

# Douce France, *que fais-tu pour vendre ton charme aux investisseurs ?*

**Peut-on travailler sérieusement dans un pays où il fait si bon vivre ? Les investisseurs étrangers, notamment anglo-saxons, en doutent facilement. Pour les rassurer, les pouvoirs publics français font assaut d'arguments techniques. Mais ne faudrait-il pas user plus de nos charmes pour attirer les investisseurs, avoir une approche plus commerciale, à l'instar de nos voisins anglais ?**

**P**remière destination touristique du monde, la France bénéficie d'un rayonnement dont peu de pays peuvent se targuer. Mais en matière économique, elle pâtit, notamment dans le monde anglo-saxon, d'une image plus mitigée : travaille-t-on sérieusement là où il fait si bon vivre ?

Cela ne l'empêche certes pas de remporter des victoires abondamment médiatisées, à l'image de l'implantation de Toyota à Onnaing. Le poids des capitaux étrangers dans l'industrie française va d'ailleurs croissant : 18 % des emplois contrôlés par des entreprises étrangères au début des années 80, 28 % en 1997<sup>1</sup>. Mais la France gagnerait à mieux comprendre la façon dont les investisseurs font leurs choix et à s'y adapter. C'est le sujet de notre mémoire de fin de la scolarité du Corps des mines<sup>2</sup>. Mené en 1999 à la demande de la DATAR, il s'est appuyé sur des entretiens avec des dirigeants de sites français d'entreprises étrangères, des acteurs français et britanniques des structures mises en place pour attirer les investisseurs, et sur des études déjà menées sur ce sujet.

Nous défendons la thèse qu'au lieu de faire simplement valoir des performances, la France devrait... se vendre, c'est-



à-dire avoir une démarche plus commerciale, à l'instar de celle des Anglais.

## **Pourquoi investir en France ? Bonnes raisons et vraies raisons**

Les investisseurs que nous avons interrogés ont décrit, dans un premier temps, un processus méthodique de choix d'un site : présélection de pays, puis utilisation de critères de plus en plus contraignants pour réduire le champ d'investigation jusqu'à trouver le site idéal. Ce processus suppose d'évaluer avec rigueur divers critères pour déterminer le meilleur site. C'est aussi cette approche que retiennent les études consacrées à l'attractivité de la France, en recensant les critères objectifs susceptibles d'attirer les investisseurs : coûts, fiscalité, qualité de la main d'œuvre, possibilité de sous-traitance, etc...<sup>3,4</sup>. Mais cette belle théorie résiste mal à l'observation : des critères affectifs jouent un rôle essentiel dans le choix final.

Pour expliquer les mécanismes en jeu, nous développons ci-après l'exemple de l'achat d'un ordinateur.

### *L'objectif et l'affectif dans l'achat d'un ordinateur*

Supposons que vous vouliez acheter un ordinateur. Vous déterminez d'abord des critères assez grossiers : gamme de prix, délai

d'obtention, taille de l'écran, présence d'un modem... Pour préciser votre souhait, il vous faudrait vous plonger dans des spécifications techniques : quelle carte mère ? quel processeur ? Mais vous êtes perdu dans un dédale de possibilités. Vous vous tournez alors vers un ami fêru d'informatique qui vous conseille tel magasin spécialisé, où les produits sont de qualité et les vendeurs compétents.

À peine y êtes-vous entré qu'un vendeur vous oriente sur « *l'ordinateur qu'il vous faut, le meilleur rapport qualité-prix. D'ailleurs, on en vend des quantités en ce moment* ». Il vous propose même une ristourne de 250 F. Vous achetez l'ordinateur, convaincu de faire le bon choix.

