec des organismes de même type en France et en Grande-Bretagne, pour discuter de problèmes communs. En particulier, de l'attitude à adopter face aux États-Unis, qui cherchent à exacerber la compétition entre pays européens et régions.

N.V.NOM, (Société de développement et d'investissement pour le Nord des Pays-Bas), est l'une des quatre organisations régionales, dont le but est de stimuler l'économie des régions. La NOM a pour objectif de financer des projets, développer les provinces de Groningue, Friesland et Drenthe, conseiller (et accompagner) les entreprises sur les problèmes de subventions, de management et d'organisation aux Pays-Bas, et développer les projets. La NOM est une compagnie publique dont les actionnaires sont le Royaume des Pays-Bas à 99,97%, et les province de Drenthe, Friesland et Groningen à 0,001% chacune. Elle est structurée autour du Capital-risque, du développement de l'investissement, du conseil, et du développement. Elle rend ses comptes à ses actionnaires.

## **R. COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE**

La Netherlands Foreign Investment Agency et le Holland Distribution Council sont des organisations qui travaillent pour l'ensemble du territoire hollandais, tandis que NOM, organisme purement régional, ne s'occupe que des provinces de Groningen, Friesland et Drenthe. Il n'y a pas comme dans le modèle anglais, d'organisme parapluie. Tous les organismes présents travaillent en synergie les uns avec les autres, et n'ont pas de mission d'aménagement du territoire. HIDC et NFIA travaillent ensemble, puisque les deux organisations sont complémentaires, dans leurs secteurs de prédilection, et il y a de nombreuses organisations régionales telles que NOM (pour Limbourg, le Brabant, West-Brabant, Gelderland, ...). En fait, tous ces organismes sont en concurrence les uns avec les autres pour le développement de leur propre région.

Il est à noter que le HIDC travaille plus particulièrement sur les investisseurs d'Amérique du Nord et d'Asie. L'Amérique Latine n'était pas jusque là une priorité, mais devant la demande croissante qui se fait sentir de la part de ces pays, la politique des organisations de promotion du territoire hollandais est en passe de se réorienter vers eux.

Quant à la NFIA, son quartier général se trouve à La Haye, mais elle a de nombreux bureaux de représentation : Londres (pour l'Europe), New York, San Mateo CA, Chicago, Dallas, Atlanta et Ottawa (pour l'Amérique du Nord), Tokyo, Taiwan, Séoul, Hong Kong et Singapour (pour l'Asie). Certains de ces bureaux font partie des ambassades, tandis que d'autres ont leur propre infrastructure. Le travail de ces bureaux est de prospecter, et d'organiser l'information et les visites au pays. Une fois que l'investisseur a décidé de venir visiter les sites hollandais, le travail de ces bureaux est terminé. C'est alors le bureau de La Haye qui prend le relais.

### C. LE RÔLE DES ORGANISMES DANS L'ATTRACTION DE L'INVESTISSEMENT AUX PAYS-BAS

Alors que l'HIDC n'attire pas directement les investisseurs dans son pays, elle a à sa disposition un certain nombre de produits et services à offrir :

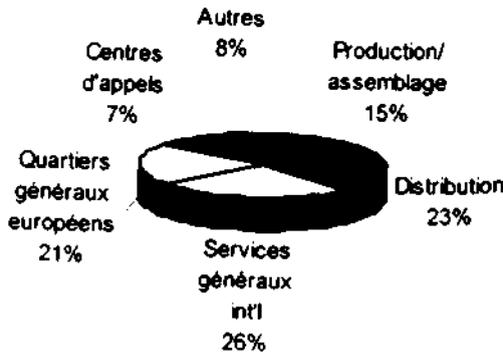
- études de marché et promotion : HIDC fait de nombreuses études de marché, et a publié un certain nombre de rapports, dont "World wide Logistics, the future of supply chain services", "Med Tech logistics", "Pharma logistics in Europe", "The Netherlands, your gateway for European logistics", et "Electronic Commerce and Logistics".

