

## La force de frappe du dispositif français

### UNE ÉQUIPE DE CHOC

Clara Gaymard dispose de 120 collaborateurs, dont 80 en poste à l'étranger.

### UN RÉSEAU MONDIAL

L'Afii compte 17 bureaux (aux États-Unis, en Asie et en Europe) et 5 représentations dans les missions économiques.



# Les recettes marketing des VRP de la France

Pour attirer les entreprises sur notre sol, un commando de hauts fonctionnaires sillonne la planète et vend la France comme un produit malmené par la concurrence.

**C**hicago, 5 novembre 2003, 11 heures : Clara Gaymard arrive en limousine dans le quartier d'affaires de Bolingbrook. La présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (Afii) doit convaincre le PDG d'une grosse entreprise américaine de ne pas délocaliser en Europe de l'Est ses activités françaises.

Plus d'un millier d'emplois sont en jeu ! D'entrée, le patron américain déballe les griefs traditionnels faits à la France : « Entre les trente-cinq heures, les grèves à répétition, les charges sociales et le manque de flexibilité, on ne peut plus faire de business chez vous. » Assise en face de lui, Clara Gaymard ne sourcille pas. Ce discours sur le manque d'attractivité du territoire, elle le connaît par cœur. Et l'épouse du ministre de l'Agriculture répond point par point.

Les trente-cinq heures ? Le gouvernement Raffarin les a assouplies il y a un an. Les grèves ? Elles ne touchent que rarement les entreprises et sont concentrées dans la fonction publique. Les charges sociales ? Certes élevées mais compensées par l'une des meilleures productivités au monde et des prestations sociales de qualité. La flexibilité du travail ? « Contrairement à une idée reçue, on peut licencier chez nous », indique l'ambassadrice aux investissements internatio-

## UN BUDGET AUTONOME

Les moyens financiers de l'agence s'élèvent à 15,8 millions d'euros en 2004.

## UNE CAMPAGNE DE COM GÉANTE

Pour vanter « la France qui bouge », l'Afii coordonne une vaste campagne pour un budget de 10 millions d'euros.

**Clara Gaynard, la présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (Afii), dispose de moyens renforcés face aux forces de frappe japonaise et britannique.**

naux, véritable VRP du site France.

Clara Gaynard continue ensuite sa démonstration avec l'énumération des atouts de la France : une position géographique idéale et un marché domestique parmi les plus porteurs ; une main-d'œuvre, des infrastructures et des services publics de grande qualité ; des leaders dans chaque secteur d'activité ; une électricité parmi les moins chères d'Europe ; un nouveau statut fiscal attractif pour les impatriés ; un gouvernement qui « crée un environnement favorable à la liberté d'entreprendre » et a fait de l'attractivité du territoire une priorité... L'argumentaire fait mouche. Le PDG américain accepte de revenir pour l'instant sur son projet de délocalisation et demande même à l'Afii de lui faire des propositions pour rester en France. Mission accomplie !

Des entretiens âpres avec de grands patrons étrangers, cette mère de huit enfants habituée aux négociations familiales en a eu des dizaines depuis sa nomination à la tête de l'Afii, en janvier 2003. La mission de cette énarque de 43 ans est de

sillonner la planète pour vanter les charmes du territoire et attirer les capitaux étrangers dans l'Hexagone. Un job d'avocat, assurément, tant l'image de la France s'est dégradée, tant la concurrence entre pays s'est, elle aussi, aiguisée. Depuis 1982, les investissements internationaux ont été multipliés par vingt-trois, alors que le PIB mondial a triplé et les exportations, quadruplé. Ils ont même atteint 1 400 milliards de dollars – l'équivalent du PIB de la France – en 2000 avant de chuter à 650 milliards deux ans plus tard. Devant l'importance des sommes en jeu, les pays ont rapidement créé ou professionnalisé leur agence de développement des investissements internationaux (Afii en France, Jetro au Japon, Invest UK en Grande-Bretagne, Invest in Germany en Allemagne...). Mais, le premier à avoir pris conscience de la manne que représentaient les investissements internationaux, c'est l'ancien président Bill Clinton, qui avait fait de la diplomatie commerciale américaine une arme de guerre économique. Si bien qu'en 2000 les États-Unis ont accueilli 115 milliards de dollars de capitaux étrangers, avant de plonger, après le 11 septembre, dans les abîmes du classement des pays les plus attractifs en 2002. Résultat, la hiérarchie mondiale se trouve bouleversée et la France réussit à se hisser, avec 52 milliards de dollars de capitaux étrangers, sur la deuxième marche du podium des pays hôtes, derrière la Chine et loin devant l'Allemagne, les États-Unis, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Pour traquer les investisseurs potentiels, les agences nationales développent un argumentaire de vente qui vise à se différencier des pays voisins. « Nous vendons la Grande-Bretagne sur ses avantages par rapport à l'Hexagone et à l'Allemagne, explique Hervé Grella, de Invest UK en France. On mise sur le faible niveau des taxes, la liberté d'entreprendre, la flexibilité du travail et le poids des nouvelles technologies. » L'Allemagne, elle, énumère ses places d'honneur : le plus grand marché d'Europe, la première industrie automobile et le plus faible taux de jours de grève des pays de l'Union, le réseau de transports le plus dense de la Communauté, des secteurs publics déréglementés, une fiscalité réduite sur les sociétés... Quant à la France, son discours tend à démontrer, chiffres et exemples à l'appui, que l'image du pays est très différente de la réalité.

La plupart des agences de développement économique n'hésitent pas à appâter le chaland en faisant de la publicité dans la presse. « Les entreprises qui aiment le succès aiment le Royaume-Uni : venez vérifier par vous-même », a ainsi

« Pour être vraiment efficaces dans un pays aussi vaste que les États-Unis, nous devrions être 50 % de plus. »

**Jean Cantoni**, responsable de l'Afii en Amérique du Nord

martelé Invest UK dans les pages du *Monde*, des *Echos* et du *Figaro* en 2003. Un slogan qui a conduit des dizaines de petits patrons français à décrocher leur téléphone et poussé le gouvernement français à réagir. Jean-Pierre Raffarin a donc chargé l'Afii de piloter une « campagne d'image » de 10 millions d'euros de budget pour modifier la vision que les étrangers ont de la France. Elle comportera une vague de publicité dont le slogan tournera autour du thème de « la France qui bouge » et un « kit d'attractivité » qui sera remis aux élus et aux expatriés français, considérés comme les « véritables ambassadeurs » de l'Hexagone à l'étranger.

L'organisation de toutes les agences est, grosso modo, la même : la maison mère définit l'argumentaire de vente et des bureaux à l'étranger relaient la bonne parole. Ce qui change, ce sont les forces mises dans la bataille. Invest Japan (voir encadré page 42) concentre 300 personnes et est présent dans 79 pays. L'Afii emploie, elle, 120 personnes (dont un tiers au siège à Paris), possède vingt-deux bureaux dans quinze pays et dispose d'un budget de près de 16 millions d'euros. Rien qu'aux États-Unis, le premier pays investisseur en France, elle concentre un quart de ses effectifs étrangers (vingt personnes) dans trois bureaux, à New York, Chicago et Palo Alto. « Pour être vraiment efficaces, nous devrions être 50 % de plus, explique Jean Cantoni, le patron de l'Afii en Amérique du Nord. Nos ►►

## Le Japon à l'offensive

**D**ans le classement des pays les plus attractifs, le Japon se situait en 2002 au dix-huitième rang mondial, avec 9 milliards de dollars de capitaux étrangers investis sur son territoire. Un piètre résultat, comparé aux 53 milliards du voisin chinois, mais une bonne performance relative puisque la hausse est de 50 % en un an. « Notre *business model* a longtemps été de transformer sur place des biens importés, puis de les exporter avec une très forte valeur ajoutée. Ce qui explique le faible montant des investissements extérieurs sur le territoire », explique à *L'Expansion* Osamu Watanabe, le président du Japon

External Trade Organization (Jetro), l'équivalent nippon de l'Afii. Pour inverser la tendance, le Japon axe aujourd'hui son argumentaire de promotion sur la métamorphose du modèle nippon (réforme du Code du commerce, ouverture vers la Chine, baisse de l'impôt sur les sociétés, fin de l'emploi à vie...), mais aussi sur le développement économique de l'Asie du Sud-Est. « Venez au Japon et vous profiterez du phénoménal potentiel de croissance des économies de la région », résume Osamu Watanabe, qui milite pour la création d'une zone de libre-échange entre les pays de l'Asie du Sud-Est. Pour y parvenir, le



MICHEL DELUC

**Pour Osamu Watanabe, le président de l'agence nipponne Jetro, le Japon est la meilleure terre d'accueil pour s'ouvrir les portes de l'Asie.**

Jetro s'est doté en mai dernier d'un centre de soutien aux investissements internationaux, Invest Japan. Cette cellule, composée d'avocats et d'experts sectoriels, compte 100 agents dans les ministères et les départements japonais ainsi que 200 autres dans les pays cibles (Amérique du Nord, Asie et Europe). **M.L.**

### Les recettes marketing des VRP de la France

►► moyens humains et financiers [1,1 million d'euros par an] sont limités par rapport à la taille du territoire. » Rien à voir avec le dispositif britannique (une cinquantaine de bureaux dans trente-cinq pays), qui a mis depuis longtemps le paquet sur les Etats-Unis : cinquante-cinq agents et huit représentations sur l'ensemble du territoire. Résultat, avec deux fois plus d'agents outre-Atlantique, Invest UK capte deux fois plus de projets d'investissement, américains que la France ! Avec Invest in Germany, l'Allemagne, elle, ne dispose que de trois bureaux dans le monde (un à Berlin et deux aux Etats-Unis) et n'emploie que onze personnes. Attirer les capitaux étrangers est en fait du ressort des seize Länder, et la maison mère n'intervient que pour coordonner leurs actions au plan fédéral.

Les agences nationales ne sont donc pas les seules à chasser les capitaux étrangers. C'est un rôle également dévolu aux structures de développement économique créées par les collectivités ou régions autonomes de chaque pays. S'il en existe douze au Royaume-Uni et seize en Alle-

magne, on en compte une myriade en France : au moins une par région, une par département et une par grande ville !

Outre les vingt agents de l'Afii aux Etats-Unis, vingt-six représentants de dix-sept agences régionales sillonnent ainsi le sol américain pour attirer les capitaux dans leur collectivité. Sans réelle efficacité et au risque d'entrer en concurrence avec l'agence nationale. « Nous sommes souvent complémentaires, mais il nous arrive d'être sur les mêmes dossiers, et le résultat peut alors se révéler contre-productif », explique Frédéric Le Roux, du bureau new-yorkais de l'Afii. « Cette profusion est néfaste à la lisibilité de l'action de l'agence », confirme Clara Gaynard, bien décidée à faire agir dans le même sens tous ceux qui travaillent pour développer l'attractivité de la France.

**E**xploitation de fichiers informatiques, décorticage d'articles de presse, démarchage sur salons professionnels... tout est bon pour dénicher l'investisseur potentiel. Les agences ciblent les secteurs qui ont le vent en poupe dans leur pays : aéronautique, agro-industrie, recherche et développement ou sciences de la vie en France,

contre finance, biotechnologies ou automobile en Allemagne, et informatique, électronique ou nouvelles technologies en Grande-Bretagne. Pour diversifier ses sources d'information et ne pas se battre avec les autres agences nationales sur les mêmes dossiers, l'Afii a développé un logiciel que lui envient ses concurrents : un moteur de recherche unique au monde qui permet de repérer sur Internet les entreprises qui comptent investir en Europe.

« Une fois que nous avons convaincu l'investisseur de s'intéresser à la France, nous agissons comme des facilitateurs, décrypte Jean Cantoni. On lui décrit l'environnement social et fiscal, les structures juridiques des sociétés et on lui ouvre les portes de l'administration. On l'aide aussi à faire des demandes de subvention. »

Car l'Afii, comme les autres agences européennes, ne bénéficie pas de l'arme suprême de ses homologues américaines : la délégation d'octroi d'aides. L'agence de la ville de New York dispose en effet d'un budget pour proposer aux entreprises étrangères des réductions fiscales. Les agences du Vieux Continent, elles, ne peuvent qu'informer les entreprises des aides existantes et les mettre en contact avec les administrations qui les délivrent.

Mais si attirer de nouvelles entreprises est une nécessité, retenir celles qui sont déjà implantées est aussi primordial. « La priorité doit être de développer une politique de rétention », insiste Jean Cantoni, d'autant plus que la plupart des projets significatifs sont aujourd'hui des extensions de sites.

On comprend mieux pourquoi la patronne de l'Afii chouchoute tant les « grands comptes » lors de ses déplacements. Elle a, par exemple, consacré une grande partie de son dernier voyage aux Etats-Unis à rencontrer des entreprises américaines déjà implantées sur le territoire français pour s'informer de leurs éventuels projets d'extension. Elle s'est ainsi entretenue avec un dirigeant de Motorola, a eu une réunion avec le groupe financier Dover Corporation et déjeuné avec le patron de l'équipementier automobile Borg-Warner. Elle a même eu droit à un tête-à-tête avec le vice-président du groupe pharmaceutique Pfizer, Michael Hodin, pour le convaincre de ne pas fermer son centre de recherche à Fresnes, en région parisienne. Sans succès, puisque le patron américain lui a confirmé son intention de quitter la France, et de n'y jamais remettre les pieds. **Marc Landré**

**+WWW**  
lexpansion.com

**La mission de Clara Gaynard aux Etats-Unis ; des patrons jugent l'attractivité de la France.**