**S**i l'on vous demande pourquoi vous avez choisi cet ordinateur, avouerez-vous que, perdu dans les spécifications techniques, vous vous en êtes remis à la tête du vendeur, à l'avis des autres (si cela se vend, c'est que cela doit être un bon produit), au design (le modèle concurrent était moins joli) mais qu'en cherchant mieux, vous auriez peut-être pu trouver un ordinateur adapté pour 1000 F de moins ? Non, vous invoquerez les critères de coût (moins de 8000 F), votre fierté d'avoir obtenu une ristourne, le délai (disponible immédiatement), la configuration optimale, la marque (gage de qualité), le professionnalisme du magasin (gage d'un service après vente de qualité). La « tête » du vendeur, le fait que le modèle se vende bien, sont deux critères qui pèsent dans la décision, mais que vous n'invoquerez guère.

Cet exemple illustre les deux caractéristiques du processus de décision d'un investisseur étranger : les bonnes raisons sont rarement évaluées en toute objectivité et les vraies raisons sont souvent habillées.

### *Les bonnes raisons sont rarement évaluées avec objectivité*

L'investisseur étranger éprouve en effet bien des difficultés à fonder son choix sur des critères rationnels. L'évaluation objective de critères comme : coût de la main d'œuvre, tissu de sous-traitants, fiscalité, nécessiterait en effet des investigations longues et coûteuses, n'aboutissant en outre qu'à un résultat vite périmé.

Ainsi le directeur financier du site de production français d'une grande entreprise allemande convint-il, après une longue discussion, que l'ampleur de la tâche qu'avait constituée la sélection en quelques semaines des pays puis des sites (9 critères pour 8 pays, puis 13 critères pour 70 sites) était telle que l'évaluation des critères avait été grossière, fondée sur quelques données chiffrées et beaucoup d'intuition. L'analyse financière pour départager les derniers sites en lice était entachée d'erreurs, notamment sur le coût de la main d'œuvre.

### *Les vraies raisons sont cachées*

Qui oserait déclarer à ses actionnaires que le choix du nouveau site a été motivé par la qualité de vie de la France, par celle des équipes d'accueil ou par la présence d'un golf à proximité (raisons qui nous ont été avouées sur le mode de la confiance) ? N'est-il pas préférable de montrer que le site choisi optimise l'ensemble des critères qui avaient été définis lors d'une précédente réunion ?

À côté des raisons affichées par un investisseur pour justifier son choix existent donc des raisons qu'il n'avouera pas spontanément, mais qui l'ont largement influencé : attrait pour le pays, instinct grégaire qui l'a poussé à s'implanter là où d'autres

l'avaient précédé, qualité du contact avec les équipes locales.

Ainsi le choix de l'entreprise allemande précédente a-t-il été largement influencé par la francophilie du chef de projet. De même, un sous-traitant automobile s'est implanté en Lorraine alors que, de l'avis de son directeur, ce n'était pas la région la mieux placée : la qualité de l'accueil a fait la différence. Et que dire du directeur japonais d'une usine implantée dans une région d'accès peu commode des Vosges qui nous expliqua avec un grand sourire que la qualité de vie et la beauté des paysages n'étaient pas étrangères à ce choix.

## **Performances ou mise confiance ? Comment attirer des investisseurs étrangers en France ?**

Puisque l'approche objective trouve vite ses limites, l'enjeu pour attirer des investisseurs n'est donc pas seulement de leur apporter des éléments de preuve de nos performances économiques pour tel critère - le coût de la main d'œuvre par exemple -, mais de leur donner la conviction qu'ils font le bon choix. Or celle-ci ne se fonde pas tant sur des faits que sur des images, des impressions. Mais la France a une image qui la dessert. Nous croyons être un pays moderne sachant allier qualité de vie et performances économiques, mais on nous voit souvent comme un pays où il fait certes bon passer ses vacances, mais dirigiste et centralisateur, tout en étant contestataire à la base :

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

*The Economist – Special report on France – June 5th-11th 1999 (Quand on regarde la France aujourd'hui, la question qui laisse le plus perplexe est la suivante : si la France incarne, comme le soutiennent les champions du libéralisme économique, tous les vices d'un modèle européen surprotégé, surprotecteur, étouffé par un Etat omniprésent et archaïque, comment fait-elle pour être aussi vigoureuse et prospère ?)*

Peter Mayle, écrivain britannique venu s'installer en Provence, dit de son côté dans le récit à succès de ses péripéties.