- un réseau d'entrepreneurs étrangers : HIDC fonctionne comme un réseau pour tous les acteurs dans le domaine des transports et de la distribution, et activités associées. Dans ce cadre, l'organisme est un intermédiaire entre entreprises étrangères déjà implantées, nouveaux investisseurs, et acteurs hollandais. C'est là le cœur de l'activité du HIDC : faire correspondre le profil de l'investisseur avec des entreprises membres, avec lesquelles il pourra monter des partenariats pour s'installer, ou encore travailler.

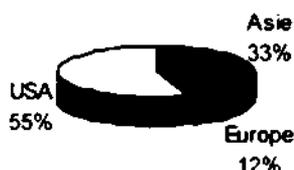
- Organisation de visites du pays et des sites. La HIDC participe à de très nombreux colloques à l'étranger, et fait souvent partie des délégations gouvernementales à l'étranger, pour expliquer les particularités de la situation hollandaise en matière de transports et de logistique.

- Aide concrète en matière légale, fiscale, et financière : le HIDC propose une offre globale, mais n'a pas pour vocation de répondre à toutes ces questions. Lorsque la nécessité s'en fait sentir, le HIDC renvoie les entrepreneurs vers la NFIA.

Projets par secteur (1997)



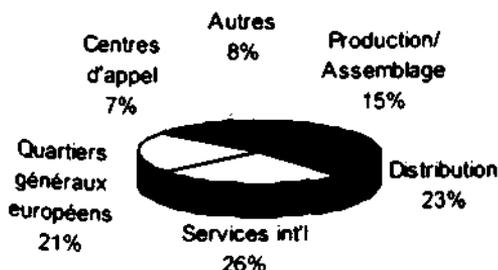
### Origine des projets par aire géographique (1997)



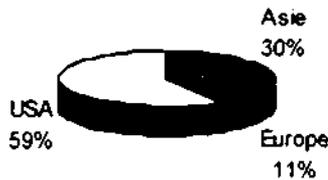
Le HIDC ne fait pas de prospection des investisseurs potentiels. Il répond aux demandes.

La NFIA a les mêmes objectifs, mais aide également les entreprises hollandaises qui souhaitent aller travailler à l'étranger, en fournissant les mêmes types de conseil et d'informations sur les pays de l'Union Européenne. Pour les investisseurs aux Pays-Bas, des visites sont organisées, d'environ 2-3 jours, qui incluent des rendez-vous avec les autorités et les sous-traitants locaux, le repérage de terrains ou constructions disponibles. La NFIA dispose non pas d'un réseau d'entrepreneurs étrangers dans le pays, mais d'un ensemble d'entreprises partenaires, et de bases de données qui permettent d'avoir accès à un nombre important d'informations. En fait, une fois que le choix de l'investisseur a été pris de s'installer aux Pays-Bas, le travail de la NFIA est terminé. Son rôle est donc plus particulièrement la mise en place d'un réseau et de relations entre investisseurs et entreprises et autorités locales, mais aussi, des conseils très concrets sur les aspects fiscaux, légaux et financiers, et fait profiter de ses liens avec des conseillers, avocats, etc.. Mais la NFIA ne suit pas l'implantation du projet jusqu'à son terme. Son rôle s'arrête au moment de la prise de décision d'investir.

### Origine des projets par secteur (1997)



### Origine des projets par aire géographique (1997)



Quant à NOM, organisme régional, il travaille sur une approche secteur, et la majorité des investissements qui passent par lui sont faits dans les secteurs des métaux, les technologies biomédicales, les technologies de l'information et les télécom, la chimie et l'industrie alimentaire. NOM fait des études de marché, organise des visites, fournit une aide en matière fiscale, légale et financière, et enfin, les projets sont suivis du début jusqu'à la fin.

En fait, le NOM prend généralement le relais de la NFIA, après que la décision ait été prise d'investir avec la NFIA, c'est le NOM qui va accompagner l'investisseur jusqu'au stade final. D'autre part, NOM cherche également à prospecter des investisseurs.