*« The two areas of endeavour in which France leads the world – bureaucracy and gastronomy. » Peter Mayle – A year in Provence (1990) (Les deux domaines d'excellence où la France domine le monde : la bureaucratie et la gastronomie.)*

Il nous faut donc nous adapter à la nécessité de séduire et rassurer l'investisseur.

En premier lieu, cela nécessite d'être capable d'apporter des réponses à des questions que l'investisseur ne posera pas toujours spontanément, et qui se ramèneront à la même préoccupation de savoir si tout va bien se passer :

- quelle sera la qualité des relations sociales dans mon implantation ? les salariés se mettront-ils facilement en grève ?

- où vais-je loger mes expatriés ? comment s'intégreront-ils dans la vie locale ?

Il faut surtout le mettre en confiance par la qualité des équipes d'accueil et en lui donnant le sentiment qu'il sera efficacement aidé pour trouver ses marques en terre inconnue. Le rôle des aides financières ne doit à cet égard pas être négligé : si leur effet incitatif peut parfois être contesté du point de vue économique, elles montrent à l'investisseur que le pays d'implantation porte intérêt à son projet, et ont de ce fait valeur de symbole.

Il importe aussi de lui donner le sentiment que l'on s'occupe de son dossier « au plus haut niveau ». Les effets d'une rencontre

**Le site web français considère  
que l'investisseur suit une démarche  
technique rationnelle.**

**Le site britannique préfère donner envie,  
rassurer, aider plutôt que démontrer.**



avec des personnages clé de la scène politique et économique française sont trop souvent négligés, alors que les Anglais y sont très attentifs.

La politique mise en œuvre pour attirer des investisseurs étrangers en France est-elle adaptée à cette réalité ? Il existe certes de bons vendeurs, auxquels on peut attribuer de belles réussites, mais notre étude nous a amenés à penser que notre pays gagnerait à avoir une approche plus commerciale.

La comparaison de l'approche française et de celle des Anglais - nos grands rivaux dans ce domaine - est à cet égard révélatrice : que ce soit dans les missions et les moyens des organisations mises en place, dans les actions de communication ou dans l'accueil des investisseurs potentiels, le contraste est saisissant entre une Grande-Bretagne qui n'hésite pas à se vendre, et une France qui met surtout en avant des performances. L'analyse des sites Internet mis en place par la France et par la Grande-Bretagne en donne une illustration.

#### **Un test : la France et la Grande-Bretagne vues par l'internet**

La première question que se pose un investisseur devant un organisme de promotion est de savoir à qui il a affaire.

À cet égard, la réponse du site français<sup>5</sup> risque de le plonger dans la perplexité : trois adresses lui sont proposées, celles d'Invest in France Network, de la Délégation pour les Investissements Internationaux et de la DATAR. Il n'est pas sûr que la description de leurs missions suffisent à l'éclairer : « *to be present*

*in France and around the world, promoting France as a site for direct productive investment, providing practical assistance to businesses setting up in France. »*

*(être présent en France et dans le monde entier, assurer la promotion de la France comme site d'implantation pour les investissements productifs, fournir une assistance pratique aux entreprises souhaitant s'implanter en France).*

**L**es pages web qui suivent décrivent chacun des trois organismes, leurs missions, leurs chefs et leurs liens. Leur lecture risque de convaincre l'investisseur que, comme partout en France, il est difficile de savoir qui commande dans cet imbroglio, et qu'en tout état de cause, ces fonctionnaires ont pour mission d'essayer de l'attirer en France (peut-être même dans un endroit perdu où aucune entreprise française ne veut plus aller...) mais pas forcément de répondre à ses besoins. De même, l'investisseur se trouve sur le terrain face à différents organismes chargés de l'attirer (DATAR, commissariats, agences régionales, départementales et locales) jaloux de leurs prérogatives, ce qui peut entraîner un troublant désordre.