#### **D. LES MOYENS DES ORGANISMES**

##### **1. Les moyens humains**

Le HIDC compte 650 membres. Ceux-ci peuvent être des acteurs locaux impliqués dans toutes les étapes de la chaîne de distribution et de logistique, entreprises, ou administrations, les agences locales pour l'emploi, les sous-traitants, les consultants, les instituts de formation, les institutions financières et les compagnies d'assurance, les Chambres de Commerce, etc.... Des entreprises étrangères implantées aux Pays-Bas peuvent également devenir membres du HIDC. La structure du HIDC est composée d'un Comité exécutif (9 membres), un comité consultatif (35 membres) et 3 directeurs. Les activités couvertes sont : la stratégie globale, le savoir-faire, l'innovation, la promotion, la logistique et le marketing, les relations et les affaires publiques, les infrastructures et les transports, l'agriculture et la distribution. Les employés du HIDC aux Pays-Bas sont au nombre de 21.

L'organisme dessine un plan stratégique tous les quatre ans. Le précédent est périmé, mais le prochain devrait sortir en milieu d'année 1999. Les subventions sont distribuées en fonction de ce plan. La NFIA, par contre, a un plan stratégique annuel. Cette stratégie a comme but principal de cibler certains pays et secteurs, et de s'y tenir dans les démarches de prospection et de promotion. Le plan 1998 se concentrait autour des logiciels, de la chimie, des biotechnologies, de la technologie médicale, du sport, et de l'industrie du jouet. D'autre part, une attention particulière est portée aux

centres d'appels. L'objectif était de 1,5 milliard de florins d'investissements, et la création de 4000 nouveaux emplois. Il n'est pas possible d'obtenir une copie de ce plan. La NFIA emploie 75 salariés, dont 43 travaillent dans les bureaux à l'étranger (20 aux États-Unis).

Les chiffres du NOM montrent que les 56 employés de l'organisme travaillent aux Pays-Bas même, et les coûts du travail se sont élevés en 1997 à 5,304 millions de florins.

## 2. Les moyens financiers

Le budget du HIDC provient d'une part du gouvernement par l'intermédiaire des Ministères du Commerce et de l'Industrie, des Transports et des Communications, et de l'Agriculture et de la Pêche, à hauteur de 40%, et d'autre part de ses membres, à hauteur de 60%.

en florins	1997/98	1996/97	1995/96
Participation des membres	3 814 571	3 763 325	3 643 112
Subventions du Gouvernement	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Ministère du Commerce et de l'Industrie			
Ministère des Transports et des Communications	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche	1 000 000	1 000 000	1 000 000
	200 000	200 000	200 000

Source: Annual Report HIDC, 1997

Les chiffres pour la NFIA sont beaucoup plus sommaires : le budget serait de 15 millions de florins par an, plus 5 millions de coûts salariaux.

Pour le NOM, le gouvernement des Pays-Bas donne 4,946 millions de florins, alors que les subventions des différentes provinces s'élèvent à 750 millions.

En termes de dépenses précises, nous n'avons pu obtenir que les chiffres du HIDC (en florins).