Au contraire, le site britannique<sup>6</sup> fait tout pour le rassurer : il ne fournit qu'une seule adresse, Invest in Britain Bureau. Il ne se contente pas de présenter ses missions mais fait une véritable offre de service :

« *provide the information you need to make the investment decision that is right for your company »*

*(fournir l'information dont vous avez besoin pour prendre la meilleure décision d'investissement pour votre entreprise)*

et c'est un Tony Blair souriant qui accueille l'investisseur et non

pas une photo aérienne de Paris sans la tour Eiffel (donc que seuls les connaisseurs pourront identifier), comme sur le site français.

Poursuivons notre visite des sites, et intéressons-nous à la façon dont ils cherchent à convaincre l'investisseur potentiel d'aller plus loin dans ses investigations.

Le site français, au demeurant mieux conçu sur le plan ergonomique et esthétique que l'anglais et plus facile à trouver par les moteurs de recherche, met l'accent sur les performances françaises, avec force tableaux : productivité de la main d'œuvre, situation géographique, coût de l'énergie, qualité de la vie (traduite en chiffres : 71 millions de touristes, 38 000 monuments historiques, 800 festivals de théâtre et de cinéma, 345 fromages, ...). Des fiches synthétiques sont présentées sur six grands marchés (automobile, biotechnologies, etc.). Chacune comporte une offre de service, noyée pour la fiche « automobile » entre le taux de syndicalisation en France et les adresses des principales organisations professionnelles. Précise, trop précise sans doute, cette offre donne l'impression que l'organisme sait mieux que l'investisseur de quoi il a besoin. Quelques rares citations, non datées et perdant de ce fait leur intérêt, émaillent la fiche technique.

Un lien permet d'accéder à la page des « témoins » qui se limite aux témoignages de quatorze entreprises, toutes américaines et implantées avant 1996. Toutefois est apparue récemment une rubrique « news », qui présente quelques rares implantations récentes dans un style moins technique.

Le site britannique laisse au contraire faire la promotion de la Grande-Bretagne par ceux qui sont déjà venus, qu'on écoute plus facilement que ceux du pays d'accueil, toujours soupçonnés d'être partisans même s'ils s'appuient sur des chiffres et des tableaux. Le site contient notamment une base de données des communiqués de presse pour l'ensemble des implantations étrangères recensées depuis 1996. Ils sont classés par entreprises, dates, pays d'origine, régions d'implantation et secteurs d'activités. L'investisseur peut ainsi rechercher les exemples qui lui seront les plus parlants : implantations de ses concurrents par exemple. Les communiqués sont rédigés dans un style journalistique soigné et font bien ressortir les motivations de l'investisseur. Les exemples ne sont pas tous favorables à la Grande-Bretagne et le site ne prétend pas que toutes les implantations sont réussies. Les responsables de l'entreprise sont cités, ce qui facilite les contacts avec eux. Enfin, détail important, il est indiqué à la fin du communiqué quelle agence a aidé l'entreprise à s'installer et qui on peut contacter pour en savoir plus.

Le site ne se contente donc pas de donner des chiffres et des arguments techniques (qu'on trouve aussi) mais il désigne des interlocuteurs potentiels : responsables des implantations étrangères, consultants recommandés (ce que l'État français ne fait pas en vertu du principe de non distorsion de la concurrence), interlocuteurs nationaux ou locaux pour aider les démarches.