<b>IX. RESSOURCES HUMAINES</b>	3,724,162	3,578,769	2,682,908
- Salaires (les dépenses pour la gestion et les conseillers sont inclus)	2,757,099	2,929,597	2,682,908
- Dépenses de voyage, voitures et divertissements	471,390	372,067	389,024
- Sécurité Sociale	404,291	336,923	226,732
- Autres dépenses de personnel	91,382	40,182	150,474
Marketing (développement des produits et de la recherche inclus)	1,399,720	1,722,324	1,308,299
- activités aux USA	175,862	113,595	136,745
- activités dans les pays de la ceinture Pacifique	113,812	100,864	176,478
- activités aux Pays-Bas	149,198	235,062	213,356
- Coûts du 'National Distribution Day'	132,061	532,860	313,983
- contribution des participants au 'National Distribution Day'	-61,920	-149,227	-59,310
- Coûts des conseils et de la gestion de l'information	558,614	564,824	232,184
- Coûts des rapports publiés et des rapports annuels	139,896	84,468	107,645
- Coûts des rapports publiés et des rapports annuels	156,737	194,010	155,008
- Matériaux de promotion et brochures	30,743	36,482	22,485
- Réunions générales des membres	4,717	9,388	9,727
- Show			
<b>Communication</b>	Non disponible	Non disponible	Non disponible
<b>Menues dépenses</b>	Non disponible	Non disponible	Non disponible
<b>Autres:</b>			748,814
<b>Frais Généraux</b>	774,125	787,737	63,980
- Technologie	52,902	57,210	223,148
- Constructions	236,258	233,837	35,068
- Comptabilité	16,340	33,907	132,639
- Investissements et Amortissements	172,481	112,141	45,631
- Courrier et Service postal	43,757	48,950	29,110
- Meetings	17,940	65,248	61,342
- Téléphone and fax	63,709	67,867	38,326
- Frais d'impression et de reliure	38,873	59,885	31,482
- Coûts des bureaux	19,696	23,131	38,013
- Abonnements	36,744	35,916	14,612
- Cantine	12,280	15,071	33,493
- Autres	65,145	34,554	

Source: Annual Report HIDC, 1987

#### IV. - ANALYSE DES RÉSULTATS

Le HIDC n'a pas d'indicateurs de performance en tant que tel. Son principal élément pour mesurer la satisfaction perçue de ses services, est la volonté des membres à vouloir le rester, et la volonté de ceux qui ne le sont pas encore à le devenir. Une étude est cependant faite sur les projets qui ont abouti suite à l'intervention du HIDC par des consultants extérieurs. Il n'y a pas d'objectifs numériques.

Pour la NFIA, en revanche, des études sont menées sur les critères suivants : nombre d'investissements, montant des investissements et nombre d'emplois créés, mais ceci de façon assez peu précise. Les chiffres ne sont pas disponibles, même si

On sait que des cibles sont définies, et que l'atteinte des objectifs conditionne les objectifs futurs, ainsi que les budgets à venir.

Quelques résultats de la NFIA :

Résultats 1997	1997	1996
Projets	84	88
Investissements (en millions de florins)	1,595	1,993
Emplois créés	4,587	3,824

Source: The Year in Review 1997, Netherlands Foreign Investment Agency

Origine des investissements	Amérique du Nord		Europe		Asie		Total	
	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996
Total	50	46	9	13	25	33	84	88
Production/Assemblage	8	6	2	3	3	3	13	12
Distribution	8	12	1	3	10	13	19	28
Services internationaux (CG, Centres d'appels)	33	28	5	1	7	5	45	34
Autres	1	0	1	2	5	12	7	14
Projets Nouveaux	40	29	6	6	21	26	68	61
Projets Additionnels	7	12	1	2	3	6	11	20
Expansion	3	5	1	1	1	1	5	7
Investissements	413	1,543	1,040	291	142	159	1,595	1,993
Emplois créés	3,284	2,551	775	564	528	709	4,587	3,824

Source: The Year in Review 1997, Netherlands Foreign Investment Agency

Pour le NOM, la performance est mesurée en termes de nombre de projets, nombre d'emplois créés, et montant total des investissements. En 1997, les résultats ont été très positifs, puisque 19 projets ont été menés à bien, ce qui a représenté 310 millions de florins, et entre 1690 et 1748 nouveaux emplois. En fait, 15% du montant total des investissements étrangers aux Pays-Bas, et 30% des emplois créés ont pris place dans le Nord, donc dans la région dépendant du NOM.

Résultats :

Résultats 1997	Emplois	Montant des investissements (en millions de florins)
Total Nord des Pays-Bas / NOM	1690-1748	310
- dont investissements domestiques	340-390	42
- dont investissements étrangers	1350-1358	268
Total des Pays-Bas / NFIA	4587	1595

Source: Annual Report N.V. NOM, 1997

**ANNEXE 4 :**

**LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES DANS LE CADRE DE  
L'ENQUÊTE « TERRAIN »**

**I - LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE « TERRAIN »**

**A. AU NIVEAU NATIONAL**

Organisme	Nom	Fonction
DATAR	M Lillois	Conseiller du délégué à l'aménagement du territoire
DATAR	M. Boulogne	Chargé de mission
Invent in France Network (IFN)	M. Viger	Responsable
CHER	M. Pronost	Chargé de mission
Direction des investissements internationaux	M. Baudouin	Chargé de mission
Direction des relations extérieures	Mme Gaimard	Sous-directeur

**B. AU NIVEAU RÉGIONAL**

Régions	Organisme	Nom	Fonction
Aquitaine	B.R.A	M. Ghilardi de Benedetti	Directeur général
Aquitaine	B.R.A	M. Verlet	Directeur adjoint
Aquitaine	Conseil Régional	M. Hickel	Directeur du développement économique et de l'emploi
Aquitaine	Pyrénées Atlantiques Expansion	M. Pfister	Directeur général
Aquitaine	Agence de développement économique de Lot-et-Garonne	M. de Sermet	Directeur général
Aquitaine	Conseil Général des Landes	M. Fieux	Directeur de l'action économique
Aquitaine	Conseil Général de la Dordogne	M Larre	Chargé de mission
Aquitaine	SOFREA	M. Fournier	Directeur
Lorraine	Conseil Régional	Mademoiselle Behr	Directrice du service Affaires Economiques Internationales
Lorraine	APEILOR	Jean-Marie Maitresse	Délégué Général
Lorraine	CAPE Vosges	Jacques Minier Pascal Leyes	Président Directeur
Lorraine	CAPE Meurthe et Moselle	Jean-Philippe Hanff	Directeur Général
Lorraine	CAPE Moselle	Daniel Knoepfler	Chargé de mission
Lorraine	CAPE Meuse	Jacques Prunier-Duparge	Secrétaire général
Lorraine	ADUAN	Gilles Rabin	
Lorraine	ARDIES	Etienne Pourcher	Chargé de mission

Régions	Organisme	Nom	Fonction
Lorraine	SODIE	Daniel Meyer	Responsable prospection nationale et internationale
Lorraine	Houillères du Bassin de Lorraine	Monsieur Muller	Directeur du service industrialisation
Lorraine	SOFIREM	Monsieur Suissa	Directeur délégué chargé des Affaires Internationales
Rhône-Alpes	ADERLY	Robert Maury	Directeur
Rhône-Alpes	ADIL		
Rhône-Alpes	Commissariat à l'Aménagement et au développement Economique des Alpes	Eric Dupont	Chargé de mission
Rhône-Alpes	Conseil Général de la Drôme	Martine Lasvaladas	Chargée de l'accueil des entreprises extérieures au département
Rhône-Alpes	CCI de Haute-Savoie	François Bordelier	Responsable du service Aménagement du territoire - Accueil des investisseurs
Rhône-Alpes	Agence Economique de la Savoie	Patrick Devautibault	Ingénieur Commercial
Rhône-Alpes	Plaine de l'Ain Développement	Laurent Dérobert	Responsable Développement Economique
Rhône-Alpes	Roanne-Développement	Jean-Luc Domas	Chargé de mission

**II. - LISTE DES PERSONNES N'AYANT PU ÊTRE CONSULTÉES POUR DES RAISONS DE DISPONIBILITÉ AU MOMENT DE L'ENQUÊTE :**

Région	Organisme	Nom	Fonction
Aquitaine	Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne (Pyrénées Atlantiques)	M. GAYAS	Chargé de mission
Rhône-Alpes	EPIDA	Monsieur Dechambenoit	Directeur
Rhône-Alpes	AEPI	Hervé Fradet	Responsable du service Implantation
Rhône-Alpes	Conseil Général de l'Ardèche - Mide	Sylvain Valayer	Chargé de mission

**III - LISTE DES POSTES D'EXPANSION ÉCONOMIQUES ENQUÊTÉS**

	Contact	Fonction	Ville	Pays
Monsieur	Philippe Gros	Ministre plénipotentiaire	Bonn	Allemagne
Monsieur	Patrick Berrou	Conseiller commercial	Köln	Allemagne
Monsieur	Jean-Paul Peterschmitt	Conseiller commercial	Francfort	Allemagne
Monsieur	Bernard Crozes	Conseiller commercial	Berlin	Allemagne
Monsieur	Jean Marc Puppi	Conseiller commercial	Hamburg	Allemagne
Monsieur	Jean-Cyprien Linon	Conseiller économique et commercial	München	Allemagne
Madame	Geneviève de Ferrouh	Attaché commercial	Stuttgart	Allemagne
Monsieur	Bernard Ould - Yahoui	Conseiller économique et commercial	Sydney	Australie
Monsieur	Jean-Marc Mignon	Conseiller commercial	Canberra	Australie
Monsieur	Maurice Croel	Attaché commercial	Victoria	Australie
Monsieur	Jean-Marie Demonge	Conseiller économique et commercial	Wien	Autriche
Monsieur	Philippe Malo	Conseiller économique et commercial	Bruxelles	Belgique
Monsieur	Pierre Latocart	Conseiller économique et commercial	Ontario	Canada
Monsieur	Rémi Van Lede	Conseiller commercial	Montréal	Canada
Madame	Patricia Pouliquen	Conseiller commercial	Ontario	Canada
Monsieur	Michel Connes	Conseiller commercial	Vancouver	Canada
Monsieur	Jean-Louis Latour	Conseiller économique et commercial	Séoul	Corée du Sud
Monsieur	Olivier Rémond	Conseiller économique et commercial	Copenhague	Danemark
Monsieur	Claude Le Gal	Ministre conseiller pour les affaires économiques et commerciales	Madrid	Espagne
Monsieur	Michel Cotte	Conseiller commercial	Barcelone	Espagne
Monsieur	Braso Viviez	Attaché commercial	Bilbao	Espagne
Monsieur	Jean-François Boittin	Ministre conseiller pour les affaires économiques et commerciales	Washington DC	Etats-Unis
Monsieur	Jean-Paul Mouchaud	Consul général et conseiller commercial	Atlanta	Etats-Unis
Monsieur	Daniel Gagneux	Conseiller commercial	Chicago	Etats-Unis
Monsieur	Jean Safir	Attaché commercial	Detroit	Etats-Unis
Monsieur	Pierre Lepetit	Conseiller commercial	Houston	Etats-Unis
Monsieur	Philippe Chatignoux	Consul général et conseiller commercial	Miami	Etats-Unis
Monsieur	Louis-Michel Morris	Conseiller commercial	New-York	Etats-Unis
Madame	Mary Rinaldi	Correspondante	Boston	Etats-Unis
Monsieur	Philippe Coste	Conseiller commercial	San Francisco	Etats-Unis

	Contact	Fonction	Ville	Pays
Monsieur	Jean-Pierre Filippi	Attaché commercial	Los Angeles	Etats-Unis
Monsieur	Philippe Rigaudière	Conseiller économique et commercial	Helsinki	Finlande
Monsieur	Olivier Louis	Ministre conseiller	Londres	Grande-Bretagne
Monsieur	Pierre Fabre	Conseiller commercial	Edimbourg	Grande-Bretagne
Monsieur	Maurice Pulvéraïl	Conseiller économique et commercial	Athènes	Grèce
Monsieur	Paul Hensingier	Conseiller économique et commercial	Budapest Pf.63	Hongrie
Monsieur	Dominique Piedel-Joussou	Conseiller économique et commercial	Reykjavik	Islande
Monsieur	René Chesquière	Ministre conseiller	Roma	Italie
Monsieur	Jean-René Cougard	Conseiller commercial	Milano	Italie
Monsieur	Hubert Testard	Ministre conseiller	Tokyo	Japon
Monsieur	Alain Nahoum	Consul général	Osaka	Japon
Monsieur	Shigefumi Goto	Responsable d'antenne	Nagoya	Japon
Monsieur	Kanato Horio	Responsable de l'antenne	Fukuoka	Japon
Monsieur	Bernard Blua	Conseiller économique et commercial	Luxembourg	Luxembourg
Monsieur	Gilles Baudouin	Conseiller économique et commercial	Mexico DF	Mexique
Monsieur	Jean-Marie Schott	Responsable d'antenne	Nuevo Leone	Mexique
Monsieur	Jacques Cassier	Conseiller économique et commercial	Oslo	Norvège
Monsieur	Daniel Paret	Conseiller économique et commercial	Wellington	Nille-Zelande
Monsieur	Fabrice Delloye	Conseiller commercial	Auckland	Nille-Zelande
Monsieur	Jean-Jacques Rosec	Conseiller économique et commercial	La Haye	Pays-Bas
Monsieur	Jean-Pierre Philippe	Conseiller économique et commercial	Varsovie	Pologne
Monsieur	Marc Maupas-Oudinot	Conseiller économique et commercial	Lisboa codex	Portugal
Monsieur	Edouard Sicat	Conseiller économique et commercial	Stocklom	Suède
Madame	Jacqueline Miller	Conseiller économique et commercial	Berne	Suisse
Monsieur	Gilles Delta Guardia	Conseiller commercial	Zürich	Suisse

	Contact	Fonction	Ville	Pays
Monsieur	Cyril Bouyeure	Conseiller économique et commercial	Ankara	Turquie
Monsieur	Habert Colaris	Conseiller commercial	Istanbul	Turquie

## ANNEXE 5

### BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

*World Investment Report 1997*

United Nations 1997

*World Investment Report 1996*

*Investment, trade and international policy arrangements*

United Nations 1996

*Politiques du développement industriel et de la compétitivité*

OCDE, 1998

*Performance et compétitivité industrielles dans le contexte de la mondialisation et du progrès technologique*

OCDE, 1998

*France Industrie 2000*

Secrétariat d'Etat à l'Industrie, 1998

*Industrial Competitiveness. Benchmarking business environments in the global economy*

OCDE, 1997

*L'investissement international à l'horizon 2002*

Nations Unies, Ministère de l'Economie, Arthur Andersen, 1998



## INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN FRANCE : L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF PUBLIC DE PROMOTION

La France, troisième pays récepteur d'investissements directs étrangers sur le long terme, ne doit pas considérer cette performance comme acquise.

Les règles du jeu de l'investissement international sont en train de changer, avec l'importance croissante des investissements liés à des opérations de fusions-acquisitions et l'affaiblissement des critères de nationalité des investisseurs.

Dans ces conditions, il importait de savoir si, par ses méthodes et ses structures, le dispositif administratif français, tant national que local, était adapté à ces évolutions.

Telle est la question qui a justifié la commande par l'Office d'une étude aux cabinets PriceWaterhouseCoopers et BIPE, qui se sont vu assigner trois objectifs complémentaires : évaluer l'efficacité des dispositifs œuvrant pour attirer des investisseurs étrangers, dresser un bilan global de la performance de ces dispositifs et de leur impact sur l'économie nationale, faire le point de l'attractivité du territoire.

Pour atteindre ces objectifs, l'étude comporte : une analyse des données statistiques relatives aux performances de la France en matière d'investissements internationaux ; l'étude des dispositifs mis en place dans trois pays concurrents (Royaume-Uni, Pays-Bas, Italie), ainsi que de ceux mis en place en France dans trois régions test (Aquitaine, Lorraine et Rhône-Alpes) ; enfin, l'étude documentaire de cas d'investissements récents.

En conclusion, l'étude évalue, dans une perspective de « marketing », les projets de réforme en cours d'élaboration au regard de deux principes de base : le caractère relatif de la préférence qu'il faut accorder aux investissements directs, augmentant les capacités de production, dits « greenfield », et la constitution d'un environnement favorable, indépendamment de projets d'investissements particuliers.

ISBN 2-11-102458-9



9 782111 024588

ISSN 1249-3872

PRIX : 45 F

6,86 €