Les approches française et britannique diffèrent donc fortement. Le site français considère que l'investisseur suit une démarche rationnelle, et privilégie une approche technique. Le site britannique préfère montrer, donner envie, rassurer, aider plutôt que démontrer. Il laisse aux témoins le soin de faire valoir des atouts de la Grande Bretagne : « *d'autres l'ont fait, au premier rang desquels vos concurrents, pourquoi pas vous ?* »

## Perspectives

Dans la course aux investisseurs étrangers, la France pâtit de la complexité de son organisation actuelle : la création envisagée d'une agence indépendante regroupant des missions assumées

par trois organismes différents (Invest in France Network, la Délégation pour les Investissements Internationaux et la DATAR) devrait en améliorer la lisibilité. Mais elle pâtit surtout d'une image économique peu favorable qu'une politique de promotion fondée sur une argumentation technique ne lui a pas permis de combattre efficacement. À trop vouloir démontrer, elle a oublié que la décision d'investissement n'était pas le fait de l'entreprise, mais du ou des personnes mandatées à cet effet.

Elle semble prendre conscience de cette erreur. Si elle veut mieux se vendre, il lui faudra exploiter ses charmes, à commencer par ceux qui font son attractivité touristique, et mettre l'investisseur en relation avec des personnes à même de l'éclairer, de le rassurer et de l'orienter dans les dédales administratifs, fiscaux et autres que notre beau pays a tracés au cours des siècles.

Marc Hérubel et Pauline Leclerc-Glorieux,  
ingénieurs des Mines.

## NOTES

1. *L'implantation étrangère dans l'industrie au 1<sup>er</sup> janvier 1997*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie / Secrétariat d'État à l'Industrie / Direction générale des stratégies industrielles / Service des statistiques industrielles. (1999)
2. *Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ? Les facteurs d'attractivité de la France pour les investisseurs internationaux*, Publication École des mines de Paris, juin 1999.
- Marc Hérubel et Pauline Leclerc-Glorieux, ingénieurs des Mines, sous la responsabilité scientifique de Michel Berry.
3. *France industrie 2000 – Attractivité du territoire national et développement industriel*, étude commandée au BIPE Conseil et Price Waterhouse par le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie – Novembre 1997
4. *L'investissement international à l'horizon 2002*  
Délégation aux investissements internationaux, en collaboration avec la CNUCED et Arthur Andersen, 1998
- 5, 6. Consulté en septembre 2000

## La Gazette

DE LA SOCIÉTÉ  
ET DES TECHNIQUES

*La Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un quelconque point de vue officiel. Elle développe un thème unique par numéro, mais elle pourra donner écho à des réactions suscitées par des numéros précédents et susceptibles de nourrir le débat public.

Elle est tirée à 20 000 exemplaires et diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez nous demander des exemplaires supplémentaires ou suggérer des noms de personnes ou institutions que vous estimez bon d'abonner. Nous pouvons vous faire parvenir des numéros précédents :

- |  |   |
|--|---|
| N°1 <i>L'ouvrier enthousiaste :</i><br><i>Taylor et Marx revisités</i> | N°3 <i>La télévision et le ministre</i><br>N°4 <i>Comprendre la globalisation</i> |
| N°2 <i>La voiture en ville</i>   |   |

### RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS :

Dépôt légal novembre 2000

*La Gazette de la société et des techniques* est éditée par les **Annales des mines**, 20 avenue de Ségur, 75007 Paris - <http://www.anales.org> - Tél : 01 42 79 40 84. Fax : 01 43 21 56 84.  
E-mail : [mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr) -  
N° commission paritaire : 0305 B 05495  
N° ISSN en cours.

**Directeur de la publication :**  
Gérard Piketty.

**Rédacteur en chef :** Michel Berry.

**Conception graphique**

**et réalisation :** Catherine Le Troquier.

**Illustrations :** Véronique Deiss.

**Impression :** Sager, 1<sup>er</sup> route  
de Verneuil, 28240 - La Loupe.

**Routage :** APR, 33-35 rue Claude Jean  
Romain, 94170 Le Perreux-sur-Marne



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE