

L'attrait de la France pour les investisseurs étrangers

par Paul GIACOBBI, député

Annexes

Recueil des Entretiens

Au cours de la mission que m'a confiée le Président de la République sur l'attrait de la France pour les investisseurs étrangers, il m'a été possible de rencontrer utilement un grand nombre de personnalités, françaises et étrangères.

Je tiens à les remercier très chaleureusement pour leur concours et leur disponibilité.

En accord avec les intéressés, j'ai souhaité publier les transcriptions de ces entretiens qui, par la qualité et la richesse de leur contenu, illustrent et renforcent la portée des propositions contenues dans le rapport.

Paul GIACOBBI

Nota bene:

Ces entretiens ont été informels et l'on y voit bien que j'ai essayé, au risque d'y forcer le trait, voire de tomber dans l'outrance et la provocation, de faire dire aux interlocuteurs ce qu'ils pensaient vraiment.

Il a été possible d'enregistrer la plus grande partie des auditions. En revanche, certains interlocuteurs ont préféré, ce qui se comprend tout à fait, que la transcription de leur entrevue ne soit pas publiée, même si ces personnes ont accepté d'être citées et d'autres ont préféré faire passer certains messages hors enregistrement.

- Joseph ADAMS, Managing director, Fortress Investment Group, et Thibault Adrien, Vice President	p.7
- David APPIA, Président de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII)	p.15
- Rob ATKINSON, President, Information Tech and Innovation Foundation.....	p.33
- Stéphane AUSTRY et Agnès de l'ESTOILE, Associés CMS Bureau Francis Lefebvre.....	p.47
- Gérard BINDER, Président de Campus France, et Béatrice KHAIAT, Directrice déléguée.....	p.59
- Serge BOSCHER, Directeur Général, AFII.....	p.83
- Julie CANNESAN, Directrice de la promotion, AFII.....	p.109
- Gilles CARREZ, Rapporteur général de la Commission des finances à l'Assemblée nationale	p.123
- Albert CASTRO, Gérant, Directeur fiscal Europe, Directeur juridique et fiscal France Lazard Frères Banque	p.133
- Véronique CAYLA, Présidente du Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC), et Guillaume BLANCHOT, Directeur multimédia et industries techniques	p.147
- Cyril CHAPUY, Président, Maybelline.....	p.159
- Pierre COLLIN, Rapporteur public au Conseil d'Etat	p.171
- Antoine COMPAGNON, Professeur au Collège de France et à l'Université de Columbia.....	p.187
- Maurice CORREGES, Secrétaire Général, AFII.....	p.203
- Pierre DARTOUT, Délégué Interministériel à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR).....	p.225
- Ghislain du JEU, Directeur Général Adjoint Entreprises et Territoires, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI).....	p.239
- James FIRESTONE, EVP & President, Corporate Operations XEROX.....	p.249
- Jean-Martin FOLZ Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), François SOULMAGNON, Directeur de l'AFEP (note).....	p.261
- Olivier FOUQUET, Conseiller d'Etat, Philippe THIRIA, Directeur fiscal, Gianmarco MONSELLATTO, Directeur Général de TAJ.....	p.269
- Marc FUMAROLI, Professeur honoraire au Collège de France, membre de l'Académie française	p.281
- Yves GUILLOTIN, Président de l'Université du Maine.....	p.301

- Andy HARRISON, CEO, François BACCHETTA, Directeur France, EASYJET.....	p.313
- Syed Anwar HASAN, Vice-Président du Groupe TATA pour l'Europe.....	p.325
- Robert HEMPHILL, President and CEO AES Solar.....	p.331
- David HUBERT-DELISLE, Directeur commercial, AFII.....	p.345
- Jean-Pierre JOUYET, Président de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).....	p.359
- Jun KOBAYASHI, Vice-Président du Groupe TORAY pour l'Europe	p.365
- Agnès LEPINAY, Directeur des affaires économiques financières et fiscales du MEDEF, Miriana CLERC, Chargée de mission à la direction des affaires publiques.....	p.371
- Gary LITMAN, Vice-president Europe & Eurasian Affairs, US Chamber of Commerce.....	p.391
- Didier MICHAUD-DANIEL, Président Otis Elevator Company.....	p.403
- Clyde RANKIN, Principal, David FREEDMANN, Partner, Baker&McKenzie.....	p.425
- Farzad RASTEGAR, CEO, MacLaren Baby.....	p.441
- Eric ROSE, Chairman and CEO, SIGA Technologies.....	p.451
- Barry ROSENBAUM, senior fellow, Gordon SCHORR, senior fellow, , John MYERS, Executive-in-residence, University of Akron Research Foundation.....	p.459
- André SANTINI, Député Maire d'Issy-les-Moulineaux.....	p.473
- Christian SAUTTER, Adjoint au Maire de Paris chargé de l'emploi, du développement économique et de l'attractivité internationale.....	p.483
- Thomas C. SPEAR, Professor of French, City University of New York.....	p.491
- Gillian TETT, Assistant Editor, Financial Times.....	p.509
- Nicolas TRAUBE, Président, Commission nationale du Film France.....	p.521
- Juan VERDE, Dep. Asst. Secretary (DAS), Europe, International Trade Administration (MAC) U.S. Department of Commerce.....	p.533
- Philippe YVERGNIAUX, President Invest in France Agency North America.....	p.541

Interview

*with Joseph Adams Managing director, Fortress Investment Group
Thibault Adrien, Vice President*

7 January 2010

Philippe YVERGNIAUX, President Invest in France Agency North America

We spent a day in New York Monday, mainly with John List, two days in Washington yesterday and more with institutions like the Department of Commerce, US Chamber and also Congress. Today and tomorrow we are meeting big companies like Xerox, IBM, with investment funds like you, and also small and medium-sized companies. Paul will explain to you our mission.

Paul GIACOBBI

To introduce myself, I am a member of parliament and as you know, the President of the French Republic asked me to think about ways to improve foreign direct investments in France. I would like to say that for myself, there are three main chapters. First of all, we need to improve our comparative advantage regarding tax, flexibility and so on. We know that, and technically, it is not very difficult to see what is necessary to correct and to improve. Politically, it is perhaps a little bit more difficult. That is not exactly my problem at present.

The second chapter is about the general image of France. What is the image of France for foreign investors? This is a real concern because we face a lot of difficulties with that. The third chapter is about the long term. I think it is necessary for us French people to improve our links with other countries regarding business. First of all, to build up a network of French people abroad, people who studied in France, even simple things like knowing how many French professors are in American universities, for example. This is very simple. We have a lot of French professors in American universities, so we have the question of alumni and perhaps how to introduce a real commitment to French businessmen abroad. Sometimes a lack of communication on TV, because they do not speak English perhaps, and this is a chance to improve.

The first question is about your own perception of France as a country to invest in.

Thibault ADRIEN

I joined Fortress about two and a half years ago. I used to be a lawyer in Paris, France. In March 2005, I decided to move to London and work for Lehman Brothers in mergers and acquisitions. I worked at Lehman's for two and a half years and moved to Fortress London in August 2007. After 6 months, I was transferred to the New York office. I have been focusing mostly on Insurance Investments.

Joseph ADAMS

I am one of the senior executives in the private equity group. Fortress, is an alternative asset management firm, we are probably about half private equity and half hedge funds. I do not know how much knowledge you have, but private equity firms have longer-term capital and longer term investment strategies. In this Private Equity team we typically seek to take control of companies that we invest in and work alongside with the management to create value. The hedge fund side of the business is more diverse, and range from short term liquid investments to hybrid and illiquid positions. All together, we have USD32 billion in assets under management.

Within private equity, we have areas of focus and expertise, and we as a firm tend to invest in companies that are very asset-based businesses, so we do not do a lot of manufacturing, but we own

real estate and transportation assets. We have energy investments. We are one of the largest owners of healthcare properties, mostly senior housing. That is most of our portfolio. My responsibility specifically is in transportation and infrastructure. Within that, we have an aircraft leasing company. We have a shipping company. We own the largest fleet of refrigerated containers in the world. We own the largest fleet of chassis which move boxes around. We are the largest owner of regional railroads in the United States, so we have a pretty big portfolio of transportation investments, and that tends to be a fairly global business.

We lease planes to Air France and we have a lot of business with CMA, CGM. We also as a firm have significant investments in Europe, in real estate and financial services, and those are focused in the UK, Germany and Italy. The UK was more centred around privatisation of some of the UK-owned properties we bought from the Department of Inland Revenue's property business, so to speak. They have locations and offices all over the UK and we bought that from them and manage their real estate operations for them, as well as other properties that we have acquired.

The German government owned lots of housing from the post-war period. About five or six years ago, many of the local governments decided to start selling those off, and we were one of the groups to buy them. There were hundreds of thousands of residential units all over Germany. We have a company that we formed and built up and through acquisitions; it is one of the largest owners of residential housing in Germany. We also have a company that owns commercial properties in Germany.

Our European presence has been largely a real estate-oriented business. The US is more transportation, healthcare and financial services. I do not think we have been very successful at investing in France on the Private Equity side. Senior executives who have looked at doing investments in France have the perception that France is an investment arena where you really need to have good French connections otherwise you have uneven odds of being successful in investing in a competitive environment. I am not saying that this is a verified fact, this is more a perception that I have.

The other bias that people have here is that it is not a tax-friendly jurisdiction, as opposed to Ireland, where we have aircraft leasing, or Singapore, where we have our shipping businesses. There is no tax advantage and there are generally very tough employment rules. If you decide you have changed your mind and you want to get out of a business, it is extremely difficult and costly to exit.

Those are the outsider's view, without anything specific to point to, but that is our bias.

Thibault ADRIEN

I talked to another managing director earlier today. He told me that we actually looked at France at some point. We looked specifically at a ski operator (we own some ski resorts across the US). It was not an easy investment to make because of the ownership structure. I do not really know what happened, but he told me that his take was, "If you want to invest in France, you really have to have a presence there".

Paul GIACOBBI

France is different than other countries. I have quite a good vision of India and I assure you – never go to India unless you have a local partner. It is absolutely impossible.

Joseph ADAMS

You have to have a local partner there.

Paul GIACOBBI

Yes, you even have to set up a joint venture locally, even if you want to invest. It is quite difficult.

Joseph ADAMS

It is similar in China.

Paul GIACOBBI

There have been various American companies in China for a long time. Anyway, anywhere you want to invest, you must have a local connection – a company, a friend, a good lawyer. You need this connection.

Philippe YVERGNIAUX

You said that France favours insiders. I do not think it is really the case that foreign companies are not welcome. I think to operate properly in France, it is better to have French management, for instance, who know how to deal with French matters, and to have a footprint. Beyond this, many foreign companies, such as American, British, Japanese, have major stakes in France. They operate services, including governmental services. The Compass Group, which is a competitor of Sodexo, a French group, has major operations in France. They have a contract with the French government. It is really possible. It is not that difficult, but again, you need to have some kind of presence. That is true.

Joseph ADAMS

I think on that level, it is clear that it is a big market and it is open. There are lots of international companies that operate there. We do business in France through some of our companies. I think we are really talking more about new investment opportunities. If we go in and have to compete against a French consortium, we feel that we have uneven chances of winning. So we decide to not take that risk and look somewhere else. Again, this is an impression, not a verified fact. I must say that I do not have the same impression on other countries, such as Germany, the UK or Italy, where we have been successful in the past.

Paul GIACOBBI

Fifteen years ago, I was working in the industry, not in transportation, but we used to build systems of local and regional transportation for the metro and things like that. I have a clear memory of an occasion when we had a French consortium and a consortium led by Bombardier for a French municipality. We were the best. I think we were very good, but they won.

Thibault ADRIEN

I think we are not talking about reality here, but more about perception.

Paul GIACOBBI

Perception is really very important because it does not matter if it is true or not. The point is people believe it.

Joseph ADAMS

In our business, time is an asset. You have to choose where you are going to spend your time and what you are going to work on. It discourages people from spending time on it.

Paul GIACOBBI

Do you see things changing in France? Do you have a perception that over the last few years, there is a new policy about business, the business world, competitiveness, things like that?

Joseph ADAMS

I do not. I am not close enough to it.

Thibault ADRIEN

I am very close, obviously, so I think there is, but I do not know if my opinion matters in this discussion.

Paul GIACOBBI

That is because you are French.

Thibault ADRIEN

For someone who would follow France more closely, I think that you could get something positive out of the statements that Mr. Sarkozy made.

Paul GIACOBBI

If you read *The New York Times*, you will not have this perception.

Thibault ADRIEN

Maybe not.

Paul GIACOBBI

If you read the *Financial Times*, you may have this perception. If you read *The Economist*, there is no perception at all. They do not speak about France in a friendly way.

Thibault ADRIEN

I also have different sources of information, i.e the French media, and I think something is happening. Mr. Sarkozy made it very clear that he wanted to renew and revive relationships between France and the United States. This came across very well.

Paul GIACOBBI

This is a political message.

Thibault ADRIEN

Yes. But this is an overall thing that matters. If Americans start seeing that France actually does not hate America, that is a good start. Some new things have happened after Mr. Sarkozy just got elected which were very positive.

Can we talk about railroad and why SNCF is mainly a monopoly?

Paul GIACOBBI

It is not exactly a monopoly because you have got the rail. It is normally open to everybody. SNCF is one of your characters. It is the operator, but SNCF is a very good company. It is innovative. They have perfect TGV trains. I would say that we have to improve the management a bit. We have to dramatically improve the communications. The day before yesterday, we travelled from New York to Washington by Amtrak. There was a problem with the train. Unfortunately, a girl was killed crossing the track to go to school. We had a two-hour delay. That is unfortunate, but every quarter of an hour, at least there was somebody from Amtrak. He had nothing to tell us because it was difficult to know when the train would start, but he was very friendly and he tried to explain and apologise. He gave as much information as he could at all times.

It is not exactly the same thing with the TGV.

Philippe YVERGNIAUX

To come back to the opening of the rail market in France, I think we are starting to see the same as what happened with air transport five or 10 years ago. Today, officially, the market is open for passenger and for freight. Freight has been open for three or four years. Mr Giacobbi is a member of parliament for Corsica, so you know that Air France had a kind of monopoly 10 years ago. It is not the case any more and the easyJet company, which is a British company, is now operating flights from Paris. In terms of acceptance of this, I think easyJet is used by the political authorities to help reduce the cost and to improve air transport in France because it introduces some competition, which is good for the quality of the service and the prices.

Before I came to New York, I was in charge of the American operations that invested in France. I was in London from 2005 to 2009. I just arrived four months ago. We worked a lot with EWS, which you may know. It is a British company and three year ago, they started developing operations in France for freight. That augurs well. We had some hard times in the beginning because SNCF was kind of reluctant to let some of their business go to the competition, which is fair, I guess. At the beginning, they really felt that even the administration, which has close ties with SNCF, was hard to open up. After a year, it worked and they are quite happy with the business they have now in France. It is happening, but again, at the start, you probably have to invest some time in it, but there are real opportunities.

Thibault ADRIEN

As Joe said, we own some railroads in Florida, so we know this space pretty well.

Joseph ADAMS

We do just freight. You do not make any money on the passenger side. Amtrak just loses money, it is just a question of how much.

Paul GIACOBBI

There are three ways to lose money – women, gambling and trains. There are many companies that are historically linked with the US and France and which play an important role in business life, and even the municipal life of New York. We met somebody in L'Oréal and EDF acquired a company called Constellation. We have AREVA, which is quite aggressive in the market. What is your perception of French business in America with regard to these sorts of companies?

Joseph ADAMS

They are all very good companies. We have many relationships with French companies. We have investors in our funds who are from France, so we have a lot of respect for many of the companies that operate here that are French. They have quite a good professional image.

Thibault ADRIEN

We sometimes use French companies as advisors. I worked on a US transaction recently, and we used a French bank as financial advisor. It is a very well-regarded name.

I think those companies that you mentioned are very high quality companies and provide a very high service. Lazard is one of them on the banking side.

Paul GIACOBBI

I think Lazard is very reliable. At the same time, they are very traditional.

Joseph ADAMS

They have stuck to what they did, yes.

Paul GIACOBBI

They are very French, but at the same time, they are completely global and they have the spirit of modernity, which is quite remarkable. They are a traditional French bank, with a very particular status and so much success. I went to Lazard some weeks ago and we were talking about India because I am very close to India. They have very good clients in India. They are very well known in India.

Thibault ADRIEN

We hired some bankers from Lazard because the analysts and associates that trained at Lazard get very, very good training there. They are very skilled, very technical, and we appreciate that.

What will be the outcome of your mission? Are you going to prepare a report for Mr. Sarkozy? What is going to happen?

Paul GIACOBBI

Some years ago, when there was a problem in France, there were three steps. First of all, report. Secondly, withdraw. We will see. If Mr Sarkozy decides to ask somebody like me, who is totally independent, and I am supposed to be leftist, he wants to say non-politically correct things. My father was a member of parliament, and so was my grandfather and great-grandfather. I want to say interesting but non-politically correct things. First of all, do not hurt anything. After that, it depends on the political momentum and if he wants to improve things. Is it possible to implement strong measures in order to help foreign investors to invest in France? I am not sure if there will be political momentum for that.

If it is possible, I will provide the technical tools, which is very easy. I will work with all the skilled people. It is not credible because I am not supposed to be the majority. We will see. I will also focus on the question of image because I think this is very important. I do not want the first impression of France to be that we will not try to grow. In the long term, it is very important to have better links, better social relations between business in France and America and the rest of the world. We need to open the minds of French businessmen. We must convince them that success is not gained by protecting your own territory. Success is opening your territory. Going abroad is good for partners, which is not the French attitude.

There is an agency to promote this, which is called Invest in France. There is a policy and commitment towards achieving that.

Philippe YVERGNIAUX

I think you are humble and you probably understate the importance of your mission. I want to add a few things. First of all, it is not that France is discovering the importance of foreign investment and wants to do something about it. This has been a very long commitment, beyond left and rightwing politics, to improving the competitiveness of the economy. A number of measures have been taken. The 35-hour working week was not really aimed at attracting more investment. It was more for internal political work.

In terms of taxation, simplification of the procedures – a number of things have been done. Since Sarkozy was elected, the momentum has really increased at a much faster rate than in the past. A number of measures have been put in place, such as the research tax credit for investment in research and development. To create a company in France now, it will take between a day and a week to have everything completed. 10 or 15 years ago, it would have taken two months. A number of things have been done and I think the sense of the mission that Mr Sarkozy gave to Deputy Giacobbi is really that we know it is important. It is critical to force the French economy to

become more global and more competitive. We need to help French companies develop and to help American, Japanese and Chinese companies to join and bring their money, skills, technologies and so on and help French workers.

There is a real commitment to improving things. The second point I wanted to stress is that it is not based on the considerations of some experts in the ministries, who are trying to figure out what is needed to improve the competitiveness of France. The reason why Deputy Giacobbi is here today with you and then with the people from Xerox, IBM and other companies is because we believe that the best way to improve is to listen to investors. We need to listen to what they say and what they suggest. A number of measures that have been passed by the government in recent years were directly inspired by the suggestions or comments made by foreign investors.

They may tell us, 'We would love to do research in France because you have great skills and so on, but it is costly.' Because of this, we implemented the research tax credit.

Paul GIACOBBI

This is quite favourable.

Thibault ADRIEN

On the perception side, I think that the investment agency is already trying to give the message that you do not have to be French to do business in France. I think this perception exists but you have the right tools in place to get that message across. You are doing the right things. On the taxation side, we pay taxes in the US too, and the corporate tax rates are not so different from one country to another. The issue has more to do with the complexity of the tax structure. Sometimes you can feel that the tax situation is much more complex in France than in the US. There might be also an issue with the stability of the tax regime.

Paul GIACOBBI

There is a book to follow regarding tax, and every year, 20% of this law changes. I would say that this is impossible to keep up with, and because I am realistic I will put that in my report. It would be better to stop and have some stability, but for foreign direct investments, you must set up something like a contract. We agree on the investment you will realise in France. We agree that you will reach breakeven within four years and we think that it is fair that after this period, you will have two or three years to earn money. Then we will guarantee you stability of these certain tax and social security laws for seven or eight years.

This would be a pragmatic and fair approach. I cannot propose that we will stabilise French laws because we want to change everything every year. Decrees are very long, but before the publication of a decree, there is another law, which simply confirms it. I cannot change this and even Mr Sarkozy will have a lot of challenges in changing this. On the contrary, it is possible to contract with foreign ministers. This is not in the French constitution or even in the European stuff.

Thibault ADRIEN

You might need a lot of resources to make agreements with every new investor.

Paul GIACOBBI

For every investor and investors in general, we need one person to talk with them. We will not simplify the French administration. You will not simplify the American administration, which is quite complicated. You will simplify the court system in the US, but you can have one person to talk with France, to deal with you about tax, about social security and labour laws, but we need to try to explain the best way to contract on a fair basis, and this will be quite a good, pragmatic and fair approach.

Joseph ADAMS

That is a good idea.

Thibault ADRIEN

Employment laws can be sometimes viewed as very complex. Americans view employment as a variable cost, not as a fixed cost, and people think that in France, it is fixed cost because jobs are holy and nobody can touch them. It is very important for us and for our culture to provide good protection to employees, but at the same time, we need to bring in some flexibility. That is a big challenge for us (the French).

Paul GIACOBBI

You can fire as many people as you want to fire, but this is a little bit costly. It takes some months in reality and you need to have good reasons for doing this. If you fire one person, you may not have a good reason to do it, but if you are obliged to fire 1,000 people, I am sure you have good reasons. It will be take time and be costly, but it is possible. I decided to fire 4,000 people without any strikes.

Philippe YVERGNIAUX

To be fair and complete on that topic, as I told you, I worked in London for four years. In terms of individual layoffs, when you have somebody who is underperforming and you want to get rid of them, the law in France now is very similar to what it is in the UK. This was not the case two or three years ago, but now it is very similar. You have the same process. The difference is that in the UK until recently, it was much easier to sign an agreement. Since unemployment was much lower, the employee was more ready to accept the deal, take his severance and find a new job.

Otherwise in terms of procedure, it is almost exactly the same. There is still a difference in collective layoffs, where we still have difficulties. In France, it is still more competitive. You have to follow the procedure, but it is possible and the cost is not much higher than in other European countries. The procedure may be a bit longer, but this is probably one of the things that we still have.

Paul GIACOBBI

It is long and sometimes legally, it is not as secure because when you have a complex administrative or legal process, it is very difficult to guarantee that this process will be secure. The more complex it is, the less secure it is for the ordinary citizen. If it is simple, you can reach perfection. If it is complex, it is legally impossible. It is a question of organisation because at the end, we are very protective of jobs, but our unemployment rate is about 10%. If you not very protective and you have 10%, at the end, the level of unemployment is not so different without regard to legislation. You can even say that sometimes the tightest legislation for employers and companies results in the highest level of unemployment in the end.

Thibault ADRIEN

I think the freight aspect is interesting.

Philippe YVERGNIAUX

EWS is in England, Wales and Scotland.

It is a railway company. Now it is part of Deutsche Bahn. I do not even know if they still have the EWS name, but they developed a number of sites in France. If you want to contact them, I will try to find out more information.

ENTRETIEN AVEC DAVID APPIA,
Président de l'Agence Française
pour les Investissements Internationaux (AFII)

Mercredi 2 décembre 2009

David APPIA

Je vais réagir à certains des thèmes que vous avez évoqués.

Le premier est le champ de la réflexion. Nous avons, à l'AFII, traditionnellement concentré notre approche et notre action sur les investissements créateurs d'emplois ou permettant de sauvegarder l'emploi dans notre pays. Nous prenons en compte de la même façon qu'une création d'entreprise par un investisseur étranger sur notre territoire, le rachat par un investisseur étranger d'une entreprise française qui est condamnée à la fermeture.

Paul GIACOBBI

C'est une non destruction en soi !

D. APPIA

Nous les mettons sur le même plan et les intégrons dans le « Bilan France" annuel.

A l'inverse, le rachat d'une entreprise bien portante par un investisseur étranger, nous le considérons comme une opération capitalistique, et ne l'intégrons pas dans nos calculs annuels. De la même manière, nous évoquons les fusions-acquisitions dans le bilan sur les investissements étrangers, mais nous ne les intégrons pas dans le calcul des investissements nouvellement décidés en France.

P. GIACOBBI

Existe-t-il une définition reconnue, nationale ou internationale, de la FDI ? Avez-vous la vôtre, mais existe-t-il vraiment une définition statistique ?

D. APPIA

Il existe plusieurs références au plan mondial. Le rapport annuel de la CNUCED sur les investissements directs étrangers, construit à partir des statistiques fournies par les banques centrales, agglomère des investissements de nature financière, des investissements productifs et créateurs d'emplois, mais aussi des flux financiers qui sont enregistrés comme investissements directs étrangers par les banques centrales, donc par la CNUCED. Une partie de ces investissements correspondent à des flux intra-groupe, qui sont d'une autre nature. A dire vrai, nous sommes en train de travailler à cette question pour essayer d'identifier dans les flux tels qu'enregistrés par la Banque de France et la CNUCED, ce qui correspond aux investissements créateurs d'emplois que nous

enregistrons, comptabilisons et versons au bilan français.

Le rapport de la CNUCED place la France à la deuxième place mondiale pour l'accueil des investissements directs étrangers en 2008 ; nous étions troisième derrière les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, mais ce dernier pays est passé en 2008 à la troisième place.

Nous pensons qu'une grosse part des 118 milliards de dollars d'investissements directs étrangers entrant en France en 2008, correspond à des flux intra-groupe. Un flux intra-groupe n'a pas la même signification en termes d'attractivité que l'investissement d'une entreprise étrangère, japonaise par exemple, en France. Un flux intra-groupe, cela peut être un prêt de la société mère à sa filiale, un rapatriement de bénéfice de la filiale à la société mère. Ces flux relèvent de la stratégie interne du groupe.

P. GIACOBBI

C'est une conséquence heureuse d'un fait qui n'est pas forcément heureux, à savoir que les grandes entreprises françaises du CAC 40 font l'essentiel de leur activité, leurs chiffres d'affaires et leurs bénéfices ailleurs.

D. APPIA

Oui, mais il y a aussi le prêt qui correspond à un flux financier entrant vers la France d'une société américaine à sa filiale française. C'est ce que nous essayons de démêler, mais c'est difficile.

P. GIACOBBI

Comment comptabilisez-vous les investissements ? J'ai suivi de très près l'affaire MITTAL. L'investisseur a la nationalité britannique, il est propriétaire à l'époque de 99,9 % de son entreprise, son siège social est aux Pays Bas et il possède des entreprises en France. Il procède par un échange d'actions, qui fait qu'il n'aura plus que 49 % du capital d'ARCELOR MITTAL, enfin, c'est pour la galerie car derrière par des prête-noms il a 51% des actions, peut-être même au-delà... Et en termes de flux financiers, il doit verser environ 9 milliards d'euros.

Est-ce créateur d'emplois ? Comment enregistre-t-on tout cela ?

D. APPIA

Nous considérons une opération de cette nature dans notre bilan, au titre des investissements nouveaux l'année concernée, si cette reprise s'accompagne d'une extension d'activité et de création d'emplois. Nous comptabiliserons l'emploi additionnel créé par cette acquisition.

S'il n'y pas d'emplois nouveaux, nous n'intégrons pas cette acquisition dans notre décompte, car nous la considérerons comme une opération de nature financière.

Nous devons continuer à suivre, au travers des rapports sur ces questions, les fusions-acquisitions, parce que chaque acquisition d'une entreprise française par un investisseur étranger vaut marque de confiance dans notre économie et dans la France. Au titre de l'attractivité, c'est un indicateur tout à fait pertinent. Nous continuerons à le suivre en nous fondant sur les analyses réalisées par des cabinets spécialisés, qui font le recensement des fusions-acquisitions dans le monde, et en particulier en Europe. Et dans le bilan annuel, nous intégrons des éléments d'information sur les fusions-acquisitions.

P. GIACOBBI

Ce ne sont *a priori* pas des éléments décomptés puisque le critère est : cela crée-t-il des emplois nouveaux dans l'année ?

D. APPIA

Exactement, mais nous le considérons dans le rapport sur l'attractivité de la France parce que l'acquisition d'une entreprise française montre que l'intérêt de l'investisseur se porte vers la France, plutôt qu'ailleurs.

Si nous procédons ainsi, c'est parce que nous souhaitons pouvoir continuer à nous comparer à nos partenaires concurrents européens. Il se trouve que toutes les agences *Invest in* des pays européens s'attachent à ce décompte des projets à travers le critère de l'emploi. Certains rapports sont entièrement centrés et construits sur cette variable de l'emploi.

Il est donc important pour nous de continuer à suivre les projets créateurs d'emplois, car, sur ce terrain précis, les comparaisons sont possibles, en particulier entre pays européens .

J'ai parlé du rapport de la CNUCED qui nous place en très bonne position, mais une forte proportion des flux d'investissements directs recensés dans ce rapport correspondent à des flux intra-groupe, qui faussent les comparaisons.

L'autre référence, beaucoup plus proche de notre environnement quotidien, est le rapport annuel que produit *Ernst & Young* sur l'attractivité de l'Europe. Ce rapport est traditionnellement rendu public lors de la conférence de La Baule sur l'attractivité de l'Europe. Il analyse les investissements créateurs d'emplois dans des pays européens et permet d'établir des comparaisons.

Pour des raisons méthodologiques, les chiffres produits dans le rapport *Ernst & Young* ne sont pas exactement les mêmes que les nôtres, car *Ernst & Young* applique la même méthodologie à tous les pays européens, et a plutôt tendance, pour ce faire, à choisir le plus petit dénominateur commun. Par exemple, nous avons recensé avec les agences régionales françaises de développement, 641 projets nouveaux qui se sont portés vers la France en 2008. Le rapport *Ernst & Young* n'en retient que 540. Si je prends le cas du Royaume-Uni, ce pays affiche 1 700 nouveaux projets étrangers en 2008, quand le rapport *Ernst & Young* le crédite seulement de 640, en raison des choix méthodologiques que j'évoquais.

P. GIACOBBI

Globalement, il est plus proche de la réalité de votre propre méthodologie, que le rapport de la CNUCED.

D. APPIA

Tout à fait.

J'ai dit que l'on se concentrait sur le critère de l'emploi car c'est un critère très important en termes de contribution à l'économie française. Notre pratique consiste aussi à élargir le champ de la réflexion à d'autres aspects de l'apport des IDE à l'économie. Notre ambition est de nourrir le rapport qui sortira en février ou mars de l'année prochaine, centré sur les performances de l'année 2009, d'informations plus précises sur trois autres volets de la contribution à l'économie française :

La contribution aux exportations. La population d'entreprises étrangères présente en France a une plus forte propension à exporter que la moyenne des entreprises françaises, pour des raisons qui se

comprennent assez bien : elles sont déjà internationalisées, puisqu'elles sont établies hors de leurs frontières, et elles sont en France, comme elles le seraient en Allemagne où dans un autre Etat membre de l'Union, pour profiter du grand marché européen. Ainsi, la filiale française de Bombardier Transport exporte 80 % de sa production.

On estime cette contribution à l'exportation à environ 40% aujourd'hui, un chiffre très élevé. Nous essayons d'affiner et de vérifier ces chiffres. Un groupe de travail animé par Lionel FONTAGNÉ, membre du Conseil d'analyse économique, doit préciser cette contribution des investissements étrangers présents en France à l'économie française. Les axes sont en particulier l'emploi, l'exportation, la recherche développement. Plus de 20 % de la recherche développement seraient conduits en France par des filiales de groupes étrangers.

J'aimerais que l'on avance, en liaison avec la DIACT, sur la contribution des entreprises étrangères à l'aménagement du territoire, à la revitalisation industrielle de certaines zones. A chaque fois qu'une entreprise étrangère rachète une entreprise française en difficulté et sur le point de licencier, elle apporte une contribution directe à l'économie du territoire concerné.

Nous allons affiner l'analyse sur ce type de contribution. L'enjeu de la présence étrangère, en termes d'emploi, se mesure à quelques chiffres : on dénombre 22 000 entreprises étrangères en France, et certaines estimations évaluent à 2,8 millions les emplois assurés par ces entreprises étrangères en France.

P. GIACOBBI

Vous les comptez quand il y a une participation majoritaire ?

D. APPIA

Oui.

P. GIACOBBI

Comment analyser les gens qui prennent 10 %, 20 % ?

D. APPIA

Nous avons un autre élément de mesure, qui est la part du CAC 40 détenue par des intérêts étrangers, autour de 39 %.

P. GIACOBBI

Nous manquons d'instrument pour nous dire qu'une entreprise contrôlée... Ce n'est pas forcément dit par l'exposé d'un des actionnaires... Si demain, quelqu'un a 12% du capital de la Société générale, à mon avis, il va la diriger d'une manière ou d'une autre.

D. APPIA

On a vu resurgir cette réflexion à propos des fonds souverains. On s'est demandé où ils avaient investi. Et on a constaté que tel fond avait acquis 4,5% de ...

P. GIACOBBI

C'est très rare d'aller au-delà de quelques pour cents.

D. APPIA

Oui, pour deux raisons : la plupart de ces fonds n'ont pas l'intention de prendre le contrôle des entreprises ciblées. Et ils précisent qu'ils « *resteront minoritaires, car il s'agit de placements financiers* ». Il est intéressant de noter que ce sujet ne défraie pas la chronique.

P. GIACOBBI

Parce que ce sont plus des financiers que des industriels.

D. APPIA

Absolument.

P. GIACOBBI

Le Président de la maison TATA est administrateur de FERRARI depuis douze ans, il vient d'acheter JAGUAR, LAND ROVER... Mais il n'a pas investi de manière significative en France.

Y a-t-il une méfiance à investir en France ?

D. APPIA

TATA est présent, mais sous forme de filiales dans le domaine des services. Ratanji TATA a un lien personnel avec la France. Je sais qu'il reste attentif au développement de ses activités dans notre pays.

Permettez-moi de revenir sur le sujet de la contribution des investisseurs étrangers à notre économie. Les enjeux pour l'année 2008 : 641 nouveaux projets décidés par des investisseurs étrangers, porteurs de 31 900 emplois.

P. GIACOBBI

Dans des secteurs manufacturiers...

D. APPIA

Oui, mais aussi services, logistique, services aux entreprises.

P. GIACOBBI

Non-financiers.

D. APPIA

Quel que soit le secteur, dès lors qu'il y a création d'emplois.

Dans la réflexion que vous conduisez, les déterminants ou facteurs d'attractivité sont à prendre en compte, dans le but, bien sûr, d'avancer des propositions quant aux mesures qui pourraient améliorer notre position relative.

P. GIACOBBI

Je prends cela comme étant, en vertu du principe d'Hippocrate, « d'abord ne pas nuire », c'est-à-dire recenser ce qui constituerait un obstacle qui pousserait des gens à ne pas venir.

D. APPIA

Sur les déterminants, nous avons pris l'habitude de distinguer les fondamentaux des éléments plus conjoncturels. On peut également distinguer des éléments objectifs, de nature économique et quantifiables, d'éléments subjectifs, qui renvoient à l'image et aux perceptions.

Il y a des fondamentaux objectifs, et des fondamentaux qui tiennent à la perception. Par exemple, la qualité de la vie relève de la perception, et se met difficilement en équation, ce qui n'empêche pas des classements internationaux de placer notre pays en tête de liste dans le monde. Un facteur d'attractivité peut être la résistance de l'économie française à la crise, qui se mesure par le maintien de la consommation et le retour à un taux de croissance positif avant d'autres pays.

Parmi les fondamentaux, reviennent souvent le marché, l'économie, la position centrale en Europe, la main d'œuvre, qu'il s'agisse de sa qualité, de sa productivité et de sa disponibilité. Cette possibilité de trouver les qualifications dont on a besoin partout sur le territoire français. Les infrastructures comptent également, et pas seulement si l'on est dans une activité de logistique.

P. GIACOBBI

Sur les infrastructures de communication haut débit, n'y a-t-il pas un *a priori* défavorable ?

D. APPIA

Non, on ne communique peut-être pas suffisamment encore. Il faut faire passer, à l'étranger, le message selon lequel la France est, dans ce domaine également, en mouvement.

P. GIACOBBI: Oui, j'ai l'impression que l'on est dans le mouvement mais que l'on dit parfois qu'en France Internet, ne marche pas très bien, etc., alors que cela fonctionne bien.

D. APPIA

Oui, cela marche très bien. Mais vous avez raison, c'est un point extrêmement important au titre des infrastructures ; il faut peut-être que l'on soit plus offensif sur ce sujet.

Parmi les éléments plus conjoncturels observés depuis le déclenchement de la crise, nous avons bénéficié, en termes d'image et de perception à l'étranger, d'une série d'éléments très favorables.

La réactivité de la France, les mesures prises rapidement et bien ciblées, la relance par l'investissement, tout cela a été perçu très positivement à l'étranger. Autant d'éléments de différenciation, qui se révèlent déterminants en matière d'attractivité. La France s'est positionnée sur le devant de la scène européenne. Une économie qui résiste bien, des mesures pertinentes mises en œuvre rapidement, avec en toile de fond le train de réformes lancé en 2007. Des réformes économiques couvrant un champ très large, avec, en facteur commun, l'objectif d'un renforcement de la compétitivité de l'économie française. Cette ambition et ces réformes ont retenu l'attention des investisseurs étrangers. La flexibilité introduite sur le marché du travail apportait, par exemple, des éléments de réponse à une préoccupation fréquente à l'extérieur (on nous parle souvent, dans les entretiens, de la rigidité du marché du travail). Les mesures pour soutenir l'innovation et la recherche développement, comme le Crédit d'impôt recherche, ou la réforme des universités, jouent dans le même sens.

J'ai envie d'ajouter un troisième élément. Si l'on adopte le point de vue de l'investisseur étranger qui cherche où placer son argent et préparer le développement à venir de son entreprise, la crise a apporté de l'incertitude, du risque supplémentaire et un manque de visibilité. Dans le même temps, l'investisseur, et l'entreprise en général, doit non seulement faire face aux conséquences de la crise économique dans son secteur, mais aussi intégrer dans sa stratégie de développement national et international l'exigence de croissance durable. La contrainte environnementale pèse, en négatif, en imposant des contraintes nouvelles, mais elle ouvre aussi des opportunités fantastiques en termes de « business », selon les secteurs.

Contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, il n'y a pas eu effondrement du nombre des projets d'investissements nouveaux, mais de profondes recompositions. Au total, l'année 2008 n'a pas été mauvaise. L'année 2009 sera peut-être un peu moins bonne que l'année 2008, mais il n'y aura probablement pas de chute marquée du nombre des décisions d'investissement étranger créateur d'emploi en France. Un mot des recompositions en cours. S'observe tout d'abord un tassement très net des nouveaux projets en provenance de la zone nord-américaine. On aura en 2009 toujours beaucoup de projets venant d'Asie, mais pas de

croissance par rapport à 2008. La dynamique restera très soutenue en Europe, en particulier dans des secteurs qui prennent de l'importance, comme celui des éco-technologies et des énergies renouvelables.

P. GIACOBBI

Ce qui est très intéressant, c'est l'augmentation des investissements européens.

D. APPIA

Nous travaillons sur des projets, des marques d'intérêt pour le site France, qui donnent lieu ensuite à des décisions d'implantation.

P. GIACOBBI

Au Moyen-Orient, c'est plutôt des fonds souverains.

D. APPIA

Oui, ce sont des projets plus financiers par nature, beaucoup dans l'immobilier, ou des prises de participation au capital d'entreprises à fort potentiel.

Pour l'investisseur qui cherche à réduire son risque et à trouver des pôles de stabilité, l'Europe apparaît évidemment comme une place refuge. C'est l'une des conclusions du rapport *Ernst & Young* du printemps dernier. L'année précédente, c'est la Chine qui était considérée par les investisseurs internationaux interrogés par *Ernst & Young* dans différents pays, comme le lieu où il fallait investir en priorité. En 2008, l'Europe passe devant la Chine, comme la zone la plus attractive.

Recherche de visibilité, recherche aussi d'indications sur ce que vont être les dix ou quinze ans qui viennent, car les investisseurs ne raisonnent pas à court terme. A cet égard, le Grenelle de l'environnement, dans le domaine des éco-industries, fixe un cadre législatif et une règle du jeu pour la suite, inscrivant dans le moyen terme l'environnement dans lequel l'investisseur étranger peut se projeter. La France est perçue comme un territoire en Europe où le cadre de la croissance durable est en train de se préciser.

P. GIACOBBI

Si je me fais l'avocat du diable, un Américain veut installer une industrie en France ; je lui dis qu'il y a quelque chose d'ennuyeux en France, qui est la procédure des installations classées. Vous n'imaginez pas à quel point c'est compliqué....et coûteux.

D. APPIA

Vous avez raison de citer ce point, mais il faut regarder secteur par secteur.

P. GIACOBBI

L'industriel à qui l'on dit que c'est bon, c'est sûr que ce sera vrai, mais le temps qu'on lui dise cela, avec la procédure des installations classées, cela sera très pénible et douloureux.

D. APPIA

L'attractivité n'est jamais acquise, elle se gagne tous les jours. C'est, de plus, une notion relative : vous pouvez perdre en attractivité parce que le voisin allemand ou britannique vient d'inventer quelque chose de nouveau, qui séduit des investisseurs et vous déclipse. Ainsi, le jour où nous avons mis en place le Crédit d'impôt recherche rénové, nous avons pris de l'avance par rapport à nos concurrents. Il faut être très attentif, en permanence se mesurer aux autres et procéder à des « benchmark » sur l'ensemble des sujets qui intéressent l'investisseur. Des institutions nombreuses font des benchmarks au plan international. Elles nous classent parfois très mal. Notre fiscalité est, ainsi, perçue comme lourde et changeante.

P. GIACOBBI

Il y a longtemps, j'ai vendu une petite usine d'Aix-en-Provence à des Américains. Ils étaient surpris par plusieurs éléments. Notre intelligence technologique était appréciée mais ils ne comprenaient pas la complexité de nos procédures, non pas sur le fond, mais sur la forme, ainsi que le fait que les gens ne voulaient pas se déplacer. Est-ce qu'on vous parle des problèmes de flexibilité du marché du travail ?

D. APPIA

Oui. C'est, avec la fiscalité, les thèmes qui reviennent sur un mode critique à propos de la France. Un troisième s'entend à l'occasion: la lourdeur administrative. Ce sont les trois sujets qui figurent avec le plus d'insistance dans les benchmarks internationaux.

Les enseignements que l'on tire de toutes ces réflexions et ces contacts avec les entreprises étrangères, c'est qu'il faut se battre sur tous les fronts. L'investisseur étranger nous met en concurrence et nous compare à d'autres sites. Il est bien rare qu'il décide de venir en France sans s'intéresser à ce que seraient les conditions offertes dans d'autres pays européens. Il va procéder à des comparaisons ou faire travailler des cabinets spécialisés.

P. GIACOBBI

Il y a des choses qui me paraissent être des facteurs relativement positifs... Quand les Anglo-saxons viennent en France, ils disent qu'il y a deux éléments que les Français ne perçoivent pas : en France, la bonne éducation est gratuite et les Français ont une assurance sociale. De plus, ils paient moins d'impôts sur le revenu.

D. APPIA

Sur les deux points que vous citez, santé et éducation, il faut être complet. Ce qui apparaît à juste raison comme des atouts peut aussi se lire à l'inverse vu de l'étranger.

- Il nous est dit que la France n'offre pas suffisamment de possibilités de scolarisation dans des filières internationales. Nous avons là un point faible, à mon sens. C'est un chantier important si l'on veut convaincre les investisseurs étrangers que l'on est ouvert et attentif à leurs attentes,.

Je me souviens de ma visite à Cadarache, sur le chantier d'ITER ; les responsables locaux m'ont expliqué avec fierté que le lycée de Manosque allait mettre en place des sections internationales dans les langues du projet ITER. C'était une nécessité pour que nous puissions accueillir en France le projet ITER. On enseignera donc au lycée de Manosque en chinois, japonais, allemand, anglais, russe. Cette expérience, qui n'est pas unique, invite à une réflexion plus large, en réponse à ce qui apparaît comme une attente des nombreux investisseurs étrangers.

- Sur la santé, il faut conserver une vision positive ; la France est indubitablement perçue comme un pays dans lequel le système de santé est remarquable, et c'est un élément d'attractivité.

Mais une autre façon de percevoir cette question est plus retenue: assez régulièrement on se voit opposer qu'en France, les charges sociales sont trop lourdes et que cela nous pénalise par rapport à d'autres pays.

Si l'on s'interroge sur les mesures nouvelles que l'on pourrait proposer, il y a, à mon sens, deux niveaux.

- Toutes les mesures qui vont dans le sens d'un renforcement de la compétitivité de la France en matière fiscale, d'innovation, de droit du travail, flexibilité plus grande, etc. tout cela va dans le bon sens en servant l'attractivité du pays.

- des mesures visant spécifiquement les investisseurs étrangers. Dans la loi de modernisation de l'économie, un chapitre sur l'attractivité comporte des dispositions très importantes, qui envoient des signaux forts aux investisseurs étrangers : « *la France est attentive à votre situation et répond à vos attentes* ». Deuxième

message: « ces mesures renforcent son attractivité pour de nouveaux investissements, en améliorant l'environnement des affaires »... Sont concernés, ainsi, la fiscalité des impatriés et la mobilité internationale, au travers de nouveaux titres de résidence et procédures de délivrance des visas.

La fiscalité est un terrain qui se prête à des mesures ciblées. Je prends l'exemple de l'exonération des cotisations retraite au bénéfice des salariés et dirigeants étrangers. C'est une mesure qui répond à une critique ancienne, les étrangers travaillant en France se plaignant de devoir payer des cotisations pour des prestations qu'ils ne toucheront généralement pas, étant repartis dans leurs pays au moment de leur retraite.

Je suis tenté d'établir une deuxième différenciation pour ce qui est des mesures nouvelles. Certaines, techniques ou ciblées, vont répondre à des problèmes que rencontre l'investisseur, ou vont corriger un point faible de la France par rapport à ses concurrents. Et il y a des mesures moins ciblées, plus symboliques, plus fortes, qui vont contribuer à déplacer les lignes, à contrecarrer les clichés. Je prends deux exemples.

Le CIR a été un formidable instrument de promotion de l'image de la France à l'étranger, parce que cette mesure illustre le choix de la France en matière d'innovation et de recherche développement. Elle nous positionne de manière remarquable.

La Carte « Compétences et talents », qui vise les investisseurs étrangers, est également emblématique d'une attitude ouverte à l'égard des dirigeants et investisseurs étrangers, au travers d'une mesure qui leur est consacrée, qui leur est directement utile et qui témoigne de l'intérêt que leur portent le législateur et les autorités du pays d'accueil

Troisième exemple : la suppression de la taxe professionnelle. Elle a été voulue pour des raisons qui ne sont pas toutes liées à l'investissement étranger, mais elle se décline...

P. GIACOBBI

... dans le discours du Président de la République, il a parlé à un moment donné de ceux qui ne construisent pas d'usine en France à cause de la taxe professionnelle.

D. APPIA

Oui, c'est juste. C'est aussi une mesure très forte, symbolique car elle apporte la démonstration que la fiscalité n'est pas figée en France, qu'elle est inscrite dans le mouvement et qu'elle est mise au service de la compétitivité des entreprises, et de l'économie en général.

Ces exemples nous permettent, à l'étranger, d'affirmer avec beaucoup d'assurance que le cliché ancien d'une fiscalité lourde, qui pénalise l'entreprise, est dépassé en France.

P. GIACOBBI

Je voudrais revenir sur un ou deux aspects concernant les visas. Je parle souvent de ce que j'ai rencontré concrètement.

Il y a deux ans, j'étais à Calcutta et je suis allé visiter l'*Indian Institute of management*. Il existe en Inde 7 instituts de management.

D. APPIA

Est-ce qu'il s'agit de structures privées ou publiques ?

P. GIACOBBI

Je pense que c'est une structure nationale, de même qu'il y a 8 *Indian Institute of technology* ». C'est un

niveau supra HEC, très bon, avec une sélection féroce. Le salaire de sortie est très supérieur à celui de toutes les écoles de commerce en France. Le directeur des études m'a dit qu'il y avait un problème avec les étudiants français. La durée des visas en France pour leurs étudiants ne correspond pas au cycle de stage étranger qu'ils font. En gros, quand ils les envoient à Harvard, ils n'ont pas de problème, quand ils les envoient à Paris, il y a un problème.

Cela m'a amené à réfléchir à un point. Sur le long terme, pourquoi un décideur vient-il en France ? Pour tout ce que nous avons dit, peut-être aussi parce qu'il peut avoir un lien avec la France. D'abord il faudrait qu'il soit possible qu'en France les étrangers de très haut niveau fassent des études, y compris en termes de visa, et à condition que notre réseau sache reconnaître ces gens-là parce que ce n'est pas toujours le cas. Il y a des Chinois dans des universités françaises, mais les repérons-nous ?

Parmi les étudiants chinois ou indiens que nous avons en France, on peut légitimement penser que par leur classe sociale et leur éducation, certains vont peut-être être les décideurs de demain. Il faudrait donc les repérer. Cela renvoie à un système d'éducation qui est bon, mais qui n'est pas reconnu au plan international.

Pourquoi être restrictif vis-à-vis de ces étudiants-là ?

Il faut mieux accueillir les étudiants étrangers, savoir repérer les meilleurs, car ce seront peut-être les investisseurs de demain.

Mais je ne crois pas que cela fasse partie de votre travail...

D. APPIA

On s'y intéresse, c'est une piste absolument fondamentale. Nous nous sommes rapprochés de Campus France qui pilote ces programmes d'accueil d'étudiants étrangers. Les Allemands s'appuient sur des réseaux qui trouvent leur origine dans ces formations délivrées en Allemagne à des étrangers, dans le domaine de l'ingénierie, de la mécanique. Je l'ai observé en Egypte, en Italie, c'est vrai en Inde aussi. On m'a, ainsi, expliqué que si les Indiens vont volontiers investir en Allemagne, c'est parce que beaucoup de dirigeants ou d'ingénieurs ont étudié dans ce pays.

P. GIACOBBI

Je connais un exemple. Mon beau-père est un grand spécialiste de la chimie du cuir. Il a fait des études en Inde, puis à Londres, et il a obtenu un doctorat de chimie en Allemagne parce que la chimie après-guerre, c'était en Allemagne. Il parlait donc un peu allemand. Toute sa vie, il a été prescripteur dans les projets industriels, notamment dans les teintures. Tout naturellement, où allait-il chercher ces teintures comme prescripteur ? Il allait en Allemagne ; on lui demandait pourquoi il n'allait pas en France puisqu'il parlait très bien le français. Il répondait « *Oui, mais je vais chez les gens que je connais, qui étaient avec moi en chimie, qui ont maintenant des rôles importants.* »

D. APPIA

Oui, l'expérience personnelle du dirigeant peut être déterminant ; le fait qu'il ait fait des études dans un pays étranger va le porter vers ce pays, plutôt que vers un autre.

La ville de Lyon (la structure ADERLY) a mis en place, si ma mémoire est bonne, un dispositif pour identifier les étudiants étrangers et, tous les ans, en distinguer une quarantaine.

P. GIACOBBI

J'ai le sentiment que beaucoup de régions ont leur petite agence *Invest in Bretagne, Invest in Alsace,*

etc. Comment cela s'articule-t-il avec vous ? N'est-ce pas un peu foisonnant ? Il y a même des gens qui nous disent qu'il ne faudrait pas que l'AFII traite elle-même des affaires, mais que ce soit des structures locales. Je précise que je suis très sceptique sur cette idée-la.

D. APPIA

Les textes fondateurs de l'AFII , agence créée en 2001, désignent les agences régionales de développement comme les correspondants de l'AFII dans les régions françaises. Nous passons par les agences régionales, à charge pour elles de « traiter » localement les agences départementales, et les agences que peuvent mettre en place certaines municipalités.

Nous nous appuyons donc sur ces points d'entrée dans les régions que sont les agences régionales.

En 2008, nous avons mis en place des conventions de partenariat avec chacune des agences régionales. Nous pratiquons une concertation avec elles sur une base hebdomadaire. Nous faisons ainsi le point avec elles sur les nouveaux projets qui nous viennent de l'étranger, identifiés par les équipes de l'AFII à partir de son réseau de 22 bureaux dans le monde. Ces nouveaux projets sont mis en partage dans une base de données ouverte aux agences régionales, évalués et discutés toutes les semaines. Nous décidons avec les agences régionales qui va proposer une offre à l'investisseur. Cette concertation fonctionne très bien. Elle permet tous les ans de discuter avec les agences régionales, donc avec les territoires français, de plus d'un millier de projets identifiés à l'étranger au travers de contacts directs avec des investisseurs potentiels.

P. GIACOBBI

Y a-t-il un souci de concurrence à un moment donné ? Par exemple, une société envisage de venir en Europe, s'intéresse à la France, vous l'avez repérée, comment ça se passe ensuite ?

D. APPIA

Nos équipes bâtissent une « fiche projet », qui est versée dans la base de données et présentée à l'ensemble des agences régionales de développement. C'est une offre. Les agences régionales, l'AFII, la DIACT et la DGCIS participent à cette concertation, qui vise à identifier quelle région souhaite présenter une offre à l'investisseur. Il peut y avoir plusieurs régions intéressées. Nous n'avons ni le pouvoir ni l'intention de les brider. Nous veillons simplement, ensemble, à ce qu'il y ait une cohérence dans l' « offre France », qui peut concerner plusieurs territoires. Il est fréquent que nous envoyions à l'investisseur étranger une offre France qui comporte plusieurs options territoriales. Et cela fonctionne bien.

P. GIACOBBI

Je comprends, mais apparemment un certain nombre de régions ont des agences à l'extérieur !

D. APPIA

C'est un autre aspect. Comment fait-on quand certains territoires ont mis en place des représentations à l'étranger ? Leur nombre est relativement limité par rapport à notre réseau, nous avons 22 bureaux, 95 agents à l'étranger qui consacrent leur temps à rencontrer les entreprises. Plus de 7 000 contacts d'affaire, desquels ressortent plus de 1 000 projets...

P. GIACOBBI

...1 000 projets dont 600...

D. APPIA

Les 600 décisions d'investissement ne sont pas à rapprocher des 1 000 projets détectés : les 600 décisions sont l'addition d'environ 300 projets issus des 1 000 projets identifiés par l'*AFII*, et de 300 projets qui sont gérés directement par les régions sans que l'*AFII* soit intervenue, ou réalisés par l'investisseur étranger sans le soutien de quiconque.

Quand je suis arrivé en janvier à la tête de l'agence, j'ai assez vite compris que nos partenaires, les agences régionales, souhaitent que l'on renforce le partenariat avec l'*AFII*. Tous les deux mois, nous nous réunissons avec les agences au siège de l'*AFII*.

Nous avons engagé, de février à juin, une concertation avec elles. Nous avons pris une douzaine de décisions au mois de juin, concrétisées en octobre quand nous nous sommes retrouvés pour une concertation sur nos stratégies respectives pour l'année 2010.

- Nous avons confirmé la volonté commune de concertation et d'échange d'informations sur l'action de chacun, de façon à éviter que la maison France n'apparaisse en ordre dispersé sur certains marchés étrangers. C'est à ce titre que nous avons conduit au mois d'octobre une concertation pour identifier les pays cibles, les secteurs cibles et les temps forts de l'action de chacun.,

- En second lieu, j'ai rappelé que nous étions prêts à mettre le réseau de l'*AFII* à la disposition des agences territoriales, sous deux formes. La première s'appelle la mission ciblée : un bureau à l'étranger de l'*AFII* et un partenaire territorial préparent ensemble une mission dans un pays donné. L'agence régionale s'appuie sur la logistique et les experts de l'*AFII*, qui fait participer la région au coût de la mission et au service que nous lui rendons.

La deuxième prestation, est le « partenariat de long terme ». Cela consiste à recruter ensemble -une région et l'*AFII*- un agent placé dans un bureau *AFII* à l'étranger, qui va spécifiquement travailler sur les priorités de la région, mais qui, en même temps, fera partager son expérience et les informations recueillies l'ensemble de l'équipe.

P. GIACOBBI

J'étais un peu suspicieux parce que le principe français...

D. APPIA

Cela coûte très cher d'entretenir un bureau à l'étranger. Nous maintenons avec nos directeurs des bureaux à l'étranger un contact quotidien. Ils connaissent leur environnement, étranger comme français. Au Japon, ou aux États-Unis, certaines régions ont des représentations. Nos agents se connaissent, se parlent et échangent de l'information.

Les mots clés sont concertation et partenariat. Nous sommes satisfaits du dispositif mis en place avec nos partenaires régionaux.

P. GIACOBBI

On ne peut pas vous proposer d'arrêter tout cela. D'abord on n'a pas le droit.

D. APPIA

Non et cela ne se justifierait pas. L'essentiel est que la France accueille en nombre des projets étrangers créateurs d'emploi. Au bénéfice des territoires.

P. GIACOBBI

Je crains aussi les confusions.

D. APPIA

Il faut éviter la confusion, la dispersion et les doublons. C'est pourquoi j'ai tout de suite posé comme principe : « parlons nous, concertons nous et travaillons ensemble ».

P. GIACOBBI

On peut dire qu'il y a un cadre de dialogue...

D. APPIA

...de dialogue et de travail. Dialogue sur la stratégie, travail au quotidien.

P. GIACOBBI

Cela fait l'objet de conventions...

D. APPIA

Nous avons signé des conventions de partenariat avec chacune des agences régionales – en cours avec la Corse et les DOM - et nous pouvons mettre en place des actions conjointes sur cette base. Ainsi, nous avons fait, en octobre, le point sur les demandes pour l'année 2009. Pour vous donner une idée, nous avons reçu plus d'une cinquantaine de demandes pour des missions ciblées. Les régions ont envie d'envoyer leurs équipes, accompagnées souvent de représentants des pôles de compétitivité, rencontrer des entreprises à l'étranger.

En revanche, nous n'avons actuellement que trois partenariats de long terme - placer un agent pour des durées de 12-18 mois, voire plus, dans un bureau *AFII* - en cours, et il n'y a pas eu de demandes nouvelles pour l'année 2010. La prestation est possible, mais si les agences régionales ne souhaitent pas y recourir, nous n'allons, bien entendu, pas les y pousser.

P. GIACOBBI

Y a-t-il dans les régions, une structure qui paraît plus « modèle » et une structure qui vous paraît plutôt « abominable » ?

D. APPIA

Non, les plus petites ont des moyens limités, mais, pour autant, elles ne sont pas moins mobilisés que les autres. Il est clair que l'agence régionale de développement de l'Ile de France, ou celle de la région Rhône-Alpes, sont des acteurs aux moyens importants, en nombre de personnes, en budget,

mais je ne veux pas entrer dans ce débat.

P. GIACOBBI

Il y a des effets de taille !

D. APPIA

Oui, et cela tient aussi aux hommes. Il y a des gens formidables qui poussent en avant leurs équipes. D'autres développent moins de réflexion stratégique, et peut-être moins de fougue.

P. GIACOBBI

On n'identifie pas là un problème d'articulation majeure ?

D. APPIA

Non, je ne le pense pas.

P. GIACOBBI

Sur la démarche de perception des marchés, comment faites-vous ? J'imagine que vous avez des gens, notamment à l'étranger, qui sont un peu des prospecteurs, vient-on les voir ? Ciblent-ils ? Pour prendre un terme de chasse, je suppose qu'ils ne vont pas traquer une bête s'ils ne savent pas où elle est. Ils vont plutôt essayer de savoir si un tel est mûr...

D. APPIA

Exactement. Voici comment nous procédons.

Chaque chargé d'affaires dans le réseau à l'étranger a un objectif de 100 entretiens qualifiés par an, c'est-à-dire un entretien préparé soigneusement, conduit là où se trouve l'entreprise, avec les dirigeants à bon niveau.

Comment procédons-nous pour choisir les cibles ? Il y a la connaissance du marché local, que les équipes acquièrent au fil du temps, et ce qui relève de l'intelligence économique : un dispositif de veille économique mis en place peu après la création de l'agence *AFII*, qui repose sur des instruments informatiques puissants, logiciels experts qui permettent tous les jours, en temps réel, d'analyser la presse économique internationale, de façon à identifier des éléments qui nous laissent penser qu'une entreprise est dans une logique et une stratégie d'investissement à l'étranger.

Ce sont des milliers de titres qui sont ainsi analysés. Notre équipe dédiée envoie des « leads » vers nos équipes, permettant de cibler certaines entreprises. Cela permet d'orienter la recherche de nos chargés d'affaires.

Un petit volant des contacts sont initiés par l'entreprise étrangère elle-même, qui contacte le bureau de l'*AFII* parce qu'elle a fait sa recherche Internet ou a entendu parler de l'*AFII*.

Il y a aussi une part de flair et d'expérience, ou de bon sens : lorsque l'on voit, par exemple, monter en puissance le secteur des éco-industries ou celui des énergies renouvelables, il est naturel d'orienter ses contacts vers les entreprises de ces secteurs.

J'ajoute que 15 secteurs sont identifiés comme prioritaires, vers lesquels nous demandons à nos équipes de se tourner. Ces secteurs prioritaires donnent lieu à une actualisation annuelle, conduite

avec la DIACT et avec la DGCIS, Direction générale en charge des entreprises à Bercy. Nos équipes doivent, par ailleurs, valoriser de manière systématique les pôles de compétitivité français auprès des interlocuteurs étrangers.

Nous sommes également sollicités sur deux autres plans. Le Gouvernement nous a demandé d'apporter notre soutien à la valorisation, à l'étranger, de certains sites militaires en reconversion. Par ailleurs, nous sommes sollicités, de manière malheureusement plus fréquente depuis le déclenchement de la crise, pour rechercher à l'étranger des investisseurs susceptibles de racheter des entreprises françaises en difficulté. Nous recevons pour ce faire un mandat de l'entreprise. Un exemple : l'usine Ford de Blanquefort, à côté de Bordeaux, reprise début 2009 par une société allemande, avait fait l'objet d'une recherche de cette nature pendant l'année 2008. Nous avons aussi travaillé sur le dossier de l'usine Continental de Clairoix, pour chercher un repreneur étranger.

Nous avons actuellement une dizaine de dossiers ouverts, de ce type.

Nous sommes, dans cette recherche d'investisseurs et l'identification des cibles, pris entre deux tentations opposées. La première est d'aller au plus facile, pour obtenir de bons résultats. Aller, par exemple, voir les grands groupes qui ont souvent des projets nouveaux en Europe. La deuxième voie est de démarcher des entreprises que l'on ne connaît pas encore, et d'exploiter un potentiel qui ne l'a pas encore été.

Cela nous renvoie à la notion de « mobilité des projets ». Le projet mobile par excellence est celui qui peut aller n'importe où. Arriver à le localiser en France, dans cette compétition ouverte, est un réel succès. Un projet captif est un projet dont l'entreprise nous dit qu'il va se diriger vers la France, ou bien c'est un projet d'extension d'une capacité existante en France. Il nous faut en permanence trouver le bon équilibre entre ces deux types de projets, dont aucun n'est définitivement acquis.

La stratégie de l'agence est, aujourd'hui, d'aller prospecter les projets mobiles et de nouvelles entreprises pour renouveler et étendre notre portefeuille d'entreprises, au risque de voir moins d'affaires déboucher à court terme.

P. GIACOBBI

Comment cela se passe-il avec les ambassadeurs ?

D. APPIA

Cela se passe très bien, de mon point de vue.

P. GIACOBBI

Êtes-vous souvent installés chez eux ? En Inde, vous êtes à l'ambassade.

D. APPIA

Oui. Il n'y a pas d'ambiguïté. Les textes constitutifs de l'agence énoncent clairement que les bureaux de l'agence à l'étranger sont des services de l'Etat. Nos directeurs sont sous l'autorité de l'ambassadeur et ils font partie de l'ambassade. Quand je veux nommer un directeur à l'étranger, je demande l'agrément du Quai d'Orsay.

P. GIACOBBI

Vous-même êtes ambassadeur ?

D. APPIA

Tout à fait. J'ai reçu une lettre de mission de M. KOUCHNER, au titre de cette fonction d'ambassadeur délégué aux investissements internationaux.

P. GIACOBBI

Il s'intéresse aux investissements internationaux?

D. APPIA

Le Quai d'Orsay a mis en place une direction générale, qui suit, notamment, les questions liées à l'attractivité. Les ambassadeurs sont des acteurs absolument essentiels dans le dispositif français, puisqu'ils sont au contact quotidien des grands groupes étrangers et de leurs dirigeants.

P. GIACOBBI

Tout cela a beaucoup changé.

D. APPIA

J'ai eu l'occasion de participer à ce travail dans nos ambassades, jusqu'en décembre de l'année dernière aux Etats-Unis, et antérieurement en Italie : j'ai travaillé pendant sept ans avec les ambassadeurs sur les questions économiques, main dans la main. L'ambassadeur connaît les dirigeants de nombreuses entreprises étrangères, il les reçoit, leur parle de la France. C'est donc un acteur essentiel, que nous tenons informé des initiatives que prend l'AFII dans le domaine de l'attractivité.

P. GIACOBBI

Au niveau de l'Agence, de qui vous sentez-vous dépendant ?

D. APPIA

Nous avons deux tutelles : le ministre en charge de l'économie et le ministre en charge de l'aménagement du territoire, Mme LAGARDE et M. MERCIER. En qualité d'ambassadeur délégué aux investissements internationaux, je me dois de rendre compte de mon action à M. KOUCHNER. En pratique -cela se reflète d'ailleurs au Conseil d'administration de l'agence- nous avons des liens étroits et réguliers avec le ministère en charge de l'écologie qui, hier, s'occupait de l'aménagement du territoire, avec le ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, le ministère en charge des questions de l'immigration.

P. GIACOBBI

A qui rendez-vous des comptes le plus souvent ?

D. APPIA

Je rends compte de manière systématique aux cabinets des deux ministères de tutelle, comme à la DIACT, pour le compte de M. MERCIER, et à la DGTPE à Bercy. C'est un principe d'équilibre que j'ai proposé aux ministres et à leurs directeurs de cabinet.

P. GIACOBBI

Y a-t-il parfois un contact plus direct qui se fait au niveau de Matignon ou de l'Elysée ?

D. APPIA

Nous avons des correspondants à Matignon et à l'Elysée. A Matignon, M. Corso BAVAGNOLI est notre interlocuteur le plus fréquent. A l'Elysée, M. Matthieu LOUVOT est un point de contact régulier. M. Emmanuel MOULIN suit certains de nos dossiers.

Nous avons des contacts réguliers avec le cabinet du Premier Ministre concernant les propositions que nous formulons sur des sujets de nature à améliorer l'attractivité de la France. De manière régulière, l'agence doit, à la demande de ses tutelles, faire des propositions sur l'attractivité.

P. GIACOBBI

Vous produisez une doctrine de long terme, de propositions...

D. APPIA

Depuis sa création, l'agence avance des propositions, et ce, de manière assez substantielle : en 2003 ou 2004, un ensemble de 130 propositions ont été transmises au cabinet du Premier Ministre, dont l'agence a été chargée d'assurer le suivi.

Nous avons adressé au cabinet du Premier Ministre au début de l'année un ensemble d'une douzaine de mesures.

P. GIACOBBI

Il y a une grande quantité de documents mais les auteurs s'interrogent sur l'attractivité de la France vue de la France ! Moi, j'irai plutôt voir ce qu'en pensent les Chinois, les Indiens, etc. Cent personnes ont été rencontrées, il n'y avait pas un étranger !

D. APPIA

C'est là où nous avons une valeur ajoutée. Les propositions que nous faisons remonter émanent du terrain, de la demande, et elles reflètent les sujets sur lesquels nous sommes appelés quotidiennement à travailler avec les investisseurs. En ressort une forme de « cahier des doléances ». Nous réfléchissons à tout cela.

Avec l'expérience, quand on a une fois un problème, on se dit que c'est un problème ponctuel. On procède à une vérification, et l'on constate que l'étranger n'a pas bien compris, qu'il n'a pas reçu le bon visa parce qu'il ne l'avait pas demandé. On classe le dossier.

Mais quand la même situation surgit une fois, deux fois, trois fois, avec un Chinois puis avec un Indien, on se dit qu'il y a un problème, qu'il faut traiter par des mesures adéquates. C'est ce que j'appelais tout à l'heure les mesures techniques, Elles n'en sont pas moins importantes, parce qu'elles corrigent des points faibles qui peuvent faire du tort à notre image à l'étranger.

Il faut régler les problèmes concrets, car ils empoisonnent les perceptions : quand un dirigeant de filiales française vient nous voir en rapportant que son patron, qui est à Tokyo ou à Pékin, n'est pas content d'avoir dû faire la queue au consulat ou à la préfecture, se trouve posée la question du traitement VIP, sur lequel il faut continuer à travailler.

P. GIACOBBI

La queue est un vrai problème. De même, l'accueil des étrangers à l'arrivée en France est déplorable.

D. APPIA

Tout cela compte. C'est ce que j'appelle les irritants. Il faut les traiter, au risque de perdre des places et du crédit.

P. GIACOBBI

Je vous remercie.

Interview with Rob Atkinson

President

of the Information Technology and Innovation Foundation

6 January 2010

Rob ATKINSON

I think that the perception of France is worse than the reality and is more negative than the reality. You hear all these stories of this and that. For example, we happen to know this because we study it - productivity in France is extremely high. People ask, 'How can that be? They don't work much.' That is not what productivity is.

Paul GIACOBBI

They have good productivity.

Rob ATKINSON

Productivity is about output per hour, not about how many hours you work.

Paul GIACOBBI

It does not matter.

Rob ATKINSON

Yes. If you ask people, 'Who has higher productivity, the US or France?', they would say the US. Actually, I believe that it is France, by just a little. Belgium is also very high. If you ask, 'Who has got the best R&D tax credit?', people will say the US. Your R&D tax credit is much better than ours.

Paul GIACOBBI

Yes.

Rob ATKINSON

I met with a French Minister –

Paul GIACOBBI

For Research and Development.

Rob ATKINSON

Yes.

Paul GIACOBBI

I think that we are better.

Rob ATKINSON

You are much better. There is a short memo that I can give you - the R&D tax memo.

Interviewer 2

I printed enough of those.

Rob ATKINSON

It may even talk about France, but another one we did shows the French numbers. There is all the work that you are doing on clusters and innovative regions and you have very good innovation policies. Therefore, I do not think that people understand the French story enough. If you talk about Europe, people talk about the Nordics and until the crash they talked about Ireland, with a little bit about Spain. I think that getting the French story told in a better way is therefore important.

Having said that, a decade ago, I ran an economic policy council for the Governor of Rhode Island, a small state here, and they had a very bad economy, for a lot of reasons related to defence cutbacks, as they were dependent on defence. Their view was, 'If we can just tell a good story'. However, you cannot just tell a good story; you actually have to change things as well. They had some good things, but they also had some problematic things. They had the highest workmen's compensation costs – the taxes that employers had to pay for worker health and so on. I said to them that they had to actually change these things.

It strikes me that President Sarkozy is aware of that, but you will read stories in the press in the US about a company laying off workers in the downturn and not being able to do it or having a very hard time doing it. I can tell you that that scares American companies. They look at that and say that they do not want to have to deal with it. Having to lay workers off is part of the reality of the new world, although it is unfortunate. Looking at the country that has actually got it right, it is Denmark, with what is called flexsecurity, where there is very active labour market support, but flexible labour markets. My impression is that France is aware of this and is working on it, but these kinds of labour market rigidities are a factor on how companies think about investing.

Companies will weigh up two things. They will weigh up the rational part – the tax climate and innovation support and so on – and the business climate side. One of the points that we make in this report, where we rank countries on innovation and competitiveness, is that France does better than we do on progress. We are ahead of you on these metrics, with things such as corporate R&D spending and the number of scientists and so on. We are number six in the world. However, France has made more progress than we have made.

One of the things that we talk about in that report is that there are really three big things that countries have to get right. One is that they have to have the right business climate, and by that I mean good managers and companies. The businesses themselves have to be good, with people willing to take entrepreneurial risks. They have to have a good innovation policy climate, and we do not have that. Frankly, I do not think that our innovation policies are as good as yours.

The third part of that is a good regulatory or business climate. There is a statistic in the World Bank study on the business climate. France is 26th in terms of tax and 12th overall. However, on business climate, interestingly, you are 24th. Your business climate is therefore weaker than your overall position. For example, France is 10th in higher education, 8th in researchers and 5th in Government R&D. This suggest that that is an area where –

Paul GIACOBBI

We can improve.

Rob ATKINSON

You can improve.

Paul GIACOBBI

I am very concerned about the second part of my study. This is my plan. [Inaudible] imposed the plan on me. The first part where we are trying to improve real things is technical. It is a technical question and a question for politicians.

Rob ATKINSON

Yes.

Paul GIACOBBI

Is that technically possible? Is that politically possible? We will try. What is very difficult is to change the mindset in France and abroad. It is difficult in France because, as you know – and this possibly explains in the end the ranking of 24th – I am not sure that we are all convinced by the necessity of business. I will give you two examples here.

There are the links between universities and business. You probably know French professors.

Rob ATKINSON

Yes.

Paul GIACOBBI

They are not bad. They are good sometimes. Sometimes, although not very often, some of them are even not that bad in economics. However, generally speaking, they do not want to have links with this dirty business. They are academic icons.

Rob ATKINSON

Right. They are purist.

Paul GIACOBBI

Yes, pure. Their hands must always be clean. Business is dirty.

The second example is that I am afraid when we generally speak about business in France, even when you are a politician, the media sometimes says that business is a problem. We have to make a great effort ourselves and I must say that over the past 15 years everybody has made a real effort in France, even on the left and even my colleagues who are supposed to communists – although there are no more communists in France, although they pretend to be communist. However, if an American is going to come to their constituency to create jobs, they will welcome these people in a very friendly way and more than others – sometimes they are even friendlier than the people from the right in their own constituency. Things are therefore changing. What is difficult is convincing people that things are changing. This lady is in charge of convincing people one by one. Companies meet here in the United States for colleagues elsewhere in the world, but we have a question that the spirit of the nation for France from abroad is that France is not business. It is culture and good wine. That is not the reality because we have very big companies, a strong private sector and, in fact, everything that is needed, and we are successful. However, there is the image.

Rob ATKINSON

Right.

Paul GIACOBBI

You gave the example of flexibility. That is true, but in reality you can fire people in France. In my own company some years ago, I fired 4,000 people, without tears – perhaps with tears. However, we succeeded without any strike and without tears. It was costly – that is true sometimes – and it took too long. It took three months. It was not very easy because there were real difficulties and it was a question of life or death for the company. However, we succeeded in that. It is possible, therefore.

However, from abroad, it is not so simple. We have to explain how you do that and I think that we have a lot of work to do to convince the whole French community about this. However, your perception and analysis of the situation is very interesting. Nevertheless, if you do not mind, I would like to focus on innovation. In particular, I would be very interested to have your personal analysis of our tax credit for research and development. I would like you to say something about that because I am afraid that I have some colleagues who are not so convinced by the interest of such a rule, and I will say to them that this is very important and I will be very angry with them if they want to destroy it.

Rob ATKINSON

Yes. There are couple of things on that. One is a report that we did.

Paul GIACOBBI

Yes. I have it.

Rob ATKINSON

There is one that we did where we looked at academic studies around the world at tax incentives for R&D. These are not paid for by consultants; these are scholars – university economists. Virtually all the studies around the world show that well-designed R&D tax incentives spur at least USD1 of R&D for every dollar of tax, and in some cases it is about USD2. There really therefore should not be a debate about whether R&D tax incentives work. They clearly work. The question is more about whether you want to spend money on R&D. That is really the question. It is not, ‘Is R&D tax a good way to do it?’ The advantage of doing it your way – in fact, this is what the Minister said to me, which is very interesting. We just wrote a report this summer on corporate tax reform for the United States and there are a lot of people in the US who just want to lower the rate. Our statutory rate is 35% and they want to lower it to 25% or 28%. My argument is that you are better off taking that money and putting it into more targeted incentives where you get the same effective rate but you get things out of it. You get more R&D or, if you did it as an investment tax credit, you get more capital investment.

Paul GIACOBBI

Yes. In this particular case, it is not very complicated to target research and development.

Rob ATKINSON

Yes. It is simple.

Paul GIACOBBI

It is a simple mechanism.

Rob ATKINSON

Yes. However, again, I think that this is partly a story that needs to be told. By the way, this tells you something about France because I use France as an example. I say, ‘Do you know what?’

France has a better R&D tax credit than we do.’

Paul GIACOBBI

That is a terrible argument. Even the French. My God. If you said Ireland, it would be normal, or even Spain, Germany or Italy, or perhaps even Greece. However, can you imagine? France.

Rob ATKINSON

Exactly. That therefore tells you something. However, the one thing that I did think was interesting, and I do not know whether I am wrong or right on this, but there is a provision in the credit of a 60% credit for collaborative research at national laboratories and we have had a proposal in the US, which Senator Hillary Clinton picked up in her campaign to do something similar but apply it to universities and federal laboratories. I think that if we did that, we would start to really change your university culture. One of the reasons that our universities work so well is that there is corporate R&D partnerships. That is just a thought.

Paul GIACOBBI

Yes. This is [inaudible] because I think that we have a real problem with universities. I know a lot of university professors, even amongst my colleagues. They are used to teaching after a certain time because there is a status of total independence and they have full job guarantee until [inaudible]. They do not research anything. I am not a specialist, but when I talk to colleagues who are supposed to teach economics – I am not a radical, but I know a lot compared with them and they are university professors. They were very good 20 years ago, but today they are miserable, even in areas like law. It is not possible to see people. In my example, they are politicians, but they are still university professors at the same time. It is a pity that they are professors at the big, prestigious universities at this level. We have a real problem.

Rob ATKINSON

Do you know what you could do? Finland is beginning –

Paul GIACOBBI

Yes. Kill one professor in 10.

Rob ATKINSON

You could do that.

Paul GIACOBBI

That is a good way.

Rob ATKINSON

It is a little radical.

Paul GIACOBBI

I am supposed to be radical. It is a joke, but my party is called Leftist Radical. In fact, it is historical. Parti Radical. In fact, it is an extremely centre, even slightly left-wing party. It is not socialist at all and is on the right of the socialists.

Rob ATKINSON

Is it like New Labour?

Paul GIACOBBI

No. It is a very old party, but it at its origin it was called Parti Radical. I am therefore supposed to be a leftist radical.

Rob ATKINSON

Words are perception. There is a programme that we are proposing and that other countries are doing where you basically allocate money to universities on the degree to which they engage with companies. If you want to receive Government money, you have to start working with the universities and transfer technology and start companies and essentially give them some accountability. We do that informally here in various ways. We have these industry-university research centre programmes and have very easy licensing and patenting rules. A lot of professors in the US make a lot of money. They still teach, but they start companies or are on boards of companies.

Paul GIACOBBI

That is not the tradition in France, even for economists. It is not really a tradition.

Rob ATKINSON

We have a friend who was a professor of Computer Science from Belgium and I asked him why he came to the US. He was a young man at the time, probably in his mid or late 30s. He said that he did not want to wait 20 or 30 years before he had status. He said that here he was on the board of two companies and was licensing technologies. He wanted to be entrepreneurial and could not be entrepreneurial in Belgium. He said that that was why he was coming here. That is one thing that the US is good at.

Paul GIACOBBI

With your experience of business and people and managers and so on, what do you think they think of France? Apart from the good wine.

Rob ATKINSON

Yes. There is the good wine and the Loire Valley and Paris and so on. That is nothing to sneeze at.

Paul GIACOBBI

Yes. That is true. It is nice.

Rob ATKINSON

That is nice. My wife lived in Paris for a number of years and also lived in Geneva. My take on companies is that their perception is lagging and is about eight to 10 years behind the times. It is a bit like seeing light from a star. What you are seeing is not the star, but –

Paul GIACOBBI

It is moving very quickly, but the distance is very considerable.

Rob ATKINSON

Yes. Secondly, US companies in particular are in a very new universe these days, as it were. They have become used to the post-Reagan, very free kind of capitalism and if they are looking anywhere, they will look in Asia. If they went to France, my sense is that they would do it because they feel as if they should be in France, as opposed to looking for a global platform, being a global company, and putting something in France because it is a great place to have part of their global

platform. You are more expert in this than I am, but I am just giving you some perceptions. I think that where that is different is with certain companies that understand the specific expertise that is in France. That is because they already have knowledge. They know that there are some really good people in the field and they will expand there because they know what they are getting. For people who do not have experience in this, I think that that is generally their view.

It is interesting. I gave a speech in Florida a couple of months ago and was talking to three interesting people afterwards who had started up a company to do innovation in the construction industry. I asked them how things were going. They said that they were trying to do proof of concept things and that they might end up moving their company to France. I asked why and they said that the French Government had an R&D programme on construction R&D and were willing to work with them and that the US had nothing. That was very interesting. Again, this was a particular area.

Paul GIACOBBI

That is very interesting because, in fact, building activity in France is very good. We have huge companies for public works and building houses. In fact, I would say that there are two kinds of people who are able to build in the world. They are very good in the Middle East and they are also very good in France. Elsewhere, it is different.

Rob ATKINSON

What was the big water company you had?

Interviewer 2

Suez and Veolia.

Rob ATKINSON

Yes, Veolia. I knew the Veolia people here.

Paul GIACOBBI

I was surprised today when the American Chamber of Commerce and the person we were talking to said that he thought that American businessmen were closer to Indian managers than French managers. I was very surprised by that because I know Indian managers. My wife is Indian and I know India very well. For me, there is a world of difference between us in France or you in America and Indian people.

Rob ATKINSON

What do you mean closer?

Interviewer 3

Having more in common.

Paul GIACOBBI

He was thinking of ties and social relations. I was astonished by this. What kind of social relations can you have with people who are so different socially?

Rob ATKINSON

I do not know. I know what you are saying, but on the other hand –

Paul GIACOBBI

I am surprised.

Rob ATKINSON

I went to India a couple of years ago at the request of the Confederation of Indian Industry (CII). I had never been to India before and I was struck by how comfortable I felt and the common experiences we had. Again, please do not take this the wrong way, but you asked for my honest opinion. There is a feeling that if you do not speak French and you get to France, you are...

Paul GIACOBBI

Yes.

Rob ATKINSON

When you go to India, they speak English.

Paul GIACOBBI

They speak English very well.

Rob ATKINSON

I know that people in France also speak English very well, but I just never felt uncomfortable in India.

Paul GIACOBBI

Even if we do not speak English very well – which is the case with me – we can be understood.

Rob ATKINSON

Yes.

Paul GIACOBBI

That is important. My wife is always complaining because my English is weak, as she says.

Rob ATKINSON

I do not think that it is.

Paul GIACOBBI

Yes, it is. However, I can be understood. Can I ask you a question about India?

Rob ATKINSON

Sure.

Paul GIACOBBI

Were you invited to people's homes?

Rob ATKINSON

No. It was all business. However, it was also a very short trip. I was a day in Calcutta, a day in Chennai and a day here and a day there. I did not go to their homes.

Paul GIACOBBI

Never.

Rob ATKINSON

Is that right?

Paul GIACOBBI

Yes. It is not surprising. I am invited to their homes, because I am supposed to be a sort of Indian as my wife is Indian. However, even with that, I am still a stranger. I am not part of the caste. I am an outcast to them.

Rob ATKINSON

That is interesting.

Paul GIACOBBI

Now my wife is an outcast because she married an outcast – a foreigner. That is India. Even if they are in the new century, that is the reality. It is therefore surprising to think that Americans can think about proximity to these people and not proximity to France.

Rob ATKINSON

Part of the reason why –

Paul GIACOBBI

Perhaps in the business field they are probably very comfortable for business.

Rob ATKINSON

Again, I do not know what the numbers are, but I run into more Indian managers here than French managers.

Paul GIACOBBI

It is really an invasion of America by Indian managers, with Citibank and so on.

Rob ATKINSON

The President's Chief Technology Adviser, Aneesh Chopra, was born here, but his parents are Indian. It is the same, I believe, for Vivek Kundra, the Chief Information Officer (CIO).

Paul GIACOBBI

At the moment, there are about 80,000 Indian students at American universities.

Rob ATKINSON

I think that it is the most after China.

Paul GIACOBBI

Yes. It is not very far from China and is possibly the same level. However, even in business, given that we are speaking of attractiveness, have you heard what happened to Mr Tata and the Tata Group in Calcutta with the Nano?

Rob ATKINSON

Yes. That was ridiculous.

Paul GIACOBBI

Did you know that it was a question of 600 hectares and the creation of thousands of jobs? The Chief Minister, Mr Chekarati is a communist but, as Mr Tata said, he is business friendly. He is honest and business friendly and has every characteristic of a good communist. In the end, Mr Tata, who is Indian from Mumbai, was obliged to build the plant in Gujarat. Do you know Gujarat? It is a very dangerous place for terrorism and so on.

Rob ATKINSON

Yes. What are they called?

Paul GIACOBBI

It is very difficult with the Government that is led by the Bharatiya Janata Party (BJP) and I can assure you that they are very dangerous. In the end, that is India's attractiveness.

Rob ATKINSON

However, to be clear, if French wages were 40 cents or 30 euro cents an hour, people would be shouting what a great country France was and that its managers were fantastic. At the end of the day, it is not a bad place and it is really cheap. That is really what it is. The regulatory climate in India is weak and the infrastructure is problematic. Government corruption is also terrible. It is just costs are low and you will put up with that.

Interviewer 2

Anyway, we are not trying to compete with India.

Rob ATKINSON

Nor should you.

I love India. It is a great place, but it has a long way to go and has a lot of challenges. China is the same. They have a lot of problems too. It is just that they have low wages. In a way, I have to agree with you. Low wages are not the answer.

Paul GIACOBBI

Yes. It is not a question of low wages sometimes because of productivity. Sometimes it is better to pay people and get results.

Rob ATKINSON

Yes. High quality and output.

Paul GIACOBBI

They do not pay people in Cuba. The official salary is USD25 a month and people work for that. In fact, they do not work at all and there is no productivity. No work, no salary – that is not the solution in the end.

Rob ATKINSON

Getting the story out more about the things that are going on in France that are positive would seem to be a useful thing. That might be getting American journalists who are covering Europe to focus

on this issue more, particularly some of the policy changes that you have made relating to technology.

Paul GIACOBBI

I think that there is a general perception of France that is positive and it is also because things are changing and because of Sarkozy, who has focused on the economy and new principles of reform. That is the general background music, which is good. After that, there are sometimes some incidents – little things.

Rob ATKINSON

I know.

Paul GIACOBBI

These are things that are not important and are marginal, such as Molex. Molex is a French company where there was an incident with the boss.

Rob ATKINSON

Yes. That is the one that I am talking about.

Paul GIACOBBI

However, much more difficult incidents happened in India, but nobody talks about it. Yet when it is in France, everybody knows.

Rob ATKINSON

Yes, and they think that they are next.

Paul GIACOBBI

Yes.

Rob ATKINSON

That is the problem. Washington used to have a lot of murders and we actually now have less murders, but people ask if you are not afraid to live in Washington. The answer is no because the murders are in one area and I never go to that area. It is the same thing. When you are in the country, you realise that it is an isolated case, but from outside it does not seem isolated.

Paul GIACOBBI

Yes. We have a lot of work to do here because this is not France at all. In companies in France, there is a great respect for the boss and the hierarchy. That is the reality and not these stories. You can always have an incident somewhere. That is very important.

Rob ATKINSON

Right. There seems to be a thing that France has not still not quite come to grips with and I think that is easier for smaller countries to come to grips with it, and I do not think that we have come to grips with it as much either, which is that ultimately countries are price-takers and not price-makers any more. Countries have a lot less power. Tom Friedman talked about this concept of “the golden handcuffs.” You are really constrained by what you can do now. I am not saying that you are completely constrained, but the global economy limits what you can do. For me, Sweden, Denmark and Ireland understand this, but you do not get the sense as much that Germany and France have really understood it as much. The impression is that people still think that they can do

what they want and do not have to pay any consequences. I think that that is a big part of it and people have to realise that you cannot do that any more with global capital being as mobile as it is and able to do whatever it wants. There are certain limitations that countries are under.

Interviewer 2

You mentioned the work that we should probably do and which we have actually tried to do with journalists. I have to say that we have an issue with what we call the Anglo-Saxon media – the British and American press –

Rob ATKINSON

Do you mean *The Economist*?

Interviewer 2

Yes. *The Economist*, the *Financial Times (FT)* and –

Paul GIACOBBI

The *FT* is not too bad for us.

Interviewer 2

Our impression is that it is hard to convince them and change their baseline on France. I will take a personal example here. Before I moved to Invest in France in London and now in New York, I was Head of the Regional Development Agency for northern France, which had, and still has to some extent, a bad reputation for being a very hard and tough region with very high unemployment and a miserable way of life and so on, which is absolutely not true. I am not from northern France, but come from Brittany and I –

Paul GIACOBBI

A magnificent part of France. People are reliable and obliging.

Interviewer 2

- learned from my seven years in northern France. However, that was its image. I was really struck when I was there that when there was something in the news about criminality or drug trafficking or illiteracy in young children, they would always send their journalist from Paris to a place that was not too far away where they could go and come back in one day and where they were sure that they would find something crunchy to give a nice example of very poor people and bad health, and they would go to Lille. The impression from outside when you did not live there was that Lille had big drug trafficking problems and terrible health.

Paul GIACOBBI

They were all alcoholics.

Interviewer 2

The impression I have now from outside is that when there is something where journalists will need to illustrate that a certain policy is bad or something else should not be done and so on, they will try to pick on France.

It is hard to convince them of what actually happens in France. When we speak to CEOs of companies, they are much more receptive to this because they are looking after their own interests and they know to take a closer look to see if it is true. When you speak to journalists, they just want to know if it will make a good story.

Rob ATKINSON

That is the problem. Journalists are always looking for the story. However, it seems to me that the story is that France is not France any more. Do you know what I mean? ‘There was a company that just fired 2,000 people and it went well.’ That is a story.

Paul GIACOBBI

Speaking of the *Financial Times*, two weeks or so ago, I opened the *Financial Times* – because I do not read the French press – and there was a big supplement on France. I was very sensitive about this and thought that it would probably be terrible. The article was so good – France is competitive, has very good tax credits and good ideas for innovation, such as the idea of creating Great Paris and the great borrowing, with the *Grand Emprunt*, where Mr Sarkozy decided to borrow EUR30 billion to improve innovation and so on. For the *Financial Times*, it was very positive, in fact. I was surprised. I thought, ‘These people are changing’.

Interviewer 2

Invest in France probably paid for it.

Paul GIACOBBI

Yes, and your agency was probably at the centre of the story. However, it was very positive. Sometimes when I read some small articles in the *New York Times*, it is not as positive.

Rob ATKINSON

Maybe what you should do is to get the embassy here to host dinners for American businesses in France and French businesses and officials and policy people and bring in some other people and then bring in some journalists to talk about the innovation system in France or the new economy there or whatever you want to call it.

The other thing that you might think about is that we did an event in December with Lord Digby Jones, who was Head of the British Confederation of Industry (CBI). He was appointed by Gordon Brown to be a kind of ambassador. It was a very interesting programme that you might want to look at, where they have leading British CEOs or top-level managers who become ambassadors and they go around the world and part of what they do is to sell the benefits of Britain as a destination. He was very positive about that. It seemed like a very good programme.

Interviewer 2

That is right. That is something that we could replicate.

Paul GIACOBBI

Yes. Okay.

Rob ATKINSON

Good.

Paul GIACOBBI

Thank you very much.

Rob ATKINSON

Thank you. It was very enjoyable. Good luck with what you are doing.

Entretien avec Stéphane AUSTRY et Agnès de l'ESTOILE

Avocats associés, Cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre

Mercredi 16 décembre 2009

Paul GIACOBBI

Mon sujet comporte des aspects généraux, culturels, d'organisation, etc., mais également des problèmes de coût du travail. A l'évidence, le sujet fiscal peut être envisagé de différentes manières. Je n'ai aucune idée préconçue, d'autant plus que ce n'est pas ma spécialité. Selon les interlocuteurs, telle ou telle catégorie est importante ou non. Par exemple, l'Association Française des Entreprises Privées ne voit pas de problème d'imposition des sociétés en France et considère que l'important est de conserver le crédit impôt recherche. Je suis sûr que Monsieur FOLZ a raison et qu'il faut le garder. Mais je ne suis pas certain qu'il va être gardé tel qu'il est aussi longtemps que cela. L'amortissement dégressif est un grand sujet, pour le reste, l'AFEP nous dit que l'impôt sur les sociétés est très bien comme il est, qu'il n'est pas trop cher et que les grandes entreprises se débrouillent très bien.

D'autres insistent beaucoup sur la fiscalité des personnes eu égard à l'attractivité, bien que d'immenses progrès aient été accomplis.

De ce que j'entends et lit, il semble que, s'agissant de la pratique du rescrit, l'on ait fait des progrès de convivialité, d'approche, etc. Reste-t-il encore des choses dans ce domaine qui seraient utiles ?

Je vous pose une question qui va sans doute vous choquer. Je me dis qu'il est très ennuyeux pour un investisseur étranger de savoir que, en France, il y a une possibilité de rétroactivité de la loi fiscale et que nous sommes un pays qui a quand même un problème d'équilibre des finances publiques. Ce qui fait que l'on peut raisonnablement penser que, sur une période de 5 à 10 ans, les impôts augmenteront. Ou alors, c'est que des choses m'échappent en matière de finances publiques.

Ils sont frappés du fait que les politiques français, quels qu'ils soient, y compris de droite, sont quand même atteints d'un prurit de changement de réglementation fiscale. L'année qui suit l'institution d'un dispositif favorable à l'investissement, ils se disent : *"Pourquoi a-t-on mis cela ?"* Parfois, ce sont les mêmes qui se posent cette question. C'est étonnant ce que l'on entend, y compris chez des gens dont on pourrait penser qu'ils sont favorables à l'entreprise et à une certaine stabilité.

Je m'interroge sur la rétroactivité, sur les progrès possibles en matière de rescrit.

Comment, pourquoi et de quelle manière, - peut-être par une attitude politique constructive-, pourrions-nous dire que, quand nous instituons un avantage ou une incitation de caractère fiscal, - bien que je n'aime pas dire cela parce que l'impôt est fait pour rapporter de l'argent- nous le garantissons à l'investisseur pendant quelques années ? Vu qu'il ne va pas faire son bénéfice dans l'année, l'instabilité est pire que tout. Cela ne sert à rien de lui dire que l'on va lui garantir que, pendant deux ans, il ne paiera pas d'impôt sur les sociétés. Il va nous répondre que pendant deux ans il ne fera pas de bénéfices ! En revanche, s'il fait cela en pensant bénéficier d'un crédit impôt recherche et que, au bout de la troisième année, nous changeons le dispositif, cela pose un problème.

Tels sont les champs d'interrogation. Je ne sais pas s'ils vous paraissent baroques...

Stéphane AUSTRY

Pas du tout ! Nous corroborons ce que vous venez de dire. Une des préoccupations que nous ressentons chez les investisseurs étrangers porte moins sur la substance de la fiscalité que sur tout le contexte qui l'entoure, ce qui couvre l'élaboration de la loi fiscale, vous avez raison. Ce qui va marquer les investisseurs étrangers en France, c'est ce qui va s'écarter des standards internationaux. Sur l'élaboration de la loi fiscale, pour moi, aujourd'hui, nous ne sommes pas dans les standards internationaux. Nous avons une vraie difficulté dans les mécanismes d'élaboration de la loi fiscale.

Et puis, c'est tout ce qui concerne les relations entre l'administration et les contribuables, l'administration et les entreprises. Ce sont les deux points principaux sur lesquels nous pouvons apporter des améliorations et sur lesquels il y a une vraie attente des investisseurs étrangers.

P. GIACOBBI

Ils peuvent être parfois français, cela peut être des filiales.

Agnès de L'ESTOILE

Nous parlons des investisseurs internationaux qui viennent s'installer en France ou qui font des acquisitions.

S. AUSTRY

Sur la question de l'élaboration de la loi fiscale, il s'agit d'un facteur d'instabilité très mal vécu par les étrangers... J'ai participé aux travaux de la commission Fouquet sur la sécurité juridique. Une des personnes que nous avons auditionné était le directeur fiscal d'une grande entreprise néerlandaise, il nous expliquait que le crédit impôt recherche avait encore bougé. Certes, il était encore plus avantageux. Mais cette instabilité, le fait que la norme ait changé, était pour lui un facteur plus pénalisant que l'amélioration apportée.

P. GIACOBBI

En Corse, nous disons que l'excès nuit. N'en faites pas trop, cela devient suspect.

A. de L'ESTOILE

En France, il est vrai que nous connaissons une certaine instabilité des dispositifs fiscaux, notamment lorsqu'ils octroient des avantages fiscaux, mais les Allemands par exemple changent encore plus. Quand ils ont voté l'exonération des plus-values des entreprises, en 1999, l'année suivante ils ont tout chamboulé. Nous ne sommes pas les seuls. Ce n'est pas une raison pour justifier mais pour relativiser.

P. GIACOBBI

Ne vous semble-t-il pas que, dans un caractère répulsif, nous avons ce prurit de changement et d'instabilité fiscale. Il me semble que l'on a cette manie de présenter sous le jour le plus mauvais nos pratiques fiscales. L'administration fiscale en France est aussi loyale qu'ailleurs, peut-être par bien des côtés plus loyale. Elle est honnête. Elle est compétente et, contrairement à tout ce que l'on dit, elle discute. Simplement, on a l'impression qu'elle ne le fait pas. Vous demandez un rescrit, on va discuter quelque chose avec vous. Je ne suis pas sûr que les autres discutent mieux, qu'ils discutent plus, qu'ils soient plus compétents et plus honnêtes, etc. Je ne suis pas sûr qu'il vaille

mieux être sujet à une vérification en Italie qu'en France. Je préférerais avoir affaire aux Français qu'aux Italiens. On a une manière de faire.

De plus, on a institutionnellement des systèmes dans lesquels nous affichons les taux matraquants. Nous avons les règles les plus compliquées, puisqu'il y a un demi-million d'exonérations. L'on affiche des choses relativement désagréables. C'est psychologique. Une grande entreprise va probablement passer au-delà de cela parce qu'elle va appeler CMS Bureau Francis Lefebvre et qu'elle sera rassurée !

S. AUSTRY

En ce qui concerne l'impôt sur les sociétés, ce que disait Martin Folz est tout à fait exact.

P. GIACOBBI

Ils sont très contents.

S. AUSTRY

Nous sommes dans les standards ; nous n'avons plus de sujet à cet égard. Il y en avait un sur la taxe professionnelle, qui va être sensiblement atténué par la réforme. Ce qui sort des standards, c'est ce que va repérer l'investisseur étranger quand il va faire des comparaisons sur ses possibilités d'investissement. Un des facteurs qui rendait la TP très pénalisante était qu'elle influait sur le résultat opérationnel même de l'entreprise puisque contrairement à l'IS, qui n'est pas un impôt déductible du résultat, la TP l'est et grève donc les prix de revient.

A. de L'ESTOILE

Et c'est un impôt très français. On avait du mal à expliquer à un étranger comment cela fonctionnait.

P. GIACOBBI

L'investisseur étranger va voir que, globalement, le taux n'est pas dans les plus bas, que les règles d'assiette font que...

Mais quand il faisait la comparaison, la taxe professionnelle...

S. AUSTRY

Jusqu'à maintenant, c'était impossible. Avec une taxe sur le foncier qui existe à peu près partout, plus une taxe sur la valeur ajoutée, qui est moins fréquente mais explicable, le système d'impositions locales des entreprises en France va être plus facile à présenter aux investisseurs étrangers.

Sur la substance du droit, nous n'avons pas vraiment de sujet. Sur l'élaboration, l'opacité dans laquelle se concoctent les réformes et mesures fiscales choquante pour l'investisseur étranger. L'on voit sortir des choses au dernier moment. Tout cela n'a pas été concerté ou, plutôt, de façon opaque. Dans le meilleur des cas, on a consulté l'AFEP, le Medef, quelques cabinets, dont le nôtre, bien connus sur la place. Les étrangers qui sont en dehors de l'*establishment* ont le sentiment d'être laissés en dehors du système. Ils le vivent très mal. Dans d'autres pays, on a des procédures d'élaboration, de concertation sur les mesures fiscales plus ouvertes, avec des mécanismes de *public comments* qui sont transparents, qui se font plusieurs mois avant que la mesure soit décidée, etc. Là, nous sommes en dehors des standards.

A. de L'ESTOILE

Cela prend la forme d'appels à commentaires sur les projets. L'OCDE fait cela sur tous les projets visant à modifier les modèles de convention fiscale ou même sur des rapports concernant des sujets spécifiques comme les réorganisations d'entreprises, le commerce électronique... ; le projet est consultable sur Internet, les commentaires sont rendus publics et tout est fait dans la transparence.

S. AUSTRY

L'administration le fait de plus en plus souvent sur des instructions administratives. Jusqu'à présent, l'on avait ce système opaque de consultation de petits groupes de personnes ayant une capacité d'influence. Maintenant, l'on a des procédures de consultation sur les instructions administratives sur Internet, auxquelles tout le monde peut accéder. Sur la norme elle-même, il peut arriver qu'il y ait des livres blancs. Nous avons fait une tentative lorsque j'étais conseiller technique de Dominique Strauss-Kahn pour l'élaboration de la TGAP sur l'énergie, mais cela reste extrêmement rare. Le plus souvent les mesures fiscales sont concoctées par un petit groupe, sans recueillir les avis qui pourtant seraient nécessaires à l'élaboration d'une norme fiscale efficace.

P. GIACOBBI

Même lorsqu'un gouvernement, le cœur sur la main, dit qu'il ne modifiera pas, il ment par anticipation.

A. de L'ESTOILE

Un système a été mis en place pour les impatriés, hormis les avantages fiscaux. L'objectif était de faire revenir les gens en France. Ceux nouvellement arrivés pouvaient exposer leur situation à Bercy. On leur donnait une analyse de la manière dont ils seraient traités fiscalement, une sorte de rescrit, mais cela n'avait pas la même forme juridique.

Ne pourrait-on pas envisager que, de la même manière, un investisseur étranger puisse demander une analyse a priori de sa situation fiscale ? Pour aller dans votre sens de la garantie d'une situation juridique, est-il possible qu'on lui dise que, sur les cinq ans, l'analyse est celle-ci et qu'il bénéficiera de telle ou telle mesure sur la période ?

P. GIACOBBI

Vous savez infiniment mieux que moi que, comme la loi fiscale change tous les ans, que le parlement est souverain... Une disposition fiscale a garanti les investissements à long terme en Guyane. Un article disait que l'investisseur avait, de par la loi, Code général des impôts... Personne n'a jamais investi en Guyane pour des tas de raisons que je peux comprendre, que je soutiens, mais cela a existé dans le droit français.

A. de L'ESTOILE

Des pays émergents le font. Evidemment, ils n'ont pas le même système législatif. Le Venezuela, pour le pétrole, ou le Chili pour les investissements miniers pratiquent ce genre de *ruling*.

P. GIACOBBI

Quelles que soient les dispositions législatives adoptées au Venezuela, il y a un risque par le fait que le pays est dirigé par un schizophrène, peut-être maniacodépressif, capable de changer d'avis régulièrement.

Je le dis franchement, à quoi sert d'adopter des mesures fiscales censées avoir un aspect incitatif pour un investisseur étranger si, par ailleurs, il peut légitimement être persuadé que, quoi qu'il arrive, on pourra changer à tout moment la loi fiscale.

J'appelais en Irlande un ami qui connaît bien la loi fiscale irlandaise. Les grands partis irlandais, y compris le parti socialiste à l'irlandaise, qui est au niveau du Nouveau Centre, ont fait une déclaration publique disant qu'ils s'engagent à ne pas changer cela. Comme ils sont intelligents, ils ajoutent : "*Sauf si l'Union européenne nous le demande et l'exige.*" L'Union européenne va plutôt travailler sur l'assiette que sur le taux. Il n'empêche que, s'ils ont envie d'augmenter, ils prétexteront l'Union européenne.

D'un point de vue juridique, le fait de garantir un régime fiscal de par la loi qui donnerait un avantage spécifique à l'investisseur étranger par rapport à l'investisseur normal se heurtera à des interdictions communautaires de discrimination ; je l'imagine, en tout cas c'est ce que l'on m'a dit. Si l'on règle cela par le biais des conventions fiscales internationales bilatérales, il n'y a pas...

A. de L'ESTOILE

Ce n'est pas l'objet classique d'une convention fiscale internationale.

P. GIACOBBI

Selon les fiscalistes, en droit international public, l'objet est celui que les deux parties décident de donner. Ce n'est pas la pratique, ce que l'on a l'habitude d'y mettre. Il n'y a pas d'obstacle juridique à procéder par là à proprement parler.

A. de L'ESTOILE

C'est effectivement purement « contractuel » puisque la convention est bien un contrat passé entre les deux États signataires.

P. GIACOBBI

C'est supérieur à la loi une fois que c'est ratifié. J'ajoute un détail au passage : personne ne s'intéresse à la ratification des dispositions internationales. Excusez-moi si je vous choque, mais tout le monde s'en moque.

Modifier la Constitution pour la stabilité fiscale ou la confiance légitime dans la non- rétroactivité va être délicat.

La loi organique sur les lois de finances pourrait-elle contenir des dispositions disant que la loi peut s'obliger à disposer sur plusieurs exercices et que dans ce cas, elle ne peut pas revenir immédiatement sur ce qu'elle a dit ?

S. AUSTRY

Je ne sais pas si c'est conforme à la Constitution. Il faut que la loi organique soit elle-même constitutionnelle.

P. GIACOBBI

La loi organique est-elle habilitée à le faire ? Cela reste à regarder. Je n'en suis pas sûr du tout. C'est moins sur des astuces juridiques que sur des présentations politiques. Vous parlez de procédures qui ne sont pas des procédures juridiques à proprement parler, mais des manières de recevoir les gens,

de leur dire ou de leur écrire : *"Voici ce à quoi vous avez droit"*, même si cela n'a pas valeur de rescrit. Une des mesures que l'on pourrait proposer est qu'il y ait, pour l'investisseur étranger, un interlocuteur unique de bon niveau au ministère de l'Economie et des Finances. Il serait chargé de recevoir les gens, de faire l'interface avec l'administration fiscale et, sans outrepasser les droits et la législation constante, de pouvoir éclairer, expliquer, calculer, "négocier".

S. AUSTRY

Est-ce vraiment au moment où l'investisseur arrive en France que le problème se pose ? L'AFII effectue un gros travail de coordination des différentes administrations. Le problème survient deux ou trois ans après l'investissement. Premier contrôle fiscal, l'investisseur réalise que ce qu'on lui avait dit est remis en cause.

P. GIACOBBI

Et la Direction des vérifications nationales et internationales (DVNI) est plus râpeux qu'autre chose. Cela peut être franchement désagréable.

S. AUSTRY

C'est un autre point. On a fait beaucoup de progrès dans les relations entre l'administration et les contribuables, surtout vis-à-vis des grandes entreprises, avec la création de la Direction des grandes entreprises (DGE). Il reste une difficulté : le contrôle fiscal est confié à la DVNI, qui est une administration d'excellent niveau, mais qui n'a pas la même culture, par construction puisqu'ils font du contrôle fiscal.

Toutefois, la démarche elle-même est intrusive, agressive, ce qui est souvent mal vécu par les investisseurs étrangers. Si l'on pouvait mettre en place un mécanisme dans lequel le contrôle fiscal serait géré plutôt dans l'esprit de ce qui est fait par la DGE, avec un contrôle qui soit mis en oeuvre au moment de la déclaration plutôt que trois ans plus tard, et qu'il y ait une sorte de cogestion des obligations fiscales, ce serait un véritable progrès.

P. GIACOBBI

L'administration française est fondée sur un principe différent de celui des administrations étrangères. L'administration étrangère dit : *"On va discuter ensemble ce qui est bien pour vous et pour nous."* L'administration dit : *"Je ne vous dit rien, faites. Vous n'êtes pas censé ignorer la loi. Faites bien attention !"*

A. de L'ESTOILE

C'est un problème de culture. La culture, notamment dans les unités en charge du contrôle fiscal, est que par essence le contribuable n'est pas forcément toujours de bonne foi.

S. AUSTRY

C'est un problème dont on a discuté dans la commission Fouquet. Une mesure est testée actuellement, expérimentée dans certaines brigades de contrôle fiscal : la possibilité pour l'administration d'indiquer que, sur certains points, elle confirme la position du contribuable, sur le principe d'une instruction à charge et à décharge. Le contrôleur n'est pas seulement là pour faire rentrer l'argent dans les caisses de l'État, mais d'abord et avant tout pour vérifier la bonne application de la loi fiscale. Si le contribuable s'est trompé à son détriment, il le lui indique.

P. GIACOBBI

Cela m'est arrivé une fois. Ils m'ont averti que j'avais un redressement. Je leur ai répondu : *"Je ne le crois pas ; j'ai refait mon calcul, il me semble avoir déclaré trop et avoir payé trop d'impôts."* Ils m'ont alors répondu : *"Vous avez parfaitement raison. Vous allez recevoir un chèque."* Un mois après, j'ai reçu un chèque. En revanche, ils ne vous donnent pas quitus.

Nous avons une maison en Irlande, ma femme et moi. Nous l'avons vendue. Je suis un homme public. Transférer des fonds venant d'une maison d'Irlande... J'ai dit : *"Je veux être sûr d'avoir payé ce qu'il fallait."* On a rencontré l'administration fiscale irlandaise. On a payé les plus-values qu'il fallait. Ils m'ont envoyé un papier en me disant : *"Vous avez réglé toutes les taxes afférentes... Vous pouvez transférer les fonds, vis-à-vis de la République d'Irlande vous avez fait tout ce qu'il fallait."* Je l'ai fait. Ma femme a procédé à un virement. J'ai conservé le papier. Nous avons l'origine des fonds. Cela, nous ne le faisons pas chez nous.

S. AUSTRY

Sauf dans le cadre de cette expérimentation qui a été mise en place dans certaines brigades à la suite du rapport Fouquet. A la demande du contribuable, l'administration va indiquer qu'elle valide l'application de la loi fiscale faite par l'entreprise.

P. GIACOBBI

Cette manière de faire est validée par l'article L 80-A ou B du Code des impôts. C'est un rescrit ?

S. AUSTRY

Cela deviendra un rescrit, de fait, puisque le L 80-B va accorder une protection au contribuable qui se trouvera dans ce cas-là. Aujourd'hui, quand un vérificateur ne remet pas en cause l'application faite de la loi fiscale par l'entreprise, par exemple sur le mode de calcul d'une provision, trois ans plus tard, s'il ne l'écrit pas, un autre vérificateur va revenir sur le même sujet en disant : *"Votre mode de calcul précédent est incorrect, vous me dites que le précédent vérificateur ne l'avait pas contesté mais il n'y a pas de traces écrites de ceci, et même si c'était vrai il s'est trompé, je le remets en cause."* L'entreprise pensait être tranquille et en fait c'est le contraire.

A. de L'ESTOILE

J'ai connu le cas pour une entreprise française. Entre 2003 et 2009, elle a eu trois contrôles fiscaux avec à chaque fois le même motif de redressement. Cette fois-ci, je viens de recevoir l'interlocution départementale. Ils ont accepté d'écrire le positif. L'administration fiscale a lâché le morceau. J'avais dit à mon client : *« Essayez de demander qu'ils vous écrivent de manière positive : "je reconnais qu'il y a un établissement stable" »*. Nous l'avons obtenu. C'était au niveau régional.

P. GIACOBBI

J'ai découvert, lors de mon redressement, qu'ils n'avaient pas de formulaire pour dire : *"Vous avez raison, vous n'êtes pas redressé."* Ils ont pris le formulaire *"vous avez tort, vous êtes redressé"* et ont indiqué en dessous *"vous avez raison"*. Ils ne doivent pas avoir le bon formulaire pour dire *"vous avez raison, on vous doit tant"*.

A. de L'ESTOILE

Il fut un temps, lorsque l'on quittait la France pour s'installer à l'étranger, l'administration délivrait un quitus. Ce n'est pas inconnu.

P. GIACOBBI

Beaucoup de choses ne sont pas étrangères au droit ni à la pratique.

Qu'est-ce qu'un rescrit ? C'est le moment où l'on demande à l'administration fiscale, où l'on discute d'une manière ou d'une autre, où l'on finit par vous écrire quelque chose.

Dans un petit rapport comme cela, je ne vais pas dire qu'il faut supprimer l'imposition ou changer la philosophie de la fiscalité. Il s'agit de pointer deux ou trois sujets qui ne sont pas forcément nécessairement législatifs mais qui sont dans nos manières de faire.

L'interlocuteur unique pour un investisseur étranger, mais pas forcément au tout début. Comment cela se passe-t-il après ? Peut-on prévoir de revoir plusieurs fois l'investisseur permettant ainsi qu'on lui dise les choses.

A. de L'ESTOILE

Il faut accompagner l'investisseur.

P. GIACOBBI

Il faut tout lui dire, aussi bien le positif que le négatif, qu'il sache. On paie des impôts partout. Si l'on ne sait pas quel impôt l'on va payer, c'est un vrai problème. C'est un souci parce que cela peut être tout et n'importe quoi.

Au sujet de la rétroactivité : quand on a une règle fiscale, la petite et la grande rétroactivité, cela ne doit pas exister. C'est un vrai problème, un vrai sujet.

Est-on capable de garantir qu'un régime fiscal favorable va durer le temps nécessaire à ce qu'il y ait une logique ? Sinon, ce n'est pas la peine d'en faire. Peut-être des pratiques de quitus, des choses comme cela, qui fassent que les gens aient le sentiment que bien-sûr ils vont payer, sous réserve de leur bonne foi. Je ne suis pas certain que l'administration fiscale soit perdante. Je suis même certain que l'Etat est gagnant, en confiance, en rendement.

S. AUSTRY

L'administration s'est engagée dans cette démarche il y a plusieurs années. La création de la DGE procède de cette volonté. Il ne faut pas traiter de la même façon les contribuables qui respectent leurs obligations fiscales et ceux qui ne les respectent pas.

P. GIACOBBI

Il y a une présomption d'innocence qui ne me semble pas fondamentalement inscrite. *"Monsieur, vous êtes a priori un bon contribuable."* Cela n'existe pas.

A. de L'ESTOILE

Non. Ce n'est pas ce que l'on rencontre au quotidien.

S. AUSTRY

L'administration centrale essaie de modifier les attitudes et de dire qu'il ne faut pas traiter de la même façon les contribuables qui respectent leurs obligations fiscales et les autres.

P. GIACOBBI

L'étranger est peut-être plus sensible à la surprise nationale, à la particularité nationale, à la différence qu'il peut y avoir par rapport aux standards auxquels il s'est accoutumé, même si, en définitive, les standards font que... Parfois, l'on ne paie pas tant que cela en France.

S. AUSTRY

C'est l'emballage qui pose problème.

P. GIACOBBI

Si l'on est malin, il vaut mieux être résident français que britannique.

A. de L'ESTOILE

Des tonnes d'études l'ont démontré cent cinquante fois.

P. GIACOBBI

Vous-mêmes, en tant que cabinet, avez-vous une doctrine ? Vous avez une force de proposition sur certaines choses. Publiez-vous des éléments là-dessus ou cela se passe-t-il dans vos contacts avec l'administration fiscale ?

A. de L'ESTOILE

C'est plutôt dans les contacts. Nous sommes amenés à commenter et à donner notre avis sur des projets d'instructions, des projets de textes parfois.

S. AUSTRY

Nous sommes presque systématiquement consultés par l'administration. C'est plutôt en amont.

P. GIACOBBI

Pourquoi a-t-on des rescrits ? Si vous demandez à CMS Bureau Francis Lefebvre et qu'il vous dit "*c'est cela qu'il faut faire*", vous risquez moins que...

A. de L'ESTOILE

Parfois, vous risquez plus. J'ai vu des cas, notamment en contrôle fiscal, où le fait de montrer une consultation du bureau a agacé l'inspecteur. Au final, si la position n'était pas forcément celle de l'inspecteur, j'ai vu des notifications de redressement terminer avec des pénalités de mauvaise foi. Je l'ai vu, pas tous les jours, mais c'est déjà arrivé, parce que l'inspecteur n'était pas d'accord avec l'approche que nous avons développée. Cela n'empêche pas qu'après on se batte. Mais la mauvaise foi a été présumée. Là aussi, c'est une question de culture et de rapports entre le contribuable et l'administration.

P. GIACOBBI

Comme nous ne pouvons pas changer toute l'administration, peut-être faut-il arriver à avoir un guichet. Mais il faut que, une fois qu'il a dit quelque chose...

A. de L'ESTOILE

Il faut que cela suive en local. Peut-être ne faut-il pas forcément avoir un seul guichet à Paris.

P. GIACOBBI

Non. Mais il faut une procédure administrative qui fasse que, quand on a parlé et obtenu de l'écrit, cela vaille sur la durée. On ne va pas, deux ans après, avoir un contrôle sur ce point. On peut avoir un contrôle sur autre chose.

A. de L'ESTOILE

C'est ce qu'ils font dans le cadre de la cellule de régularisation. C'est *one shot*. Ils ne l'écrivent pas comme cela, mais Jean-Louis Gautier a dit qu'il allait transmettre les instructions, et que cela ne voulait pas dire, qu'une fois qu'on était allé au guichet, on allait avoir un contrôle dans les trois ans. Au contraire, la consigne est de laisser tranquille sur la période de prescription.

P. GIACOBBI

Il y a un effet pervers. Quand vous revendiquez le bénéfice de telle disposition exonératoire, c'est le plus sûr moyen d'attirer l'attention sur vous.

S.AUSTRY

Cela a changé. C'est toujours une crainte des entreprises.

A. de L'ESTOILE

Quand on a mis en place les accords préalables en matière des prix de transfert, personne ne voulait y aller à cause de cela ; ils étaient persuadés qu'ils auraient un contrôle fiscal dans la foulée s'ils demandaient un accord préalable. L'administration a dit : "*Pas du tout.*"

P. GIACOBBI

Cela a été longtemps une culture française. "*Je vais vous montrer, à vouloir revendiquer les droits que la loi vous donne...*"

A. de L'ESTOILE

Ils ont fait un gros effort. Cela ne s'est jamais traduit par un contrôle fiscal. Ils ont pris la chose dans l'autre sens. Beaucoup de contrôles fiscaux sur les prix de transfert se concluent par l'ouverture d'une procédure d'accord préalable de transfert. Cela permet non seulement de se mettre d'accord sur le futur, mais également de régler le passé. On est assez bon là-dessus.

S. AUSTRY

C'est une procédure de rescrit centralisée et bien gérée, avec une orientation claire. Le problème est quand c'est géré par n'importe quel service fiscal sans lignes directrices claires.

A. de L'ESTOILE

Le guichet unique est une bonne idée, à condition qu'il ait l'autorité.

P. GIACOBBI

Il faut qu'il ait l'autorité sur l'avenir, le territoire, quitte à avoir des points d'entrée qui ne soient pas uniquement un point parisien. Il faut que cela arrive au même endroit, que cet endroit ait de l'autorité.

Peut-on citer les accords sur les prix de transfert comme bonne pratique de ce qu'il faut faire ?

A. de L'ESTOILE

C'est reconnu parmi tous les praticiens.

P. GIACOBBI

C'est important pour les investisseurs étrangers.

A. de L'ESTOILE

On est dans les standards, mais c'est pour cela que c'est un bon exemple.

P. GIACOBBI

On est même très bien. On n'est pas laxiste, on est bien.

S. AUSTRY

On n'est pas laxiste. Plus personne ne l'est aujourd'hui.

P. GIACOBBI

Hier, à la télévision, un homme affirmait que les grandes entreprises font n'importe quoi. Selon lui, elles mettent leurs bénéfices où elles veulent grâce aux prix de transfert. Il disait : « *On peut faire ce que l'on veut. Ils vendent les yaourts qu'ils fabriquent au Guatemala 1 €, 10 € au Etats-Unis. Personne n'y voit rien. Le bénéfice est localisé au Guatemala.* »

A. de L'ESTOILE

Il y a beaucoup de rumeurs, beaucoup de fantasmes qui ne sont pas du tout réels. Les journalistes y participent énormément.

P. GIACOBBI

C'est grave sur un sujet aussi grossier. Sans être fiscaliste, l'on se doute que, depuis le temps qu'il y a des procédures de prix de transfert, cela a été compris par toutes les administrations fiscales du monde. Il y a eu 100 millions de redressements dans le monde ; ce sont des choses qui se traitent différemment.

S. AUSTRY

Y compris en Suisse.

P. GIACOBBI

Il y avait eu un cas Hoffmann-Laroche. A l'époque, ils avaient localisé leurs bénéfices...

S. AUSTRY

La tentation existe toujours chez les grandes entreprises. Aujourd'hui, l'approche qu'elles ont de la question des prix de transfert est plutôt sous l'angle du risque fiscal que de l'optimisation. Elles cherchent à sécuriser leurs transactions.

P. GIACOBBI

En ce qui concerne l'histoire du bénéfice mondialisé, consolidé, etc., est-ce un sujet de diffuser cela au maximum d'entreprises ?

S. AUSTRY

C'est plus un sujet pour les entreprises françaises.

A. de L'ESTOILE

Les entreprises françaises en sortent. Ce régime est intéressant si vous avez des résultats très disparates dans le monde, des zones de profit, des zones de perte. Là, vous faites une vraie compensation mondiale. C'est une incitation à l'investissement des entreprises françaises à l'étranger. Le jour où vous êtes à peu près *break even* partout, cela n'a plus aucun intérêt.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas un bon sujet.

A. de L'ESTOILE

Non. D'ailleurs de moins en moins d'entreprises y sont.

S. AUSTRY

Elles en sortent toutes progressivement.

P. GIACOBBI

Avec le prix de transfert, elles peuvent faire des choses intéressantes malgré tout.

A. de L'ESTOILE

Oui mais dans le respect des règles OCDE. En sortant du régime mondial ou consolidé, ces entreprises « découvrent » la notion d'optimisation et l'importance d'avoir une stratégie fiscale internationale, tout en respectant les règles.

Nous pensons qu'il faut améliorer les relations entre l'administration et le contribuable. La sécurité juridique est fondamentale.

P. GIACOBBI

Il vaut mieux investir là-dessus que proposer de grandes mesures. Beaucoup de gens disent : "*C'est bien de chercher de nouvelles mesures, mais va-t-on garder longtemps les mesures existantes ?*"

Je vous remercie.

Entretien avec Gérard BINDER,
Président de CAMPUS France
et Béatrice KHAIAT,
Directrice déléguée

21 décembre 2009

Paul GIACOBBI

Comme on vous l'a sans doute indiqué, je travaille à la demande du Président de la République, pour mener une réflexion sur l'investissement étranger en France, vaste sujet. Vous allez peut-être me dire « mais que peut-on faire pour vous dans ce cadre-là ? » !

Gérard BINDER

Non, pas du tout.

P. GIACOBBI

Je ne crois pas non plus... Ma réflexion me conduit évidemment à des questions fiscales, à des questions sociales, d'attractivité comparée, si l'on veut, et à des questions d'un peu plus long terme au cœur desquelles il me semble quand même que l'université a sa place, sa qualité mais surtout ses réseaux et ce qu'elle peut produire, et aussi quelques questions linguistiques quand même car je suis un grand défenseur de la langue française. J'ai constaté malheureusement que depuis très longtemps, le monde avait une langue véhiculaire qui n'était pas le français, mais une certaine forme d'anglais. J'aime beaucoup l'anglais, je comprends et parle l'anglais ; donc cela ne me gêne pas, mais c'est vrai que cela pose un problème.

Deuxième point, je me suis attardé sur les comparaisons que l'on fait, qui sont très mauvaises, sur les universités, le classement de Shanghai qui est très particulier, les comparaisons absurdes qui consistent à comparer le meilleur des universités américaines et la moyenne des universités françaises. Si l'on compare maintenant certains collèges, que je connais vaguement, y compris à New York, où le niveau moyen est celui du secondaire. On remarque qu'il y a des personnes de très haut niveau partout, mais dans certains collèges de City University of New York, le niveau est celui du secondaire français, d'après des personnes qui connaissent vraiment le sujet et, moi, j'ai pu lire des copies. Si l'on trouvait cela en copie à la Sorbonne, je me demande quelle serait la réaction des professeurs. En ce n'est pas mon rôle de pouvoir dire si l'université française est meilleure ou moins bonne, ce n'est pas mon sujet.

En revanche, deux points qui me soucient.

Comment se fait-il que malgré des qualités, une certaine réputation aussi, les grandes universités françaises n'aient pas, dans le monde, une si bonne image que cela de notre enseignement supérieur ?

Par ailleurs, et surtout, que fait-on sur les réseaux d'anciens élèves ?

Je constate que souvent, on ne sait pas que les gens sont passés par chez nous. Je pose la question à l'AFII, où il y a quand même des gens très bien organisés et structurés. Mais ils ne sont pas capables de dire : « vous aller cibler telle grande entreprise américaine, on nous signale qu'il y a

quelqu'un ayant un poste élevé, qui est francophone et qui a fait trois ans en France, à Aix-en-Provence ou ailleurs, ou bien qui a passé un an à Polytechnique peu importe.». Cela, on ne le sait pas. C'est quand même grave. Et ceux qui ont fréquenté les sections françaises qui existent dans les universités étrangères, et Dieu sait qu'il y a quand même un enseignement de la langue française, de l'histoire française, des tas de choses françaises qui sont, entre nous, parmi ce que l'on fait de mieux au monde. Les élèves de Zeldin, ceux d'Antoine Compagnon, que j'ai rencontré d'ailleurs, ou de Philip Kolb à Chicago pour les études proustiennes, ce sont quand même des grands francophones. Le sait-on ou pas ?

Béatrice KHAIAT

Cela a évolué, c'est un point sensible.

P. GIACOBBI

Tant mieux... Parce qu'on ne les repère pas toujours.

J'ai deux exemples que je connais bien : en Inde, par exemple, il existe des institutions d'origine française, ce n'est pas votre sujet, mais quand même. La Martinière est une fondation créée par M. Martin qui a gagné beaucoup d'argent comme général au 19^e siècle et qui n'avait pas d'enfant. Il a créé une fondation, et elle compte parmi les meilleures institutions d'enseignement secondaire de l'Inde. La Martinière, c'est un nom et une origine français. On ne sait pas toujours qui a suivi ses études là-bas. Même en dehors de l'économie, qui savait que Zaher Chah, roi d'Afghanistan était un français, qui savait que Jehangir Tata, le plus grand industriel qu'est jamais eu l'Inde, était né en France, a étudié en France, a son service militaire en France et quand il est mort, s'est fait enterrer au Père Lachaise, alors qu'il est mort en Suisse, au milieu de ses compatriotes, parce que sa mère était française. Cela, on ne le sait pas.

Donc que fait-on et qu'est-ce que, selon vous, l'on pourrait faire, qu'il serait intelligent de suggérer ? Mon articulation est essentiellement économique mais quand même il y a à côté une dimension extrêmement culturelle.

Enfin, ne fait-on pas fausse route en ayant une défense de la langue française ? C'est très bien... Je n'aime pas le mot « défense du français »... J'ai le sentiment que personne n'était choqué au 17^e ou 18^e siècle, que beaucoup de gens parlent le français, mais que Montaigne puisse parler italien, que l'opéra soit en italien et pas en français, que beaucoup de choses se fassent en latin. Et aujourd'hui, il y a une sorte d'intolérance vis-à-vis d'autres langues, notamment vis-à-vis de l'anglais. Je pense que c'est une erreur profonde. On est dans un monde plurilingue, même si chacun d'entre nous a une vraie langue fondamentale. Enfin des tas de pays s'expriment en plusieurs langues et y arrivent très bien. En Inde, on est trilingue, on a le bengali, l'hindi, l'anglais au moins et après si l'on étudie les langues, on passe à quatre, cinq ou six.

Telles sont mes questions, et également la question des visas, car c'est très important.

G. BINDER

Une première réponse pour vous dire déjà qui nous sommes. Nous sommes Campus France. Dans sa forme actuelle, c'est un GIP (groupement d'intérêt public) ayant statutairement deux tutelles, celle des Affaires étrangères et celle de l'Education, même si une décision de Matignon a maintenant demandé à ce qu'un troisième ministère soit présent dans nos instances, en prenant un poste à la fois à l'Education et en prenant un poste aux Affaires étrangères, pour le donner au ministère de M. Besson, ministère de l'immigration. Même si statutairement ce n'est pas notre tutelle, ils sont très fortement présents dans nos activités.

P. GIACOBBI

D'accord, notamment à cause des questions de visa.

G. BINDER

Exactement. Campus France a été créé car l'on a noté en 1998 une baisse d'influence française notamment en termes d'attractivité d'étudiants. Vous avez un document où ces chiffres sont explicités. De fait, depuis notre création, on est passé de 150.000 à 260.000 étudiants étrangers accueillis en France, ce qui fait de la France le troisième pays d'accueil au monde sachant que le premier pays d'accueil des étudiants étrangers, ce sont les Etats-Unis, avec 550.000 étudiants accueillis, suivi de la Grande-Bretagne, avec un peu plus de 300.000. Ensuite il y a la France et l'Allemagne à égalité, qui en ont 260.000. Ce n'est pas neutre car l'on se rend bien compte actuellement que la compétition s'ouvre pour accueillir des élites et les former.

On est sur la même ligne que les Allemands avec quand même –ce sera intéressant du point de vue de l'attractivité économique- une politique un peu plus ciblée du côté allemand.

Le fait qu'il y ait une compétition pour accueillir des élites ou les futures élites a plusieurs raisons.

Une première raison est d'ordre démographique. Ce n'est pas le cas de la France, mais par exemple un pays comme l'Allemagne vieillira beaucoup plus vite que le Japon par exemple. Les raisons de démographie font qu'il y a une nécessité absolue d'attirer de futures élites.

La deuxième raison est l'influence d'avoir formé les élites à la fois à la culture française et à la langue française. Ce n'est pas neutre parce que potentiellement ils deviendront des clients de la France lorsqu'ils retourneront chez eux, pour ceux qui y retournent car tous ne retourneront pas car on en a besoin.

On le sent bien notamment dans les démarches régionales, puisque l'AFII est également présente au sein de notre Conseil d'administration, on sent maintenant dans la nouvelle structuration des universités, comme des frémissements qui indiquent qu'il y aura des démarches conjointes, à la fois économiques et universitaires. On sait bien que la valeur ajoutée qu'aura la création d'entreprise, l'innovation, les nouvelles technologies, c'est dans les laboratoires que cela se développe.

On a donc là une conjonction à la fois académique et économique.

Pour la France, c'est un peu plus global. La France a bien sûr son ancienne zone d'influence qui est la zone de la francophonie ; c'est le poids de l'histoire. La moitié de nos étudiants d'origine étrangère viennent de la zone francophone, de l'Afrique en particulier, même si les choses sont en train d'évoluer. Les documents que l'on vous remet montrent que maintenant l'attraction est plus liée au niveau master, doctorat et moins au niveau du premier cycle.

P. GIACOBBI

Excellente évolution !

G. BINDER

Bien sûr. C'est un peu le résultat de notre travail aussi. Dans ce document, vous avez les comparaisons entre continents, etc. Les Allemands ont un outil qui s'appelle le DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst, c'est-à-dire, l'office académique d'échanges universitaires) qui est bien plus ancien que Campus France et qui a une politique beaucoup plus ciblée, qui désire avoir de futurs clients en Europe centrale et qui cible des bourses à destination de ces zones-là.

Il est vrai que la France a une image très positive, de pays de droit, de culture, de droits de l'Homme. L'Allemagne a une autre image, ce qui donne une certaine typologie à l'étudiant que l'on accueille. Lorsque l'on accueille un Japonais ou un Coréen, ce sera d'abord plutôt une fille qu'un garçon, et sera plutôt quelqu'un qui viendra pour des domaines de civilisation, de langue et de culture. Il ne lui viendra pas vraiment à l'idée de venir faire de la technologie, des sciences de

l'ingénieur.

Donc l'image de la France, et c'est tant mieux, est celle-là, mais elle n'est pas beaucoup de pays l'image d'un pays de sciences, de technologie. Récemment, en Inde, quand j'ai dit « *Mais attendez, on est un pays de technologie puisqu'on fait Airbus* », la réponse a été : « *Mais enfin, Airbus est un avion allemand !* ».

P. GIACOBBI

Mon beau-père indien a une formation de chimiste et il est allé en Allemagne pour son doctorat alors qu'il ne parlait pas un mot d'allemand. Il avait des notions de français et parlait anglais parfaitement. Je lui ai demandé pourquoi il avait choisi l'Allemagne ; il m'a répondu : « *Parce que c'est la patrie de la chimie* ». Je lui ai dit qu'en France il y a même des gens extraordinaires, et je lui aussi cité l'exemple de personnes qui avait eu le Prix Nobel.

G. BINDER

Le début de la chimie, la synthèse de l'ammoniaque, c'est les Allemands, et les polymères, c'est également un Allemand. Donc ce n'est pas non plus une idée fausse.

B. KHAIAT

Quand on a créé Campus France, c'était Claude Allègre et Hubert Védrine, le point de départ était qu'il y avait 50 Indiens en France et moins que de Togolais. Cela les choquait tous les deux. Depuis, on est arrivé à 1.700 Indiens mais si l'on compare aux Allemands qui sont quand même nos compétiteurs partout dans le monde puisqu'ils ont le même problème de langue que nous et ont le même système universitaire où l'on ne fait pas payer les étudiants. Donc on peut facilement se comparer à eux, les Allemands ont 4.000 étudiants indiens chez eux. On est quand même en retard.

P. GIACOBBI

Et aux Etats-Unis 70.000.

B. KHAIAT

Oui, mais cela n'a rien à voir, il y a toute une communauté.

P. GIACOBBI

Si vous avez étudié à l'Indien city of managment, c'est l'équivalent d'HEC, à la différence que quand on sort, on est mieux payé en euro. En revanche dans celle de Calcutta, qui est la première, il y a une centaine d'étudiants par promotion, c'est une petite structure ! A l'université de Delhi, c'est 60 hectares et 2000 étudiants !

G. BINDER

Nous avons 5 espaces Campus France en Inde.

P. GIACOBBI

Ils ont donc des besoins de s'expatrier. Malgré cela, il y a 70.000 étudiants... Il y a le problème de la langue bien sûr, nous parlons français. Les Allemands...

B. KHAIAT

Mais eux ont des masters en anglais ; on en parlera tout à l'heure si vous voulez. Nous aussi mais pas encore suffisamment.

P. GIACOBBI

On est quand même un peu anglophobe.

B. KHAIAT

Cela évolue aussi.

P. GIACOBBI

J'ai beaucoup d'idées reçues.

G. BINDER

J'en étais aux généralités pour dire que finalement l'académique et l'économique seront de plus en plus liés. C'est très clair. Je suis universitaire, mais je m'étais occupé dans ma région d'origine qui est l'Alsace, d'une agence de développement, donc les investissements étrangers, je connais ; dans ma région, il y en a pas mal.

L'image de la France fait que nous accueillons une certaine forme d'étudiants et l'Allemagne, pour des raisons tout à fait similaires, accueille un autre type de profil, sans doute plus tourné vers l'économie manufacturière.

C'est lié à l'histoire industrielle et à l'image qu'a le pays. En revanche, le système de bourse des Allemands a, par exemple, un système beaucoup plus ciblé que le système français, disant par exemple « ce qui nous intéresse, c'est de vendre des machines en Europe centrale ». Ce sera des bourses pour l'Europe centrale. En France, c'est un peu moins thématique.

P. GIACOBBI

Par construction, la France est un pays universaliste. L'ennui, c'est que du temps de Louis XIV, on pouvait être universaliste et on l'était.

B. KHAIAT

Oui, il fallait avoir les moyens de l'être. Cela dit, il me semble que la place de la France est quand même beaucoup plus importante que les 60 millions d'habitants. Malgré un contexte difficile, je pense dans le monde beaucoup de gens rêvent de nous.

G. BINDER

Oui il y a un rêve de France, une envie de France.

B. KHAIAT

Mais il y a certains pays comme l'Inde, où l'on est totalement inconnu, on n'est pas dans le paysage et au Moyen Orient, on n'existe pas vraiment non plus.

G. BINDER

Savez-vous ce qu'on m'a dit une fois en Inde : *Where is France ?*

B. KHAIAT

Par rapport à deux points que vous avez évoqués, sur le réseau des anciens étudiants, puisque vous nous en avez parlé, nous avons fait un bilan de l'existant dans les différents pays. Nous existons depuis 1998. Avant les anciens, on en parlait et il ne se passait jamais rien. J'étais assez étonnée de voir que finalement depuis 2007, pour un seul pays, le Brésil, cela marche bien, mais surtout depuis 2008 en Chine. Donc il y a trois grands pays qui ont des clubs France gérés par les ambassades. Ce sont les ambassades qui repèrent dans le pays les anciens étudiants qui ont étudié en France, mais également les Français qui ont étudié dans leur pays.

P. GIACOBBI

Oui, notamment les professeurs français expatriés, j'ai rencontré Antoine Compagnon qui est à la fois au Collège de France, à la Sorbonne et à Columbia. Ce sont des personnes qui comptent dans l'enseignement des lettres.

G. BINDER

Il existe un réseau de professeurs en Russie aussi, qui est très actif. Ce sont des russes, professeurs de français.

P. GIACOBBI

On peut faire un très beau réseau des professeurs de français.

B. KHAIAT

C'est un réseau constitué en Russie, qui se réunit deux fois par an. Nous les formons, nous avons plusieurs espaces en Russie...

Ces réseaux fonctionnent. Le plus ancien date de 2007, ce n'est pas vieux, c'était au Brésil. Il y a 10.000 membres. Et c'est actif. Il ne suffit pas que les gens s'inscrivent quelque part, l'idée, c'est de les réunir à plusieurs occasions et de réunir les entreprises, les universités.

P. GIACOBBI

Et de faire des annuaires d'*alumni*.

B. KHAIAT

Oui, tout à fait, on les a dans les ambassades.

G. BINDER

Ils font cela localement.

P. GIACOBBI

D'après ce que j'observe, c'est œcuménique, c'est-à-dire qu'il y a aussi bien les écoles de commerce

que...

B. KHAIAT

...voilà, tout à fait.

P. GIACOBBI

En fait les instituts qui sont des universités sans l'être, les écoles d'Etat, etc.

B. KHAIAT

Ils regroupent tous les personnes ayant étudié en France.

G. BINDER

Je vous signale que Campus France, dans sa construction, qui est un GIP, accueille le privé comme le public. Nous avons même parmi nos membres l'institut de boulangerie, le Cordon bleu, tout ce qui fait l'image de la France dans l'hôtellerie, la gastronomie, la mode.

B. KHAIAT

Cela paraît s'imposer, mais cela a été difficile par rapport aux universités qui ne voulaient pas toujours se mélanger aux grandes écoles.

P. GIACOBBI

La France qui est un des pays au monde où l'on mange le mieux, mais on a du mal à admettre comme matière intellectuelle la gastronomie.

G. BINDER

Oui, parce que ce n'est pas enseigné à l'université. C'est enseigné dans des écoles professionnelles. C'était cela le problème. De même, pour la mode, c'est pareil.

P. GIACOBBI

D'accord, mais ne peut-on pas faire un livre sur ce que l'on a mangé dans sa vie ? J'ai lu récemment un livre de Jason Epstein, qui est un grand éditeur, qui a inventé le livre de poche aux Etats-Unis. Il a fait un livre qui s'intitule *Eating* où il raconte sa vie en racontant ce qu'il mange. Il donne des recettes, pas mal d'ailleurs.

G. BINDER

J'ai toujours pensé que Jules Verne, au lieu de faire « Le tour du monde en 80 jours », aurait dû faire « Le tour du monde en 80 restaurants » !

B. KHAIAT

Finalement, ce qu'on peut dire, c'est que c'est nouveau mais cela existe. Ce n'est pas partout. J'ai demandé si en Russie cela existait, il n'y en a pas encore mais il y a effectivement des réseaux de professeurs de français que l'on réunit deux fois par an.

G. BINDER

Au fond de la Russie, il y a des professeurs de français qui parlent un français remarquable. C'est étonnant l'image que nous avons en Russie, grâce aux professeurs de français.

B. KHAIAT

Il y a aussi le réseau des anciens stagiaires qui sont gérés par l'ex ACTIM, dont UBIFRANCE, AFII.

G. BINDER

Et il y a un réseau spécialisé aux Affaires étrangères, qui est un réseau des anciens boursiers du gouvernement français.

B. KHAIAT

Tout à fait, mais en général ils sont repris par les ambassades.

P. GIACOBBI

Donc sur ce réseau, ce que l'on peut dire, c'est qu'il est récent, qu'il n'est pas exhaustif, c'est-à-dire qu'il ne concerne pas toute la planète.

On peut dire aussi quand même qu'il a déjà ciblé un certain nombre de pays, qu'il est œcuménique. Il a ciblé le Brésil, la Chine, Hong-Kong, Taiwan, la Corée, l'Inde, le Vietnam, le Maroc. C'est déjà pas mal.

B. KHAIAT

Au Maroc, il est tout récent. C'est un des derniers qui a été créé avec pas mal de moyens puisqu'à l'ambassade il y a des moyens. A chaque fois l'idée est d'associer aussi autant que faire se peut les entreprises du pays.

C'est donc quelque chose qui a évolué, qui est en train de se concrétiser et qui marche bien dans les grands pays.

S'agissant de l'anglais, je pense qu'il y a une évolution importante en France. On n'est peut-être pas aussi avancé que les Pays-Bas par exemple. Pour tout le monde, aux Pays-Bas, à partir du master, les cours sont en anglais.

P. GIACOBBI

Tout l'enseignement ? Si je suis néerlandais et que j'atteins le niveau master, on va m'enseigner en anglais ?

B. KHAIAT

Oui.

T. SARTRE

Même les gens qui n'ont pas fait d'étude parlent tous anglais.

G. BINDER

C'est vrai également pour la Scandinavie.

P. GIACOBBI

Je suis allé il y a un an à Vilnius, dans les magasins, tout le monde parle anglais bien sûr. A un moment donné, j'étais un peu perdu et je m'adresse à un policier. Il m'a répondu en anglais.

Paul-Louis Courier a écrit « Ceux qui savent le grec sont cinq ou six en Europe, ceux qui savent le français sont beaucoup moins nombreux ». C'est toujours vrai !

B. KHAIAT

On a quand même évolué en France. On n'en est pas aux 1000 masters en anglais comme en Allemagne, mais en France, depuis environ six ans, on répertorie toutes les formations enseignées en anglais en France. Au début, il n'y en avait que dans les écoles d'ingénieur et les écoles de commerce.

G. BINDER

Ce sont les écoles de commerce qui ont commencé. Ce sont les plus internationalisées.

P. GIACOBBI

Qui apparemment produisent des gens qui parlent vraiment anglais.

B. KHAIAT

Tout à fait, on a des assistants de formation qui sont au moins à 50 % de formation en anglais. Je n'ai pas amené le catalogue.

B. KHAIAT

Il y a quand même une évolution forte qui se dessine. Il n'y a pas que les écoles, les universités s'y mettent aussi, et offrent des formations en anglais au niveau master. C'est souvent en droit, en économie ; c'est donc un mouvement qui se fait. Et cette histoire de la langue, de défense du français, je crois que c'est un peu des points de crispation mais plus tellement dans les universités. Il y a une réelle évolution. On a vu que le catalogue est passé de 300 à 600 formations. Je vous le ferai parvenir. C'est aussi sur notre site.

P. GIACOBBI

On donne un peu le sentiment d'une crispation et d'une confusion. Ce n'est pas parce que dans l'est-africain il y a du swahili, qui est une langue véhiculaire, que les gens abandonnent leur langue ! Le plus grand journal indien est publié à 50 millions d'exemplaire et il est écrit en hindi. Mais il n'empêche tout le monde parle l'anglais. Les gens conservent leur langue. Il ne faut pas s'imaginer qu'elle recule tant que cela, y compris à l'écrit.

B. KHAIAT

Je pense que tout le monde est assez d'accord en se disant que, même si l'on fait des formations en anglais, les gens apprendront le français. L'idée, c'est d'accompagner ces personnes qui viennent, en

anglais sur un ou deux ans. De toute façon, il y a partout des centres de français, langue étrangère, dans toutes les universités.

Or, dans certains pays, les consuls qui sont autonomes dans leur décision ne donnent pas de visa pour des gens qui viendraient passer six ou neuf mois dans un centre de français langue étrangère en France, parce qu'ils ont peur que ce soit de l'immigration déguisée. Ils ne donnent pas de visa s'ils n'ont pas d'inscription universitaire. Or, il peut y avoir des gens qui décident d'apprendre le français en France, point final. Ce sont toujours des gens qui ont de l'argent.

P. GIACOBBI

Même pour des stages !

B. KHAIAT

Non, c'est moins de trois mois, ils n'ont pas besoin de visa.

P. GIACOBBI

Et parfois il y a des difficultés...

B. KHAIAT

Ce n'est pas parfois, c'est que la plupart des consuls refusent ! On est aujourd'hui dans une situation aberrante. Par exemple, aux Etats-Unis, certains se sont dit : « si c'est si compliqué, on va aller apprendre le français au Québec ». En Inde, je me bats car le consul refuse de donner alors que l'on pourrait très bien avoir des gens qui viennent apprendre le français.

P. GIACOBBI

... Je suis allé visiter l'école de management de Calcutta, celle de Ahmedabad, construite par l'architecte Louis Kahn. C'est une merveille. Ils m'ont informé qu'ils avaient un problème de visa avec la France. Ils ont deux écoles, où encore une fois quand on sort, on gagne deux ou trois fois plus qu'à HEC. Ils ont certaines durées de stage. Malheureusement, le visa ne cadre pas avec le stage. Ils me disent donc « Mais, Monsieur, nous n'avons pas de problème aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Déjà qu'en France, on n'en a pas beaucoup qui veulent y aller, finalement on ne va pas changer nos habitudes pour un petit pays. Alors que l'on est heureux de recevoir des étudiants français. Ils sont très contents ». Vous rendez-vous compte ?

B. KHAIAT

Bien sûr, on veut qu'ils viennent, qu'ils aiment la France !

P. GIACOBBI

En plus, en général, ils ont plein d'argent.

B. KHAIAT

Le problème des visas est donc un vrai problème.

P. GIACOBBI

Que dit M. Besson là-dessus ?

B. KHAIAT

On est en train de monter un groupe de travail avec lui. Ils sont d'accord sur le principe.

G. BINDER

On avait un problème sur les visas des doctorants en pensant qu'avec la nouvelle loi visa valant titre de séjour, mais ce n'est pas adapté car quelqu'un qui fait un doctorat ou un post doctorat, cela l'intéresse de partir en conférence, de présenter ces travaux à travers le monde. Or, ce type de visa n'est pas adapté à la mobilité. Nous avons fait remonter l'information et je pense que nous sommes entendus.

B. KHAIAT

Oui, sur les visas, ils ont pris de très bonnes mesures. Par exemple, pour des gens en master qui peuvent trouver du travail en France, on peut maintenant travailler après ses études en France pour trois ans.

P. GIACOBBI

On a fait des progrès.

B. KHAIAT

Oui, beaucoup de progrès avec ce visa valant titre de séjour. Une fois que l'on a ce visa, on n'est pas obligé dès que l'on arrive, d'aller à la préfecture pour refaire tous les papiers.

Ce sont des progrès qui vont dans le bon sens mais comme on change tous les jours, c'est en France que les gens ne sont plus au courant. Par exemple, ce visa qui vaut titre de séjour, tous les étrangers en France -et c'est très bien- ont droit à ce qu'on appelle l'ALS, une allocation de logement de 150 euros donnée par la CAF. La CAF n'était pas au courant du fait que sur la copie de votre passeport, vous avez ce visa qui vaut titre de séjour. La CAF voulait le papier d'avant. Il y a eu plein d'étudiants étrangers qui n'ont pas eu leur allocation parce que la CAF n'était pas au courant. On est donc remonté chez M. Besson qui a refait une circulaire. Ce qui est difficile, c'est que les gens ne sont pas assez au courant.

P. GIACOBBI

Ce qui est fascinant quand on entend tout cela, c'est que l'on devrait se battre pour que des gens qui seront des décideurs, qu'on le veuille ou non, dans des pays dont on sait qu'ils ne feront pas concurrence à nous sur le plan des cadres, afin qu'ils reviennent en France. Prenons l'exemple des Indiens, c'est parce que dans telle entreprise européenne, qui a été rachetée par des Indiens, l'encadrement est aussi indien, donc ils reviendront forcément. Le chef auditeur de Jaguar et de Land Rover sera indien parce que cela appartient à des Indiens. Le chef auditeur de Corus serait indien de Bombay, le directeur général de Mittal-Arcelor, s'appelle M. Mukherjee, il n'est ni breton ni israélien ni néerlandais. Il y a donc des gens qui sont venus. Mais globalement ils ne vont pas nous embêter. On devrait donc se battre pour donner de la francophonie, de la technologie française et de la formation à la française. C'est très important après, quand on commande des produits, des services de l'intelligence quand on fait faire des formations. On devrait donc se battre. Non

seulement on ne s'est pas tellement battu mais on a toujours cette réticence générale même si l'on a fait des progrès.

B. KHAIAT

Voilà, on a fait des progrès mais c'est la mise en œuvre qui est difficile. Par exemple on a aussi créé cette carte « Compétences et talents », on pensait en donner 1.000. On n'en a pas donné 200 parce que c'est compliqué, personne ne sait si l'on doit l'avoir avant ou après.

P. GIACOBBI

La diffusion de l'information devrait se faire auprès de nos propres services publics déjà.

G. BINDER

Absolument, et auprès des consulats qui délivrent des visas.

B. KHAIAT

Oui, parce que les consuls pensent bien faire en ne donnant pas de visa.

P. GIACOBBI

Le vrai drame de la France, ce n'est pas qu'il y ait trop de monde qui veuille venir, c'est le jour où il n'y aura plus personne qui viendra.

B. KHAIAT

Ensuite, en France, on a quand même une particularité, c'est que l'on a beaucoup de doctorants étrangers.

G. BINDER

En science.

B. KHAIAT

Oui, enfin un tiers de doctorants sont étrangers. C'est donc beaucoup. On devrait dérouler le tapis rouge à ces gens-là car on manque de doctorants.

Ces scientifiques devraient avoir des visas de circulation qui leur permettent de faire des allers-retours.

G. BINDER

Surtout que se développe le concept de cotutelle de thèse qui est en train de prendre place dans les universités et qui suppose forcément des déplacements de part et d'autre.

B. KHAIAT

On a maintenant ce qu'on appelle des masters Erasmus-mundus qui sont financés à 1200 euros par mois quand même par la commission. Ce sont trois universités au minimum qui se mettent ensemble, donc l'étudiant pendant deux ans va dans trois universités. Ils n'arrivent pas à avoir de visa pour les trois pays. C'est impossible et hallucinant. C'est pourquoi il n'y a pas de master

Erasmus-mundus ! Il n'y pas d'étudiant ! Il ya beaucoup plus de bourses que d'étudiants puisqu'ils n'arrivent pas à avoir les visas !

Je pense que l'on va dans le bon sens mais il y a trop de types de visa compliqués. Même les consuls s'y perdent. Quant aux préfectures...

On vous a fait, pour les étudiants étrangers, un petit résumé sur tous les types de visas qui existent aujourd'hui et je vous ai mis des dépêches sur la carte « Compétences et talents ».

P. GIACOBBI

Je me souviens que les Allemands avaient ouvert toute l'immigration possible pour tous les ingénieurs informaticiens.

B. KHAIAT

Tout à fait.

P. GIACOBBI

Je ne suis pas sûr que cela ait eu un immense succès.

B. KHAIAT

Si, et finalement on a fait la même chose après eux. C'était pour les ingénieurs en informatique qui venaient d'Inde.

P. GIACOBBI

Au début, je sais qu'ils n'avaient pas grand monde.

B. KHAIAT

Finalement si, ils les ont eu et je crois que c'est nous qui ne les avons pas eus.

On vous a mis ensuite la création annoncée par M. Besson d'un Office méditerranéen de la jeunesse.

On vous en parle parce qu'ils vont proposer un visa de circulation. Nous pensons que, pour les gens qui ont un doctorat, que nous supplions de venir, cela devrait très un tapis rouge.

G. BINDER

Sur ce sujet, quand je vous ai dit que c'est une compétition. De fait, la compétition, ce n'est pas d'en avoir beaucoup plus que les autres, mais d'avoir les meilleurs. Or, les meilleurs, comme tout le monde les veut, ce sont les premiers qui partent. Donc, si notre système est peu réactif et compliqué, il devient dissuasif et donc les meilleurs nous échappent.

C'est quand même un vrai problème.

P. GIACOBBI

C'est quand même fascinant de voir que ces gens-là semblent avoir aux Etats-Unis plus de facilité que chez nous. J'ai entendu parler de problèmes de visa pour les étudiants indiens en France. Je connais quand même pas mal de familles indiennes entières dont les enfants sont tous allés aux Etats-Unis pour faire leurs études et ils n'ont pas eu de problème de visa !

B. KHAIAT

Par rapport aux Indiens, on n'a pas de diaspora. On aimerait que certains cherchent à émigrer. On aurait au moins ce minimum de diaspora qui fait que peut-être les autres viendraient. En plus ils ont des problèmes de cuisine, ils veulent cuisiner avec leurs épices, leur riz, etc. Ils ne se mélangent pas.

P. GIACOBBI

Il y a un petit problème de convivialité au sens propre du terme.

B. KHAIAT

Voilà.

Il y a une maison de l'Inde à la cité internationale avec 150 étudiants, mais il n'y en a qu'une. Ce n'est donc pas cela qui va débloquent la situation.

Je vous ai mis aussi pour vous donner un exemple du Burkina... parce que chaque consul interprète les règles. Par exemple, il y a des montants exigés car il faut montrer que les étudiants sont solvables. Les consuls demandent n'importe quoi. Par exemple, on a fait une étude aux Etats-Unis. Entre les dix consulats, les consuls ne demandent pas la même chose. Si vous êtes à New-York, on va vous demander plein de renseignements concernant votre logement, c'est-à-dire si vous avez un logement à l'avance avec la preuve, etc., c'est grotesque, ce que l'on ne vous demandera pas à Los Angeles. Pourquoi ces différences ? On ne sait pas, c'est arbitraire.

P. GIACOBBI

Un doctorant a-t-il une autorisation de travail ?

B. KHAIAT

Maintenant un doctorant est considéré comme un travailleur. Il y a un contrat doctoral.

G. BINDER

Un master peut travailler s'il trouve un travail.

P. GIACOBBI

Voilà, oui.

B. KHAIAT

Ce sont les nouvelles lois.

P. GIACOBBI

Un doctorant, même bousier, il ne lui est pas interdit de donner des cours pour vivre. Aux Etats-Unis, tout doctorant fait quelque chose dans l'université, enseigne huit heures par semaine.

B. KHAIAT

Nous n'avons pas cette population à l'intérieur de l'université, d'assistants, de bibliothécaires. En revanche, on a l'autorisation de travailler.

P. GIACOBBI

Pourquoi aux Etats-Unis, tout doctorant peut-il enseigner ?

B. KHAIAT

Parce qu'en France, pour recruter des gens à l'intérieur de l'université, il faut qu'ils passent des concours. Il n'y a aucune souplesse en France pour embaucher des gens. Cela peut peut-être changer avec l'autonomie.

P. GIACOBBI

On n'est pas un pays simple quand même.

B. KHAIAT

Je vous ai mis ce qui se passe aux Etats-Unis concernant les doctorants. Ils ont une politique importante et ils ont augmenté les doctorants de 14 % entre 1990 et 2008. Nous avons un bon niveau mais n'avons pas augmenté de 14 %. Tout cela pour dire qu'il y a une « guerre » de séduction.

P. GIACOBBI

Par rapport à l'évolution vers l'autonomie des universités, on en parle depuis 1968. C'est donc un de travail de longue haleine.

G. BINDER

Actuellement, c'est une révolution qui se passe. C'est-à-dire que la mise en place à la fois des nouveaux campus, des plans campus, la mise en place des réseaux de recherche des thématiques avancées, la mise en place des PRES, la nouvelle loi sur la responsabilité des universités, vont bouleverser le paysage universitaire français.

P. GIACOBBI

Les grèves subséquentes à tout cela semblent s'être tassées...

G. BINDER

Je ne sais pas trop.

P. GIACOBBI

J'étais choqué par cela car je considère qu'un chercheur doit chercher.

G. BINDER

Oui, les grèves ont fait beaucoup de tort à l'université.

B. KHAIAT

Un chercheur doit chercher, c'est facile à dire, faudrait-il encore qu'on puisse le laisser chercher ! Il doit aller chercher lui-même l'argent, il répond donc à tous les appels d'offres de Bruxelles et autres. Il passe son temps à faire de l'administratif, il n'a pas de secrétaire, pas de Bureau ! Quand il a fait dix ans d'étude, il a publié, etc., il est recruté à 1.700 euros nets ! Il faut voir les conditions dans lesquelles ils enseignent, c'est horrible !

P. GIACOBBI

C'est vrai.

B. KHAIAT

Non il y a beaucoup à dire. Je me dis que c'est un miracle que l'on ait encore des chercheurs de haut niveau en France. Ils partent tous à la retraite. On va avoir un problème, qui veut être professeur ?

P. GIACOBBI

Et souvent ils partent ailleurs.

B. KHAIAT

Au sujet des doctorants, quel que soit le doctorat, il faudrait se battre pour en avoir. On n'en a plus assez.

P. GIACOBBI

Dans les taux de croissance actuels, je dirai qu'il vaut mieux avoir des étudiants d'Afrique du nord et d'Afrique noire que des Etats-Unis parce que de toute façon, aux Etats-Unis, c'est 2 % dans le meilleur des cas en moyenne, et en Afrique, le Maghreb, c'est 6 à 8 %. Les taux de croissance africains sont égaux ou supérieurs au taux de croissance de l'Asie.

B. KHAIAT

En plus, on manque de scientifiques en France. Par exemple, si l'on regarde les tableaux, au Maroc, on voit très bien la courbe. Entre 2004 et 2007, on a perdu 4.000 étudiants étrangers marocains. Ils sont partis en Allemagne ! Pourquoi ? Parce que c'était des ingénieurs qui vivaient en France et qui sont partis en Allemagne parce que l'on a dit que l'on ne veut pas de Marocains. C'est débile !

P. GIACOBBI

Quand ils vont commander des machines, vous allez voir où ils vont les prendre !

B. KHAIAT

Surtout que l'on n'a pas dit que l'on ne veut pas d'ingénieur. On a dit que l'on ne veut de Marocains. C'est dommage, les Marocains, ce sont des ingénieurs ! Donc il ne faut pas être trop rapide...

P. GIACOBBI

J'ai un ami algérien qui est professeur de médecine. Il était doyen de la faculté de médecine d'Alger. A deux jours d'intervalle, il doit demander un visa pour aller à un colloque aux Etats-Unis. Il le demande en fin de matinée, il l'a en début d'après-midi. Le lendemain, il doit aller à Paris, quinze jours après, il n'a pas le visa. Il était stupéfait par notre attitude. Il m'a dit : « Mais que croient-ils ces gens-là, que je vais m'installer ? Mais on serait bien content à Cochon que je m'installe justement ! » Moyennant quoi, il s'est mis à l'anglais, il fait de l'anglais intensif, et il me dit « Comme cela, j'irais dans les pays où l'on sait recevoir ». Il commande ses prothèses en Allemagne !

Peut-on réfléchir à ce que l'on fait quand on refuse au bout de quinze jours cela au doyen de la faculté de médecine, purement francophone en plus ?

B. KHAIAT

Ils ont fait ce visa long séjour valant titre de séjour. C'est génial, ils n'ont plus besoin d'aller à la préfecture. On ne sait pas pourquoi, ils ont gardé une visite médicale

Je crois que l'on pourrait très bien faire un tapis rouge pour les doctorants. On se bat pour les avoir. Et je crois que tout le monde est d'accord. Il faut voir aussi comment ils sont accueillis dans les préfectures. Il n'est pas normal que selon le préfet, on accueille les gens de telle ou telle façon. Cela dépend du préfet, du consul. Ce n'est pas normal !

P. GIACOBBI

Ce qui est grave, c'est que le même phénomène ne se produit pas dans d'autres pays, y compris les grands pays occidentaux.

B. KHAIAT

Je crois que le message n'a pas toujours été très clair. Aux Etats-Unis, on sait très bien que les Américains ne vont pas venir s'installer en France. On n'a pas assez d'Américains. Même chose pour la Chine, et pour l'Inde, 1.700 étudiants indiens, c'est grotesque ! Nous, on dit que l'on est content car il y a dix ans, on en avait 50.

P. GIACOBBI

Il y a encore de la marge.

B. KHAIAT

Oui, bien sûr. Même avec la Chine, on n'arrête pas de dire qu'il faut faire attention, que les Chinois vont immigrer. On a 20.000 Chinois, autant que les Allemands mais est-on vraiment content avec 20.000 Chinois sachant la puissance économique que ce sera demain ? On devrait être très content d'avoir des étudiants de ces pays-là qui viennent ici. Ils vont repartir chez eux un jour ou l'autre et s'ils ne repartent pas, ils feront du commerce, ce qui n'est pas grave.

P. GIACOBBI

Il y en a 200 à l'université de Corte.

B. KHAIAT

On avait fait une étude sur les étudiants par académie. L'on avait vu que l'une des académies qui s'était internationalisée le plus était celle de Corte.

P. GIACOBBI

Oui, parce qu'elle manque terriblement d'étudiants et elle a compensé ce manque en encourageant les étudiants étrangers, notamment les Chinois.

A vous entendre, on a des intentions globales qui ne sont pas mauvaises ; on commence à s'organiser sérieusement, on a fait des progrès. Il reste beaucoup à faire. Quand on fait un progrès sur un point de droit déterminé, par exemple sur les visas, on a du mal à le faire passer parce que c'est vrai que nos intentions ne sont pas toujours claires, notre réglementation est complexe et son application nécessairement variable selon les coins. Cela pose effectivement toutes sortes de problèmes.

T. SARTRE

Certes, pour les gens qui viennent en doctorat, mais pour ceux qui arrivent en première année, en premier cycle, beaucoup d'étudiants n'obtiennent jamais de diplôme et sont de fait non reconductibles à la frontière. C'est très compliqué.

C'est sans doute très différent d'une préfecture à l'autre. Il faut avoir à l'esprit aussi que pour certains étudiants il peut y avoir de l'immigration clandestine déguisée. D'où les procédures qui peuvent parfois paraître compliquées et tatillonnes.

P. GIACOBBI

Oui, mais un doctorant, c'est quand même un Monsieur qui est directeur de thèse, qui a quand même un certain niveau. Cela se voit.

B. KHAIAT

Je pense que dans les préfectures et dans certains consuls, c'est mal appliqué, mal compris.

P. GIACOBBI

L'appréciation qualitative est relativement difficile et un grand succès dans l'accueil des étudiants étrangers ne sera pas forcément valorisant pour certains consuls de France. S'il dit « grâce à moi, j'ai livré 3.000 visas pour des doctorants, il va commencer par se faire mal voir. Je suis caricatural dans mon approche mais...

B. KHAIAT

En tout cas, pour ces grands pays qui ont un avenir économique, on devrait se battre pour les avoir ! Etats-Unis, Mexique, Brésil, Russie, Chine, on devrait se battre car en plus on n'a pas vraiment de risque migratoire.

P. GIACOBBI

Aucun.

B. KHAIAT

On devrait les supplier de venir.

P. GIACOBBI

Comment voulez-vous qu'un Chinois de Shanghai vienne s'installer en France ? Ou alors c'est pour des raisons politiques.

B. KHAIAT

Même s'il reste, il y aura 1 milliard 400 millions de Chinois ! C'est une puissance économique monstrueuse. On devrait être content qu'ils viennent s'installer en France !

T. SARTRE

Les doctorants, cela concerne quand même une petite population.

B. KHAIAT

Oui, mais même au niveau master, on devrait être très content qu'ils viennent faire des masters en France !

T. SARTRE

Dans les consulats, n'y a-t-il pas une méconnaissance sur les formations ? Je suppose que l'on doit faire état de la formation dans laquelle on s'inscrit quand on demande le visa. N'y a-t-il pas tout un jargon ?

B. KHAIAT

Non, il faut quand même que vous sachiez, que dans 31 pays à fort flux, on a installé des bureaux Campus France avec une procédure en ligne. Tous les étudiants qui ont besoin d'un visa doivent venir et ont un entretien avec une sorte de grille où l'on vérifie... Mais justement, à mon avis, ils vérifient trop.

P. GIACOBBI

Les gens qui demandent un visa sont-ils reçus ?

B. KHAIAT

Tous les étudiants doivent être reçus. En échange, ils payent 100 euros. En fait, le ministère des Affaires étrangères n'a plus de fond, c'est donc une sorte de procédure de pré visa qui permet de mieux apprécier le projet académique. On étudie si le projet académique est cohérent, si la personne parle français, deux points totalement contestables, par exemple, aux Indiens ou aux Vietnamiens qui viennent demander des formations en anglais en France, on leur demande un niveau de français très important ! On ne cesse de dire au consul d'arrêter ! Eh bien, non, le consul a décidé que c'était comme cela. Pourquoi ? Parce qu'ils font travailler les Alliances françaises. Du coup, les gens sont obligés de prendre des cours dans les Alliances françaises.

P. GIACOBBI

Vous connaissez le tarif de l'Alliance française quand on est dans un pays même émergeant par rapport au niveau de vie locale ?

B. KHAIAT

Evidemment ! Après, ils doivent passer le test de français pour 60 euros, et payer cette procédure pré-consulaire, 100 euros. C'est le truc qui fait que l'on n'a plus d'argent. On a essayé de mettre en place un système qui était pas mal parce que c'est une inscription en ligne, on parle au candidat, mais après, c'est toujours pareil, ces processus sont parfois distordus. Quand on regarde le projet académique, du coup, si ce n'est pas totalement dans la ligne, si quelqu'un s'est arrêté de faire ses études, on le soupçonne.

Par exemple, une Algérien qui était en droit, et qui voulait faire prothésiste dentaire, on lui répond que, non, ce n'est pas possible.

On a mis en place des processus qui sont biens, ce qui fait que l'on sait exactement le niveau pour lequel l'étudiant va venir en France. On sait exactement s'il veut faire un doctorat, dans quelle formation il va être inscrit. On aura l'inscription de l'université en ligne. On pourrait donc très bien être discriminant d'un point de vue intelligent. Mais il faut voir le niveau des gens qui sont sous-payés là-bas. Ils regardent des doctorants, ils ont bac + 3. Il faut voir qui juge leur dossier. Les responsables de Campus France sont des gens très biens, tellement sous-payés qu'ils sont tout de suite repris par la concurrence.

T. SARTRE

La réglementation n'est donc pas si mauvaise que cela ? C'est donc plutôt un problème d'application, d'hétérogénéité de l'application ?

B. KHAIAT

Oui, dans les préfectures, dans les consulats. Pourquoi ne pas faciliter le flux à tout le monde ? Quelqu'un qui veut venir faire du français ? Ce sont des gens qui ont de l'argent, qui veulent passer un an en France !

P. GIACOBBI

Ce que dit Madame Khaiat, c'est que l'on n'est pas toujours très clair sur ce qu'on veut. Les messages sont brouillés.

B. KHAIAT

Voilà.

P. GIACOBBI

C'est vrai que pour l'application des messages, c'est toujours très compliqué dans l'administration quand le message n'est pas d'une clarté limpide. On dit à la fois la France est une terre d'accueil, en même temps on ne peut pas accueillir la misère du monde, en même temps, on doit attirer les intelligents. La gauche et la droite sont toujours claires sur toutes ces notions. On n'a pas la notion que l'attractivité économique de la France à terme se construit sur l'attractivité de nos études et de nos réseaux de formation.

T. SARTRE

On a toujours peur que la procédure permette d'attirer les populations que l'on n'a pas envie d'attirer.

B. KHAIAT

Je pense qu'au niveau des élites, des décideurs, il n'y a pas de problème. C'est dans les applications, c'est trop compliqué, il y a toujours un nouveau visa.

P. GIACOBBI

Votre premier correspondant dans l'administration, c'est quand même le secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur ?

B. KHAIAT

Non, ce sont les Affaires étrangères. C'est ce ministère qui finance tous les bureaux Campus France. Vous savez que l'on est en processus de fusion, de Campus France et FCI et on ne sait pas encore entre les Affaires étrangères et l'Enseignement supérieur qui aura la tutelle.

P. GIACOBBI

En revanche, les Affaires étrangères s'y intéressent, mais sont pauvres.

B. KHAIAT

Exactement.

Ils sont dans notre Conseil d'administration, mais on n'a jamais de consigne. Ce n'est pas leur centre d'intérêt. En revanche, ce n'est pas pareil dans les universités.

P. GIACOBBI

Vous ne sentez pas d'enjeu sur l'étranger international ?

B. KHAIAT

Non.

P. GIACOBBI

C'est curieux parce que le discours que l'on entend, c'est que l'on fait l'autonomie pour que la France ait des universités compétitives et attractives par rapport au reste du monde.

B. KHAIAT

Peut-être, mais c'est pour les universités en elles-mêmes. Nous travaillons très bien avec les universités.

P. GIACOBBI

J'entends au niveau du secrétariat d'Etat de l'Enseignement.

B. KHAIAT

A part le fait qu'ils nous financent... Sur l'Inde, la Chine, le Moyen-Orient, on est par exemple invité aux Affaires étrangères pour dire que l'on va mettre en place une stratégie sur trois ans, mais nous sommes rarement convoqués par l'Enseignement supérieur. Nous avons peu de consignes de leur part.

P. GIACOBBI

Alors que les Affaires étrangères viennent ?

B. KHAIAT

Oui, et au plus haut niveau, soit M. Besson, soit son directeur de cabinet alors qu'on est une toute petite structure.

P. GIACOBBI

Localement, avez-vous beaucoup de contacts avec l'ambassadeur ?

B. KHAIAT

Oui, tous nos bureaux en dépendent...

Ils nous donnent beaucoup d'argent. Ils signent avec les pays des accords de gestion concertée des flux. Il y a maintenant un volet étudiant à chaque fois qui est géré par Campus France. On a travaillé ce matin avec eux sur Serbie-Macédoine. Ils vont nous donner des bourses pour les étudiants de ces pays dans les domaines sciences, technologie, au niveau master 2.

On travaille bien avec eux. Au Sénégal, on va faire des formations, ils nous les financent. Ils financent plein de chose.

L'office méditerranéen de la jeunesse va donner des billets de circulation et pour 1 million d'euros de bourse. Nous travaillons donc bien avec eux. Pour le volet étudiant, il n'y a rien à dire.

P. GIACOBBI

Et sur les réseaux étudiants, il y a un rôle majeur des Affaires étrangères notamment des ambassadeurs.

Encore une fois, il y a un discours qui dit « il faut », c'est celui des universités et celui du ministère. J'adhère tout à fait à tout cela. Mais peut-être n'y a-t-il pas la dimension internationale de l'université ?

B. KHAIAT

En effet.

Dans la lettre de mission du Président de la République à M. Besson, il y a un paragraphe « étudiants » qui dit « vous accueillerez plus de 60.000 étudiants étrangers et vous veillerez à faire la promotion des formations qui servent au développement des pays et qui correspondent à nos besoins. » Donc nous avons mis l'accent sur les formations que l'on ne faisait pas traditionnellement, les BTS, les IUT, les formations professionnels, les ingénieurs et les doctorats de science.

Paradoxalement, l'Enseignement supérieur ne nous a jamais demandé de développer quelque chose en particulier, mais nous avons travaillé avec eux, notamment pour créer un moteur de recherche sur les formations doctorales.

Juste au début, quand on a été créé, on nous a dit qu'il fallait vraiment que l'on ait plus d'étudiants des pays émergents. On a donc été créé pour cela.

P. GIACOBBI

Il y a aussi ce problème de la comparaison que l'on sent systématiquement entre l'université française dans sa globalité et quand on fait des points de comparaison à l'étranger, on regarde les institutions minuscules qui traitent un nombre d'étudiants réduits.

Et on oublie qu'il y a tout le reste.

Les collèges américains moyens y compris dans les grandes villes aimeraient avoir le niveau de l'enseignement secondaire français ! Je vous assure. J'ai vu des copies. Et en plus, c'est plus cher qu'en France !

Si vous comparez l'université de Delhi même avec la Sorbonne, une université qui a 2.000 étudiants pour un pays d'un milliard d'habitants, qui est la seule université fédérale, évidemment qu'elle est bien ! Si vous regardez les taux de sortie, le plus idiot va faire la haute fonction publique indienne et le plus intelligent finira directeur général d'une grande boîte. C'est sûr, mais comparer avec des universités dans des coins reculés, vous ne serez pas déçu, c'est minable, sans parler des multiples boîtes privées.

B. KHAIAT

C'est pour cela que le discours des dix meilleurs campus universitaires, c'est un peu dangereux parce que ce qui avait été plus ou moins réussi en France, c'est que finalement la recherche dans toutes les universités était vraiment bien et de bon niveau. Toute la recherche est bonne. On fait de la bonne recherche à Renne 1 et à Bordeaux 4.

P. GIACOBBI

Il y a aussi un effet de masse. Si vous avez un campus qui a 200 000 étudiants, il a quand même plus de chance d'avoir le Prix Nobel que le campus qui en a 800, même 20.000. Comment voulez-vous que l'Ecole Polytechnique qui accueille 400 étudiants par an, malgré son excellence, ait un rayonnement international digne de ce nom ? C'est une école Bac+2 au départ. Elle est excellente pour ce qu'elle est. C'est même peut-être ce qu'il y a de mieux en Europe. Mais elle ne peut pas faire de la haute recherche ! Ce n'est pas vrai, il n'y a pas le nombre de personnes nécessaires. Ils veulent constituer une équipe de recherche, c'est grotesque !

Je vous remercie.

Entretien avec Serge BOSCHER,
Directeur Général de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux
(AFII)

Lundi 21 décembre 2009

Paul GIACOBBI

Le problème des centres de pouvoirs est très important, d'abord parce qu'il se trouve que l'on en a beaucoup. Il y a de grandes entreprises françaises comme Total, Areva...

Serge BOSCHER

Il faut avoir en tête le Fortune 500. Dans la dernière édition, on dit que la France a quarante entreprises, les Britanniques vingt-six et les Allemands trente-neuf.

P. GIACOBBI

Nous avons des trésors nationaux qui posent le problème -ce n'est pas le sujet mais je ne peux pas ne pas en parler- d'une incroyable fragilité. J'ai connu l'exemple de Mittal et d'Arcelor. C'était le choc des cultures, le choc de la capacité entrepreneuriale face à la technocratie sympathique, compétente, mais incapable de gérer des affaires. Toutefois dès que Mittal a dit qu'il souhaitait se rapprocher d'Arcelor, j'ai compris qu'il avait acheté Arcelor, que l'affaire était bouclée. En réalité, en France, le ministre des Finances, M. Breton, disait : « Pas du tout, il ne l'aura jamais, et en plus je vais lui apprendre la grammaire du management moderne ». Ce à quoi j'avais répondu : « Heureusement, sinon il serait aussi le premier du pétrole, le premier de l'électronique, etc. ». J'avais dit à M. Breton : « La prochaine fois que Bill Gates viendra à Paris, vous lui apprendrez les logiciels, les rudiments en tout cas puisque vous êtes si savant ! ».

Résultat : cela s'est fait, évidemment, parce que c'était déjà fait tout simplement. D'ailleurs, il a été démontré qu'au moment où il disait cela il était déjà propriétaire de plus du tiers des actions par personnes interposées : lorsqu'ils ont fait une tentative d'Assemblée générale, ils ont envoyé une lettre recommandée par huissier en indiquant : « Au nom de ces personnes-là et de ces actionnaires-là -avec preuves à l'appui- nous interdisons la tenue de l'Assemblée générale extraordinaire ».

Au lieu de discuter et de dire : « Monsieur, nous sommes prêts à coopérer avec vous pour que vous veniez ici » -on peut éventuellement discuter du siège social et d'autres choses- on a dit : « c'est un indigène, il ne sait pas faire l'acier, il est incompetent et malhonnête... » On l'a auditionné à l'Assemblée et on lui a demandé : « Qui êtes-vous ? » Puis nous avons ajouté : « Nous allons recevoir cet après-midi les Messieurs de Severstal ». Il nous a alors répondu : « Ah bon, mais je ne les connais pas et je ne les connaîtrai jamais, je suis un honnête homme, je ne fréquente pas ces gens-là ».

Moyennant quoi, la France est éradiquée du premier groupe sidérurgique mondial. On remarque clairement cette volonté d'éradication. Cela ne veut pas dire que l'on diminue l'emploi

nécessairement en France, mais cela signifie qu'en termes de centres de pouvoir il ne doit plus y avoir de Français, parce que c'est comme cela. Alors que M. Mittal aimait la France et les Français ! Il a été élevé dans un collège français, la Martinière à Calcutta, fondé par un Français, Claude Martin –je crois qu'il y en a un aussi à Lyon, à Marseille, un à Lucknow et un à Calcutta. C'est donc une très bonne école. Quand il a marié son fils à Paris, il a tout de même dépensé 25 000 dollars pour le mariage. Il aime donc la France. Ce n'est ni un francophile ni un francophone, mais il y a tout de même quelque chose. Et quand on l'a vu à l'Assemblée, il nous a dit : « Je suis sidérurgiste, la Lorraine, la France de l'Est, la sidérurgie, les maîtres de forge, vous ne pouvez pas savoir ce que cela représente pour moi ».

Le problème des centres de pouvoir n'est pas tout à fait le sujet, encore que si l'on veut stabiliser et conforter la présence de centres de pouvoir en France, il faut examiner les questions d'accueil et de fiscalité, celles de culture et de langue, malgré tout, et puis il y a aussi une attitude générale qui peut se résumer à être *business friendly*.

Mon sujet n'est pas tellement de voir si vous faites ce qu'il faut, d'abord parce que j'ai le sentiment, du peu que j'en ai vu, que cela fonctionne et que cela correspond à son objet. S'agissant de l'AFII, je m'interroge sur un point précis et j'ai d'ailleurs demandé à M. Appia comment cela s'articule avec toutes les initiatives que peuvent prendre les régions. Je connais bien les collectivités locales : cette volonté que chacun fasse des choses de son côté ne me plaît qu'à moitié. On disait autrefois : « Tout prince veut un ambassadeur, tout Marquis veut avoir des pages ». Vous voyez ce que je veux dire !

Et puis, tout cela coûte tout de même très cher. Je ne dis pas que ce soit mauvais, il existe incontestablement un effort considérable de coordination avec l'AFII. J'aimerais avoir un éclairage car certaines choses me paraissent extravagantes.

Par ailleurs, plus généralement, s'agissant de la coopération avec les collectivités locales, j'ai rencontré longuement André Santini...

S. BOSCHER

Il accueille des sièges.

P. GIACOBBI

Voilà. Il a une méthode que vous connaissez sûrement pour contribuer à y participer : le contact personnel, les opportunités dont il a su profiter, etc.

Le cœur de mon sujet, au-delà de tout cela, est le suivant : que peut-on faire, de façon réaliste et raisonnablement, dans un pays très sclérosé à cet égard, pour être attractif à tous égards -ce qui d'ailleurs en soi renforcera plutôt la compétitivité, mais les deux sujets sont un peu distincts- ; et ce, non seulement pour les très grandes entreprises, mais aussi pour les entreprises moyennes ?

Je suis frappé de voir que sur le plan fiscal on a fait d'énormes progrès. Je suis également frappé de voir que ces progrès s'appliquent tout de même plus aux grands qu'aux petits, pour des raisons sociologiques : la discussion est possible au sommet, elle est plus difficile à la base, je vois bien comment cela se passe. Par ailleurs, un de nos gros problèmes, qui est loin d'être résolu, est ce prurit permanent, du moins annuel, de changements législatifs qui affectent tout de même 20 % du Code général des impôts. C'est insupportable et c'est un élément d'insécurité absolument considérable car on ne peut jamais rien garantir, y compris pour ce qui fonctionne le mieux, comme par exemple le crédit impôt-recherche. En discutant avec Philippe Marini, qui est peu suspect d'être un ennemi de l'entreprise, j'ai eu le sentiment que l'on sanctuarisait le crédit impôt-recherche, y

compris de sa part. Je ne l'écrirai pas ainsi dans mon rapport. Mais quand vous entendez cela de Philippe Marini, vous savez que cela peut être remis en cause demain.

C'est donc un gros problème et je suis en train de réfléchir à des mécanismes de stabilisation. Naturellement, s'agissant de stabilisation, les juristes et tous ceux qui ont fait beaucoup pour la loi fiscale m'expliquent que c'est juridiquement impossible. Mais le Conseil d'État et les professeurs de droit sont beaucoup plus ouverts au sujet.

S. BOSCHER

Notamment M. Fouquet...

P. GIACOBBI

Je vais le rencontrer. Je me demande, au fond, qui a tort et qui a raison. J'ai tendance à penser que les spécialistes ont raison. Si je devais me faire soigner, j'écouterais plus le professeur de médecine que le directeur de la clinique, même si le directeur de la clinique a plus de pouvoirs que le professeur de médecine.

Voilà un peu l'état des réflexions, réflexions parallèles en matière sociale, de charges sociales, etc., parce que, là, l'on est tout de même hors normes.

Tout ceci dans un contexte où l'on peut dire deux choses :

- Nos finances publiques étant ce qu'elles sont, elles sont insoutenables ; il est impossible de continuer ainsi. On peut raconter ce que l'on veut, les impôts vont augmenter, d'une manière ou d'une autre. A moins qu'on ne le fasse collectivement, avec de fortes périodes d'inflation. On ne peut pas continuer longtemps comme cela. On emprunte 150 milliards d'euros par an, et nous n'avons pas réglé les problèmes. On a mille milliards de dettes déclarées, on en a mille non déclarées, notamment sur les obligations de retraite. On est dans une situation absolument apocalyptique et aux États-Unis, c'est pire. Si l'on ne garantit pas l'investisseur étranger d'une certaine stabilité, ils vont se méfier. Cela a d'ailleurs commencé : regardez les taux d'intérêt des bons du Trésor.
- Par ailleurs, on rentre dans une ère de compétition fiscale, qu'on le veuille ou non. Prenons l'exemple de l'Inde. Un des problèmes de l'Inde est la fiscalité indirecte locale : il existe une multitude de taxes. Il y a, par État, un Code général des impôts et de la fiscalité, des impôts très embêtants car ils sont très variés, très lourds, etc. ; et cela a des conséquences pour les transports de marchandises. J'ai une maison en Inde dans la banlieue de Delhi, dans l'Haryana, à deux kilomètres de la frontière. Quand on passe la frontière, on voit une file de camions arrêtés sur le côté. Avant, on vérifiait l'alcool car l'Haryana était prohibitionniste ; maintenant, c'est pour les taxes. J'ai lu récemment dans *The Economist* que pour aller en camion de Calcutta à Delhi il fallait trente heures. Donc, eux vont changer cela et ils sont vraiment en marche pour le faire. On voit bien que nous sommes dans une atmosphère de compétition fiscale, puisque l'on est en train de changer profondément la taxe professionnelle.

Ce que ne supporte pas, je crois, un investisseur étranger, c'est ce qui est hors normes, ce qui se fait chez nous mais pas ailleurs, ce qui est instable et ce qui, en apparence, est lourd. Le fait que les assiettes soient déductibles n'est pas forcément un avantage dès lors que le taux est répulsif.

Voilà les sujets que je souhaiterais que l'on aborde.

S. BOSCHER

Je me félicite de cette mission sur l'attractivité. C'est un sujet majeur pour le pays. Il faut déjà, me semble-t-il, replacer le poids de l'investissement étranger en France et avoir les chiffres suivants en tête : 23 000 entreprises étrangères qui emploient 2,8 millions de personnes.

P. GIACOBBI

Quand vous dites « étrangères », cela signifie que la majorité des capitaux sont des capitaux étrangers ?

S. BOSCHER

Oui, tout à fait, donc avec des centres de décision en dehors du pays. Cela représente environ 10 % de la main d'œuvre en France, 20 % de la R&D faite en France et 40 % des exportations. Voilà à quoi contribue la richesse induite par les entreprises étrangères en France. Le stock des investissements directs étrangers par rapport au PIB représente 35 % contre 37 % pour les Britanniques. Les autres pays comparables au nôtre – l'Allemagne, le Japon, les États-Unis – sont autour de 20 %. On voit donc que la France est une économie très ouverte.

Ce que je dis là va à l'encontre des idées reçues car, comme vous l'avez indiqué, les gens ont l'impression que la France est plutôt hermétique à l'étranger, aux capitaux étrangers parce qu'il y a eu telle ou telle affaire. Mais la réalité est autre. On est un pays très ouvert, les chiffres l'attestent.

P. GIACOBBI

On a un discours protectionniste à cet égard souvent...

S. BOSCHER

Et un comportement qui ne l'est pas concrètement sur le terrain.

P. GIACOBBI

... et un comportement extraordinairement laxiste.

S. BOSCHER

On a un comportement très ouvert et, en affichage, en posture, on n'a pas toujours eu ce comportement. Depuis l'arrivée de M. Sarkozy, il y a eu vraiment un coup de booster sur l'attractivité, en termes de posture.

P. GIACOBBI

En termes de législation aussi.

S. BOSCHER

Oui, bien sûr, je vais y venir. Ce n'est pas limité à la posture. Il y a eu des mesures très fortes avec le crédit d'impôt-recherche notamment, la loi de modernisation de l'économie. Mais je parle de la posture car celle-ci est très importante dans notre métier.

L'attractivité, ce sont deux choses :

- d'une part, la visibilité. Vous devez apparaître visibles, vous devez faire des choses qui apparaissent très importantes aux yeux de l'étranger. C'est pourquoi je parlais de posture. Il faut des mesures « choc ».
- d'autre part, la lisibilité. Vous devez vous différencier par rapport aux autres. Il ne faut pas être bon dans notre métier, il faut être meilleur que les autres.

C'est pourquoi il est très important que le Président ait le comportement qu'il a, très *business friendly*, il va de l'avant. C'est notre meilleur ambassadeur. Les étrangers ne connaissent pas beaucoup la France, ils en retiennent peu de choses. Concrètement, ils connaissent Paris et un peu la french Riviera. Il faut donc se mettre à la place d'un investisseur brésilien, indien, chinois, américain : ils n'ont pas l'image que nous avons, nous, de notre pays. Il existe parfois un décalage entre les milieux économiques français et la perception qu'en ont les étrangers. C'est pourquoi la visibilité est très importante.

P. GIACOBBI

Sur ce point-là, c'est vrai. Prenons l'exemple fiscal : je suis frappé du fait que, parfois, on a le sentiment que l'on a amélioré les choses -et on les a colossalement améliorées- mais on garde un aspect relativement répulsif. Prenons l'exemple de l'impôt vieillesse : on affiche un taux qui reste dans la haute fourchette alors qu'on a un rendement qui ne l'est pas, qui est dans le bas de la fourchette. Comment cela s'explique-t-il ? Il y a des règles d'assiettes assez compliquées et on n'est jamais sûr que cela se maintienne.

Je prends l'exemple –même si c'est un mauvais exemple car ils ont de petites difficultés- de nos amis irlandais. Je connais bien l'Irlande, j'y ai eu une maison dans le passé. Ils connaissent bien les entreprises étrangères en Irlande. Ils ont un « corporate tax » à 12,5 %. Je ne suis pas sûr qu'ils le maintiennent, mais il y a eu tout de même une déclaration de tous les partis, y compris leur parti socialiste –qui serait en France à peu près au nouveau centre- disant que ce taux était sacré pour eux. Et comme ils sont très hypocrites et très réalistes en même temps, ils disent : « sauf si l'Union européenne demande de changer ce taux ». Ce qui n'est pas certain, l'Union européenne ira peut-être plus vers des harmonisations d'assiettes, etc. Il n'en demeure pas moins qu'il existe tout de même un consensus et que, malgré tout, cela a contribué à attirer...

S. BOSCHER

... des multinationales.

P. GIACOBBI

... de l'investissement. Il y a beaucoup d'autres raisons, notamment géographiques –c'est plus près des États-Unis-, culturelles et ethniques : cinquante millions de personnes aux États-Unis se considèrent comme Irlandais. Et puis, il y a une communauté de langue, de noms, de familles même. Tout cela fait que les gens ne se sentent pas étrangers et qu'ils sont très bien accueillis. Généralement, les Irlandais aiment les Américains : ils ont une fascination tout à fait extraordinaire pour les États-Unis, ce qui est loin d'être notre cas ; bien que nous nous ayons eu un Président de la République irlandais, ce que personne ne sait d'ailleurs : Patrice de Mac Mahon.

Donc, la visibilité, c'est très important

S. BOSCHER

Oui, la visibilité et la lisibilité. C'est la clé, on ne le dit jamais assez, tout découle de là. Cela

signifie que tout ce qui doit être fait doit l'être de façon simple et lisible.

Le rescrit, dont vous parliez, la sécurisation, c'est la même chose. Un investisseur, c'est toujours un homme ou une femme qui décide : il ne décidera que s'il a une sécurité, que si les choses lui apparaissent claires, lisibles. S'il y a une « embrouille », s'il ne sait pas comment la règle va évoluer, etc., il va avoir une attitude de retrait. C'est pourquoi ce couple visibilité-lisibilité est très important. De ce point de vue-là, la France apparaît encore trop complexe.

P. GIACOBBI

Donc, sur les rescrits, je voulais vous soumettre mon idée, qui heurte bien entendu le ministère des finances.

Deux choses me frappent. D'abord, on a fait des progrès sur le rescrit.

S. BOSCHER

Oui car, actuellement, il y a huit rescrits sur des outils fiscaux. Au niveau social, on a maintenant un rescrit correct. C'est fiscalement que l'on a un problème en terme de rescrit.

P. GIACOBBI

Je crois que ce que les étrangers perçoivent, ce dont ils ont envie –et on n'en est pas très loin si l'on sait le présenter intelligemment- c'est d'avoir tout d'abord, quand ils viennent, un interlocuteur fiscal.

S. BOSCHER

C'est fait maintenant, avec la Direction des grandes entreprises.

P. GIACOBBI

Oui, mais il faut vraiment être très clairement identifié au niveau fiscal et social. Il faut l'apparence au moins d'une négociation, qui en réalité existe avec le rescrit mais que l'on n'a pas le courage de dire réellement.

Et surtout, il faut des règles générales de stabilité fiscale. Il existe peut-être des moyens, avec la LOLF, de les mettre en œuvre. Il faut également une garantie de non-rétroactivité, au moins à l'image de ce qui existe en Allemagne. Et il faut probablement une sécurisation de la règle pour l'investissement que l'on a réalisé et ce qui va en résulter ; ce qui d'ailleurs a existé dans le droit français pour la Guyane et d'autres territoires. A un moment donné, il y a eu une règle du Code général des impôts qui a garanti l'investissement contre tout changement de législation. Que l'on ne me dise pas que c'est illégal, cela a existé. Le ministère invente des choses du style : « Ce n'est pas conforme au droit communautaire ». Je ne vois pas en quoi le fait de garantir à un investisseur, à un moment donné, qu'il va bénéficier de la stabilité du traitement fiscal de son investissement pendant cinq ou six ans ne serait pas conforme au droit communautaire.

On me dit aussi : « On ne peut pas mettre dans les conventions fiscales internationales des garanties de ce type parce qu'on ne l'a jamais fait ».

S. BOSCHER

Ce n'est pas en effet une raison.

P. GIACOBBI

C'est votre habitude de ne pas le faire car ce n'est pas votre coutume. Mais la réalité est que l'on met ce que l'on veut dans une convention internationale.

S. BOSCHER

Ce sont des conventions fiscales bilatérales qui datent le plus souvent de vingt ans.

P. GIACOBBI

Elles n'ont plus aucun rapport avec les faits.

Il y a eu le rapport de M. Gibert.

S. BOSCHER

Parmi les mesures d'attractivité que je vous avais transmises, Monsieur le Député, il en reste une petite quinzaine qui n'ont pas été mises en œuvre, dont une qui s'appelle : « Etendre la pratique du rescrit à l'ensemble des prélèvements obligatoires » en date de 2003, sous Jean-Pierre Raffarin. Vous voyez que des mesures ont été décidées mais elles n'ont pas encore toutes été mises en œuvre.

P. GIACOBBI

L'investisseur étranger, spécifiquement, a besoin qu'on lui présente les choses ainsi : un interlocuteur unique, des prélèvements obligatoires et une négociation. Quitte à ce que l'interlocuteur unique ne décide de rien. Il est l'interface, mais c'est fondamental. Cela ne coûte rien, c'est à législation constante.

Ensuite, il faut étendre la pratique du rescrit. Cela ne coûte rien non plus et peut quasiment se faire, pas tout à fait à législation constante mais presque.

D'un point de vue général, nous avons besoin d'une stabilisation de la norme fiscale minimale, sinon il ne sert à rien de prendre des mesures incitatives alors que les gens ont une incertitude sur l'année. Cela a un effet quasiment nul, même négatif.

S. BOSCHER

Cela a un effet repoussoir.

P. GIACOBBI

Il n'y a rien de pire pour la simple et bonne raison qu'un investissement ne s'amortit pas dans l'année. Malheureusement, dans notre monde, on ne devient pas bénéficiaire dans l'année, mais entre trois et dix ans. Et si l'on compte la période où cela commence à être équilibré, il faut être réaliste, la vraie période où il est intéressant d'être garanti de quelque chose est plutôt de cinq à quinze ans.

Troisième point : est-il possible de concevoir des mécanismes spécifiques de stabilisation garantie pour l'investisseur étranger en territoire français, sachant, encore une fois, que de telles mesures ont existé dans le Code général des impôts, de manière très spécifique et particulière. Cela a connu une application dans le principe.

Je crois que ce sont des sujets fondamentaux.

S. BOSCHER

C'est majeur.

P. GIACOBBI

C'est une question de présentation. Mais on ne peut pas répéter sans cesse « je suis *business friendly* » et avoir une législation qui change : 20 % du Code général des impôts changent chaque année. En plus, c'est tellement compliqué. Il faut avoir fait l'ENA et Polytechnique !

S. BOSCHER

Cette complexité, c'est comme se tirer une balle dans le pied. Je parlais tout à l'heure de visibilité-lisibilité : la France apparaît souvent comme un pays trop complexe. Les étrangers nous le disent : « Vous avez d'excellents atouts, la productivité –on est n° 3 mondial-, les infrastructures, le marché –on est le deuxième marché en Europe avec une forte démographie ». A long terme, nous sommes le pays qui va avoir le plus d'habitants en Europe, nous allons dépasser l'Allemagne en 2040 ou 2050. Ces facteurs sont importants mais nous apparaissions trop complexes.

P. GIACOBBI

Nous sommes aussi un des rares pays, le seul pays d'Europe, qui ait de l'opportunité foncière...

S. BOSCHER

Vous avez raison, on a des réserves de croissance.

P. GIACOBBI

On a de la place, énormément, y compris à proximité ou en centre-ville, avec des richesses absolument inouïes. On a de la place autant que l'on en veut, alors que je rappelle tout de même que l'on a dû renoncer pour 600 hectares à Calcutta à l'un des plus gros investissements automobiles. Cela s'est fait finalement ailleurs.

S. BOSCHER

Ce sont vraiment des choses très importantes. Vous avez vu sur le rapport, on est n°2 mondial pour les investissements directs étrangers, mais qui intègrent les coûts financiers. Et en investissements créateurs d'emplois, Ernst and Young nous a positionnés n°2 en Europe derrière les Britanniques.

Mais, dans notre métier, je vous l'ai dit, il ne faut pas se reposer sur ses lauriers, il faut sans cesse penser au coup d'après car on a de très bons instruments, comme le crédit impôt-recherche, vous en parliez tout à l'heure. Le danger est que des compétiteurs, c'est-à-dire les Allemands ou les Anglais, montent un dispositif aussi intéressant, et même plus intéressant que le nôtre. Je sais qu'ils y réfléchissent.

P. GIACOBBI

Pendant que nous nous interrogeons : qu'est-ce que cette niche fiscale ?

S. BOSCHER

Quand les personnes de l'AFII envoient un message, il y a toujours une petite signature : on renvoie au crédit impôt-recherche. C'est un instrument majeur. Encore une fois, c'est très simple à

expliquer. Je mets deux minutes à expliquer à un investisseur le crédit impôt-recherche. C'est simple, parlant, visible, lisible. Dans notre métier, il faut des mesures qui frappent les investisseurs pour qu'ils puissent se dire : « Il y a des choses intéressantes en France, des choses bougent ». La France est maintenant perçue comme un pays qui bouge grâce aux réformes du Président, grâce à son image également, c'est très important. Ce type de mesure est très bon pour nous : crédit impôt-recherche, suppression de la taxe professionnelle.

P. GIACOBBI

J'ai relevé ces derniers temps dans la presse anglo-saxonne, que je lis depuis une vingtaine d'années, des articles assez favorables à la France, à son attractivité. Mais, sur les réformes actuelles, on dit : « tout cela est bien beau, mais pour le moment il n'y a rien de totalement décisif, que va-t-il advenir de tout cela pour la France, comme pour les autres pays d'ailleurs ? ». Que va-t-il arriver dans les années qui viennent ? On n'est garanti de rien.

Mais ce n'est pas négatif du tout. A la limite, on n'est pas pire que les autres.

S. BOSCHER

Mais là vous posez la question de la stabilité juridique et de la stabilité de l'Etat. Et de cela, les investisseurs étrangers ont plutôt une bonne image. La France est vue comme un pays qui est gouverné.

P. GIACOBBI

Oui, mais qui change tout le temps de règles et qui ne peut pas garantir...

S. BOSCHER

C'est vrai, mais sur la stabilité, c'est plutôt confortable.

On a plutôt une bonne image : les gens savent que l'on a une administration sérieuse, une des meilleures du monde en qualité. Le problème de l'administration, pour les étrangers, c'est le trop plein, ce sont les règles trop complexes, tatillonnes. C'est cela qui pose problème.

P. GIACOBBI

Parle-t-on de la procédure comme celle de l'installation classée ?

S. BOSCHER

Mais bien sûr. Je suis à l'AFII depuis presque deux ans et demi. Je me suis battu, on a mis un an et demi à régler le problème grâce à M. Devedjian et à sa loi du 17 février 2009, mesures de simplification, création d'un troisième régime d'enregistrement. J'ai tout de même dû aller à l'Elysée l'autre jour, sous l'égide de Matthieu Louvo, pour aider à accélérer la mise en œuvre de ce dossier.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas encore fait actuellement.

S. BOSCHER

Il reste des décrets à prendre. C'est le pendant entre l'annonce d'une mesure et la mise en œuvre.

50 000 installations sont soumises au régime ICPE. Pour résumer, jusqu'alors, si vous êtes une installation Seveso ou si vous êtes un entrepôt logistique, on vous traite de la même façon.

P. GIACOBBI

Et là, cela réserverait la procédure de l'installation classée...

S. BOSCHER

... aux cas les plus critiques. C'est ce que nous plaidons depuis deux ans. Cela a enfin débouché, mais maintenant il faut la mise en œuvre. C'est ce qui est important aussi dans les règles administratives.

Vous parliez de rescrit. En France, on souffre d'un mal : entre la prise de décision et la mise en œuvre, il s'écoule trop de temps. On est dans un monde très réactif, il ne devrait pas y avoir plus de six mois, un an maximum.

P. GIACOBBI

D'ailleurs il n'est pas rare qu'entre le moment de la décision et celui où elle est « implémentée » on ait pris la décision contraire, de telle sorte que cela ne s'applique jamais. Cela arrive souvent.

C'est une des causes de notre instabilité. Et il y a aussi, au milieu, la peur de déplaire. En matière d'environnement et d'installations classées, par analogie, le permis de construire en France n'est pas sûr. Je ne pense pas qu'il puisse exister une procédure d'installation classée légale. C'est trop compliqué pour qu'il n'y ait pas de faille. Autrement dit, vous me donnez un dossier d'installation classée, je vous détruis le permis de construire devant une juridiction administrative. D'ailleurs, on le sait tellement que le seul moyen qu'ont les promoteurs en France pour se garantir est de purger les délais de recours. Tant qu'ils n'ont pas purgé les délais de recours, ils ne savent pas s'ils disposent d'un permis de construire.

S. BOSCHER

Quand on a fait le benchmark avec les missions économiques –car il a fallu convaincre pour prendre cette décision, j'ai convaincu Matignon à l'époque qu'il fallait faire une étude- on s'est aperçu qu'en Allemagne et en Belgique cela prenait globalement six mois ; chez nous, c'est un an, voire un an et demi.

T. SARTRE

Pour les ICPE ?

S. BOSCHER

Oui. C'est ce qui a conduit à modifier la règle, à créer ce troisième régime. C'est un exemple.

P. GIACOBBI

L'Allemagne est un pays exemplaire en termes de normes, en termes d'environnement.

S. BOSCHER

C'est vrai que ce n'est pas le Soudan !

P. GIACOBBI

C'est exemplaire.

S. BOSCHER

Tout à fait. Un grand logisticien belge m'a dit : « j'intègre le coût des délais en France et cela augmente de façon significative mon coût d'investissement ».

T. SARTRE

Dans vos indicateurs d'attractivité, il y a le délai de création d'une nouvelle entreprise mais le délai des procédures administratives n'y figure pas.

S. BOSCHER

Bien sûr, nous citons les indicateurs qui nous sont favorables !

T. SARTRE

Il y a également des indicateurs qui ne sont pas favorables, avec des 10° sur 10.

P. GIACOBBI

Dans les classements internationaux, la complexité de l'administration apparaît souvent.

T. SARTRE

La souplesse de la réglementation du travail, par exemple, la réglementation sur les procédures environnementales, etc.

S. BOSCHER

Honnêtement, nous sommes beaucoup trop complexes, nous sommes vus comme tels, c'est la réalité des choses, en termes de mise en œuvre et de vérification des règles, des contrôles par rapport à d'autres pays concurrents. Nos pays concurrents ne sont pas les Indiens ni les Américains, ce sont nos voisins. Les gens ne choisissent pas de venir en France, ils choisissent de venir en Europe et, pour ce faire, ils viennent chez nous. Donc, nos concurrents sont nos voisins : essentiellement les Anglais et les Allemands, un peu les Belges et les Néerlandais. Ces gens-là font beaucoup d'efforts en termes d'amélioration de l'administration. Nous, nous en avons fait, il ne faut surtout pas garder l'idée que nous n'ayons pas fait d'efforts en termes de d'efficience administrative.

Sur la question de la e-administration, on ne communique pas assez alors qu'on a fait de gros efforts sur ce sujet.

P. GIACOBBI

On a fait des efforts sur tout et on ne le montre pas.

S. BOSCHER

Notamment sur la création d'entreprise, et on ne le montre pas, vous avez tout à fait raison. Nous allons donc faire début 2010 –nous avons vu cela avec David Appia- des argumentaires qui

valorisent une politique. Par exemple, le dernier, un peu emblématique, que l'on a fait avait pour thème le Grenelle de l'environnement. Deux jours après le vote de la loi de Jean-Louis Borloo le 4 août 2009, nous avons envoyé partout à travers le monde aux Ambassadeurs l'argumentaire sur le Grenelle, en français et en anglais, qui valorisait, du point de vue des investisseurs étrangers, les principales conclusions du Grenelle de l'environnement, la loi Grenelle 1.

Donc, nous allons faire début 2010 un argumentaire sur les réformes administratives, notamment l'e-administration, ainsi que toutes les réformes qui ont été faites sur l'entrepreneuriat en France depuis plusieurs années, même avant 2007, ce qu'a fait R. Dutreil, ce que fait H. Novelli, tout cela est important en termes d'image. Cela montre que la France est un pays qui entreprend.

On en revient à la visibilité. Il ne faut pas se contenter de faire, il faut le faire savoir et de façon simple. Les investisseurs attendent un message simple de la France. Il ne faut surtout pas leur donner l'idée d'une France complexe. Ils ont déjà cette idée : ils savent que nous avons des atouts mais ils nous trouvent compliqués, nous avons une image un peu brouillée en termes de business. Quand vous interrogez les grands émergents, ils disent : « La France, très bien ». Tous les grands patrons brésiliens, indiens, ont leur appartement personnel à Paris. Ils viennent le week-end à Paris. Mais quand vous les interrogez sur le business, ils répondent : « Paris, nous, on n'a pas cette idée ». Ils n'ont pas une idée précise du potentiel économique de notre pays. Donc, nous avons cette image un peu brouillée qu'il faut mieux améliorer. C'est la raison pour laquelle on fait un plan de communication en 2010.

P. GIACOBBI

Quand on lit la presse française -mais heureusement que personne ne la lit, ni les Français, ni les autres : on n'a pas de journalisme, on n'a pas de presse, etc., on est dans un état catastrophique par rapport au reste du monde, avec des lectorats incroyablement grotesques ; un grand journal en France, c'est 300 000 exemplaires, ce n'est rien- l'entrepreneur est l'ennemi. Il y a un côté tragique que l'on ne trouve à peu près nulle part ailleurs. C'est le patron voyou, il y a des synonymes, des associations, jusqu'à ces expressions que l'on entend à la télévision et à la radio : « Monsieur, vous voulez gagner de l'argent ». C'est comme si on disait à un médecin : « Je vous connais, vous voulez me soigner » ou à un pharmacien : « vous voulez me vendre mes médicaments », ou encore à un garagiste : « vous voulez réparer ma voiture, je vous connais ».

Donc, on a cette idée et c'est très grave. On n'est pas *business friendly*. On n'a absolument pas ce message.

S. BOSCHER

Exactement.

P. GIACOBBI

On a l'image contraire. On est « *business enemy* » !

S. BOSCHER

Je parle des grands émergents. Les Américains, ils nous connaissent, ils pensent que la flexibilité n'est pas suffisante dans notre pays, que c'est un peu compliqué au niveau social. Pour beaucoup de gens dans le monde, nous ne sommes pas dans le radar *business friendly*.

C'est pourquoi il est important de donner une image claire ; quand on regarde nos concurrents, les Allemands apparaissent mieux en termes d'image que nous, même si dans les classements ils sont

derrière nous. Mais les gens disent : « L'Allemagne, c'est un pays industriel, solide ». Nous avons fait une étude TNS Sofres récemment pour notre plan de communication qui montre que, comparés aux Anglais et aux Allemands, sur l'image, nous sommes en-deçà. Pour les Anglais, on pense « Londres, capitale financière, plus de libéralisme, des réformes qui ont été faites par Thatcher, Blair, etc. ». C'est une image plus libérale qui parle mieux aux entrepreneurs à travers le monde.

Nous, nous devons construire cette image. Mais ce qui me rassure, au vu de la dernière étude que l'on a faite, c'est que maintenant, grâce à Nicolas Sarkozy -c'est nouveau- les gens remarquent que la France est un pays qui bouge. C'est le titre d'un rapport du FMI de fin 2007 « France is on the move ». Les gens voient que les choses bougent en France. Par conséquent, ils se disent : « quelque chose se passe en France ». Il y a un phénomène de curiosité qui n'existait pas auparavant.

P. GIACOBBI

Mais il faut capitaliser.

S. BOSCHER

Exactement. Il faut consolider ce sentiment.

P. GIACOBBI

Car, actuellement, ils se heurtent quand même à l'idée qu'on n'a pas franchi le seuil critique à partir duquel on sait qu'on a basculé dans un autre monde de l'accueil de l'entreprise et de l'investissement ; et en même temps on s'inquiète pour nous comme pour les autres. Si je devais investir en Irlande, je ne garantirais pas un taux d'impôt sur les sociétés de 12,5 malgré tout ce qu'ils disent dans les dix prochaines années.

Mais je pense qu'il y a plus de chances de voir l'impôt irlandais sur les sociétés augmenter et l'impôt français sur les sociétés baisser dans les dix années qui viennent.

S. BOSCHER

C'est clair.

P. GIACOBBI

En définitive, je paierais certainement moins d'impôt sur les sociétés en France aujourd'hui qu'en Irlande, quoi qu'on en dise. Et pourtant, qui est attractif ? De ce côté-là, ce sont eux et non pas nous. Alors que nous avons le crédit impôt-recherche, et eux sont à 12,5.

S. BOSCHER

Quand j'ai organisé le club Brésil le 30 octobre 2009 à l'Ambassade du Brésil, c'était le premier que l'on organisait. Qu'est-ce qu'un club pays à l'AFII ? On fait cela avec les grands pays émergents, on réunit la communauté d'affaires concernée à Paris. Dans le cas d'espèce, il s'agissait des Brésiliens. On fait intervenir des experts sur des thèmes que l'on a choisis avec l'Ambassade. Il y en avait un sur la fiscalité. Il y avait donc un représentant de la DGFIP et un représentant du cabinet FIDAL, qui est un membre du club AFII. Car nous avons des partenaires privés qui complètent notre action : FIDAL, HSBC... qui nous permettent de donner de la visibilité et un service complet aux investisseurs étrangers.

J'ai commencé mon exposé en disant que la France était désormais un quasi paradis fiscal pour les entreprises étrangères et leurs cadres. Les gens ont ri. A la fin de l'intervention, le Président du plus

grand cabinet d'avocats d'affaires brésiliens est venu me voir et m'a dit : « On ne savait pas à quel point votre pays était attractif au niveau fiscal, vous avez tout à fait raison, c'est un quasi paradis fiscal ».

P. GIACOBBI

L'impôt sur le revenu en France, pour ceux qui ont de l'argent, est beaucoup plus attractif qu'en Grande-Bretagne.

S. BOSCHER

Et les règles de consolidation sont très intéressantes. Il y a beaucoup de règles qui sont connues des seuls experts fiscaux des grands groupes.

P. GIACOBBI

Je ne suis pas du tout un expert de ce sujet mais, mais à ce que j'entends, il me semble percevoir que les rescrits sur les prix de transfert ne doivent pas être si mauvais que cela.

S. BOSCHER

C'est très bien.

P. GIACOBBI

Manifestement, vu de la grande entreprise, on trouve l'impôt sur les sociétés sûrement très bien en France.

S. BOSCHER

Sur ces sujets-là, nous sommes très bien, nous allons d'ailleurs faire un argumentaire fiscalité ; il est actuellement en relecture à la DGFIP qui me l'a promis pour le 8 janvier 2010, pour valoriser justement ce paradis fiscal qu'est la France.

P. GIACOBBI

J'aimerais bien que vous me le donniez.

S. BOSCHER

Tout à fait, dès qu'on l'aura bouclé. Mais sur ce dossier, nous avons un problème : la Suisse, notamment pour les QG. Pour nous, il est très intéressant d'avoir ces règles fiscales. Beaucoup de QG européens sont à Bruxelles et les Belges ont un régime de coordination fiscale très favorable qui doit prendre fin le 31 décembre 2010 sous l'égide de la Commission européenne. Nous souhaitons profiter de la fin de ce régime pour essayer d'attirer les QG. Le problème est qu'un certain nombre de QG vont en Suisse parce qu'ils ont des règles un peu identiques aux nôtres mais ils ont une marge de manœuvre beaucoup plus importante. C'est quasiment une négociation sur mesure.

P. GIACOBBI

La Suisse est probablement le pays le plus attractif au monde, avec une réputation. Il y a peut-être des facteurs qui, objectivement, inciteraient à être prudents sur la Suisse mais qui ne touchent personne. Et l'un des aspects qui revient dans ce que l'on entend, c'est : « Chez vous, on ne négocie

pas, on a du mal à savoir ce qu'est la règle, on a tendance à nous dire –c'est vrai, c'est la culture française- de faire et on nous dira après si on est dans le vrai ou dans le faux ; et si on demande ce qu'est le vrai, on nous répond que c'est à nous de le savoir, que nul n'est censé ignorer la loi ». C'est tout de même très français, même si l'on en est un peu sorti.

S. BOSCHER

Les choses ont changé. Je vais vous donner un exemple très concret. L'entreprise australienne AMCOR vient de racheter les entités d'ALCAN, le Canadien. Nous travaillons sur la localisation de leur QG Europe. J'ai tenté d'avoir un rendez-vous -et j'ai réussi- avec la Direction des grands comptes. Finalement AMCOR n'a pas voulu et a préféré surseoir à sa décision. Mais nous avons obtenu un rendez-vous auprès des services de la DGFIP, de la Direction des Grands comptes ; des experts allaient les recevoir...

P. GIACOBBI

Vous aviez réussi à obtenir un rendez-vous ?

S. BOSCHER

Oui.

P. GIACOBBI

C'est bien. Simplement, c'est extravagant comme attitude !

S. BOSCHER

Je vous l'accorde.

P. GIACOBBI

Vous prenez la grâce d'un rendez-vous ! Si quelqu'un frappe à ma porte en me disant « Monsieur, je viens pour vous donner de l'argent, je lui réponds "Entrez donc, Monsieur" ». En général, cela ne m'arrive jamais !

S. BOSCHER

Les Néerlandais font du marketing fiscal. L'administration néerlandaise prospecte les entreprises à l'étranger, entre autres en France. Certaines administrations fiscales sont proactives. Nous, nous avons une administration qui évolue. Maintenant, nous avons une direction des grands comptes, ils peuvent recevoir des gens, je vous ai cité le cas d'AMCOR. Quant à la négociabilité, les règles sont expliquées, la marge de négociation existe mais elle est très réduite. Je me suis fait expliquer cela par notre expert fiscal. Or, en Suisse, la marge de négociation est très importante.

P. GIACOBBI

Notre culture fiscale, et juridique en général, est de ne jamais dire à l'avance la règle car on se réserve toujours un droit, lors du contrôle *a posteriori*. C'est ainsi pour le contrôle des collectivités locales. Aucun préfet, sauf pour des choses triviales, ne vous dira : « Monsieur, si vous faites ceci c'est légal, si vous faites cela c'est illégal ». Il vous dira : « Monsieur, je ne peux pas vous dire, vous avez à connaître la loi, à votre place je me méfierais car, en tout état de cause, je contrôlerai ». C'est scandaleux !

S. BOSCHER

On est dans une culture de contrôle.

P. GIACOBBI

C'est d'ailleurs contraire, y compris sur le plan constitutionnel, à toutes les règles internationales car on ne peut pas refuser à quelqu'un de lui dire le droit préalablement. C'est scandaleux ! C'est un des gros problèmes de la France et c'est très mal ressenti.

Quant à la négociation, nous ne l'admettons pas en théorie. Mais, en pratique, elle existe tout de même.

S. BOSCHER

Elle est réduite.

P. GIACOBBI

Mais on ne m'enlèvera pas de l'idée qu'elle est inverse –par la force et la nature des choses- au degré de l'importance au fond. Ce n'est pas pour rien que les grandes entreprises sont beaucoup moins imposées que les petites. Le taux réel d'imposition sur le revenu par rapport aux revenus réels est une fonction qui augmente en fonction du revenu dans un premier temps, culmine à un certain niveau, et redescend après. Il n'est pas besoin d'avoir fait l'ENA ou Polytechnique pour le comprendre.

Tout cela fait que l'image n'est pas bonne et il existe une petite raison de s'inquiéter. Or, je dis que l'on rentre dans une période où la compétition fiscale va exister. Il est vrai que les pays émergents ont des fiscalités aléatoires, instables, complexes, difficiles, des administrations pas causantes, parfois corrompues, etc. N'empêche qu'ils sont attractifs malgré tout. Nous, nous devons nous battre pour aller en Chine et en Inde...

S. BOSCHER

Parce qu'il y a un marché qui explose.

P. GIACOBBI

En Inde, quand ils font dix millions de nouveaux abonnés au téléphone par mois, ils se demandent ce qui se passe, pour eux c'est un très mauvais mois. Dans les journaux, on lit « il y a une crise dans les télécoms ». Evidemment, il y a un marché. Quand un journal tire à moins d'un million d'exemplaires, on se dit que c'est une « feuille de province ».

S. BOSCHER

Sur les règles, dans le domaine social, nous rencontrons une vraie difficulté sur les questions d'ajustement. Des règles importantes ont été engagées : le crédit impôt-recherche, la suppression de la taxe professionnelle. Ce sont des mesures « choc », j'en parlais au début. Mais, en matière sociale, les investisseurs étrangers nous reprochent : quand il y a des ajustements, des baisses d'activité, les choses sont compliquées en France. Souvent les étrangers ne suivent pas forcément les règles, du coup il y a des recours, etc., et tout cela est générateur de délais et de complexité. C'est vraiment un point important. Je le dis, je sais que la période est difficile, que l'on vit une crise. Mais ce manque de flexibilité en matière de licenciements économiques -car c'est ainsi qu'il faut l'appeler- est le principal facteur qui nuit à l'attractivité de notre pays et qui empêche certaines

entreprises d'investir car elles se disent : « Je vais investir, mais si j'ai des ajustements à faire, cela va être compliqué en France ».

Je sais que trois lois ont été votées depuis 2007 : la loi Tepas sur les heures supplémentaires, la loi de X. Bertrand sur la modernisation du contrat de travail et la loi sur la démocratie sociale. La loi de modernisation du contrat de travail avec la rupture conventionnelle est intéressante, c'est une mesure de flexibilité, mais c'est ponctuel, on traite de cas individuels. Donc, il manque une mesure un peu forte pour montrer que la France est plus flexible.

P. GIACOBBI

On peut licencier en France à condition de ne pas être psychorigide, d'être précis, de payer, et bien sûr d'avoir des raisons de le faire. Donc, quand on le sait, on arrive à licencier. Simplement, les groupes doivent affronter une administration pour qui ils sont les ennemis. Vous êtes au bord de la faillite, vous ne savez pas si vous allez finir le mois, vous avez la Société Générale qui veut vous tuer, ainsi que la SFAC, etc., vous ne vivez que sur un crédit fournisseur de 90 jours fin de mois, vous allez mourir et on vous dit : « Monsieur, vous n'avez pas le droit de faire cela ». Malgré votre système économique, malgré le fait que vous soyez une entreprise de réputation très sociale, vous êtes un ennemi.

On y arrive tout de même, la preuve, mais beaucoup de gens meurent entre temps. Donc, pour un étranger, on doit pouvoir adapter et ajuster. Et, en définitive, contrairement à une idée reçue, il n'est pas si simple de licencier un cadre en Grande-Bretagne ou en Irlande. J'ai un ami qui a été licencié il y a quelques années en Irlande : ce qu'il a dû payer l'entreprise pour le licencier à tort – car le patron et lui ne s'entendaient pas – était extravagant. Cela a été le plus beau jour de sa vie, cela s'est chiffré en millions de livres ; avec en plus une mauvaise réputation pour la firme, la captation de la clientèle, etc. Donc, ce n'est pas si facile que cela, contrairement à ce que l'on croit. N'empêche que nous avons une réputation effroyable et, à court terme, il faut des spécialistes de cela en France. Or, il n'y a pas de cabinets de licenciements bien organisés, de bons avocats. La partie adverse est très bien équipée sur le plan juridique. Sans citer de noms, il existe de bons cabinets pour conseiller économiquement les comités d'entreprise. Donc, en face, il faut être compétent. C'est difficile et cela pose un problème.

Mais, le plus grave est que l'administration est dressée à être l'ennemi. Vous êtes l'ennemi, vous êtes le coupable. Bien sûr qu'il faut respecter les lois, il faut faire attention, il y a des voyous, mais il n'y a pas que cela, il y a aussi des personnes honnêtes qui sont aux abois. De plus, l'étranger est particulièrement mal vu.

S. BOSCHER

La procédure est tout de même assez complexe. Si on la respecte, cela marche, on arrive à licencier. Mais, parfois, les étrangers oublient une étape, se trompent. Du coup, il y a recours ; et quand on part dans les recours, on sait quand cela commence mais on ne sait pas quand cela se termine. C'est ce qu'ils nous disent. Et quand je suis interpellé là-dessus, je réponds : « En Allemagne, c'est pareil, des règles existent, on n'y licencie pas comme on veut ; en France, il existe des règles et, si vous les respectez, vous pouvez licencier sans difficulté ».

P. GIACOBBI

Les concepts d'information préalable et de concertation font que l'on est en délit d'entrave. Pour ne pas être en délit d'entrave par rapport à une information du comité d'entreprise, il faut tout de même être doué. Personnellement, je n'ai jamais été en délit d'entrave, non pas parce que j'avais juridiquement raison mais parce qu'à la fin cela s'est discuté avec la CGT directement. Mais il y a

tout de même eu contestation du Tribunal de Paris.

S. BOSCHER

Il y a donc cette aspérité sociale, cette culture de conflit. Quand on parle de grève, je donne les statistiques : il n'y a pas plus de grèves en France qu'ailleurs.

P. GIACOBBI

Il y en a dans le secteur public.

S. BOSCHER

Il y en a moins, elles sont concentrées dans le secteur public et dans les transports et elles font la Une des nouvelles et des médias internationaux.

P. GIACOBBI

Il n'y a pas de grève dans le secteur privé en France et il n'y a pas de syndicat non plus.

S. BOSCHER

Le taux de syndicalisation est très faible. Ce sont donc des idées reçues qu'il faut combattre. Le sujet de l'ajustement évoqué supra est vraiment important. J'ai demandé à mes collaborateurs de réfléchir pour trouver une mesure un peu emblématique, nous sommes toujours en train de la rechercher. Il nous faudrait quelque chose d'assez choc.

T. SARTRE

Avez-vous un tableau de bord des différentes mesures que vous recommandez ? J'ai trouvé sur votre site les mesures qui avaient été prises.

S. BOSCHER

Elles ont été actualisées à la date d'aujourd'hui.

T. SARTRE

Et les mesures restant à prendre ?

S. BOSCHER

Je vous remets les mesures qu'il reste à prendre, on les a encore actualisées, Monsieur le Député, par rapport à ce que l'on vous avait transmis. Et je vous donne les mesures qui ont déjà été prises.

T. SARTRE

Ce sont les mesures LME qui n'ont pas été mises en œuvre.

S. BOSCHER

Tout à fait.

T. SARTRE

Et plus en amont encore, ce qui n'est pas encore voté mais que vous souhaiteriez ardemment voir voter ?

S. BOSCHER

Cela, ce sont les mesures que nous avons proposées à Matignon il y a quelques semaines. Certaines concernent l'immigration économique, c'est aussi un sujet important. Car quand on voit la facilité avec laquelle les gens viennent dans un pays, c'est un signe.

Depuis une heure, nous parlons beaucoup de notre culture administrative, que ce soit la culture fiscale ou sociale. Je vais parler de la culture au niveau préfectoral concernant l'accueil des étrangers : pendant vingt-cinq ans, on a refoulé l'étranger. Depuis deux ans, avec la loi qu'a fait voter M. Sarkozy lorsqu'il était ministre de l'Intérieur, on a mis en place une politique d'immigration sélective pour favoriser l'immigration économique. M. Hortefeux a mis en place les dispositifs. C'est un changement révolutionnaire pour les administrations. On a donc à faire bouger l'administration sur ce sujet et, à l'AFII, nous avons une personne qui ne fait que cela. Elle est appréciée par les étrangers, elle démêle des dossiers parfois totalement kafkaïens et elle fait le lien entre les consulats et les entreprises ou les entreprises et les préfectures.

P. GIACOBBI

Il reste le problème des étudiants. Je citais l'exemple de Calcutta avec l'Indian Institute of Management. Je suis allé voir le directeur de l'institut qui m'a fait remarquer qu'il n'y avait aucune difficulté pour un Français de SupdeCo à venir en stage chez lui. Et il me disait : « C'est bizarre, nos étudiants de nationalité indienne ne peuvent pas faire en France la durée du stage que nous prévoyons pour nos études ». Par ailleurs, un étudiant qui sort de cet institut gagne beaucoup plus en Inde en euros qu'il ne gagnerait en France à la sortie d'HEC. Et ils se demandent pourquoi eux devraient changer leur système de stages. Ils disent qu'ils n'ont aucune difficulté aux Etats-Unis, ni en Grande-Bretagne, ni nulle part ailleurs, sauf avec la France. Et ils trouvent cela paradoxal s'agissant d'un petit pays.

Pourquoi fait-on cela ? C'est d'une stupidité ! Sachant que, malgré tout, les Indiens sont propriétaires de beaucoup de grandes entreprises en Europe, y compris en France, et cela ne va pas s'arrêter là de sitôt. On a intérêt à les soigner et à fabriquer un réseau France. On place des obstacles pour des raisons absurdes.

S. BOSCHER

Je vais vous raconter une anecdote au sujet de la convention sociale. Les dirigeants indiens - politiques et économiques - sont venus le 30 septembre 2008 à Paris. L'adjoint au Maire de Paris, M. Sautter, avait organisé une grande manifestation pour les recevoir, je les ai vus à cette occasion. Et ce n'est que sous la pression du Président Nicolas Sarkozy que la convention a été bouclée. Et, en plus, le texte de la convention est moins favorable - Sandrine Coquelard qui est en charge du juridique vous l'expliquera - dans la prise en charge des cotisations maladie que ce qui se passe en Allemagne. C'est-à-dire que l'on a pris en compte le dossier *a minima* du côté français. Et les Indiens le savent. Donc, à chaque fois, on est dans une posture *a minima*.

P. GIACOBBI

Je vais voir je crois à Londres, grâce à l'AFII, des personnes de Tata Group. Pourquoi Tata Group a investi 24 milliards de dollars en Europe et, à ma connaissance, jusqu'à présent, pas un centime en

France ? Y a-t-il une raison ? Sachant que le prédécesseur de Ratan Tata, Jehangir, était français, sa mère était française. Donc, ce n'est pas un groupe ennemi de la France. La France est même emblématique pour ces personnes.

S. BOSCHER

Ils ont une centaine d'employés chez Tata consulting à la Défense mais c'est mineur.

P. GIACOBBI

Cela va peut-être changer, l'Ambassadeur d'Inde m'a dit qu'il se préparait peut-être quelque chose.

S. BOSCHER

Pour l'attractivité, on parle des entreprises mais les étudiants, je dirai même les enfants, c'est un point clé ; cela commence très jeune. Une mesure est très importante : les sections internationales.

P. GIACOBBI

Néant ! Sauf le lycée international de Saint-Germain et ce que l'on vient de créer pour ITER.

S. BOSCHER

Il n'existe pas de section internationale chinoise en France ! Sur le site de l'AFII, on a une carte avec les sections internationales ; il y en a quelques unes, mais pas suffisamment. Nous avons proposé, il y a deux ans, que dans chacune des régions il y ait au moins une section internationale en anglais. Dans cinq ou six régions en France il n'existe pas de section internationale. Je l'ai dit aux préfets quand je me suis déplacé. Je leur ai dit : vous n'aurez jamais de sièges sociaux avec des cadres étrangers qui viendront chez vous parce que la première question que posent, notamment les asiatiques, est : « Où allons-nous scolariser nos enfants ? ».

Après, on a les étudiants. Francis Etienne, Directeur de l'immigration, est intervenu le 30 octobre au club Brésil et a donné un chiffre : 250 000 étudiants étrangers en France. C'est moins que les Anglais qui en ont plus de 300 000. Et ces étudiants viennent peu des pays du G20. On a surtout des étudiants qui viennent des pays en voie de développement francophones, etc. Mais où se passe l'enjeu économique actuellement ?

P. GIACOBBI

Les francophones sont pauvres !

S. BOSCHER

L'enjeu est là, c'est dans les pays du G20 que l'économie des vingt prochaines années se fera. Il faut donc absolument que l'on attire, mais à une échelle beaucoup plus massive que ce que l'on fait, ces étudiants : les Indiens, les Brésiliens, etc. Car ce sont de futurs grands patrons.

P. GIACOBBI

Pour le cas où on les a attirés, après on ne sait plus qu'on les a attirés parce qu'il n'y a pas de réseau : réseau France, alumnis, etc.

S. BOSCHER

Cette attractivité des étudiants est très importante car notre monde est celui où l'attractivité des talents précède l'attractivité des investissements. De plus en plus, actuellement, nous nous battons pour attirer des investissements ; mais, à l'avenir, nous nous battons pour attirer des talents.

P. GIACOBBI

Des capacités entrepreneuriales.

S. BOSCHER

Tout à fait. Cette politique de choix d'étudiants et d'attraction des meilleurs étudiants étrangers dans nos universités est donc très importante ; d'où le programme de Campus, etc.

P. GIACOBBI

Mais une fois que nous les avons attirés, il faut savoir qu'ils étaient chez nous. La France ignorait que le plus emblématique patron de l'Inde, même au plan mondial, comme Jehangir Tata, était d'origine française.

S. BOSCHER

Tata est le patron du monde des affaires en Inde ?

P. GIACOBBI

Oui mais on ne savait pas que Jehangir Tata, qui a créé Air India, qui a développé les technologies, etc., était français. Quand *Le Monde* l'a interviewé, il avait quatre-vingt-dix ans. La dame qui arrive pour l'interviewer commence en anglais et il lui répond en français : « Mais Madame, pourquoi me parlez-vous anglais ? Vous ne savez pas qui je suis, j'ai appris l'aviation avec Louis Blériot, j'ai fait mes études à Paris à Janson de Sailly, j'ai passé le baccalauréat et j'ai fait mon service militaire à Orléans ». J'étais le seul à savoir à l'Assemblée nationale que M. Mittal avait été élevé à La Martinière à Calcutta, qui est une institution d'origine française, fondée par l'héritage d'un Français, Claude Martin.

Donc, on n'attire pas les gens et on ne sait pas les repérer.

S. BOSCHER

C'est très important.

P. GIACOBBI

Dans ce que je dis, il n'y a rien qui vous paraît aberrant ?

S. BOSCHER

Je crois que nous parlons le même langage.

Je terminerai par les régions.

P. GIACOBBI

Dites-moi la vérité, ne dites pas que les régions font tout très bien.

S. BOSCHER

Mon message, c'est visibilité-lisibilité. Dans notre métier, nous devons être sans cesse « au taquet ». C'est un métier très dur, où il faut se battre, où l'on se bat toutes les semaines contre les Allemands et les Anglais pour récupérer des projets. Il faut vraiment que l'on soit à la pointe, que l'on ait des mesures chocs, que l'on puisse montrer la France qui bouge, la France qui investit pour l'avenir. Il est très important de se projeter. Le grand emprunt est un excellent message.

P. GIACOBBI

J'ai vu, je crois dans le *Financial Times* : « Il y a deux choses extraordinaires en France : le grand Paris et le grand emprunt ». Vous ne l'avez pas lu ?

S. BOSCHER

Paris, ils connaissent.

P. GIACOBBI

C'est vrai que, dans le passé, ce qui a marqué en France c'est l'exposition universelle, les expositions coloniales... C'est comme à Vienne avant 1914, on a fait des projets architecturaux. Donc, dans le *Financial Times*, c'était très positif. Alors qu'en France on pense que l'on va gaspiller de l'argent.

S. BOSCHER

Le grand Paris, c'est majeur ! Nous faisons un argumentaire sur ce sujet. Il est chez Christian Blanc, j'attends son retour. Vous voyez que nous essayons d'être dans l'actualité.

S'agissant des régions, les gens méconnaissent le partenariat concret et positif sur notre sujet entre l'Etat et les collectivités locales. Toutes les semaines, l'Etat, par l'intermédiaire de l'Agence, mais la DATAR et la DGCIS sont également présentes, discute avec les régions, avec les agences régionales de développement pour répartir les projets qui ont été trouvés la semaine précédente par les bureaux de l'AFII à l'étranger. C'est une bourse –David Hubert-Delisle que vous verrez vous l'expliquera.

P. GIACOBBI

J'ai vu la DATAR.

S. BOSCHER

On mutualise cette information et ce n'est pas suffisamment connu. On dit toujours : l'Etat, les régions, ce n'est pas toujours de tout repos. Mais nous avons, nous, un partenariat très concret, qui marche, et là en 2009, ce sont 1 160 projets qui sont identifiés.

P. GIACOBBI

Ne serait-il pas utile d'avoir un réseau unifié ?

S. BOSCHER

J'y viens. C'est un peu ce qui se passe. Sur le terrain, l'AFII n'a pas de réseau en France. Nous nous reposons sur les agences territoriales de développement et notamment les ARD avec lesquelles nous

avons passé une convention. Nous sommes en train de finaliser les choses avec la Corse. Il nous reste les DOM avec qui nous allons débiter les travaux début 2010. Des chartes existaient auparavant, mais là nous avons fait des conventions très concrètes et opérationnelles. Ces conventions ont été signées fin 2008 ou début 2009 et elles organisent le travail avec les régions. Les ARD sont les partenaires privilégiés de l'AFII sur le terrain, ce qui ne nous empêche pas de travailler avec les autres agences de développement. Ce que je vous dis là est très important. Cela signifie que nous sommes pragmatiques, nous ne sommes pas en train de dire « on ne travaille pas avec les régions ». On travaille de préférence avec les régions et quand on travaille avec un territoire qui n'est pas une région, on avertit la région que l'on travaille avec ce territoire.

Maintenant, là où l'on peut progresser, c'est à l'étranger. L'ambition que nous devons avoir est que l'Agence doit être l'agence des collectivités locales à l'étranger, et on en est loin. Pourquoi ? Parce que chaque grande collectivité veut avoir sa petite représentation à l'étranger...

P. GIACOBBI

Presque son ambassadeur, le marquis veut avoir ses pages !

S. BOSCHER

Pour ce faire, nous avons trois prestations. Tout d'abord, une prestation de mission ciblée ; on organise sur deux ou trois jours une mission à la demande d'un territoire avec un expert technique et on lui organise une rencontre d'une dizaine d'entreprises étrangères que l'on a choisies d'un commun accord ; on en a fait dix-sept en 2008, on en fera dix-neuf en 2009. Et comme on a fait un gros travail d'approfondissement des collectivités locales au cours de l'année 2009, on va sans doute en programmer soixante sur 2010.

P. GIACOBBI

Que chaque région ait son bureau d'accueil pour l'étranger, c'est bien. Il est bien que ce soit coordonné avec vous. Vis-à-vis de l'international, un réseau unifié sous l'égide de l'AFII me paraîtrait parfaitement logique, avec des participations, avec des personnes dédiées que vous abritez dans vos locaux.

S. BOSCHER

Oui mais on n'en a que deux. C'est ce que l'on appelle le partenariat à long terme. Nous avons essayé mais pour l'instant cela ne prend pas. On en avait cinq en 2008, on n'en a plus que deux en 2009, malgré un gros travail d'explication. Cela n'attire pas. Qu'est-ce que le partenariat à long terme ? Dans son SRDE, une région dit qu'un pays est stratégique, avec une filière stratégique. On met pendant un an une personne d'une région que l'on choisit d'un commun accord sous management AFII, qui est logée dans nos locaux et qui prospecte pour la région, mais pas uniquement : la région a une préférence mais on mutualisera les projets qui seront trouvés.

P. GIACOBBI

J'avais créé à Delhi un bureau de conseil général ! Il faut tout de même comprendre le ridicule : quand vous dites que la France a 60 millions d'habitants, vu de l'Inde, c'est un État moyen, c'est-à-dire le Goudjerat ; un grand Etat, c'est 200 millions d'habitants.

S. BOSCHER

Un grand État indien, c'est comme le Brésil.

P. GIACOBBI

Je parle des états indiens.

Quand vous leur parlez de Midi-Pyrénées, heureusement qu'ils ne se rendent pas compte, ils croient que c'est grand. Mais si vous leur expliquez qu'il y a deux millions d'habitants, ils ne comprennent pas.

S. BOSCHER

Ce n'est pas à leur échelle.

P. GIACOBBI

Il y a 3 668 collectivités locales en Inde. Et ils s'affolent encore en ce moment parce que l'on parle de créer un nouvel Etat ; on est déjà passé de dix-sept à vingt-quatre ; « cette prolifération de collectivités locales et d'Etats locaux est une catastrophe qui nous mine », voilà ce que l'on entend à Delhi. Alors si l'on explique qu'il y a en France 36 000 communes, 22 régions et 100 départements, ils ne comprennent pas. Il faut voir l'impact très négatif que cela peut avoir psychologiquement. Une représentation unifiée via l'AFII serait...

S. BOSCHER

C'est ce que l'on a proposé avec le PLT, le partenariat long terme. Mais, je vous le dis, cela ne marche pas.

T. SARTRE

Concrètement, comment peut-on empêcher que les collectivités locales développent des bureaux à l'étranger ?

S. BOSCHER

Vous ne pouvez pas l'empêcher, au jour d'aujourd'hui.

T. SARTRE

C'est un phénomène important ?

S. BOSCHER

Il y en a pas mal !

P. GIACOBBI

Jusqu'à preuve du contraire, les relations extérieures et les affaires internationales sont tout de même...

T. SARTRE

Il y a tout de même une clause de compétence générale.

P. GIACOBBI

La clause de compétence générale ne s'étend pas à ce qui est de la compétence exclusive de l'Etat.

T. SARTRE

Le développement économique.

P. GIACOBBI

Si j'étais payeur, je ne paierais pas les dépenses de M. Tartempion à New York.

T. SARTRE

C'est un phénomène marginal ?

S. BOSCHER

Non.

T. SARTRE

Car je suppose que ce sont les grandes régions qui peuvent entretenir cela.

S. BOSCHER

Non, ce n'est pas du tout lié. C'est lié aux décisions des exécutifs régionaux qui disent que tel pays est prioritaire. Donc, soit ils créent une antenne, soit ils paient des consultants locaux qui travaillent pour eux. Cela peut aussi être une option : des sociétés de conseil, en France ou à l'étranger, qui vont travailler sur le pays donné et qui vont leur ramener des projets.

T. SARTRE

A-t-on un recensement un peu exhaustif ?

P. GIACOBBI

Peut-être pas exhaustif parce que beaucoup de gens font des choses dans leur coin.

T. SARTRE

Ce sont principalement les régions, et un peu les départements.

S. BOSCHER

M. Sautter a fait cela pour l'Ile de France. En collaboration avec l'ARD, ils ont fait un PAA, un plan d'amélioration de l'attractivité. Sans parler de l'étranger, le nombre d'antennes de développement économique au sein des collectivités territoriales franciliennes est sidérant. Du coup, ils ont découvert beaucoup de choses.

P. GIACOBBI

L'Andhra Pradesh et le Madhya Pradesh n'ont pas de représentation d'accueil des investissements en France pour eux, et ce sont des Etats ! Le Goudjerat n'a pas de bureau en Europe qui représente ses intérêts. Or, en matière d'investissements, il est étonnant de voir tout ce qu'accueille cet Etat.

S. BOSCHER

C'est important. Je le dis même devant les collectivités locales : notre ambition est que l'AFII doit

être l'agence des collectivités locales à l'étranger. Sur le terrain, en France, nous n'avons pas de représentation, nous nous appuyons sur les collectivités locales.

P. GIACOBBI

C'est logique.

S. BOSCHER

On ne va pas aller créer des structures ! Et le pendant doit être la même chose à l'étranger.

T. SARTRE

J'en suis convaincu. Comment peut-on faire autrement !

S. BOSCHER

Ce sont les décisions des exécutifs locaux, souvent aussi pour des raisons de prestige. Avoir une maison bien placée dans telle capitale, cela crée des opportunités ! C'est un vrai sujet et nous avons essayé, dans le cadre du travail d'enrichissement que nous avons mené au cours de l'année 2009, de mieux expliquer ce qu'est notre partenariat à long terme mais nous n'avons pas eu de succès au jour d'aujourd'hui. On n'en a toujours que deux : un avec l'ADERLY, l'agence de la métropole lyonnaise, et un autre avec l'AEPI, l'agence de développement de la métropole grenobloise.

P. GIACOBBI

Une phase fonctionne bien dans tout le système : la répartition, la coopération, la coordination et la bourse des potentiels d'investissements.

S. BOSCHER

Cela existe depuis dix ans, c'est la DATAR qui l'a créé.

P. GIACOBBI

En littérature, il y avait autrefois l'OuLiPo, l'ouvrage de littérature potentielle. C'était Raymond Queneau qui disait cela. Là, nous avons l'ouvrage d'investissements potentiels qui existe entre les régions et l'AFIL, c'est très bien. A l'inverse, chacun veut avoir son ambassade et, à mon avis, c'est à prohiber. Il faut clairement le dire.

S. BOSCHER

Avec la réforme des collectivités locales et l'exigence d'efficience qu'elles vont avoir, on peut penser qu'il y aura un reflux.

P. GIACOBBI

Il faut exiger le reflux.

T. SARTRE

Elles auront moins de moyens.

* * *

Entretien avec Julie CANNESAN
Directrice de la Promotion - AFII

21 décembre 2009

Paul GIACOBBI

Vous vous occupez donc de la promotion. On a bien noté que sur l'année, il était prévu un plan de communication plus important, qui expliquait d'ailleurs que le budget ait augmenté ; on nous a très sommairement décrit les contacts que l'on avait avec la presse, etc. Je lis la presse anglo-saxonne depuis une vingtaine d'années et j'ai le sentiment qu'un certain nombre d'images se sont améliorées. J'ai d'ailleurs été frappé très récemment par un excellent article -que j'ai là d'ailleurs- dans le *Financial Times*, de quatre pages, sur la France, qui s'intitule « faire du business en France ». Il est très favorable et l'on y trouve d'ailleurs l'intervention sous forme de citations répétées de M. Appia. J'ai trouvé ce document très positif parce que je sais l'impact que cela a. D'ailleurs, je dois rencontrer un rédacteur du *Financial Times* à Londres avec qui j'ai pris contact en janvier. Comment cela se passe-t-il ? Si j'entends bien, il y a deux formes de communication : promotion, campagne de publicité et de promotion et il y a des choses beaucoup plus ciblées. J'ai cru comprendre qu'il y a une attention portée aux journalistes, à la presse.

Julie CANNESAN

Je vais vous dresser très rapidement le panorama de la Direction de la promotion à l'AFII. Cela regroupe plusieurs métiers. La promotion à l'AFII c'est à la fois de la communication, du marketing, de la presse, en effet, et aussi et surtout de l'information et de la veille stratégique, pour identifier des entreprises à prospecter sur nos marchés dits prioritaires.

La partie information comprend trois pôles :

Un pôle veille.

Un pôle analyse économique.

Un pôle argumentaire et benchmark.

Ce pan de la Direction a pour but de créer de l'information et de nourrir l'ensemble de nos équipes à l'étranger ainsi qu'à Paris, d'éléments de comparaison et d'atouts compétitifs pour la France. Tout cela est livré sous forme d'argumentaires diffusés auprès de nos divers réseaux que sont les ambassadeurs, les missions économiques, les relais d'influence français, comme les CCEF, les CCIFE, etc. C'est donc la cheville ouvrière de la Direction : production de contenus, lecture de la presse internationale chaque jour, identification d'informations lacunaires sur la France pour adresser des éléments d'information en complément aux journalistes ou aux organes de presse qui auraient fait l'objet d'un traitement parcellaire, adresser également des argumentaires à nos équipes pour pouvoir actualiser et adapter l'ensemble de nos discours sur l'attractivité économique de la France. Enfin, nous adressons des messages plus orientés « analyse économique » pour savoir comment la France se situe en termes d'attractivité et de compétitivité vis-à-vis de ses concurrents européens notamment.

Il y a donc plusieurs éditions de documents, le bilan annuel des investissements étrangers créateurs d'emploi, le tableau de bord de l'attractivité, un Livre Blanc sur les classements internationaux. Les benchmark internationaux (classement de Shanghai sur les universités, rapport du World Economic Forum, Classement Ernst & Young sur les investissements créateur d'emploi, par exemple...) font l'objet d'un traitement fin et quotidien, par l'ensemble des équipes pour produire des éléments de

langage, expliquer pourquoi la France est plus ou moins bien placée selon les items.

La partie veille est un outil d'aide à la prospection, identification en amont de l'intérêt d'une entreprise ou d'un groupe à s'internationaliser. C'est très important sur les marchés moins connus de la part de l'Agence, ceux sur lesquels elle est moins présente. On fait une veille de la presse économique internationale. Aujourd'hui, c'est plus de 4.000 sources qui sont surveillées quotidiennement par les équipes de l'AFII. L'objectif est de cibler l'intérêt pour les entreprises ou les groupes, de s'internationaliser vers l'Europe puis vers la France.

Ce travail donne lieu à la réalisation de deux observatoires : l'observatoire France et l'observatoire Europe. L'observatoire France, exhaustif, centralise l'ensemble des investissements étrangers créateurs d'emploi réalisés en France et nous aide à la constitution du bilan France. L'observatoire Europe, non exhaustif, centralise l'ensemble des investissements réalisés en Europe par des opérateurs étrangers.

De ces observatoires, plusieurs produits sont déclinés comme support à la prospection : des cartographies, des analyses sectorielles, listes de prospections, etc.

Telle est donc la première branche de la Direction.

La deuxième branche qui vous intéresse plus directement...

P. GIACOBBI

Non, les deux m'intéressent tout à fait. Ma question était partielle, mais vous avez tout à fait raison de la citer. C'est au moins aussi important de s'informer...

J. CANNESAN

Tout cela est très interconnecté, c'est-à-dire que l'ensemble des éléments utilisés pour la promotion, le marketing ou la communication de la presse, sont issus de cette première branche qui est liée étroitement avec la prospection et les intérêts prioritaires de l'Agence.

La partie communication, presse, marketing comprend deux types d'équipes : une première qui est la presse et une seconde qui est la communication au sens large.

Sur la presse, nous sommes organisés de manière assez simple : une attachée de presse senior organise l'ensemble des rendez-vous presse du Président, et des directeurs de bureaux AFII. Elle est confirmée à l'international et entretient un fichier de journalistes tant en France qu'à l'étranger afin d'obtenir sur les déplacements du Président, des rendez-vous de haut niveau permettant un suivi tant du travail de l'Agence que du discours attractivité-promotion de la France en général à l'étranger.

Chaque déplacement, chaque événement, chaque séminaire d'affaires, tout outil de communication fait l'objet d'un traitement et d'un suivi auprès de la presse économique internationale, soit par le biais d'informations traditionnelles que sont les communiqués ou dossiers de presse, soit par de la relation informelle puisque chacun de nos bureaux, sous-couvert d'une coordination par Paris, a dû identifier depuis près de trois ans maintenant, entre quinze et vingt journalistes référents sur leur zone. Ce qui nous permet d'avoir un suivi régulier et des entretiens.

Chaque directeur de bureau a d'ailleurs lui-même un objectif en tant que nombre de rendez-vous à organiser avec la presse internationale pour assurer ce suivi et ce relationnel. La relation presse classique : adresser une information, suivi, etc.

Un autre volet de l'activité presse de l'Agence est l'organisation de voyages de presse, activité intense puisque l'on est à plus de trente-cinq voyages de presse organisée pour 2009.

Ce sont les bureaux IFA qui proposent l'organisation de voyages de presse en France pour leurs contacts étrangers. Tout cela est géré ici à Paris par une personne qui est en lien avec les territoires et les pôles de compétitivité. L'idée est de valoriser la France dans son ensemble, avec un discours France et un chapeau « attractivité », mené par l'AFII Paris et évidemment par nos tutelles : rendez-vous ministre, cas choisi selon le niveau des journalistes que nous recevons, et rendez-vous dans les territoires permettant un angle plus précis et surtout la rencontre d'entreprises de la même nationalité. C'est ce qui fonctionne le plus avec un nombre de retour « Presse » aussi très satisfaisant.

Un troisième volet concerne les communiqués de presse qui sont traités depuis près de deux ans par la voix sectorielle. C'est-à-dire que nous avons pris le parti d'avoir vingt-quatre communiqués de presse sectoriels, donc deux par mois, diffusés par Ubifrance qui dispose de bureaux Presse avec une expérience sectorielle très fine et très aboutie. Nous utilisons donc leurs services. Cela nous permet un relais plus efficace et plus professionnel.

Voilà pour la partie Presse. Évidemment, tout cela est relayé sur notre site Web avec un espace Presse assez dynamique, qui sera accessible en janvier suite à notre refonte.

L'autre volet est toute la partie communication proprement dite, promotion. Ce volet regroupe les événements, les conférences économiques internationales et les séminaires d'affaire puisque nous organisons localement dans chaque bureau, plus de vingt séminaires d'affaire par an. Un séminaire d'affaire est un format de *workshop* où les directeurs de bureau associent les réseaux locaux ainsi que les membres de notre club AFII. Le club regroupe des professionnels (cabinets d'avocats, experts comptables...) qui accompagnent également les investisseurs étrangers dans leurs démarches d'implantation en France et complètent l'action de l'agence. L'idée est de réunir entre trente à cinquante entreprises pour leur délivrer un message sur l'attractivité. Les séminaires d'affaire sont un outil de notre programme de marketing relationnel où l'on a identifié par typologie, par cible les messages à adresser.

P. GIACOBBI

La Direction de la promotion est quand même une structure assez importante ! C'est combien de personnes ?

J. CANNESAN

Vingt-cinq personnes environ.

P. GIACOBBI

Spécifiquement dédiées ? Après bien entendu, j'imagine que sur place localement...

J. CANNESAN

Non, en fait c'est assez simple. On a cinq correspondants communication dans les bureaux, dans les marchés européens, américains et pays émergents maintenant.

P. GIACOBBI

Qui ne font que cela ?

J. CANNESAN

C'est variable sur les zones. Aujourd'hui, on s'oriente plutôt sur un schéma partage prospection/communication car tout cela est très lié. Il y a eu un temps, dans la première campagne image durant lequel des correspondants communication étaient 100 % dédiés parce que c'était un plan ambitieux de trois ans et de 10 millions d'euros par an. Aujourd'hui, ces cinq correspondants se partagent un temps sur la prospection.

P. GIACOBBI

Sur la grande campagne de communication, avez-vous des évaluations ?

J. CANNESAN

Bien sûr.

P. GIACOBBI

J'aimerais bien avoir ce que vous avez là-dessus parce que l'on a dépensé de l'argent... Je pense que vous avez maintenant une évaluation pour savoir si cela a fonctionné assez, pas assez, etc.

J. CANNESAN

Oui, nous avons des enseignements très précis. Nous savons que sur certaines zones, c'est inutile d'investir, comme l'Allemagne par exemple parce que les perceptions sont d'ores et déjà acquises et bonnes.

P. GIACOBBI

C'est l'article auquel je faisais allusion. Je le trouve excellent. Il y a quatre pages. C'est même assez étonnant. Il n'y a rien de négatif. Franchement, que faut-il de mieux ?

J. CANNESAN

Vous, vous le savez, le *Financial Times* édite des *Business Location* régulièrement...

P. GIACOBBI

Oui.

J. CANNESAN

...Sur plusieurs pays. C'était la France qui était à l'honneur effectivement.

P. GIACOBBI

Oui, mais il y a dix ans, on n'aurait pas dit cela.

J. CANNESAN

Le dernier *Business Location* sur la France date de deux ans sur la France.

P. GIACOBBI

Était-il moins bon ?

J. CANNESAN

Non, il était tout aussi bon.

P. GIACOBBI

On est d'ailleurs un des pays attractifs !

J. CANNESAN

Peut-être encore plus aujourd'hui. C'est d'autant plus surprenant de lire des articles aussi positifs dans un support anglo-saxon comme le *Financial Times*, qui habituellement peut être assez critique.

P. GIACOBBI

Je le lis depuis trente ans quasiment tous les jours. Je n'ai jamais trouvé de francophilie malade, c'est clair, pas d'excès dans ce domaine. Là, c'est quasiment dithyrambique, c'est même presque trop. Je me suis demandé si l'on avait payé pour cela !

J. CANNESAN

Les suppléments *Business Location* sont financés par des annonceurs. C'était HEC qui finançait le principal dans ce cas-là.

P. GIACOBBI

Mais on ne paie pas 10 millions de dollars pour cela !

J. CANNESAN

En tout cas l'AFII ne finance pas pour être présent dans ce type de support. C'est une règle déontologique.

Sur la partie communication, j'en étais à la partie marketing relationnel. On a identifié à la fois des journalistes, des décideurs de très haut niveau, des décideurs opérationnels, et la communauté française. Nous les traitons de manière dissociée en leur adressant une information régulière. Cela fait partie du plan de marketing et les séminaires d'affaire sont l'un des outils au service de la cible n°3, à savoir les interlocuteurs, les chargés d'affaire.

Ensuite, nous gérons tous le site web. Le site AFII est en plus de douze langues. Il est évidemment géré à Paris puis localement par des correspondants locaux quand c'est nécessaire.

Nous réalisons également toutes les campagnes dites de promotion ou de publicité. Il y a eu la campagne interministérielle il y a trois ans ; l'année dernière, nous étions présents également... Tout cela était traité par Paris, tant sur la partie achat d'espaces que sur la partie visuelle. Et il y a toute la partie production, PAO, documents d'information, etc. Nous avons internalisé une partie de l'exercice parce que nous sommes émetteurs de beaucoup de contenu qui doit être mis en forme pour être valorisé auprès de nos cibles.

Tels sont les métiers qui sont traités par la Direction Promotion ici à l'AFII.

P. GIACOBBI

Pour entrer un peu plus dans le détail, il y a une chose qui me frappe, mais vous allez me répondre, on a des choses en France qui sont répulsives : les lois sociales, le Code du Travail, une certaine forme de rigidité, les 35 heures, des éléments de fiscalité qui sont quand même des charges, etc. mais j'ai surtout le sentiment que l'on a progressé depuis un certain nombre d'années, et cela s'est peut-être accéléré, mais en même temps je ne suis pas certain qu'on le présente toujours suffisamment concrètement.

Je vais vous donner un exemple précis. Beaucoup d'étrangers nous disent : « *En France avec l'administration fiscale, on ne discute pas, on ne sait jamais à quelle sauce on va être mangé. Alors qu'ailleurs on discute, on se met d'accord et après c'est bon* ». Ce n'est pas tout à fait vrai parce qu'en France on discute, contrairement à ce que l'on dit, on peut obtenir des rescrits. Il y a plein de choses qui fonctionnent mais c'est peut-être dans notre présentation que cela ne suit pas. Je pense

d'ailleurs que ce n'est pas un problème de communication mais de présentation, ce qui est tout de même un peu différent.

Faites-vous face à de tels éléments et avez-vous par rapport à la complication française ou à la lourdeur française, un message particulier ?

J. CANNESAN

Nous avons des messages particuliers notamment à travers nos séminaires d'affaire. Comme ce sont des séminaires thématiques, le coût du travail, le droit du travail, la flexibilité, la fiscalité, tous ces thèmes sont abordés et par marché. On peut donc avoir en fait une analyse assez fine des remontées par nationalité et par type d'entreprise. En effet, on ne ressent pas les mêmes difficultés quand on est une grande entreprise...

P. GIACOBBI

Avez-vous des comptes rendus ou des évaluations par rapport à cela ?

J. CANNESAN

Oui nous avons des comptes rendus. Ensuite on fait réaliser les évaluations directement par des instituts comme TNS SOFRES.

P. GIACOBBI

Ce que les étrangers pensent de nous finement, cela m'intéresse beaucoup.

J. CANNESAN

Oui, je vous passerai quelques comptes rendus et les derniers sondages que nous avons faits.

P. GIACOBBI

Parce que je me méfie beaucoup des *a priori*. Je ne suis pas un spécialiste de l'investissement étranger et international. Comme tout le monde, je connais pas mal de monde ailleurs. Il est vrai que j'ai tendance à relever des aspects très partiels avec mon expérience personnelle et les gens dans l'économie que je peux connaître ou rencontrer à travers le monde, mais je m'en méfie beaucoup. J'ai moi-même des *a priori* sur la France, les *a priori* des français sur leur propre pays sont rarement les plus favorables.

J. CANNESAN

Nous sommes les premiers détracteurs ! C'est certain.

P. GIACOBBI

On dénigre tout ce que l'on fait. On n'échappe pas à cette règle. Un exemple. Le Gouvernement est en train de mettre fin à la taxe professionnelle qui apparaissait comme une des grandes particularités françaises, au moins un des éléments les plus répulsifs. Pourtant, il y a dans beaucoup de pays étrangers, notamment fédéraux, une multitude de taxes. Je prends l'exemple de l'Inde que je connais très bien ; dans chaque État, il existe des taxes indirectes extrêmement compliquées, variables. De surcroît, pour transporter des marchandises d'un bout à l'autre, il y a un certain nombre de contrôles

effrayants. Je connais bien physiquement parce que j'ai une maison en Inde, à côté de la frontière de l'Haryana. Il y a des files de camions arrêtés parce qu'il y a des contrôles sur les taxes des droits indirects. C'est quelque chose d'assez particulier. Donc si quelqu'un traverse dix États, c'est très compliqué ! Plus compliqué que de traverser l'Europe en transit international routier, en caricaturant un peu. Or, a-t-on communiqué ? J'imagine que l'on a communiqué sur la taxe professionnelle en disant « C'est une mesure qui n'allait pas, que l'on va changer ». Ou préalablement, avait-on communiqué sur le fait : « C'est vrai, nous, on a la taxe professionnelle mais les autres ? » Fait-on un peu de publicité « comparative » ?

J. CANNESAN

Publicité comparative, non. Publicité en tant qu'achat d'espace...

P. GIACOBBI

Oui je disais « comparatif » entre guillemets. Disons communication comparative ?

J. CANNESAN

Oui, c'est le travail quotidien des équipes du pôle information, où l'on produit des benchmarks en comparaison, on analyse les classements.

P. GIACOBBI

Avez-vous fait quelque chose de spécifique sur l'imposition sur les sociétés ?

J. CANNESAN

Oui.

P. GIACOBBI

Cela m'intéresse car j'ai la conviction comme beaucoup de gens que l'impôt sur les sociétés en France, a un rendement qui pèse sur les entreprises, pas plus qu'ailleurs et souvent moins qu'ailleurs. En revanche, il est très bizarrement répulsif par son taux apparent. Personne ne paie en définitive sur une assiette. En revanche, on a un mécanisme extraordinaire de Crédit d'impôt Recherche qui, à mon avis, est menacé aujourd'hui.

J. CANNESAN

Oui, il a été étudié de près...

P. GIACOBBI

Je le redoute quand j'entends y compris des collègues qui ne sont pas forcément ennemis de ce genre de mécanisme. Je m'aperçois que ce n'est pas si simple de le maintenir.

J. CANNESAN

Or, aujourd'hui il constitue un outil majeur pour l'attractivité...

P. GIACOBBI

C'est clair, c'est un des trucs qui marchent, qui est relativement simple et attractif. Mais on n'est pas capable de dire que dans cinq ou dix ans, ce sera le même. Or il s'agit quand même d'un investissement lié à la recherche et au développement. Si l'on fait des mécanismes et qu'ils sont retirés deux ans après... Que la loi change, que ce n'est plus ce que c'était, mais que la décision est déjà prise de le faire, enfin bref, vous voyez...

J. CANNESAN

Oui, bien sûr. On produit du benchmark, de l'argumentaire à destination de notre réseau, des réseaux démultiplicateurs que sont les Français à l'étranger eux-mêmes, les ambassadeurs, les services économiques, l'ensemble de nos partenaires. Aujourd'hui, on a un Club AFII qui fonctionne assez bien, auquel adhèrent des cabinets d'avocat, des structures privées qui exercent le même travail de conseil auprès des entreprises.

P. GIACOBBI

On trouve à l'AFII, une mine d'informations et de relations gratuites, et à l'inverse, l'AFII fait passer le message.

J. CANNESAN

L'AFII fait passer le message et on les utilise aussi dans le cadre de nos séminaires d'affaire. C'est-à-dire que quand l'AFII, agence gouvernementale, organise un séminaire d'affaire en partenariat avec *Baker & McKenzie* par exemple, c'est toujours plus séduisant et sécurisant pour une entreprise.

P. GIACOBBI: Quels sont les gros points d'influence sur la presse étrangère que vous localisez sur la carte ? Les pays anglo-saxons ?

J. CANNESAN

Cela a longtemps été les pays anglo-saxons évidemment avec la place londonienne et les États-Unis, et cela le restera indubitablement.

P. GIACOBBI

Avec ceux-là, on a déjà fait une partie du tour de la planète.

J. CANNESAN

Une grosse partie oui. Mais aujourd'hui du fait de notre plan 2010 en direction des pays émergents, on s'intéresse aussi à la presse brésilienne, indienne, chinoise ainsi que celle des pays du Golfe.

P. GIACOBBI

Les plus gros tirages de la planète ?

J. CANNESAN

Oui.

P. GIACOBBI

En Chine, il y a quand même des presses mais très particulières.

J. CANNESAN

C'est très régionalisé et le traitement de la France dans ces presses-là est quasiment inexistant.

P. GIACOBBI

Oui, ils ne savent même pas où c'est déjà. Ils savent que c'est en Europe, mais ils ont du mal à situer.

J. CANNESAN

Sur un événement comme le WEF Inde, qui a eu lieu au mois de novembre, on a organisé un interview de David Appia dans l'*Economic Times* sur le même format que cela, cela a très bien fonctionné. Il était en page 3...

P. GIACOBBI

Ils n'ont rien contre la France !

J. CANNESAN

Et en plus ils sont très réceptifs. Cette interview est parue le premier jour du forum, -ce qui a décuplé notre message et attiré l'attention des décideurs indiens présents.- On sent bien en plus que sur ces marchés-là, que la presse a encore de la crédibilité vis-à-vis du chef d'entreprise. Ce qui est vu ou lu dans la presse, joue vraiment son rôle d'influence et de relais.

P. GIACOBBI

Oui, il y a toute une série de journaux en Inde, et de surcroît il y a aussi des médias qui sont lus à l'étranger, aux États-Unis en particulier, par des chefs d'entreprises qui sont quand même indiens. En Europe aussi, c'est non négligeable. Ils sont quand même très implantés notamment au niveau de la sidérurgie. Malgré tout, ils lisent les nouvelles du pays. Donc votre truc est aussi un bon relais d'opinion. Au Brésil, avez-vous développé cela aussi ?

J. CANNESAN

Oui, nous commençons. L'accent sera mis en 2010. Au Brésil, nous avons identifié trois titres qui sont très solides et nous allons surtout faire un partenariat avec l'un d'entre eux, le plus lu par nos cibles, parce que nous ne souhaitons pas nous disperser. Nous débutons vraiment sur cette zone et voulons vraiment cibler nos messages. Il y aura un gros de travail en termes de relations presse avec aussi un voyage organisé en France et la publication d'annonces. Notre travail de relation presse va s'adosser au plan média qui sera développé sur cette zone.

P. GIACOBBI

En fait, vous gérez une grosse agence d'information puisqu'il y a plusieurs entrées et plusieurs sorties. Il y a des sorties purement opérationnelles sur du repérage, de l'intelligence, etc., qui ne sont pas destinées à être sorties à l'extérieur mais plutôt à usage interne.

J. CANNESAN

A usage de prospection aussi, c'est-à-dire comment se positionner avant nos concurrents ?

P. GIACOBBI

Oui, mais vous ne le claironnez pas sur les toits au départ.

J. CANNESAN

Non.

P. GIACOBBI

Il y a une activité de production de documents sur la France, qui me paraît extrêmement importante. Je pense que l'on a besoin d'expliquer beaucoup de choses car je suis intimement persuadé que l'on a fait énormément. Par exemple, l'administration fiscale n'est plus la même qu'avant le rapport Aicardi... Enfin, il y a eu des progrès dans bien des domaines, sur l'administration française dans son ensemble. C'est incontestable ! L'image reste quand même pas forcément encore...

J. CANNESAN

En fait, c'est très variable selon les régions du globe. Vis-à-vis de nos concurrents européens, ils sont convaincus de notre savoir-faire, de notre valeur ajoutée, dans le dispositif. Aux États-Unis, cela reste très compliqué. Cela oscillait un peu en fin de précédente campagne. Aujourd'hui, c'est plus positif, mais la vision reste quand même très contrastée et les perceptions négatives très ancrées.

P. GIACOBBI

Nous avons des rapports complexes et psychanalytiques avec les États-Unis. On ne les aime pas, on les adore, ils nous détestent, ils nous adorent.

J. CANNESAN

C'est exactement cela.

P. GIACOBBI

Et cela varie selon les moments. Au temps de Bush, on se détestait soi-disant. Obama, on l'a adoré, maintenant on va le détester à nouveau parce qu'il pratique la même politique sans l'ombre d'un changement. Enfin, bref...

J. CANNESAN

Et il y a tous les nouveaux pays dits émergents où là nous avons fait un point zéro de l'image économique de la France avant de lancer notre plan. Ce n'est pas tellement du préjugé, c'est de la méconnaissance. On n'existe pas, on ne fait pas partie de leurs priorités. Quand on leur parle d'Europe, la France arrive quand même relativement mal classée. On nous reconnaît un certain nombre d'atouts traditionnels, mais cela ne nous permet pas d'émerger et de nous positionner comme un État fort pouvant accueillir leurs investissements. C'est plus un travail de conviction et de présentation de l'ensemble de nos atouts parce que ce sont des gens qui sont réceptifs. Ils n'ont

pas de préjugés, ou beaucoup moins que sur les autres zones. Du coup, c'est plus de la pédagogie : exister, identifier les bonnes villes parce que l'on est en train de parler de zones extrêmement étendues sur lesquelles l'AFII ne peut pas se positionner partout. Donc aujourd'hui on est sur un travail de ciblage.

P. GIACOBBI

C'est un problème très complexe. On ne peut pas être partout. Dans un pays comme l'Inde, que je connais très bien, il est vrai que Delhi, c'est bien, c'est pratique, c'est au centre, en même temps, peut-on dire que c'est une ville de grandes décisions économiques, industrielles ? Pas totalement mais sinon où aller ? C'est là que cela devient compliqué car ce n'est pas aussi simple que cela. Si on dit que Mumbai est la grande ville économique, oui, c'est la ville boursière, financière, etc. mais pourquoi ne pas aller à Bangalore ? Après, il y a quand même Amedabad, qui est une ville forte, puissante et il pleins d'autres endroits. Donc finalement, si l'on ne va qu'à un endroit, Delhi, c'est bon. Sinon il faudrait être à Mumbai, à Amedabad, peut-être même à Calcutta...

J. CANNESAN

J'allais vous le dire.

P. GIACOBBI

Bangalore, Calcutta.... Je dirai qu'il y aurait un indice qui serait le réseau des grandes écoles de management, qui sont effectivement à Calcutta, à Amedabad, à Bangalore, il y en a sept. Si ces écoles indiennes qui sont l'élite de la formation sont là, ce n'est ce n'est par hasard. Si la première a été créée à Calcutta, c'est que la tradition économique y est très forte. On ne peut pas être partout.

J. CANNESAN

Voilà. On sera très présent en publicité en Inde et en Chine. C'est là où l'on a le plus d'annonces.

P. GIACOBBI

C'est clair qu'il y a une espèce de déplacement vers l'Asie. J'apprécie beaucoup qu'il y ait cette forte prise en compte.

J. CANNESAN

On aura à peu près quatre-vingt annonces dans la presse indienne sur deux vagues assez resserrées, donc une présence massive qui sera relayée par des *road-shows* avec nos séminaires d'affaire, des déplacements ministériels. On s'adosse évidemment à tout ce qui permet d'avoir une caisse de résonance française.

P. GIACOBBI

Il y a quand même de grosses affaires en cours ! Ce n'est pas négligeable. J'espère que l'on va déboucher sur la vente de réacteurs EPR. Cela semble avancer. Il n'est pas exclu que l'on progresse sur le secteur de l'armement, etc.

Je suis frappé pas la structuration de la maison qui n'est pas beaucoup généraliste et de guichets, mais plutôt une maison qui structure très fortement ses cibles, ses stratégies, ses méthodes, avec une certaine adaptabilité. Même ce que m'ont dit les autres, c'est très convaincant.

Il y a quelque chose, ce n'est pas du tout un reproche, je crois que c'est un choix, vous ne communiquez pas en France puisque par définition, vous êtes complètement inconnu.

J. CANNESAN

Oui, c'est vrai que l'AFII en France, c'est essentiellement son bilan d'activité, présenté par ses ministres de tutelle.

P. GIACOBBI

Bien sûr mais bon !

J. CANNESAN

Et quelques opérations quand même auprès des entreprises étrangères implantées. C'est-à-dire que nous avons mis en place un baromètre pour savoir ce qu'elles pensent et surtout ce qu'elles connaissent des dernières réformes passées.

P. GIACOBBI

Oui, j'ai sûrement reçu des tas de documents de l'AFII, que je n'ai pas lus d'ailleurs, et jusqu'à ce que le Président de la République me demande de réfléchir au sujet, j'avoue humblement que je n'avais aucune information valide. J'avais même comme toujours un *a priori* qui n'est jamais favorable parce que je me suis dit : on a encore créer quelque chose mais à quoi cela sert ?

J. CANNESAN

C'est vrai que c'est un choix. Le budget n'est pas limité mais ne nous permet pas non plus de se diluer.

P. GIACOBBI

Tout à fait, mais le rapport qualité/prix paraît globalement pas mal du tout, mais totalement inconnu en France. C'est à la fois une louange et en même temps (je pense qu'auprès des ministres, ce n'est pas le cas) je crois que peut-être auprès des députés, il faudrait lancer un peu d'information aussi car après tout ce sont eux qui votent les budgets. Cela peut aider même si honnêtement, je n'ai pas grand-chose à dire... Il est vrai vous n'êtes pas connus en France. Encore une fois ce n'est pas un reproche. Il vaut mieux que vous soyez appréciés et connus à l'étranger, des investisseurs étrangers, que des Français. Simplement peut-être avec une nuance, avez-vous des contacts avec la presse française ?

J. CANNESAN

Oui, on a dix ou douze correspondants identifiés avec lesquels on travaille. Je vous transmettrai une revue de presse sur l'AFII si cela vous intéresse.

P. GIACOBBI

Oui tout à fait.

J. CANNESAN

Parce qu'on a quand même pas mal de papiers mais c'est toujours pareil, on cible les sections

économiques uniquement.

Je mettrai à votre crédit le fait que l'on est moins présent depuis deux ou trois ans dans la presse française. On a vraiment focalisé sur la presse étrangère.

P. GIACOBBI

Les investisseurs étrangers ne sont pas tellement en France. Enfin, ils sont en France !

J. CANNESAN

Ils sont en France. Il y a des projets de développement à ne pas négliger. C'est pourquoi, on les traite plutôt d'un point de vue prospection avec le système d'*aftercare* qui a été mis en place par la Direction commerciale, avec des clubs pays dédiés. On travaille par nationalité mais c'est vrai que l'on est surtout orienté en France sur une communication au service de la prospection.

P. GIACOBBI

Je vous remercie.

Entretien avec M. Gilles Carrez,

Rapporteur général de la Commission des finances de l'Assemblée nationale

Mercredi 10 février 2010

Paul GIACOBBI

Un ou deux sujets me paraissent fondamentaux sur la fiscalité. Vue de l'étranger, la fiscalité est considérée dans sa complexité. Mais elle est souvent moins lourde qu'on le croit. Je me suis amusé à faire des comparaisons du rendement de l'impôt sur les sociétés par rapport au PIB en Irlande et en France. Le rendement est plus important en Irlande, nettement. Cela prouve que quelque chose ne va pas quelque part.

Néanmoins, il y a un point particulier sur lequel je voudrais connaître le sentiment du rapporteur général, un dispositif qui me semble excellent, parfait, merveilleux, très apprécié dans le monde : le crédit impôt recherche. Il est considéré généralement dans le monde comme l'un des meilleurs. Aux Etats-Unis, j'ai rencontré des gens qui considèrent que c'est ce qu'il y a de mieux. C'est cité en exemple. Cela fait un effet considérable. Mais cela a coûté, en 2009, 5,8 Md€, un peu plus que cela n'aurait dû, parce que il y a eu cet effet d'aubaine. Cela va plutôt aller en augmentant.

Avec l'amortissement dégressif, ce sont des bases fortes de notre attraction.

On me dit partout : "*Vous avez un dispositif extraordinaire.*" Je ne peux pas croire que ce soit sans effet. J'ai remarqué que cela avait l'air de s'appliquer à des secteurs auxquels on ne s'attendait pas, en particulier les secteurs de la banque et de l'assurance. Je vois que la commission des finances décide de faire une étude. Est-ce un sujet qui est dans le collimateur ? Qu'en dis-tu ?

Gilles CARREZ

Nous sommes sensibles à deux choses :

- * L'évolution extrêmement rapide du coût, de la moins-value fiscale.
- * Le discours unanime, qui vire parfois même à l'incantation sans que nous ayons d'évaluation sérieuse du dispositif du CIR.

P.GIACOBBI

Je suis tout à fait d'accord avec le gouvernement.

G. CARREZ

Oui, mais cela nous rend perplexes parce que nous n'avons pas d'évaluation. J'ai essayé de me saisir du sujet dès juillet dernier, avec le rapport que je fais chaque année sur l'application de la loi fiscale. Je donne un coup de projecteur sur des questions qui me paraissent délicates. J'avais choisi le bouclier fiscal, la question de la taxe professionnelle et cette question du CIR.

C'est vrai qu'il est encore trop tôt pour une évaluation objective, par exemple, des effets de maintien de laboratoires, de grandes entreprises sur le territoire national, de relocalisation. On n'a

pas non plus une bonne décomposition par branche d'activité, par nature de dépenses. C'est difficile de mesurer parce que l'on a peu de recul, en fait.

Nous venons de mettre en place une mission d'évaluation et de contrôle, conduite par les deux rapporteurs spéciaux, Alain Claeys et Jean-Pierre Gorges. Ils commencent leur travail.

P. GIACOBBI

Je leur transmettrai des documents que j'ai, qui sont des documents d'étude américains qui pointent sur le système français. On a quand même également -ils l'ont certainement- les analyses faites par le Medef, qui est un début d'indice sur ce qui fonctionne. C'est le Medef, mais il y a quelques éléments.

G. CARREZ

L'an dernier, c'était trop tôt. Sauf que, l'an dernier, dans mon rapport, on a mis le doigt sur un problème de classification. On assistait à une préemption très importante de la dépense fiscale par le secteur financier. J'ai posé la question. Un mois après, Bercy a apporté comme réponse, qui me paraît à première vue pertinente, qu'étaient classés dans cette branche les holdings financiers, donc que toute la recherche menée dans des entreprises industrielles qui appartenaient à des holdings classés dans cette branche était dans cette branche.

Cette question est très importante. Le bruit court de plus en plus au 6^{ème} étage de Bercy, le 5^{ème} n'étant apparemment pas au courant, que l'assiette de dépenses serait étendue aux dépenses d'innovation. On englobe tout ce qui tourne autour des prototypes, des démonstrateurs ou autres. Depuis deux ou trois ans, chaque année, sont présentés des amendements pour étendre l'assiette. Je refuse de les prendre tant que l'on n'a pas une évaluation. Je crains, compte tenu du credo général sur le CIR que l'arbitrage ne soit fait dans les prochaines semaines. On risque de partir sur un dispositif élargi sans avoir réellement des éléments sur l'efficacité du premier, dont chacun dit, c'est vrai, qu'il est intelligent. Ce n'est pas parce que tu as un consensus que tu dois t'abstenir de faire une évaluation.

Nous en discussions avec Alain Claeys ; j'espère qu'il va dégager assez de temps. Il a fait de très bons travaux sur l'université et la recherche. C'est à partir de son travail que nous avons mis au point les indicateurs dont nous avons besoin au titre de l'autonomie des universités. Si vous-même avez des éléments, notamment de la littérature étrangère, sur notre système. Ils disent que c'est bien, que c'est intelligent dans l'abstrait, mais ils n'ont comme nous pas d'éléments d'évaluation.

P. GIACOBBI

Le seul document d'évaluation est celui du Medef.

G. CARREZ

Ce sont des témoignages d'entreprises qui en ont bénéficié.

Il faut toujours faire du micro et du macro.

P. GIACOBBI

Sur le sujet précis de l'attractivité, les gens qui ne savent pas, qui ne s'intéressent pas à la France disent : *"Vous avez un taux d'impôt sur les sociétés (IS) très élevé."* Les gens qui savent et qui sont malins disent : *"Vous avez un IS qui finalement a un rendement relativement faible, parce que l'on ne fait pas de bénéfices chez vous."* Et puis, il y a ceux qui disent : *"Ne nous occupons pas de cela, vous avez un rendement faible."* Il y a le Crédit Impôt Recherche...

G. CARREZ

...et les intérêts. Le traitement des intérêts est assez privilégié.

P.GIACOBBI

Vous avez également les systèmes de consolidation.
Report en avant, report en arrière, peu de pays ont cela.

P. GIACOBBI

Sur l'impôt sur les sociétés, c'est un élément... Cela entraîne-t-il des choix de localisation particuliers ? Je ne le sais pas, je n'en suis pas sûr, mais c'est intéressant.

G.CARREZ

Le critère macro part de l'IS. On retrouve la notion d'IS dans tous les pays développés. La part de l'IS dans le PIB, c'est comme la part de l'IR dans le PIB ; on a une part d'IR et d'IS dans le PIB très sensiblement inférieure à ce qu'elle est dans les autres pays, à commencer par les Etats-Unis.

P.GIACOBBI

On paie moins d'impôts sur le revenu en France

G. CARREZ

Quand on ajoute tous les prélèvements obligatoires, le diagnostic est simple...

P.GIACOBBI

A ceci près qu'il y a des secteurs aux Etats-Unis qui sont plombés par deux plaies qui n'existent pas en France ou beaucoup moins : des charges sociales effroyables, parce qu'elles sont conventionnelles aux entreprises, aux secteurs. Ce n'est pas dans les prélèvements obligatoires, c'est dans les assurances. Tu payes une assurance et tes ouvriers seront moins bien assurés.
A New York, un immeuble sur deux est syndiqué. Cela n'existe pas en France.

G. CARREZ

Sur nos vingt et quelque milliards d'allègements de charges sociales patronales, on manque cruellement d'études. Il y a une forte concentration sur des secteurs abrités à faible productivité... Cela protège l'emploi peu qualifié, par exemple dans les secteurs de la grande distribution ou de la propreté.

Cela crée ou maintient des emplois. Mais de là à dire que cette politique favorise la compétitivité internationale de nos entreprises. J'en doute un peu.

P. GIACOBBI

Je suis extrêmement prudent sur la notion de compétitivité, d'abord parce qu'il y a les taux de change et parce que les composantes des coûts de production salariaux ne sont pas ceux que l'on croit. En Inde, les coûts salariaux sont beaucoup plus élevés qu'on ne le dit. On compare des salaires moyens, qui n'ont aucun sens dans des pays où l'essentiel de la population n'a pas de revenus, 100 roupies par mois (10 € par mois). Mais, dans les entreprises qui nous concurrencent, ils sont payés

très cher, contrairement à ce que l'on croit.

Ils n'ont pas de main-d'œuvre non qualifiée. Dans l'industrie qui nous concurrence, il n'y a pas de main-d'œuvre non qualifiée. L'exemple type est le textile. Dans le textile, on dit que c'est le problème de la main-d'œuvre ; mais ce sont des machines, il n'y a pas de main-d'œuvre. Il faut arrêter de raconter des histoires.

G. CARREZ

L'aspect monétaire sur les taux de change est essentiel, d'où l'intérêt de se comparer avec l'Allemagne, notamment. Je retrouve partout une analyse des coûts du travail qui augmentent moins vite en Allemagne qu'en France, à cause du blocage des salaires de la période Schröder.

P. GIACOBBI

La compétitivité de l'Allemagne était inférieure à celle de la France.

G. CARREZ

Cela a changé.

P. GIACOBBI

Vu de l'étranger, on a une fiscalité attractive par certains côtés, inattractive par d'autres. Ce que les gens redoutent, c'est le changement. C'est un véritable problème. Tout ce qui va dans le sens d'une stabilisation ou d'une sécurisation à moyen terme pour l'investissement étranger comme national aurait bien plus de valeur que d'essayer de baisser globalement.

Raboter tous les impôts... Ce qui affole les gens à l'étranger, ce sont les impôts qu'ils ne comprennent pas, qu'ils ne connaissent pas, style TP.

G. CARREZ

Le directeur adjoint de l'AFII, il y a cinq ou six ans, m'avait dit une chose à propos de la TP qui m'avait frappé : dans tous les contacts qu'il avait, le côté incompréhensible et imprévisible posait d'énormes problèmes. Sur un projet d'investissement, quand l'entreprise étrangère faisait son *business plan*, ils étaient obligés de mettre une ligne... Le patron pointait la ligne et disait : "*C'est quoi, cela ?*"

J'ai eu le problème dans mon activité professionnelle. Fin des années 80, je me suis occupé de l'implantation de Disney. Nous avons été avec Disney à la DGI négocier l'assiette de la TP. On a négocié ce que paierait Disney. C'était du sur-mesure. Sinon, ils ne voulaient pas prendre le risque de partir à l'aveugle.

P. GIACOBBI

C'est le genre de mesure que je propose sous la forme d'un rescrit élaboré.

Le problème de l'imposition exotique est que tu as des modèles de calcul des *business plan*. Chez nous, c'est mauvais parce que nous avons un taux élevé. Les modèles de comparaison de coûts fiscaux sont rarement détaillés au point de départ. Le type qui ne connaît pas la France dit : "*En France, vous payez des d'impôts trop cher.*" Il voit les taux nominaux, etc. Le type qui fait une analyse plus complète regarde les *benchmarks* tout faits et des trucs plus élaborés. Mais cela reste basique et grossier. Par exemple : 33 % en France, 12,5 % en Irlande. C'est une image fautive par rapport au réel. Il faut regarder l'impact de l'amortissement et du CIR, ainsi que d'autres éléments parce que les Irlandais sont plus vicieux qu'on ne le croit. Résultat des courses, on en vient à la

conclusion que c'est un avantage pour l'Irlande, mais beaucoup moins important que ce que l'on pense. En plus, il pleut et il n'y a pas de bons vins...

Quand les gens rentrent de manière très approfondie dans le détail, ils se plaignent très peu de l'administration fiscale française, qui est une des plus sûres du monde. J'ai vu M. Castro chez Lazard, qui est un vrai fiscaliste, qui n'est pas représentatif des petites entreprises. Ils disent : "*Nous avons les meilleures relations du monde, nous nous arrangeons toujours, cela va bien.*" En revanche, sur les changements fiscaux...

G. CARREZ

Le changement de la règle fiscale...

P. GIACOBBI

J'ai vu M. Fouquet très longuement. Il est conseiller d'Etat. Il dit : "*Introduisons dans la LOLF une disposition qui donne une durée de cinq ans aux mesures fiscales nouvelles.*" Cela leur donnera une longévité qu'elles ont rarement. Cela permettra de les évaluer. Cela leur donnera cinq ans.

G. CARREZ

Il y a la rétroactivité. Ce débat est largement derrière nous.

P. GIACOBBI

Il est largement derrière nous au plan de la réalité effective.

G. CARREZ

C'est uniquement l'impôt sur le revenu.

P. GIACOBBI

Il n'empêche que, dans les *benchmarks* internationaux.

G. CARREZ

Le principe de rétroactivité sur l'IR, c'est dans tous les pays qui n'ont pas la retenue à la source.

P. GIACOBBI

En Allemagne, ils ont un principe jurisprudentiel de confiance légitime.

G. CARREZ

C'est la rétroactivité économique.

P. GIACOBBI

Mais, bon Dieu, ça rassure les gens ! Il faut les rassurer, ils ont peur. Introduisons des systèmes qui les rassurent. Comme cela, ils respireront.

G. CARREZ

Tu es partisan d'introduire quelques règles...

P. GIACOBBI

Je suis pour un régime qui avait été mis en place en France. L'article 1655 du Code général des impôts prévoyait un régime d'imposition à long terme spécifique garantissant contre les lois nouvelles et tout impôt nouveau pour l'investissement outre-mer. Tu me diras que c'est marginal. Il n'en demeure pas moins que c'est un modèle du genre. Cela garantissait contre les impositions nouvelles. Entre nous, qu'est-ce que cela coûterait de faire cela pour un investissement français ou étranger qui aurait un intérêt général ?

Tout ce que l'on peut dire, c'est que, pour le cas où le type investit, s'il en bénéficie et que l'impôt devient plus élevé, il paiera moins d'impôt que s'il n'en bénéficiait pas. C'est vrai. Mais, s'il n'en bénéficie pas au départ, il ne viendra pas ; il fera son investissement ailleurs. Dans un pays qui a 2,5 Md€ pour l'allègement Daguin, dont l'effet, entre nous...

G. CARREZ

C'est une affaire malheureuse.

P. GIACOBBI

On peut risquer 100 ou 200 M€, ou même rien d'ailleurs, parce que le système de sécurisation ne coûte rien. L'impact dans la période actuelle, où tout le monde à l'étranger est persuadé, à juste titre, que les impôts vont augmenter... Tout le monde a raison. Il y a deux choses que je ne comprends pas : la théologie catholique et les calculs du Budget sur les perspectives à moyen terme. Je ne comprends pas parce que c'est du même ordre, c'est Dieu. Bon... Tout le monde va augmenter les impôts. Ou alors, comment va-t-on faire ? Tout le monde le croit, en tout cas. En particulier, il ne faudrait pas qu'on les augmente, mais tout le monde le croit. Si on leur dit : "*En France, on peut vous offrir, pour vous sécuriser, une garantie pour la durée de récupération de votre investissement*", ils seront heureux. Ils ne vont même pas le demander, en définitive.

Si je résume, sur le crédit impôt recherche...

G. CARREZ

On lance cette évaluation. Les *a priori* sont favorables. C'est intéressant à première vue, mais cela nécessite une évaluation un peu rigoureuse.

En matière d'attractivité, on n'arrive pas à évaluer, au ministère de la Recherche comme à Bercy, l'impact sur le fait de faire venir des centres de R&D ou des emplois de R&D en France. Ils n'ont pas de possibilité de savoir, dans le CIR, ce qui bénéficie à des entreprises que l'on pourrait labelliser comme étrangères.

P. GIACOBBI

C'est du qualitatif.

G. CARREZ

Le ministère de la Recherche dit qu'il n'est pas en mesure de dire ce dont bénéficient les entreprises.

P. GIACOBBI

Sur l'amortissement dégressif, personne ne touchera rien à rien.

G. CARREZ

Cela date des années 60.

P. GIACOBBI

La plupart des gens ne comprend pas. C'est très bien. Comme ils ne comprennent pas...

G. CARREZ

Dans les contacts que tu as eus, il y a un problème objectif : les charges sociales.

P. GIACOBBI

En France, le problème est qu'on ne peut pas virer les gens. Ce n'est pas les histoires de charges.

G. CARREZ

J'espère que l'on peut parler à l'imparfait des incompréhensions de la taxe professionnelle. Le nouvel impôt économique local va ressembler à ce qui existe dans beaucoup de pays. J'ai une interrogation sur la manière dont sera perçue la cotisation valeur ajoutée par les entreprises étrangères.

Cela te paraît plus vendable qu'une taxe sur les investissements. "*Monsieur, vous allez investir, vous allez être taxé* » n'est pas acceptable. Un impôt sur la valeur ajoutée est plus facile à comprendre par les étrangers. Cela ressemble à une taxe sur le chiffre d'affaires.

P. GIACOBBI

Je l'ai construit, *Space mountain*, et j'ai vu ce que cela a coûté aux entreprises.

G. CARREZ

Je reviens à mon expérience d'Euro Disney où la taxe professionnelle a été définie à l'envers. Bercy a été très coopératif. On a dit : dans le droit français, l'assainissement, la voirie, un certain nombre de réseaux sont payés par les collectivités locales. Ce sont cinq villages. A eux cinq, ils font à peine 5000 habitants. Pour payer tout ce dont vous avez besoin, il faut investir 600 ou 700 MF. Ils ont tant de ressources. La taxe que l'on va vous demander va permettre de payer cela. C'est ainsi qu'ils ont accepté la démarche de la TP. Après, elle a été ajustée. Mais on est parti du volume d'investissements dont on avait besoin. Il y avait une vraie logique économique.

P. GIACOBBI

C'est la démarche que nous avons sur le prélèvement obligatoire. Le type fait cela dans le Montana, on ne va pas lui faire payer une taxe additionnelle, mais on va lui dire qu'il faut payer. Cela rentre dans une autre catégorie de coûts.

Le problème de la TP sur la part des salaires, c'est que cela n'existe nulle part ailleurs comme cela. C'est exotique. Si tu arrives à raccrocher notre imposition... Entre nous, on va avoir le problème de la taxe carbone. Nous sommes les seuls au monde à l'avoir.

G. CARREZ

Je suis atterré sur la taxe carbone ! Je viens d'avoir ce document. Au train où c'est parti, on aura le plus grand mal à avoir une majorité.

P. GIACOBBI

Je fais partie des gens qui considèrent que l'impôt est fait pour rapporter des sous à l'Etat, pas pour inciter les comportements. Arrêtons !

P. GIACOBBI

L'impôt incitatif est une spécialité française.

G. CARREZ

J'ai un poste d'observation extraordinaire ici, ce ne sont pas des questions de relations de personnes. Chacun essaie de bien s'entendre. La taxe carbone est un vrai défi pour nous : il ne faudrait pas faire, pour l'industrie, le chemin inverse de la réforme de la TP.

P. GIACOBBI

Ce qui est choquant, vu de l'étranger, c'est l'impôt exotique. Les impôts exotiques sont ceux qui ne rentrent pas dans le *benchmark*, dans les modèles habituels de calculs, ceux qui incitent au lieu de rapporter des sous à l'Etat. Les gens ne comprennent pas. Interdisez de polluer, c'est des conneries ! Personne ne va le faire. On réinvente le caractère répulsif d'une taxe professionnelle, en plus écolo, en plus sophistiquée, mais pas en plus intelligente !

G. CARREZ

J'en discutais avec Didier Migaud. On a un travail pédagogique très utile à faire. Il faut que l'on soit le plus solidaire possible. Il va falloir expliquer à Nicolas Sarkozy qu'un impôt « exotique » comme la taxe carbone va créer beaucoup d'interrogations.

P. GIACOBBI

Le président de la République a fait cet effort, historique et difficile, de tordre le cou à une anomalie fiscale terrible qui nous plombait. Mais on va nous replomber pour vingt ans. Ce n'est pas mieux. Vu d'ailleurs... En Inde, on interdit d'émettre en carbone. Tu ne peux pas rentrer dans Delhi si tu n'as pas le GPL. Si tu as un véhicule particulier, tu ne rentres pas si tu n'as pas la pastille verte de contrôle technique de ton véhicule pour voir que ton carburateur est réglé. Tu ne peux pas aller à dix kilomètres du Taj Mahal avec un moteur à explosion. Ce sont des gens qui savent imposer quand il le faut. Mais il ne leur viendrait pas à l'idée de faire une taxe sur la pollution. Il n'y a qu'en France qu'on invente des conneries pareilles.

G. CARREZ

Début septembre, nous sommes allés avec Didier Migaud en Suède. Quand ils l'ont créée en 1991, ils avaient, comme nous, l'équivalent de la TIPP. Ils ont basculé la nouvelle taxe. Ils l'ont compensée par une baisse de TIPP pour garder la fiscalité constante. Petit à petit, ils l'ont fait augmenter tout en réduisant l'autre part. En Suède, ils ont une taxe carbone. Mais l'on oublie de dire que la taxe carbone a phagocyté la TIPP. Nous avons une TIPP qui a le rôle d'une taxe carbone.

Sur quoi débouchait la taxe carbone, dans la version annulée par le Conseil ? C'était bien sur une majoration de TIPP. On a multiplié les colloques, fait appel à des sommets d'intelligence pour faire une augmentation de TIPP, qui a été inventée dans les années 30 !

P. GIACOBBI

Il faut se remettre dans l'idée que l'on invente un impôt nouveau par siècle.

G. CARREZ

Dans le rapport, c'est un sujet majeur. Il n'y a rien de pire qu'un impôt exotique. Clara Gaymard, quand elle dirigeait l'AFII, m'avait dit : *"Le problème, pour nous, c'est quand un impôt est imprévisible, incompréhensible, exotique, au sens où il n'existe nulle part ailleurs"*.

P. GIACOBBI

La taxe carbone, c'est l'impôt exotique.

G. CARREZ

Le crédit impôt recherche, c'est tellement au cœur des préoccupations que les entreprises du monde entier comprennent parfaitement la démarche.

* * *

Entretien avec Albert Castro Banque Lazard Frères

mardi 8 décembre 2009

P. GIACOBBI

Beaucoup de choses ont trait à l'attractivité. Sur le plan fiscal, qualitativement et quantitativement, des problèmes se posent.

Qualitativement, j'ai le sentiment que, vu de l'extérieur, même si notre fiscalité était douce, elle apparaîtrait comme désagréable, parce qu'elle est lourde et complexe et parce qu'elle manque de sécurisation pour les gens qui la perçoivent.

Trois éléments m'ont frappé d'emblée.

1. Est-il facile ou non en France de savoir de manière précise à quelle sauce on va être mangé ? Des dispositions du Code général des impôts permettent, en principe, de s'adresser à l'administration fiscale en disant : *"Monsieur, je vais faire cela, expliquez-moi..."*

J'entends dire que ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, qu'il y aurait des éléments à améliorer.

2. Notre loi fiscale est ondoyante, changeante, éventuellement rétroactive. Rien ne garantit que cela ne va pas changer.

A. CASTRO

C'est un des points cruciaux, à mon avis.

P. GIACOBBI

Il y a même des cas où cela change avant même que cela n'ait eu le temps de s'appliquer !

3. En allant encore plus loin, je me dis : que demande quelqu'un qui veut investir ? Il veut comprendre à quelle sauce il va être mangé, etc. Mais, dans les circonstances présentes, il me semblerait qu'un élément très fort qui éviterait de se poser mille et une questions serait de dire : *"Monsieur, vous réalisez un investissement de tant, vous créez tant d'emplois sur telle zone. Très bien."* Plutôt que de lui donner une prime... Si je suis étranger, je ne viens pas en France pour avoir des primes mais pour gagner de l'argent.

En revanche, ne faudrait-il pas assurer à un investisseur étranger que la réglementation fiscale ne changera pas pendant un certain nombre d'années. La durée serait liée à une période raisonnable où l'investisseur commencera à gagner quelque chose. Cela dépend des industries. On va sûrement m'expliquer que tout cela est anticonstitutionnel. Je n'en suis pas sûr parce que cela existe dans de nombreux domaines. Cela a existé. On me donnait l'exemple d'un maintien en matière de modalités fiscales existant pour l'outre-mer.

Je ne vais pas me lancer dans des propositions fiscales d'un rapport aussi modeste. Ils vont me dire : *"C'est très simple, supprimez l'impôt sur les sociétés."*

Un dernier point me soucie : nous avons une fiscalité rébarbative et à faible rendement. L'explication pourrait être qu'elle est rébarbative parce qu'elle affiche des taux élevés mais qu'elle comporte une infinité d'exceptions et d'exemptions possibles. Elle est compliquée et affiche des taux élevés. A l'arrivée, elle n'est pas si chère que cela au cas par cas, mais elle est compliquée et peut changer. Tous les ans, au parlement, reviendra cette interrogation : quand supprime-t-on le scandale des exonérations ?

Tel est le contexte.

Ne devrait-on pas plutôt s'intéresser à une fiscalité qui tende à la simplification, en tout cas en

matière d'impôt sur les sociétés, à savoir un abaissement du taux mais une augmentation du rendement ?

A. CASTRO

Tout ce que vous avez dit me paraît tout à fait clair. Ce sont effectivement les questions que l'on se pose sur le sujet d'une façon générale. Il est vrai qu'il n'y a pas que des questions fiscales sur l'attractivité de la France. Il faut voir nos mauvais classements dans les rapports de la Banque mondiale, etc. Les contraintes de notre droit du travail et les coûts de la sécurité sociale associés au travail sont, à mon avis, un problème important.

Je partage votre approche sur le poids de la fiscalité. Nous avons un taux nominal aujourd'hui relativement élevé. C'est une question difficile parce qu'un impôt, c'est une assiette par un taux. Nous nous attendons globalement à une dégradation des réductions, qui pourrait être contrebalancée par une baisse du taux nominal. Il est vrai aussi que le rendement de l'IS n'est pas extrêmement élevé. Il arrive que certains pensent que l'on peut supprimer totalement l'impôt sur les sociétés. Je crois que c'est absurde. A mon avis, on ne peut pas supprimer une manette que l'on peut utiliser.

P. GIACOBBI

Je suis très sceptique sur les zones franches. Quand on dit à quelqu'un : *"Monsieur, venez chez nous, vous ne paierez pas d'impôt sur les bénéfices."*, il répond : *"Vous n'avez pas compris. Si je viens chez vous, je ne vais pas faire de bénéfices, je vais perdre mon investissement et, par-dessus le marché, vous allez me poser des problèmes sur un tas de choses !"*

A. CASTRO

C'est une question difficile, parce que l'on s'attend notamment à une évolution des normes comptables. Le positionnement de la fiscalité par rapport à la comptabilité pourrait évoluer en s'alignant sur les règles comptables et en dégradant les règles d'assiette. On parle très globalement, mais c'est quelque chose qui risque d'arriver. Personnellement, je m'attends à une baisse du taux de l'impôt. Nous avons vu que, avec l'Europe des vingt sept, les taux nominaux sont beaucoup plus bas.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas nécessairement là où les taux sont les plus bas que le rendement est le plus faible. C'est presque l'inverse, non pas par un effet spécial du taux bas, mais parce qu'au moins ils n'ont pas trente-six mille exemptions. Plus personne ne sait aujourd'hui la raison initiale.

A. CASTRO

Vos trois ou quatre points tournent autour de la question cruciale de la sécurité fiscale. C'est un point majeur, sur lequel nous n'avons pas bonne réputation en France. Malgré cela, nous avons fait des progrès.

Notamment, la procédure de rescrit a été mise en œuvre, la réforme Gibert. Bruno Gibert, qui était à la DLF à la fiscalité internationale, est maintenant chez Lefebvre.

P. GIACOBBI

Entre Lefebvre et l'administration fiscale...

A. CASTRO

...c'est une vieille histoire. L'administration écrivait dans les revues, les fiscalistes de Lefebvre préparaient les instructions. Effectivement, il y a des liens.

En général, dans le monde des entreprises, on est relativement réservé sur la faculté de prendre contact avec l'administration fiscale. Cependant dans le passé, il y avait un vrai processus de rescrit avec un champ limité, pour savoir si les opérations que l'on faisait étaient un abus de droit ou pas : les « quartiers généraux européens », qui me rappellent la mesure que vous voudriez mettre en œuvre, à savoir la sécurité pour l'investisseur étranger. Il y avait donc un statut discret des quartiers généraux européens ; l'on va voir l'administration fiscale et l'on se met d'accord sur le régime applicable pour le quartier général. C'est quelque chose d'ancien, qui a très bien fonctionné. On se met d'accord sur l'assiette de l'impôt et le régime globalement applicable à ce quartier général. Il ne me semble pas que ce soit anticonstitutionnel.

P. GIACOBBI

On discute, on regarde, on se met d'accord sur l'assiette qui va être prise en compte et sur le régime fiscal applicable. Très bien. On ne vous garantit pas que Giacobbi et consorts ne vont pas changer cela l'an prochain, l'année suivante encore trois fois, peut-être même de manière rétroactive sur la période sur laquelle on est censé vous avoir garanti. Par quelle disposition est-ce prévu ?

A. CASTRO

Dans le temps, c'était confidentiel. Je n'ai pas regardé récemment.

P. GIACOBBI

Quel est le texte ?

A. CASTRO

Je pense que cela s'est sans doute officialisé et banalisé aujourd'hui. Dans le temps, c'était quelque chose d'assez confidentiel. Cela a fonctionné dans les années 80.

P. GIACOBBI

C'était un peu plus qu'un simple rescrit. C'est une négociation de l'assiette.

A. CASTRO

Oui. On se met d'accord au départ. Je suis une société américaine ; j'ai le choix d'implanter mon quartier général en Angleterre, en Suisse, aux Pays-Bas, en France ou en Belgique. Tout cela s'est banalisé. Historiquement, il existait une règle du jeu ; il y avait un service confidentiel, où l'on pouvait rencontrer l'administration fiscale et se mettre d'accord sur le régime d'imposition. Cela s'est fixé dans les années 70 et cela a très bien fonctionné dans les années 80. Les textes et la réalisation de l'Europe ont amené à une banalisation, à une officialisation de tout cela. Il y a eu notamment le code de conduite. B. Gibert a œuvré là-dedans. On a démantelé les quartiers généraux belges. On a banalisé les quartiers généraux français. Mais il y avait un accord préalable. Il y a quatre ans, est intervenue la réforme Gibert sur les rescrits, avec la généralisation de la procédure de rescrit.

P. GIACOBBI

Est-elle suffisante aujourd'hui, à votre sens ? J'entends des choses variables, peut-être parce que l'on n'a pas assez de recul par rapport à cette réforme, précisément.

A. CASTRO

Il reste cette inquiétude ; il y a toujours une méfiance dans la relation avec l'administration fiscale.

P. GIACOBBI

Il y a une tendance française qui consiste à dire : *"Puisque vous demandez, on va vous expliquer."* Cela se termine par : *"On va faire une vérification approfondie."*

A. CASTRO

Il y a toujours cette crainte.

Il y a un vrai sujet sur la sécurité fiscale en France et pour renforcer la situation des PME. Les grandes entreprises vont avoir une certaine facilité à accéder à la DLF et à discuter des dispositions fiscales, des montages, à obtenir des agréments, qui sont maintenant de droit depuis de nombreuses années. Mais notre tissu de PME est beaucoup plus fragile que les PME allemandes, pour des raisons notamment capitalistiques.

Il existe des réductions d'impôt sur les sociétés, des nouveaux statuts pour faciliter les formalités. Mais il convient de réfléchir à une égalité des contribuables devant les services que peut offrir l'administration. Depuis quelques années, depuis Villeroy de Galhau, l'administration doit rendre service à ses utilisateurs. Il y a un vrai sujet : la PME est moins à l'aise que la grande entreprise.

P. GIACOBBI

S'agissant des investissements étrangers en France, on retient toujours les grandes entreprises. Mais ce ne sont pas forcément des grandes entreprises ; ce sont même assez souvent des sociétés relativement modestes. Des gens installent une PME en France ; ce n'est jamais 10.000 emplois, mais 50 par-ci, 60 par là. C'est parfois lié à un groupe, pas nécessairement. Des gens installent des petites structures et sont dans cette situation. Il y a une inégalité de fait : les systèmes fiscaux ne sont *de facto* accessibles qu'à des gens très équipés ; les autres ne savent pas, etc.

A. CASTRO

Des entreprises de taille moyenne vont venir en France. Il y a cette préférence souvent pour les pays étrangers comme l'Angleterre ou les Pays-Bas, où la relation avec l'administration fiscale n'est pas la même. Nous avons fait beaucoup d'efforts. La situation a été améliorée.

P. GIACOBBI

C'est beaucoup plus convivial quand même.

A. CASTRO

Oui.

P. GIACOBBI

Je fais des comparaisons entre -tous les petits entrepreneurs vous le diront- entre l'agent du fisc et l'agent de la sécurité sociale, de l'Urssaf. Les uns sont des gens honnêtes, sans être des anges, respectueux ; les autres sont mauvais. Comme ils sont mauvais, ils peuvent faire très mal.

A. CASTRO

Au sein de l'administration fiscale française, il faut faire des distinctions. J'ai l'habitude de côtoyer la direction de la législation fiscale. Je rencontre des gens à la fois intelligents et ouverts. La situation peut être différente avec les brigades de contrôle !

Parfois, il y a des différences de vue entre la DLF et les DVNI. En revanche, dans l'histoire des relations des entreprises vis-à-vis de ces deux administrations, historiquement, par le passé, la DLF avait le dernier mot. Aujourd'hui, le centre de gravité est plutôt à la DVNI. En tout cas, c'est la perception d'un certain nombre de grandes entreprises françaises qui connaissent des situations litigieuses. Il y a eu un passage que l'on peut regretter.

Il y a une longue tradition chez Lazard de dialogue avec l'administration fiscale. Nous échangeons. Nous avons des accords qui sont liés à une relation de confiance. J'ai des contrôles fiscaux avec les DVNI. Ils nous disent : *"Vous êtes les seuls avec qui cela se passe comme cela."* Nous avons une certaine éthique. Je suis le garant de cette qualité de la relation que nous avons avec l'administration fiscale. J'en fais un point d'honneur.

P. GIACOBBI

Indépendamment de la disposition juridique du rescrit, il existe une confiance entre les gens qui se connaissent, qui présentent de part et d'autre des garanties de loyauté. C'est accessible à très peu de gens.

A. CASTRO

Les entreprises du CAC 40 qui font des opérations de réorganisation stratégique impliquant des mouvements de personnel ont un contact privilégié soit avec les experts fiscaux du cabinet du ministre, soit avec la DLF au plus haut niveau.

P. GIACOBBI

Mais pour les petites entreprises qui peuvent être relativement importantes, traitez-vous beaucoup d'étrangers ? Un étranger qui investit en France sous la forme d'une fusion ou d'une acquisition a des chances de passer par ici.

A. CASTRO

Dans le métier de fusion/acquisition, Lazard a été globalisé en 2000. C'est une histoire ancienne. On l'a fait relativement tard, en accord avec l'administration, pour que cette globalisation se passe en neutralité fiscale. Cela fonctionne bien. En matière de fusions/acquisitions, nous sommes une maison établie dans le monde entier. Il y a une maison américaine, une maison anglaise.

P. GIACOBBI

Il y a toujours une société en commandite ?

A. CASTRO

Non, cela a évolué, c'est fini. On est passé en société de capitaux en France, sous forme de SAS. Ce n'est plus une commandite.

Nous sommes encore en société de personnes aux Etats-Unis. C'est un sujet compliqué, avec une organisation unique pour Lazard. Cela nous a amenés, justement, à traiter le fonctionnement de notre groupe, notamment pour les associés français, dans un cadre original de société de personnes.

P. GIACOBBI

Rencontrez-vous souvent, beaucoup ou principalement des difficultés fiscales ? Des clients sont-ils rebutés pour des raisons fiscales ? A quel moment cela se produit-il ?

A. CASTRO

Dans notre maison, nous sommes plus sur la création de valeur, sur l'ingénierie financière. Nous avons une approche financière, même si -c'est un point important chez nos associés- les choses sont recherchées avec une vision industrielle.

P. GIACOBBI

On est au cœur du sujet. Que veut dire un investissement étranger en France ? J'ai suivi d'assez près une opération : un industriel indien assez connu, sidérurgiste, décide d'acheter Arcelor. On le traite très mal alors qu'il est le premier producteur mondial d'acier.

A. CASTRO

C'est une de nos faiblesses, nous sommes d'une maladresse !

P. GIACOBBI

Au fond, qu'est-ce que son opération ? C'est une opération d'échange d'actions pour 9 Md€. Elle n'apparaît pas comme un investissement industriel en France. Pour moi, c'est l'introduction dans un milieu européen, français en particulier, du plus gros industriel et de la meilleure capacité entrepreneuriale du monde dans le domaine de la sidérurgie. Comme on le traite sans égards, il éradique le Français. Il n'y a plus de Français dans l'état-major. Bientôt, seul le concierge sera français. Au départ, il avait une fascination pour la sidérurgie française.

A. CASTRO

On a une histoire.

P. GIACOBBI

Le distingue entre l'investissement industriel qui va créer de la valeur industrielle dans l'économie réelle, comme l'on dit maintenant, et une prise de participation ou toute autre forme capitaliste qui va faire qu'un industriel étranger va jouer un rôle majeur dans une entreprise française... Peut-être va-t-il prendre 5 %, mais il va devenir la partie entrepreneuriale de l'entreprise. On n'a pas d'outil pour percevoir cela.

Vous, ici, vous me dites que vous vous intéressez à toutes les situations, en particulier les évolutions de capitaux, etc., tout en ayant une direction ou des associés qui souhaitent qu'il y ait quelque chose derrière.

A. CASTRO

Absolument.

P. GIACOBBI

Actuellement, sur la notion de non rétroactivité fiscale...

Les Allemands ont un concept de confiance mutuelle. Ils ne font pas de rétroactivité dommageable. Il n'est pas interdit d'en faire, mais cela ne fait pas mal. Nous, nous avons tous les droits.

A. CASTRO

Nous nous en plaignons régulièrement parce que, souvent, dans les lois de finances ou les lois de finances rectificatives, l'administration fait passer des mesures rétroactives ou qui annulent l'effet des jurisprudences désobligeantes. C'est un mal endémique français. Néanmoins, des progrès ont été réalisés.

P. GIACOBBI

Autrefois, le SLF avait une liste des choses auxquelles il devait arriver. Quand cela ne marchait pas, ils inscrivaient dans la liste des choses à supprimer ! Il y en avait des pages et des mètres cubes. C'est un livre perpétuel. Comme on avait un peu de temps, on arrivait à faire que les dispositions soient supprimées avant de bénéficier à qui que ce soit. Cela existe-t-il toujours ?

A. CASTRO

Oui, cela existe. Mais le jeu des amendements parlementaires est devenu plus compliqué. Parfois, il y a des choses qui n'ont pas de sens, qui ont l'air de passer. Elles finissent par être rectifiées, soit sur-le-champ, soit avec un décalage. Effectivement, il y avait une certaine organisation dans ce que vous disiez. Cela se passait très bien. Le jeu est devenu un peu plus compliqué.

Pour changer l'image de la France dans ce domaine, il faudrait arriver à inscrire de façon immuable dans un texte constitutionnel ou quasi constitutionnel qu'il n'y aura pas de rétroactivité ni de changements fréquents, contradictoires avec des textes existants. Je ne sais pas si l'on peut vraiment arriver à en faire une sorte de principe constitutionnel ou quasi...

P. GIACOBBI

La dernière révision de la Constitution est passée à une voix. Les révisions constitutionnelles sont très difficiles à mettre en place.

Il y a l'aspect rétroactivité et l'aspect de se mettre d'accord avant. Sur le plan des systèmes fiscaux, vous avez deux systèmes : les pays de *ruling*, où l'on se met d'accord avant avec l'administration fiscale, où l'on n'est pas contrôlé ou alors pour s'assurer que l'on respecte l'accord ; les pays de contrôle *a posteriori*.

C'est la différence entre le rescrit et le fait de dire : *"J'aimerais faire cela, je voudrais que l'on en parle."* Les étrangers disent : *"Quand on va en Espagne ou en Angleterre, on discute avant. Chez vous, on ne discute pas. Au mieux, on peut obtenir que, toutes choses égales par ailleurs, ce sera cela."*

A. CASTRO

Les choses ont évolué. On a mis en place le rescrit. Les grandes entreprises sont capables de dialoguer avec l'administration. On reste un pays où il faut respecter la loi. On est contrôlé *a*

posteriori et l'on vit dans une certaine incertitude.

P. GIACOBBI

La loi est très compliquée, en France.

A. CASTRO

Elle est compliquée. J'ai vu beaucoup de progrès. C'est un de mes sujets de prédilection, les agréments étaient discrétionnaires dans l'histoire de la fiscalité française. Ils sont devenus de droit, balisés, conformes à la législation européenne. Le seul vrai *ruling* que l'on avait historiquement était le *ruling* sur les quartiers généraux européens. On a vu évoluer des procédures d'accord préalables tacites et des procédures d'accord expresses. Tout cela a eu lieu. On a été, sous l'influence des Anglo-Saxons, jusqu'à avoir des accords préalables en matière de prix de transfert. Ce sont des sujets majeurs. On se met d'accord à l'avance. Ensuite, on n'a pas de mauvaise surprise. Cela s'est fait à partir de la fin des années 90. L'administration française a fait un *aggiornamento* considérable en allant vers cette culture des pays de *ruling* par opposition aux pays de contrôle fiscal *a posteriori*.

P. GIACOBBI

Je suis sensible à cela et d'accord avec vous. Simplement, l'*aggiornamento*, quand ils ont fait Vatican II, tout le monde l'a su. Là, vous, vous le savez. Moi, je suis dans le Michigan ; j'ai une spécialité industrielle qui est le décolletage. Je ne connais pas la France. Je ne parle pas français. Je veux aller en France. Mon avocat me le déconseille fortement.

Ne pourrait-il pas y avoir un guichet unique qui me dise : *"Monsieur, que voulez-vous faire ? On va vous donner un rescrit. On va discuter, se mettre d'accord et vous envoyer un papier qui va vous dire quel est le texte de loi qui vous est applicable. On vous garantit une non rétroactivité. Dans votre business plan, on voit que cela va commencer à rapporter au bout de trois ans. Pendant sept ans, vous serez traité comme cela, quelle que soit la loi. »*

A. CASTRO

C'est très bien.

P. GIACOBBI

Cela se sait. C'est plus important dans la période actuelle. Même dans le Michigan, on sait que, en France, cela ne va pas fort ; on sait que les impôts vont augmenter en France.

A. CASTRO

Il faut voir la compatibilité de cela avec les lois européennes. Ce sont toujours des sujets délicats. Avoir une garantie en termes de sécurité sur une période au cours de laquelle on peut rentabiliser l'investissement.

P. GIACOBBI

Le crédit impôt recherche, c'est bien. Les gens disent se demande si cela va durer longtemps et ils ont raison. Êtes-vous sûr que cela va durer éternellement ?

A. CASTRO

On a fait des efforts considérables. On a un régime apprécié de l'ensemble des entreprises. On veut que cela continue.

P. GIACOBBI

Moi aussi, je le veux ! Mais vous savez bien à quel point les autres sont méchants ! Ils sont capables de changer l'an prochain. Ils ne vont pas tout changer, mais ils vont faire le crédit impôt recherche à 50 au lieu de 100.

A. CASTRO

Il faudrait moduler votre accord préalable avec l'entreprise investisseur. A mon avis, ce ne sera pas praticable de dire : *"Je vous garantis pendant sept ans tout ce à quoi vous avez droit aujourd'hui."* Il va falloir définir un champ.

P. GIACOBBI

Un noyau dur.

Si l'on essaie d'avoir une disposition universelle, absolue, dans tous les champs, cela ne fonctionnera pas. Ce sera tellement compliqué à établir...

Il y aurait inégalité du citoyen devant l'impôt. Ce régime que l'on appliquerait à un investisseur étranger ne pourrait pas être appliqué à tous. C'est là que se pose le problème de constitutionnalité. Encore que...

A. CASTRO

Cela veut dire que les pouvoirs publics s'interdisent de supprimer le régime de crédit d'impôt recherche. Que fait-on du côté du parlement, qui a une liberté de proposition de lois ?

P. GIACOBBI

Il faudra bien que ce soit législatif à un moment donné. Comme c'est législatif, le parlement peut s'asseoir dessus autant de fois qu'il a envie de s'y asseoir. C'est un des problèmes des boucliers. On dit que l'on fait un bouclier ; la loi ne vous garantit jamais contre une autre loi. D'où la raison qu'il faut, à un moment ou à un autre, affirmer un principe supra législatif. Il y a la manière jurisprudentielle, qui est au fond la meilleure. Une loi rétroactive en matière fiscale, c'est fortiche ! Avant même qu'il en ait bénéficié, on peut lui tomber dessus en lui disant que la loi a changé. Je trouve cela assez choquant. Je ne dis pas que, à un moment donné, le Conseil constitutionnel ne pourrait pas réagir, et même des juridictions de cour de cassation, sur des rétroactivités fiscales. Il y a une injustice terrible, un côté extrêmement choquant.

A. CASTRO

Le sujet est là. Je ne reviendrais pas sur le passé ni sur l'avenir (vous n'aurez pas de mauvaise surprise pendant cinq ans).

P. GIACOBBI

Pendant une durée variable de un à dix ans, qui va correspondre à ce qu'il est raisonnable de penser de la période des bénéficiaires. Je veux bien qu'on lui dise que, pendant deux exercices, il va être

exonéré d'impôt sur les bénéfiques. Il va dire : *"Même sans tricher, les deux premières années, peut-être même la troisième, je ne ferai pas de bénéfiques. Mon business plan prévoit un équilibre à la fin de la quatrième."*

Beaucoup plus que des grandes réformes, la sécurité, la confiance, la discussion, à condition que ce soit affirmé... Vous pouvez avoir publiquement un discours, y compris à très haut niveau : *"La France est un pays dans lequel l'investisseur est le bienvenu. Nous lui garantissons un accord et une non rétroactivité dans certains domaines, une stabilité."* C'est bien.

A. CASTRO

Absolument.

P. GIACOBBI

Naturellement, cela vaut pour l'étranger. Mais c'est une manière d'accompagner et de poursuivre un mouvement général qui a transformé notre administration fiscale.

A. CASTRO

Au sein de la DGI, entre le discours tenu par votre inspecteur fiscal local et la politique... J'écoutais Bruno Parent mettre en œuvre la réforme, nous étions très séduits. Mais le discours de l'inspecteur du coin n'est pas tout à fait le même ! Il me semble qu'il y a là un sujet.

P. GIACOBBI

Une fois que l'exécutant a fait ce qu'il voulait, le grand dirigeant, y compris le cabinet... C'est compliqué. *"Vous avez raison, monsieur Castro, mais on va avoir l'air de vous faire une faveur."*

A. CASTRO

Exactement. Quand on commence par le bas, on est moins bien loti que par le haut.

P. GIACOBBI

Qu'avez-vous sur les conventions fiscales internationales ? Nous les voyons passer.

A. CASTRO

Je pensais que vous veniez me voir à ce titre, parce que c'est à ce titre que j'ai contacté Bernard Castagnède. J'ai créé une institution de *lobbying* auprès de la DLF sur les conventions fiscales : l'observatoire des conventions fiscales internationales. Il fonctionne plus pour moi dans l'autre sens : comment contribuer à favoriser la compétitivité des entreprises françaises à l'international en poussant la DLF, donc la sous-direction E, à négocier les meilleures conventions fiscales possibles, non pas avec des objectifs budgétaires mais avec des objectifs économiques en faveur des entreprises françaises.

J'ai effectué un gros travail sur la Chine. Quand je dis *"j'ai"*, ce sont les équipes que j'anime, qui sont des équipes de qualité. J'ai fait un gros travail sur l'Inde, pays extrêmement difficile.

P. GIACOBBI

L'administration indienne au sommet est d'un niveau exceptionnel. Mais le fonctionnaire de base est parmi les pires du monde.

A. CASTRO

Contrôle fiscal, on se fait redresser et l'on gagne au bout de douze ans devant la cour suprême. Entre-temps, vous avez fait faillite cinq fois, vous avez dépensé des centaines de milliers d'euros en avocats.

Je suis plutôt dans l'autre sens qu'une négociation en faveur de l'investissement étranger. Je suis sur la compétitivité à l'international des Français. C'est l'angle d'attaque que j'ai retenu pour cette institution.

P. GIACOBBI

On a couvert tous les pays ?

A. CASTRO

On a le premier réseau au monde. On a dépassé les Anglais. On avait 110 ou 120 conventions avant la lame de fond du G 20 sur les échanges d'informations avec les paradis fiscaux. Là, on signe à tour de bras ; on doit être à 130 ou 140. Actuellement, j'essaie de convaincre l'administration fiscale française de signer avec la Colombie.

P. GIACOBBI

On a fait le tour de la planète.

A. CASTRO

Oui. Le directeur actuel a la position suivante : le réseau est tellement lourd que je vais plutôt favoriser sa maintenance que la négociation de nouvelles conventions. C'est ce qui a marqué sa période de trois ou quatre ans.

P. GIACOBBI

C'est un grand fantasme français, les paradis fiscaux. Je ne sais pas bien ce que cela veut dire, d'ailleurs.

A. CASTRO

Ce sont des États opaques. Ils sont opaques, on n'a pas d'information. Il y a le secret bancaire. Il existe une définition de l'OCDE. Il n'y a pas d'impôts. De nombreuses sociétés domiciliées n'ont pas d'existence. Cela existe vraiment.

Pour revenir sur les conventions, si on les prend dans le sens "investissements étrangers en France", on retombe sur les mêmes sujets que pour les entreprises françaises dans l'autre sens. L'entreprise étrangère va être intéressée par un niveau faible ou nul de retenue à la source sur les flux. Il y a un consensus mondial [des pays de l'OCDE] sur la baisse des retenues à la source. La convention franco-américaine a porté sur la baisse ou la suppression, dans certains cas, des retenues à la source sur les dividendes. On a ce mouvement. Si l'on veut agir dans le domaine conventionnel, c'est d'abord la baisse ou la suppression des retenues à la source. Très souvent, dans les conventions fiscales, il n'y a pas de retenue à la source sur les intérêts. Il y en a sur les dividendes à un taux réduit.

P. GIACOBBI

A ma connaissance, l'arsenal des conventions fiscales internationales de la France n'est pas un obstacle.

A. CASTRO

La convention permet d'imputer la retenue à la source sur son impôt dans son pays. Cela devrait ne pas vous coûter. En réalité, des frottements résultent des techniques fiscales.

P. GIACOBBI

A condition que vous puissiez l'imputer dans votre pays.

A. CASTRO

Exactement. Si vous êtes en perte, vous ne pouvez pas l'imputer.

P. GIACOBBI

Par les temps qui courent, à un moment donné de grande prospérité, il est bien d'imputer sur les bénéfices.

A. CASTRO

Vous êtes mieux s'il n'y a pas de retenue à la source. Si vous êtes en perte, vous ne pouvez pas imputer. On ne vous rembourse pas si vous n'avez pas payé d'impôt. On peut réduire votre note. D'une façon générale, pour moi ce n'est pas un obstacle.

Autre point sensible en matière de conventions : la notion d'établissement stable. Les pays émergents, comme les pays d'Asie du Sud-Est ou d'Afrique, vont se raccrocher plutôt au modèle ONU et vont avoir une vision étendue de l'établissement stable. C'est le cas de l'Inde, qui a une vision "attrape tout" par l'agent dépendant.

Du côté des investissements étrangers en France, je ne crois pas qu'il y ait une chasse aux établissements stables. Bien sûr, il existe des jurisprudences. On essaie d'attraper les établissements stables non déclarés. Je ne crois pas que ce soit un enjeu majeur.

Quand je viens, je commence par être un bureau de représentation qui ne paye pas d'impôts parce qu'il n'est pas établissement stable. Ma perception est qu'il n'y a pas d'enjeu ici. Ce n'est pas ce qui empêche les entreprises de venir. Entre les retenues à la source et l'établissement stable, on a couvert les deux premiers enjeux des conventions fiscales internationales. Je ne vois pas de frein dans les conventions que signe la France.

P. GIACOBBI

Ce serait un moyen juridique de mettre dans des conventions internationales des dispositions de garantie de non rétroactivité ? Ai-je le droit de dire dans une convention internationale que la France a pour principe de et par conséquent garantit, sous réserve de réciprocité, une non rétroactivité de la loi fiscale en France ?

A. CASTRO

On pourrait l'inscrire.

P. GIACOBBI

C'est un biais lourd, compliqué. Les conventions fiscales internationales ont quand même un modèle de base.

A. CASTRO

On est encadré parce que c'est du modèle OCDE. Une de mes actions qui m'a amené à contacter l'Université et à en discuter avec le Pr Castagnède est de négocier avec l'administration française que le modèle français ne soit pas conçu uniquement par l'administration, mais que l'on puisse intervenir dessus.

P. GIACOBBI

Je ne vois pas pourquoi nous n'imaginerions pas de faire quelque chose avec nos grands investisseurs étrangers qui viennent investir en France.

A. CASTRO

Nous avons cette reconnaissance que les conventions ont une valeur juridique supérieure à la loi. C'est un point fort.

P. GIACOBBI

Si on le met dans la loi, cela ne nous garantit de rien. Si on le met dans la Constitution ou une jurisprudence, il faudra convaincre, et ce n'est pas gagné !

A. CASTRO

C'est peut-être une des solutions de l'endroit où on le positionne. Il y a des choses faciles en matière de convention : ne pas la renégocier mais avoir un échange de lettres. Après, cela fait partie intégrante de la convention.

P. GIACOBBI

Sur le plan juridique, ça a exactement la même portée formelle, même si l'instrument est différent.

A. CASTRO

Nous avons eu une discussion. Peut-être faut-il enquêter et, sur le plan technique.

P. GIACOBBI

Je vous remercie.

* * *

ENTRETIEN AVEC VERONIQUE CAYLA

PRESIDENTE DU CENTRE NATIONAL DU CINEMA ET DE L'IMAGE ANIMEE

ET GUILLAUME BLANCHOT

***DIRECTEUR DES INDUSTRIES TECHNIQUES, JEUX VIDEO ET PRODUCTIONS SUR
INTERNET***

3 février 2010

Paul GIACOBBI

Dans le domaine de l'audiovisuel, des dispositions existent-elles en faveur de la localisation de l'activité et sont-elles efficaces ? Pourraient-elles être renforcées ? Que reste-t-il encore à imaginer ?

Quel est votre sentiment ?

Véronique CAYLA

Le CNC a été créé au lendemain de la deuxième guerre mondiale. L'objectif était simple : éviter que les salles de cinéma ne diffusent que des films américains, au moment où les Français avaient envie de fréquenter régulièrement les salles de cinéma. A cette époque, une taxe fiscale a été créée : la taxe spéciale additionnelle. C'est une taxe sur tous les billets d'entrée dans les salles de cinéma.

Le produit de cette taxe, redistribué uniquement à la production française, a permis à cette dernière de renaître et de se développer de façon conséquente. A tel point que nous sommes aujourd'hui la 3^{ème} cinématographie mondiale, après l'Inde et les Etats-Unis. C'est une position enviable.

P. GIACOBBI

Nous aurions pu ne plus rien avoir...

V. CAYLA

Nous avons failli ne plus rien avoir !

P. GIACOBBI

J'ignore si un lien peut être établi avec les dispositifs d'aide à la production française, mais il doit y avoir un rapport, puisque là où rien n'a été fait, il ne s'est pas passé grand-chose. Cela a probablement joué un rôle.

V. CAYLA

Cela ne suffit pas, mais c'était nécessaire.

P. GIACOBBI

Après, il y a le génie national, le fait que des gens soient doués... En termes de production, nous sommes donc très bien placés.

V. CAYLA

Le système a été étendu à d'autres secteurs.

Les gouvernements français ont toujours souhaité favoriser l'identité française par le biais de l'audiovisuel. Un système similaire a été mis en place à la télévision, dans les années 1980, avec une taxe sur l'ensemble des recettes de télévision dont le produit a été investi dans les œuvres patrimoniales susceptibles d'être rediffusées et de s'exporter, et donc de transmettre la culture française.

Nous essayons de faire la même chose sur internet.

Voilà, résumées très succinctement, soixante années de politique en faveur de l'identité culturelle par le biais de l'image animée (cinéma, télévision et internet). Elle a relativement bien marché jusqu'à présent et a été suivie de manière très consensuelle par tous les gouvernements qui se sont succédé depuis.

Selon moi, trois facteurs essentiels expliquent l'attrait du territoire français dans nos secteurs.

✓ Premièrement, le paysage et le patrimoine : en tant que CNC, nous n'avons pas une influence considérable sur ce dispositif, mais c'est vrai que la France a des paysages et une présence patrimoniale sur son territoire tout à fait conséquente, qui joue un rôle important dans l'attrait qui peut être présenté à l'égard des industries audiovisuelles, cinématographiques et télévisuelles, aussi bien françaises qu'étrangères.

Ensuite, nous avons bénéficié de cette politique volontariste de l'Etat à l'égard de ces secteurs, puisque nous avons une très bonne école d'art et cinéma, la FEMIS, une école très réputée pour les techniciens, enfin, des écoles particulièrement performantes dans le domaine de l'animation et des jeux vidéo. Au point que des studios d'animation indiens réservent des promotions entières, de l'école des Gobelins en particulier. C'est ainsi que tous les étudiants des Gobelins sont réservés avant même d'avoir terminé leur première année. Aux Etats-Unis, une centaine de créatifs français travaillent dans les studios Disney.

Enfin, les compétences techniques sont évidemment essentielles pour que les tournages se fassent en France. En termes de formation, dans les trois secteurs (cinéma, techniciens, jeux vidéo et animation), nos écoles jouissent d'une reconnaissance internationale et cela joue d'une façon importante. D'une part, les jeunes Français font la promotion de la France lorsqu'ils s'exportent. D'autre part, nous en gardons une bonne part en France et lorsque les industriels viennent s'implanter en France, ils savent qu'ils pourront trouver des créatifs.

P. GIACOBBI

Beaucoup de gens sont formés en France, puis vont travailler à l'étranger. Si l'on souhaite bâtir une politique d'attrait du territoire français, peut-on facilement les retrouver ? A votre connaissance, y a-t-il un suivi spécifique de tous ces gens-là ?

V. CAYLA

Tout dépend des écoles. Celle des Gobelins suit ses anciens élèves. Pour les autres écoles, que je connais moins bien, j'aurais plus de mal à vous répondre avec précision.

Guillaume BLANCHOT

Dans le domaine du jeu vidéo, la moitié des entreprises de création de jeux vidéo a fermé au début

des années 2000 (à cause d'internet), soit près de 2.000 à 2.500 salariés, dont une grande partie s'est expatriée aux Etats-Unis et au Canada.

P. GIACOBBI

Le fait que des étrangers soient formés dans des écoles françaises peut aider le jour où il y a une décision à prendre par rapport à un choix de localisation. Les repérer peut être la base d'une stratégie de long terme, et cela ne coûte rien.

V. CAYLA

Nous ne l'avons jamais fait, mais c'est vrai que dans le domaine des effets spéciaux, des jeux vidéo et de l'animation, où les étrangers ont pu parler carrément de la "*french touch*", un annuaire de tous les anciens élèves et de tous ceux qui se sont dispersés à l'étranger pourrait servir à alimenter un réseau.

G. BLANCHOT

En jeux vidéo et en effets spéciaux numériques, des Français sont partis travailler cinq ou dix ans à l'étranger, puis ils sont revenus en France et ont ensuite travaillé pour le compte d'éditeurs ou de producteurs étrangers parce qu'ils les connaissaient.

P. GIACOBBI

Si j'ai passé quinze ans au Canada, que j'ai été formé dans des écoles françaises, je peux être très utile le jour où un Canadien vient en France, etc. Il y a mille raisons qui justifient l'animation d'un réseau.

V. CAYLA

C'est vrai que nous pourrions parfaitement monter un tel réseau avec toutes les écoles.

✓ Au sein des industries techniques, nos compétences en matière d'effets spéciaux sont particulièrement connues et reconnues, puisque les studios américains confient régulièrement en France une bonne partie des effets spéciaux de leurs films. Nous sommes aussi bons qu'eux et moins chers.

Au sein de nos industries techniques, nous avons un pan de l'industrie, centrée sur la copie argentique : elle est en pleine restructuration. Nous avons également une industrie technique des effets spéciaux, qui est très réputée.

En termes de compétences techniques, le bilan est globalement très positif.

✓ Un élément fort, qui entre en ligne de compte dans l'analyse de l'attrait du secteur français, est la compétitivité des prix. Ce n'est pas un élément positif, sauf pour les effets spéciaux par rapport à Hollywood.

Pour venir tourner en France, la politique de charges sociales et d'encadrement du travail hebdomadaire jouent en défaveur du territoire français. La loi sur les 35 heures, dans les industries audiovisuelles et cinématographiques où les volumes/horaires sont très conséquents, a probablement eu un impact fort sur les décisions de localisation de tournages.

P. GIACOBBI

Pour ce qui concerne l'industrie en général, les 35 heures sont rarement un réel problème. Il y a aussi quelques avantages aux 35 heures, puisqu'il y a toujours des cycles dans la production des usines. Les industriels tirent globalement avantage de ce système. Dans le secteur audiovisuel, les

35 heures apparaissent en revanche clairement comme un obstacle majeur.

V. CAYLA

Plusieurs crédits d'impôt ont été mis sur pied pour le cinéma, l'audiovisuel et les jeux vidéo. Plus récemment, un crédit d'impôt international a été créé dans le but d'attirer les tournages étrangers.

P. GIACOBBI

En France, dès qu'un problème se pose dans tel ou tel secteur, l'on invente une incitation fiscale : la première année, ça va parce que personne n'a vu le coup. La deuxième année, elle entraîne un coût fiscal. La troisième année, alors qu'elle commence à très bien marcher, on la supprime !

V. CAYLA

Il n'y a eu aucune suppression, et heureusement, parce que nous avons vu les tournages revenir de plus belle sur le territoire français !

Ces trois dernières années, nous avons réussi à en créer deux de plus : sur le jeu vidéo et le crédit d'impôt international.

P. GIACOBBI

Aujourd'hui, face au déficit structurel français (50 Md€ par an), des gens qui savent compter, -il y en a quelques-uns !-, se rendent compte que le global des niches fiscales représente environ 60 Md€ pour les entreprises et qu'il correspond sensiblement au déficit structurel des finances publiques de l'Etat.

P. GIACOBBI

Le raisonnement de l'Etat est le suivant : supprimer les niches fiscales pour arriver à l'équilibre structurel. Il faut par conséquent être sûr de ce que l'on défend.

Dans le domaine des investissements directs étrangers, une chose marche très bien et doit être préservée : le crédit d'impôt recherche. Dans votre secteur, cela a-t-il marché ?

V. CAYLA

Nous vous donnerons les statistiques mais le nombre de semaines de tournage sur le territoire français pour le cinéma et l'audiovisuel est en augmentation.

P. GIACOBBI

Il y a un enjeu non seulement culturel, mais également d'influence, plus difficilement mesurable mais important.

V. CAYLA

Là, les courbes sont évidentes.

P. GIACOBBI

Certaines niches fiscales ne servent à rien et ont l'effet inverse, mais il me semble qu'il faut sanctuariser les dispositifs qui fonctionnent.

V. CAYLA

L'effet économique est visible immédiatement, en termes d'emplois et de compétences techniques. Il y a également l'effet culturel et un effet sur l'image.

P. GIACOBBI

On peut parfaitement tourner un film sur Paris mais à l'étranger. Les gens n'y verront que du feu !

V. CAYLA

C'est un constat que nous avons dressé à l'époque où nous avons imaginé le crédit d'impôt international : le nombre de jours de tournage, notamment des films américains en France, avait tendance à chuter. Les équipes venaient prendre en France les plans de la Tour Eiffel, la Place de la Concorde, etc., impossibles à reconstituer en studios, mais tout le reste était tourné à l'étranger. Depuis qu'un seuil minimal des tournages en France a été institué, cela remonte naturellement l'investissement total.

P. GIACOBBI

La tradition des entreprises américaines de cinéma en France est ancienne. Certaines sont présentes sur le territoire français depuis la fin de la première guerre mondiale. Il y a des gens pour qui le territoire français n'est pas une nouveauté.

V. CAYLA

Non, mais il y a eu une réelle fuite. Pour les raisons que nous venons d'évoquer, mais également parce que nos voisins ont mis sur pied, depuis une dizaine d'années, des politiques très incitatives sur le plan fiscal et qui ont été très efficaces pour attirer les productions américaines, qui sont les plus rentables. Bon nombre d'aides cinématographiques allemandes et anglaises, au lieu d'aider les films allemands et anglais, aidaient les productions américaines à venir se tourner sur leur territoire. Cela est devenu pour nous extrêmement pénalisant, puisque nous avons vu les Américains quitter progressivement le territoire français pour aller tourner en Allemagne, en Tchécoslovaquie, etc. Vous savez que nos aides en faveur du secteur audiovisuel doivent être estampillées et acceptées par Bruxelles comme des aides indispensables et nécessaires (parce qu'elles sont culturelles). Lorsqu'elles vont essentiellement à la production américaine, l'on peut alors se demander si elles sont vraiment nécessaires. Mais à partir du moment où nos voisins européens l'ont fait, nous y étions obligés. Nous avons été parmi les derniers en Europe à mettre en place ces systèmes d'aides dont les effets sont immédiats, puisque les productions américaines reviennent sur le territoire français !

P. GIACOBBI

Au fond, le désavantage que représentaient des coûts de productions élevés (liés aux 35 heures et aux charges sociales) a été équilibré via des dispositions fiscales.

Vous disiez que le nombre de tournages avait chuté au moment des 35 heures. En quoi le crédit d'impôt sur les sociétés permet-il de compenser les contraintes imposées en termes de temps de travail maximum ?

V. CAYLA

La lourdeur du coût du travail en France a fait partir des productions françaises à l'étranger. En

matière de réglementation, le territoire français est considéré comme véritablement difficile pour venir travailler. On a vu partir beaucoup de productions françaises à l'étranger à cause de cette réglementation et du coût du travail. Puis, grâce au crédit d'impôt, on les a vues revenir. Ce sont aujourd'hui les productions américaines qui reviennent...

G. BLANCHOT

En particulier tous les films d'époque, qui exigent beaucoup de figurants. Beaucoup de productions audiovisuelles sont parties en Europe de l'Est, en Tchécoslovaquie notamment, où le coût du travail est plus faible qu'en France.

P. GIACOBBI

Même ces productions ont tendance à revenir sur le territoire ? C'est donc un sujet de coût du travail davantage que de durée hebdomadaire du travail.

V. CAYLA

Il y a la réglementation, et l'inspection du travail qui vient vérifier sur le tournage que le nombre d'heures n'a pas été dépassé, etc...

P. GIACOBBI

Le crédit d'impôt ne change rien...

V. CAYLA

Non, mais c'est le cumul des deux qui posait problème. Franchement, je vous assure qu'avant l'instauration du crédit d'impôt, pour venir travailler en France alors que vous pouviez aller en Europe de l'Est, il fallait être animé d'une passion pour la France ! (*Rires*)

Les choses ont changé, les productions françaises sont revenues et les productions américaines également. Cela fait une grosse différence, d'abord pour la formation de nos techniciens qui, en travaillant pour tous ces pays, développent leurs compétences, ensuite pour l'image de la France dans les cinémas américains. Même s'ils peuvent toujours reconstituer une petite Tour Eiffel en studios...

P. GIACOBBI

Un film américain, qui est censé parler de la France et dont on saura qu'il a été entièrement tourné en Tchécoslovaquie, aura moins un parfum d'authenticité.

V. CAYLA

Voilà les raisons pour lesquelles le développement de ces niches fiscales nous semble avoir été très efficace. En la matière, il nous semble important de pouvoir les conserver.

Si l'on pouvait éviter en Europe une guerre des subventions étatiques, ce serait plus intelligent ! L'Allemagne et l'Angleterre ont commencé en créant beaucoup d'incitations fiscales pour les productions américaines. En France, il faut faire en sorte que l'argent public serve avant tout la production française et non pas américaine, sans pour autant faire fuir les tournages américains.

P. GIACOBBI

Pendant très longtemps, nous avons considéré c'étaient les échanges qui comptaient dans l'économie globalisée. Nous nous apercevons aujourd'hui que ce sont moins les échanges qui vont compter que la localisation des différentes productions. La compétition se fait de plus en plus féroce entre les différents territoires au fur et à mesure que la crise devient chronique. Dans un monde où la compétition fait rage, chacun va se battre pour conserver la localisation de ses activités. La question clé pour l'Etat et les entreprises n'est plus de vendre et de faire des bénéfices, mais d'arriver à donner du travail aux gens.

Tous les pays vont se battre pour localiser les activités sur leur territoire.

V. CAYLA

On a vu l'hémorragie se mettre en place : nous avons réussi à la stopper, et à inverser la tendance. Nous sommes vraiment contents des résultats, mais, si les niches fiscales disparaissent, les mêmes causes produiront nécessairement les mêmes effets ! Sauf à les interdire chez nos voisins européens.

P. GIACOBBI

Ce sont des secteurs qui ne sont pas négligeables en termes d'emplois et d'activité. Par ailleurs, en dehors du simple intérêt économique, ces secteurs comptent en termes d'image. Enfin, comme ce sont des secteurs relativement petits, ils font l'objet d'une grande mobilité.

V. CAYLA

L'exemple des incitations allemandes avait été choisi par M. Michel Charzat, dans son rapport élaboré en 2001 sur le "raffermissement de l'industrie technique et cinématographique". Il expliquait que des niches devaient être créées pour inciter la production. A l'époque, en 1998, le volume de production des fictions télévisuelles était trois fois moindre (en nombre d'heures) en France.

P. GIACOBBI

Le Président de la République, qui est venu hier en Corse, a expliqué qu'il fallait trouver des mesures spécifiques pour la Corse, afin d'attirer les productions sur cette île. Il ne peut y avoir de mesures spécifiques à la Corse, en revanche des dispositifs régionaux peuvent être imaginés, par exemple des aides à l'installation d'activités de production.

Sur l'ensemble du territoire national, il existe des politiques fortes de cette nature. Il faut au moins sanctuariser ce qui existe et qui fonctionne, étant donné que les autres seront capables d'inventer des choses très spéciales.

Les sociétés de production viennent sur notre territoire pour une durée limitée, ont-elles un statut d'employeur provisoire ? Du point de vue administratif, ce doit être très compliqué...

V. CAYLA

Ils passent toujours par un producteur exécutif local, chargé d'organiser le tournage et qui est celui qui bénéficie du crédit d'impôt.

Nous nous employons à faire en sorte que, du côté de l'administration du travail, les autorisations soient délivrées rapidement.

P. GIACOBBI

Y a-t-il des problèmes avec les visas ?

V. CAYLA

Certaines difficultés sont liées à des configurations locales particulières, notamment avec l'Inde du sud (notre consulat à Pondichéry était très pointilleux sur la délivrance de visas temporaires). C'est en cours de règlement, mais cela peut arriver.

Nous travaillons avec un organisme, la Commission du Film France, qui est chargé d'accueillir les tournages français et étrangers sur le territoire français.

P. GIACOBBI

Nous avons un problème en général avec les consulats. La législation sur les visas est la même, mais par exemple pour ce qui concerne les étudiants étrangers en France, suivant le pays et le consulat de France, l'attitude peut être très différente et une même réglementation peut être appliquée d'une manière totalement différente.

Peut-on dire que le régime des SOFICA contribue à l'attractivité ?

V. CAYLA

Le régime SOFICA a pour but de drainer de l'argent français vers les productions françaises, qui ne sont pas naturellement les plus attractives, en particulier les productions indépendantes. Cela marche bien, mais ce n'est pas le même objectif.

P. GIACOBBI

A votre connaissance, indépendamment de ceux qui viennent faire un tournage ou des gens qui commandent du travail en France, par exemple dans le domaine des effets spéciaux, y a-t-il des sociétés étrangères qui ont décidé d'installer une partie de leurs activités et de leurs maisons de production en France ?

V. CAYLA

Universal, une grande Major américaine, vient d'achever un film d'animation tourné en France avec l'une des sociétés les plus pertinentes en matière d'effets spéciaux. *Universal* a fait deux autres films avec cette société et commence à réfléchir à une implantation permanente.

Ce n'est pas rien, car *Universal* a une puissance de feu non négligeable. C'est la première fois qu'un Américain souhaite décentraliser la partie "animation" de son activité sur le territoire français.

P. GIACOBBI : C'est une chose de faire des tournages épisodiquement, cela en est une autre de travailler régulièrement avec les mêmes producteurs et de considérer qu'ils sont de bons sous-traitants. C'est encore mieux lorsque des Major décident d'implanter leurs propres outils de production sur place !

V. CAYLA

C'est l'un des objectifs du crédit d'impôt en faveur du jeu vidéo qui, pour l'instant, fait travailler des studios de création de jeux vidéo français, avec des éditeurs qui sont des éditeurs français, européens ou extra-européens. La conjoncture économique globale pourrait amener des éditeurs

étrangers à installer leur propre force de création sur le territoire français.

P. GIACOBBI

Dans ce domaine, les étrangers sont-ils majoritairement des Américains ?

V. CAYLA

Dans le domaine du jeu vidéo, les principaux concurrents extra européens sont nord-américains et du sud-est asiatique...

P. GIACOBBI

Dans le domaine de la production cinématographique, y a-t-il essentiellement des Américains ?

V. CAYLA

Les grands tournages sont essentiellement américains, mais pas seulement, puisqu'il y a également des tournages indiens, japonais et anglais. Par exemple, la série *Merlin* est tournée par la BBC en France en grande partie.

P. GIACOBBI

Pourquoi sont-ils venus en France ?

V. CAYLA

Ils sont venus en France parce qu'ils ont trouvé les compétences techniques, le décor et ils sont restés grâce au crédit d'impôt international.

P. GIACOBBI

Je m'interroge toujours de savoir pourquoi ils viennent en France...

V. CAYLA

Universal recherche très clairement la compétence en matière d'effets spéciaux, qui vient pour une bonne part de la qualité de nos écoles françaises. C'est également parce que nous sommes moins chers qu'à Hollywood.

P. GIACOBBI

Aux Etats-Unis, contrairement aux idées reçues, les coûts de production sont relativement élevés dans pratiquement tous les domaines. Par ailleurs, il y a une syndicalisation forte dans le secteur audiovisuel. Un Président des Etats-Unis a d'ailleurs commencé sa carrière en tant que président du Syndicat des acteurs !

V. CAYLA

Sans oublier le niveau de rémunération des techniciens américains, qui est bien plus élevé qu'en France.

P. GIACOBBI

Dans ces secteurs, vous ne pouvez pas bouger une oreille si vous ne faites pas partie d'un syndicat ! C'est également un facteur de rigidité, et surtout, un facteur de coûts de production. C'est pourquoi l'on fabrique de moins en moins de voitures aux Etats-Unis. On fait beaucoup de films, mais ce n'est peut-être pas plus mal de les tourner au Guatemala, et pourquoi pas, dans un pays comme la France.

V. CAYLA

Dans ce dispositif, il manque en France un grand studio, comme il en existe en Angleterre et en Allemagne. Nous en avions autrefois.

Luc Besson a imaginé la Cité Européenne du Cinéma, localisée dans le département de Seine-Saint-Denis, dans une ancienne usine électrique. Ce projet va être pris en charge par la Caisse des Dépôts, avec le soutien de l'Elysée qui a beaucoup plaidé en sa faveur. Nous aurons ainsi un dispositif complet, tel qu'il en existe en Angleterre et en Allemagne. Luc Besson raconte que c'est un vieux rêve. En effet, il a voulu tourner le *Cinquième Elément* en France, mais faute de studios, il est parti en Angleterre. Depuis ce jour-là, il s'est promis qu'il bâtirait un studio en France, et il est sur le point d'y arriver.

P. GIACOBBI

Dans ces secteurs d'activité, les gens parlent-ils anglais ?

V. CAYLA

Pas toujours très bien ! C'est un inconvénient, surtout pour la promotion du cinéma français à l'étranger. Par exemple, lorsque les deux tiers d'une équipe artistique française, en particulier les acteurs et les actrices, sont incapables de faire une interview télévisée en anglais, cela pose un réel problème, parce que c'est un frein à la promotion des acteurs et des actrices français à l'étranger.

P. GIACOBBI

Et au niveau des équipes, des techniciens ?

V. CAYLA

Au niveau des techniciens, cela passe assez bien. C'est plutôt au niveau des acteurs et à l'exportation que cela ne passe pas.

P. GIACOBBI

Dans les écoles dont vous parliez, l'anglais est-il une langue enseignée ?

V. CAYLA

Oui, particulièrement dans le domaine des effets spéciaux et de l'animation. Cela peut être un peu compliqué pour des techniciens en fin de carrière, mais la situation s'est nettement améliorée.

P. GIACOBBI

Les acteurs doivent apprendre à parler anglais. Certains le font sans doute très bien, et d'autres pas du tout.

V. CAYLA

Je ne me suis jamais posé la question : au conservatoire d'art dramatique, enseigne-t-on l'anglais ?

P. GIACOBBI

Ce sujet est tabou. En France, dès que vous dites qu'il faut apprendre l'anglais, l'on vous reproche d'être anti-français ! Je prétends au contraire qu'il faut une bonne promotion de la langue anglaise comme véhicule international.

Pour la promotion du film français à l'étranger, le fait que les acteurs français parlent bien l'anglais est indispensable. Le fait qu'un acteur ou qu'une actrice ne soit pas capable de défendre son film est un vrai problème.

Dans certains secteurs, la langue anglaise est prédominante. Dans la création audiovisuelle globale, elle est plutôt prédominante. En Inde par exemple, les gens qui participent aux tournages parlent anglais. Les scènes sont d'ailleurs toujours doublées en anglais et ils sortent une version anglaise, ne serait-ce que pour la vendre en Inde.

Tout cet aspect linguistique est essentiel. L'anglais doit être maîtrisé, même pour promouvoir notre propre idiome français.

V. CAYLA

Vous avez raison de dire que la culture est un secteur encore très réticent. Les gens se cachent derrière le volet culturel pour justifier le fait qu'ils n'ont pas besoin de parler anglais, la langue étant la colonne vertébrale de la culture. Ce n'est pas faux, mais cela n'empêche pas.

P. GIACOBBI

Savez-vous s'il y a dans les universités américaines des enseignants spécialisés dans le cinéma d'origine française ?

V. CAYLA

Il y a des enseignements spécialisés dans le cinéma au sein de nombreuses universités, avec souvent un département consacré au cinéma français. Et il y a des opérations qui marchent très bien : ce sont des ateliers organisés dans les universités, où sont envoyés des metteurs en scène français.

Aux Etats-Unis, les universités sont l'un des meilleurs réceptacles de la cinématographie française et c'est toujours dans les universités que les mouvements démarrent. Beaucoup de metteurs en scène français, quelques acteurs également, font le tour des universités.

P. GIACOBBI

Si vous avez un document, cela m'intéresserait.

Il y a toujours eu dans l'université américaine une sorte de perversion "intello-gauchiste", qui correspond bien à notre état d'esprit national.

V. CAYLA

Aux Etats-Unis, il y a toujours un écart entre le secteur commercial et le secteur non commercial, lequel est très développé. Il n'y a pas de ministère de la culture, mais les systèmes non commerciaux sont très développés grâce en particulier aux fondations et aux universités. L'essentiel du cinéma français, encore peu diffusé dans les salles de cinéma aux Etats-Unis, est en revanche très regardé dans les universités où il est très, très bien accueilli.

P. GIACOBBI

Il existe donc un circuit.

V. CAYLA

Un circuit non commercial important, qui repose avant tout sur l'université et le mécénat. Les universités sont de vraies usines culturelles non commerciales. Cela explique qu'il y a toujours parmi les enseignants de grands amateurs de la cinématographie française, car ils y sont confrontés dans les campus.

Entretien avec M. Cyril CHAPUY
Président

Maybelline

7 janvier 2010

P. GIACOBBI

Le Président de la République m'a demandé de réfléchir à la question des investissements étrangers en France. J'ai trois préoccupations.

La première est d'ordre technique : que devons-nous faire en France pour posséder un avantage comparatif et un benchmark comparable à celui de n'importe quel autre pays ? Dans certains domaines nous sommes meilleurs, dans d'autres très mauvais.

La deuxième concerne l'image. J'ai une perception à travers la presse et mes voyages : l'image de la France est très bonne pour ceux qui la connaissent, et très mauvaise pour ceux qui ne la connaissent pas.

C. CHAPUY

C'est une image assez polarisante, je suis d'accord.

P. GIACOBBI

Dans les classements internationaux, notre image peut être bonne dans certains domaines, et extraordinairement mauvaise dans d'autres. La moyenne nous classe assez bien, mais il y a des questions de classement, des complications de l'administration, etc. Lorsque nous avons des avantages, ils n'apparaissent pas dans ces classements. Notre image extérieure n'est donc pas bonne. Elle exige un travail de fond, qui est fait en grande partie, mais il reste encore un long chemin.

Ma troisième préoccupation concerne le long terme. S'agissant du réseau France, personne ne sait qui est professeur de français à New-York, personne ne sait pas que les professeurs américains connaissent la France mieux que les Français. C'est par exemple Philippe Kolb, professeur à *Urbana Champaign*, qui a fait la correspondance de Proust. Personne ne le sait en France alors que c'est connu aux États-Unis. Je pourrais ainsi multiplier les exemples à l'infini...

De manière assez singulière, l'on nous explique que les relations d'affaires ne sont pas entre les Français et les Américains, qu'il n'y a pas de réseau.

C. CHAPUY

Il n'y a pas de compréhension, dans la manière de faire du *business*, de ces deux pays l'un vis-à-vis de l'autre.

P. GIACOBBI

Comment le percevez-vous ? Nous avons des problèmes, il y a pourtant beaucoup de sociétés françaises aux États-Unis, des sociétés éminemment franco-américaines, par exemple Lazard Frères. L'inventeur du *design* industriel dans le monde, qui était soi-disant un Américain, était en

réalité colonel de réserve dans l'armée française pendant la guerre de 14-18. Celui qui a inventé l'art moderne s'appelait Marcel Duchamp.

C. CHAPUY

L'Oréal est une entreprise pertinente par rapport à cette étude car c'est une entreprise franco-américaine. Tous les grands PDG de l'Oréal sont passés par les États-Unis. C'est une entreprise très obsédée par la compréhension des différences de culture entre l'Europe et les États-Unis, et aujourd'hui l'Asie. L'Oréal est devenue une société à trois facettes, puisque ses trois grands secteurs de *business* sont l'Europe, les États-Unis et l'Asie.

Selon moi, un premier message important à délivrer aux entreprises françaises est la nécessité de s'ouvrir au monde : les dirigeants des entreprises françaises doivent avoir voyagé et compris les différences de culture. Ils doivent être ouverts au monde et à la globalisation pour mieux servir leur entreprise et la France.

P. GIACOBBI

Les trouvez-vous protectionnistes ?

C. CHAPUY

Au global, les grandes entreprises françaises ne me semblent pas très internationales. Par exemple, le niveau d'anglais des cadres dirigeants des grandes entreprises mondiales n'est pas exceptionnel.

Je suis chez l'Oréal depuis presque vingt ans, j'ai passé la moitié de ma carrière en France, mais j'ai vécu au Brésil, en Asie et aux États-Unis. Cette expérience est primordiale pour ensuite affiner notre savoir-faire français par rapport aux différents marchés locaux.

Notre savoir-faire français est unique, exceptionnel et très valorisé à partir du moment où nous savons nous adapter au marché local et à la façon locale de faire du *business*.

Mon équipe est très multiculturelle, composée d'américains (50 %), d'asiatiques (20 %) et de français (30 %). Cette équipe fonctionne très bien et elle est efficace, car elle est la rencontre de ce qui se fait de mieux en France et aux États-Unis.

Dans le métier de la beauté, les français possèdent une qualité unique, -liée probablement à notre processus éducatif et à notre culture- qui est leur sensibilité esthétique et artistique. Elle est unique et très valorisée aux États-Unis et en Asie. Toutes les personnes qui "amènent" la valeur ajoutée artistique, esthétique et publicitaire sont souvent français (Fabien Baron rencontre un succès dans le monde entier). Cette valeur ajoutée, qui a créé nos marques de luxe et notre art de la table, vaut cher. Les Américains n'ont pas ce savoir-faire, parce que leur processus éducatif est davantage basé sur des notions d'efficacité (avec peut-être moins d'ouverture et de sensibilité.)

Si vous associez ce savoir-faire à cette capacité américaine d'être extrêmement efficaces (que n'ont pas les Français), vous obtenez un ensemble très fort. Si vous associez notre talent pour la beauté et l'image, notre talent pour sentir les tendances futures, à l'efficacité et au pragmatisme américains, vous obtenez une association unique qui fait la force de cette organisation multiculturelle. Les Américains reconnaissent bien volontiers qu'ils ne sont ni créatifs, ni pragmatiques. Chez Apple, il y a beaucoup d'ingénieurs français et européens, qui ont amené cette dimension créative.

Cette image de la France comme un pays créatif, un pays d'inspiration, d'art, d'esthétique, de goût et de mode, doit être valorisée. Si la question est : "*Quelle est la valeur ajoutée que les Français possèdent sur le marché de l'emploi mondial à haut niveau ?*" alors cette image est un point clé et doit être valorisée.

Pour l'avenir de notre *business* français à l'export, cette facette de la France est essentielle. Il faut la "dé-ringardiser" et la transformer en *business*.

P. GIACOBBI

Cette créativité s'applique sur des produits différents, y compris dans des domaines très technologiques, de l'aviation au nucléaire. On va au coup d'après, parfois tellement que l'on fabrique une chose que personne ne veut acheter à cause du prix !

C. CHAPUY

Notre limite, c'est de manquer de pragmatisme. Or, l'association avec une culture américaine est très forte : cela donne un ensemble créatif et pragmatique. L'Oréal est le fruit de cette association du génie français et du pragmatisme à l'américaine et à la chinoise également. Je dirige en effet la marque *Maybelline* pour le monde entier, je voyage donc en dehors des États-Unis ; les Chinois sont également d'un pragmatisme et d'une efficacité remarquables, mais ils n'ont pas ce génie.

P. GIACOBBI

Ils ont inventé la poudre à canon, mais ils n'ont pas compris qu'elle pouvait être utilisée pour des canons !

C. CHAPUY

Ils sont efficaces d'une façon impressionnante.
Vous m'avez demandé pourquoi il n'y a pas plus d'investissements étrangers en France...

P. GIACOBBI

Oui, et de quelle manière est-il possible d'améliorer la situation ?

C. CHAPUY

Les salariés américains ont peur d'aller en France pour différentes raisons.
D'abord, le décalage important dans le système de rémunération explique qu'il m'est par exemple très difficile d'envoyer mes meilleurs talents américains en France, parce que dans les métiers de *business*, le niveau de rémunération est supérieur aux États-Unis par rapport à la France.

P. GIACOBBI

En tenant compte de tout ?

C. CHAPUY

Absolument, avec le niveau de taxes, etc.
Ici, un jeune d'une trentaine d'années qui réussit ne souhaite pas aller travailler en France, parce qu'il a la sensation qu'il fera moins d'argent au global. Ce point est certainement un point d'image, mais il est vraiment très important.

P. GIACOBBI

Si vous avez un talent américain que vous voulez envoyer en France, c'est de toute façon pour quelques années et il aura donc un statut d'expatrié.

C. CHAPUY

Oui, mais en France, il existe un système de “logique sociale” plus égalitaire, beaucoup moins “à l’américaine” (dont le système est basé encore une fois sur du pragmatisme) : aux États-Unis, quelqu’un qui est bon est très bien payé. L’image que les américains ont de la France est que la réussite par l’argent fait peur : “*Dès que l’on gagne de l’argent en France, l’on est taxé et montré du doigt.*” Cela reste une image très forte parmi mes jeunes américains, qui sont tous des MBA, trentenaires, *successfull*, et qui pourraient un jour investir en France.

Ils ont encore cette image de la France... C’est un point important qu’il faut réussir à corriger. En effet, si vous réussissez et que vous faites réussir votre pays, certes vous gagnez bien votre vie, mais vous créez des emplois et vous payez des impôts, etc.

L’Angleterre n’a pas cette image aux États-Unis, cela reste vraiment une image très française contre laquelle notre président a activement lutté.

P. GIACOBBI

En Grande-Bretagne, parmi les personnes les plus riches et les plus *successfull*, il y a très peu de britanniques.

C. CHAPUY

Je vais vous donner un exemple très concret. Notre CEO mondial, Lindsay Owen-Jones, a toujours publié son salaire, qui est un niveau de salaire très élevé, mais qui rapporte des centaines de millions à la société l’Oréal chaque année. Aux États-Unis les gens applaudissent et disent : “*C’est un immense leader qui a transformé l’Oréal : bravo !*” En France, les gens pensent que son salaire est indécent.

Les Américains ont beaucoup de difficultés à comprendre que nous montrions du doigt quelqu’un qui réussit. C’est valable pour d’autres domaines que le *business*. Les Américains ne comprennent pas pourquoi notre Président de la République est montré du doigt lorsqu’il prend des vacances dans des endroits sympatiques. Pour les Américains, en tant que président, il a droit à un certain statut.

P. GIACOBBI

C’est une mentalité assez européenne.

C. CHAPUY

Oui, mais c’est un point un peu bloquant sur le plan culturel.

P. GIACOBBI

Combien un expatrié américain, que vous enverriez en France, gagnerait-il, sachant qu’il existe des packages détaxés (vous ne payez pas de charges sociales, ni d’impôts) et que nos impôts locaux ne sont pas forcément plus élevés ?

C. CHAPUY

Par rapport au salaire qu’il perçoit aux États-Unis, il faut un système qui lui permette de ne pas avoir la sensation qu’il va devoir couper dans sa rémunération. Aujourd’hui c’est un problème, puisqu’à expérience équivalente, un salarié américain doit gagner deux fois ce que gagne un salarié français dans un groupe comme l’Oréal. Je vous parle du niveau de rémunération moyen dans les

métiers de *business*.

P. GIACOBBI

Les différences sont certainement plus sensibles dans d'autres groupes.

C. CHAPUY

En interne nous travaillons là-dessus, car nous ne pouvons évidemment pas accepter que la mobilité soit un frein ; il existe des systèmes de compensation.

P. GIACOBBI

Rien ne nous empêche, en France, de verser la rémunération que l'on souhaite à un cadre dirigeant. Il faudrait mener des simulations, -je suppose que vous en avez fait-, pour déterminer l'impact final réel en tenant compte de tous les facteurs, notamment en incluant les questions de sécurité sociale. Un autre point me paraît poser problème : nos lycées manquent de sections internationales.

C. CHAPUY

J'ai passé quatre ans au Brésil et j'ai été frappé par le niveau moyen d'anglais des jeunes brésiliens par rapport à celui des jeunes français. Il existe une différence dans le cursus éducatif. C'est un point à régler dans notre éducation : au-delà du Bac, dans les écoles de commerce et d'ingénieurs françaises, le niveau d'anglais est très bon, mais plus tôt dans la cursus scolaire éducatif, l'apprentissage des langues étrangères doit être beaucoup plus valorisé. Le français est une langue clé qu'il faut défendre, néanmoins l'anglais est la langue du *business*.

P. GIACOBBI

Chez l'Oréal en France, on parle français ?

C. CHAPUY

On parle un mélange de français et d'anglais. Comme nous sommes une société française, le français est une langue très parlée, mais de façon incontournable, vous devez parler l'anglais qui est la langue des affaires dans le monde.

Un autre point est problématique pour les américains : il y a cette image du français fainéant qui demeure. Lorsque je suis arrivé ici, la première question que m'ont posée tous mes cadres dirigeants américains a été : "*Est-ce vrai qu'en France, vous avez sept semaines de vacances par an et que vous travaillez 35 heures par semaine ?*"

Lorsque vous vous posez la question d'investir, allez-vous investir dans un pays où vous avez l'impression que vos employés vont être fainéants ?

Cette idée est ridicule. Je travaille dans une grande entreprise française et je peux vous dire que je n'ai jamais pris sept semaines de vacances. L'on connaît l'origine des 35 heures, "pour tenter d'offrir du travail à tout le monde, on fait travailler tout le monde moins", ce n'est pas forcément une très bonne logique, mais c'est resté une image très forte.

P. GIACOBBI

C'est la pire logique que l'on puisse imaginer ! Alors qu'il a été démontré que c'était catastrophique, le gouvernement suivant n'est pas revenu sur cette loi. Il décide de faire les heures supplémentaires, d'en mettre pour 12 Md€ par an, -comme si l'on avait assez d'argent-, pour essayer

de compenser le système et rattraper le coup. C'est catastrophique parce que les français ne fichent rien.

C. CHAPUY

C'est une image qui reste très fortement ancrée chez les Américains.

P. GIACOBBI

Ils sont pourtant souvent très productifs.

C. CHAPUY

Nous avons des statistiques. La durée moyenne de travail hebdomadaire des cadres français est de 49 heures alors que celle des anglais est de 44 heures. Avant d'être ici, je suis resté quatre ans à Londres ; j'ai travaillé avec beaucoup de sociétés anglaises dirigées par des patrons français. Ceux-ci me disaient : "*Ici, c'est presque le rêve ! On travaille beaucoup moins qu'en France.*" Après 18 heures à Londres, sauf peut-être les traders, il n'y a plus personne dans les bureaux. En France, si vous quittez votre bureau avant 19 heures, c'est que vous n'êtes pas sérieux !

P. GIACOBBI

C'est aussi lié à d'autres habitudes, comme par exemple le déjeuner d'affaires qui se pratique encore beaucoup en France.

C. CHAPUY

Absolument. Chez les américains, le concept est plutôt celui de la *Lunch Box* devant l'ordinateur ! Les faits démontrent que cette idée du français fainéant n'est pas exacte, mais l'image est bien là. La France a l'image d'un pays où le succès est montré du doigt, un pays où réussir et gagner de l'argent, ce n'est pas bien. Je ne vous parle pas de l'opinion d'un américain moyen, mais de personnes qui sortent de MBA et qui ont un bon niveau d'études.

Ils ont un immense respect pour la valeur ajoutée créative des français, mais il y a ce côté contrastant de notre image qui leur pose problème. Changer cette image n'est pas facile, mais c'est nécessaire.

P. GIACOBBI

On ne socialise pas suffisamment entre responsables *business* français et américains. On nous a dit tout à l'heure : "*Pourquoi vos responsables d'entreprises françaises ne participent-ils pas à des émissions télévisées américaines ?*"

C. CHAPUY

Selon moi, c'est lié à notre éducation. Les américains sont formés depuis le plus jeune âge pour être des communicants. Là où ils sont les meilleurs, c'est en présentation. Si vous approfondissez un peu, vous vous apercevez qu'il n'y a pas beaucoup de fond, mais ils sont exceptionnels en présentation. Tous mes jeunes MBA de Harvard me font des *show* incroyables, mais dès que je creuse un peu le sujet... Le jeune français maîtrise parfaitement son sujet, l'a préparé pendant des mois, mais il le présente comme un manche ! (*Rires*)

Dans le projet éducatif français, l'expression orale et l'affirmation de soi sont encore un peu taboues.

P. GIACOBBI

A Sciences Po, on n'apprend rien, mais on apprend à se présenter.

C. CHAPUY

C'est vrai que les diplômés de Sciences Po sont assez bons dans un contexte américain, parce qu'ils sont charismatiques.

Nos grands dirigeants français d'entreprise sont d'exceptionnels techniciens, des génies dans leur domaine, mais ce ne sont pas des communicants. A l'inverse, beaucoup de patrons américains, dont je ne suis pas sûr qu'ils soient extraordinairement compétents dans leur domaine, communiquent parfaitement bien avec les médias et les journalistes.

Cette capacité à mieux communiquer est une clé à développer dans notre cursus scolaire et à apprendre aux français qui s'expatrient ici. Je sais maintenant communiquer devant une caméra de télévision ou un parterre de journalistes, parce que j'ai appris progressivement, mais au début de ma carrière je ne savais pas bien le faire.

P. GIACOBBI

Nous avons axé notre communication sur les témoignages de chefs d'entreprises étrangères (Fedex, Sony) et le fait qu'ils ont investi en France et en sont très heureux, etc. C'est *a priori* un bon axe de communication.

Il faudrait probablement utiliser les patrons des entreprises françaises pour communiquer sur le fait qu'ils voient très positivement l'investissement des entreprises étrangères en France. C'est ce que font les anglais, qui ont un cercle qu'ils appellent leurs "ambassadeurs", lesquels participent à des conférences, etc.

C. CHAPUY

Cela me paraît très pertinent. Il faut également que les américains entendent les français dire, "*On aime les États-Unis*", parce qu'ils ont l'impression qu'on ne les aime pas.

Mes équipes d'américains se démènent au quotidien pour moi, parce que je leur ai démontré que j'aimais leur pays, New-York et la culture américaine. J'aime la culture française également, mais je ne suis pas un homme obtus qui considère que tout ce qui n'est pas français est nul ! On pense de nous que nous n'aimons pas les américains.

P. GIACOBBI

Au moment de la guerre d'Irak, sept à huit députés français considéraient que la manière dont on traitait l'expression de notre ligne politique par rapport aux américains était absurde et idiote. Je faisais partie des sept ou huit, et j'étais le seul à le dire. J'étais le seul à poser des questions orales au gouvernement, en disant : "*Après avoir tant décrié, vous avalisez tout en votant eu Conseil de sécurité des Nations Unies, vous êtes ridicules !*". En traversant cette période, on me disait : "*Oui, mais toi, tu es pro Américain.*" C'est vrai que je suis pro Américain et c'est considéré comme suspect !

C. CHAPUY

Cela ne veut pas dire qu'il faut accepter tout et n'importe quoi. Mes équipes américaines savent très bien que je trouve certaines choses aux États-Unis ridicules, mais au global, c'est un pays que j'adore.

P. GIACOBBI

Les Français ont une passion pour Obama. Lorsque je demande à des personnes de m'expliquer quelle est la différence concrète, au-delà du discours... En dehors du système de sécurité sociale, -ce n'est pas encore fait-, j'ai cherché des différences concrètes, je n'en ai pas encore trouvées.

C. CHAPUY

Il commence à y avoir un peu de déception.

P. GIACOBBI

Nous n'aimons pas les États-Unis alors que les États-Unis nous aiment beaucoup, c'est même une fascination.

C. CHAPUY

C'est pourquoi les grands patrons français doivent déclarent leur amour des États-Unis et adresser le message suivant : *“Faire des affaires ensemble, c'est génial. En travaillant ensemble, l'on est meilleur et l'on obtient des réussites formidables.”* Ce message est clé !

P. GIACOBBI

Je me suis souviens d'un tee-shirt que portait Nicolas Sarkozy, du style “I love New York”. Cela a été très mal perçu en France. Effectivement, je n'entends jamais de grands chefs d'entreprises français déclarer qu'ils aiment ce pays, son pragmatisme, sa réussite, son dynamisme.

Le patron de l'Oréal pourrait le faire ?

C. CHAPUY

Absolument. D'ailleurs, chaque fois qu'il vient aux États-Unis, il entame son discours devant le top cent de l'Oréal en disant : *“Comme je suis content d'être ici. J'aime l'énergie de cette ville et de ce pays.”* Il commence par le positivisme et le fait que l'on aime ce pays. Les américains ont beaucoup de mal lorsque le discours n'est pas emprunt de positivisme et de cette capacité à se dire que l'on est content de travailler ensemble. Cela fait partie des choses qui sont essentielles dans la culture américaine, et par rapport à laquelle nous devons nous améliorer.

P. GIACOBBI

Dans une ville comme New York, qui est à certains égards une ville très francophone, il y a les meilleures sections au monde d'études françaises. Avez-vous conscience qu'il existe un réseau français et vous en servez-vous un peu ?

C. CHAPUY

Il y a un réseau français à New York, qui est une ville très différente du reste des États-Unis. L'image de la France, que je vous mentionnais, est meilleure dans cette ville qui est cosmopolite, avec des gens qui ont voyagé etc.

Le réseau français est essentiellement au service des français entre eux, peu à celui de la France et au fait de renforcer son attractivité auprès des États-Unis.

P. GIACOBBI

Êtes-vous immatriculé au consulat ?

C. CHAPUY

Absolument, et je vote au consulat.

P. GIACOBBI

Je rencontre beaucoup de français qui ne le sont pas.

C. CHAPUY

Non, non. J'ai trois fils. Le premier est né au Brésil (il est à la fois brésilien et français), le dernier ici (il est à la fois américain et français).

P. GIACOBBI

Qu'est-ce qui vous choque le plus, indépendamment des questions de salaire et de fiscalité ? A votre connaissance, y a-t-il un ensemble de dispositions ou une manière de faire de l'administration fiscale et sociale qui vous choque particulièrement ?

C. CHAPUY

Parmi les dispositions choquantes, je pourrai citer les taxations sur les stock-options, qui sont selon moi un point bloquant pour développer le *business* en France. Si les salariés de très haut niveau ont la sensation que les modes de rémunération de leur entreprise (comme les stock-options) vont être taxés à un niveau extrême, leur motivation sera faible. Aux États-Unis et en Angleterre, les systèmes de taxation sont bien plus avantageux.

J'en comprends la raison politique, mais je vous explique comment c'est perçu.

P. GIACOBBI

Les rémunérations excessives des banquiers ne sont pas justifiées selon moi. On vole l'argent à l'État pour ensuite le lui prêter. Les lois somptuaires ont été instituées par César à Rome, elles sont d'une hypocrisie monstrueuse. Entre parenthèses, l'Inde en a une : interdire la présence de plus de cinq cents, mille personnes à un mariage ! Contrairement à ce que l'on croit, cette loi ne s'adresse pas aux plus riches mais aux gens pauvres, pour éviter qu'ils se ruinent.

Lorsque les Anglais décident de taxer de manière rédhitoire les rémunérations variables et les *traders*, en France, au lieu de dire...

C. CHAPUY

"Venez chez nous !"

P. GIACOBBI

... On s'aligne !

C. CHAPUY

Je trouve tous les systèmes de taxation des salaires et des entreprises entièrement justifiés. Le paiement de l'impôt est clé, de même que participer à la vie économique de son pays. Maintenant, le fait que plus le succès est présent et plus la taxation est extrême, est un sujet bloquant de l'image de la France.

P. GIACOBBI

Les prochaines années vont voir se développer une créativité fiscale remarquable dans tous les pays du monde ! Il va falloir trouver un moyen de ne plus emprunter 1.700 Md\$ par an.

C. CHAPUY

Je voudrais mentionner deux autres choses qui m'ont frappé chaque fois que j'ai vécu à l'étranger. Premièrement, la culture du service au Brésil et aux États-Unis est sans commune mesure avec celle qui peut exister en France. Ici, il n'y a pas de petits métiers, ni de petits salaires. Lorsque vous allez faire le plein d'essence, un pompiste remplit votre réservoir et touche un pourboire. Votre teinturier vous livre à domicile, etc.

Pour le marché de l'emploi, cette culture du service est motrice. En France, tous ces petits métiers sont dévalorisés, on ne veut pas les exercer.

P. GIACOBBI

Si vous levez la main sur les Champs Elysées, aucun taxi ne va s'arrêter. A New York, je lève le bras, et dans les cinq minutes qui suivent, un taxi va s'arrêter. C'est un vrai problème, il n'y a pas de taxi à Paris.

C. CHAPUY

Aux États-Unis, c'est ancré dans la culture : il n'y a pas de petits métiers. Le chauffeur de taxi qui passe me prendre tous les matins chez moi à deux métiers : chauffeur de taxi de 6 à 8 heures, puis il attaque sa journée de travail ailleurs. Cela lui permet d'arrondir ses fins de mois.

Les métiers de services sont très valorisés ici. Certes pas très bien payés, mais ils offrent des compléments de salaire aisés à des millions et des millions de gens. Dans les magasins par exemple, il y a des tas de vendeurs qui sont là pour rendre service, par exemple vous ouvrir la porte. C'est très culturel ici.

Deuxièmement, les américains ont la sensation que le marché du travail n'est pas très flexible en France. Ici, quelqu'un souhaite partir, il part en une semaine. On a envie que quelqu'un parte, il part en une semaine. La personne est très contente parce qu'une semaine plus tard, elle est déjà ailleurs.

P. GIACOBBI

Un petit peu moins actuellement !

C. CHAPUY

Bien sûr, d'ailleurs les rotations ont ralenti. Mais cette flexibilité du marché du travail, qui n'est pas au détriment du salarié, fait que chacun reste libre (l'entreprise comme le salarié). Cette capacité à créer des contrats les uns avec les autres constitue selon moi une force.

P. GIACOBBI

Cela vaut également dans la capacité d'ajuster les prix. Dans l'immobilier, l'allègement par les prix a été massif en France.

C. CHAPUY

Absolument, dans l'immobilier commercial notamment.

P. GIACOBBI

En France, l'on arrive très difficilement à faire admettre la réalité : certains prix ont baissé de 30 %, y compris à Paris. Officiellement, personne ne le reconnaîtra.
Je vous remercie.

* * *

***Entretien avec M. Pierre COLLIN,
Rapporteur public au Conseil d'Etat***

Mercredi 9 décembre 2009

P. GIACOBBI

Je travaille sur un vaste sujet : la question de l'attractivité de la France, mais pas au sens général. Je m'intéresse plus particulièrement aux investissements étrangers en France.

Évidemment, c'est un sujet à la fois très compliqué à cerner statistiquement, très difficile à bien appréhender. Surtout, si l'on prend une définition très stricte, c'est un sujet marginal. Bien que cela représente des dizaines de milliards d'euros, ce sont peut-être 30.000 emplois concernés.

Ce qui me paraît intéressant, c'est qu'il s'agit d'un bon indice. Ce n'est pas lié à la compétitivité. On peut très bien être très attractif et ne pas être compétitif ou être terriblement compétitif et ne pas attirer d'investissements ni de capitaux étrangers. Il y a un lien quand même : on peut estimer que, si l'on est attractif, c'est que l'on arrive à produire dans des conditions convenables.

En revanche, si nous arrivons à être attractifs pour les autres, ceux qui ne nous connaissent pas, nous pouvons être attractifs pour ceux qui nous connaissent, à savoir les Français, donc éviter non pas qu'il y ait de la délocalisation, parce qu'il est rare que l'on prenne des machines et qu'on les envoie en Indonésie, mais que l'on choisisse un sous-traitant qui se révélera, même s'il a pignon sur rue à Paris, travailler pour l'Afrique du nord ou l'Indonésie.

Ce qui me paraît être vraiment un problème de compétitivité, d'efficacité et même d'image générale, ce sont les trois questions que j'ai citées. Dans le droit positif actuel, on peut avoir une réponse opposable de l'administration fiscale. Suite au rapport Gibert, cela s'est semble-t-il amélioré.

P. COLLIN

Oui. La problématique de la garantie des contribuables contre les changements d'interprétation de la loi fiscale par l'administration date des années 20. Le mécanisme d'opposabilité de la doctrine administrative a été mis en place en 1959 et en 1970 par la loi. Ont ensuite été rendues opposables, en 1987, les prises de position de l'administration sur la conformité de la situation individuelle du contribuable par rapport à un texte fiscal. Le dispositif a été un peu amélioré ensuite, notamment par un accroissement du champ des rescrits implicites. En principe, lorsque le contribuable demande à l'administration de prendre position sur la légalité de sa situation fiscale, l'administration n'est pas obligée de répondre. Son silence n'est pas considéré comme un acquiescement tacite. Mais la loi a prévu des exceptions, des situations dans lesquelles le silence de l'administration équivaut à une validation de la situation du contribuable, qui fait ensuite obstacle à tout redressement. Ce sont ces cas d'exceptions qui ont été étendus.

P. GIACOBBI

Sur le rescrit, ne peut-on pas encore améliorer le dispositif ? J'ai repris le rapport Gibert. Je vais le comparer à ce qui a été proposé et à ce qui a été fait effectivement.

P. COLLIN

Il y a eu des améliorations dans la LFR pour 2008, qui font suite à une proposition du rapport Fouquet. Olivier Fouquet a écrit de nombreux rapports, pas seulement celui sur le TP. Il en a

notamment rédigé un sur l'amélioration de la procédure fiscale. C'est le dernier en date. A la suite de ce rapport, le législateur a réformé la procédure de répression des abus de droit et complété l'article L 80-B du LPF, relatif au rescrit individuel. Il est désormais prévu que lorsqu'elle est saisie d'une demande écrite, précise et complète par un redevable de bonne foi, l'administration doit se prononcer dans un délai de trois mois. C'est un progrès puisqu'auparavant, aucun délai n'était imposé à l'administration pour répondre. Ce délai de trois mois n'est toutefois qu'indicatif. Son dépassement n'a aucune conséquence. Il ne fait pas naître de rescrit implicite.

Pour améliorer le dispositif, il faudrait peut-être encore étendre le champ du rescrit implicite, c'est-à-dire de l'exception à la règle, voire inverser la logique et poser comme règle générale que le silence gardé par l'administration pendant trois mois sur une demande du contribuable vaut validation de sa situation. Mais l'administration fiscale y est très réticente.

P. GIACOBBI

L'administration française a beaucoup de mal avec l'implicite.

A votre avis, c'est plutôt sur le champ de l'implicite que l'on peut travailler ?

P. COLLIN

Eventuellement. En réfléchissant aux questions que vous posiez, je me suis toutefois demandé si le rescrit était la bonne réponse.

Vous avez deux types de rescrits : un rescrit que l'on pourrait qualifier de réglementaire et un rescrit individuel (articles L 80-A et L 80-B). Le rescrit individuel sert à sécuriser une situation de fait par rapport à une règle de droit, par rapport à une qualification juridique. Si vous projetez un investissement et que vous souhaitez être certain qu'il entre bien dans le champ de telle ou telle mesure d'exonération, ou plus généralement d'une mesure fiscale de faveur, vous pouvez demander à l'administration de l'écrire. Une fois que vous avez obtenu ce rescrit, explicite ou, le cas échéant, implicite, vous êtes certain que, quoi qu'il arrive l'administration ne pourra jamais remettre en cause cette qualification par un redressement.

C'est très positif en soi. Mais la question que vous posez est plutôt celle de la sécurisation des règles d'antan, ce qui est différent.

P. GIACOBBI

Bien sûr. C'est pour cela que j'imagine un dispositif à trois volets. On a beaucoup progressé. L'administration fiscale aujourd'hui est plus ouverte et plus allante qu'elle l'était avant ; elle dialogue plus.

Il y a plusieurs degrés : le degré de savoir à quelle sauce on va être mangé, de savoir ce qu'il en est. Le rescrit est important dans différents domaines. Il y a des situations de qualification pour bénéficier de tel ou tel avantage fiscal. Il y a la situation des prix de transfert, sur lesquels il faut bien s'accorder.

P. COLLIN

Sur ce dernier point, la LFR 2008 a amélioré les choses.

P. GIACOBBI

C'est très important. C'est quand même un bon moyen de fraude et d'évasion fiscale des groupes. Ils ont le droit de le faire. Il faut permettre à la bête de vivre, mais dans des limites supportables pour l'administration fiscale. Le rescrit est un moyen de dire : *"Ca va, vous n'êtes pas allé au-delà de ce qui est raisonnable et toléré"*, que d'ailleurs l'on ne peut pas mesurer.

P. COLLIN

La détermination des prix de transfert est très difficile. Ces questions sont rarement soumises au juge, parce que cela se négocie entre l'administration et le contribuable.

P. GIACOBBI

Cela ne peut pas être autrement. Comment pouvez-vous savoir quel est le prix de revient exact ? Personne ne le sait. Même ceux qui produisent ne le savent pas.

Souvent, les étrangers vous disent : la différence entre la France en matière fiscale et les Anglais, les Espagnols, etc., c'est qu'en France c'est comme cela. Dans les autres pays, on se voit et on discute. Au final, ce n'est pas très différent. En France, on *deale* aussi, peut-être pas de la même manière. Mais l'on *deale* plutôt après. En France, le principe est là, il y a la loi, vous êtes censé la connaître, vous croyez la connaître. Après, on redresse. Encore après, effectivement, on *deale*. Ils n'utilisent pas la lumière projetée mais il y a un côté désagréable ! Ce n'est pas bon.

Introduire dans le droit français le concept de discussion fiscale préalable est délicat.

P. COLLIN

C'est l'esprit du rescrit et de son renforcement. Il y a une idée -le mot est un peu fort- de contractualisation de l'impôt.

P. GIACOBBI

Tout à fait. On va arriver à cela de manière indirecte. Toutes les autres mesures, c'est aussi de manière indirecte. Pour un vrai rescrit, on se voit, on parle, on s'écrit. D'une manière ou d'une autre, on discute, ne serait-ce que pour apporter à l'administration fiscale ce que je pense être... Si on le fait souvent, on crée des liens, non pas dans le mauvais sens du mot, mais au sens "liens de confiance mutuelle". On s'engage aussi.

P. COLLIN

Cela existe. J'ai eu un contentieux de ce type, il y a quelques années. Le groupe Nestlé avait négocié avec le ministre du Budget, fin des années 80, une lettre dans laquelle l'administration disait : "*On considère que, au titre des échanges des services intragroupe, la rémunération est égale à tel pourcentage de chiffre d'affaires, etc.*" De ce fait, ils n'avaient pas l'obligation de justifier les transferts année par année.

C'est très bien mais, un beau jour, l'administration peut changer d'avis et mettre fin au rescrit, dire que c'est terminé. C'est ce qui est arrivé à Nestlé dans cette affaire. La société a contesté la décision du ministre, qui n'était plus le même, mais son recours a été rejeté. Dans l'état actuel du droit, on n'a aucun droit au maintien d'un rescrit. Tant qu'il est en vigueur, il est inattaquable, il protège absolument contre les redressements. Le jour où l'administration vous écrit en vous disant que vous revenez dans le droit commun, il n'y a rien à faire. L'impôt étant annuel, si à la date de clôture de l'exercice le rescrit existe encore, vous êtes tranquille pour cet exercice. S'il est rapporté, pour l'exercice suivant, il faut recommencer à tout justifier.

Le rescrit est très efficace à un moment donné, à la fois pour les rescrits portant sur les situations de fait ou ceux qui portent sur une interprétation des règles de droit. Mais le jour où l'administration n'est plus tenue par cette interprétation, parce qu'elle a dit qu'elle mettait fin à sa circulaire, à son interprétation ou à sa décision individuelle, cela s'arrête.

P. GIACOBBI

Tout à fait. Je pense qu'il y a la notion de discussion préalable et la notion de contractualisation. Il ne faut pas le dire comme cela, bien entendu.

Dans mon sujet, la PME est plus importante qu'il n'y paraît. On a de grands groupes, très bien. Mais l'on manque d'industriels de moyen niveau. A la différence des Français qui n'investissent pas à l'étranger quand ils sont petits, qui n'exportent pas, dans beaucoup de pays on exporte et on investit à l'étranger bien que l'on soit petit.

Je ne dis pas que le rescrit est une procédure occulte, je dis qu'elle est foncièrement plus accessible.

P. COLLIN

Elle est individualisée.

P. GIACOBBI

Sur la durée du rescrit...

P. COLLIN

On ne peut pas faire grand-chose. Cela tient à la nature même du rescrit. C'est une garantie donnée au contribuable qu'il ne sera pas redressé. Cela ne dit pas le droit.

P. GIACOBBI

Non, mais cela définit pour le cas très précis qui est présenté ce que l'on pourrait appeler une qualification juridique. *"Vous faites cela, je considère que c'est cela."*

P. COLLIN

Si l'administration veut défendre une autre qualification devant un juge, elle se cassera les dents parce que le rescrit est indépassable.

P. GIACOBBI

C'est une sorte de certificat d'urbanisme, mais pas général, sur un projet donné.

P. COLLIN

Exactement.

P. GIACOBBI

Je veux faire 243 m² avec un toit en lauzes, les pièces seront ainsi disposées.

P. COLLIN

C'est cela. Si c'est conforme à l'article du PLU, on ne pourra plus dire le contraire. Cela vaut pour cette construction. Si demain on veut l'étendre et que l'administration, pour l'extension, ne considère pas que c'est conforme, c'est terminé.

P. GIACOBBI

Le rescrit qualifie juridiquement les faits par rapport au droit existant. Par définition, il ne peut pas garantir contre une évolution de la législation.

P. COLLIN

En l'occurrence, on parle du rescrit individuel (L80-B), ce qui concerne l'appréciation d'une situation de fait au regard des règles de droit. Et puis, vous avez le rescrit "réglementaire" (L80-A), qui garantit l'interprétation d'une règle de droit elle-même. Le rescrit "réglementaire" est le plus ancien. Lorsque l'administration a interprété une norme fiscale dans un sens déterminé, elle ne peut pas défendre une autre interprétation du texte pour redresser.

L'un est une qualification juridique des faits garanti, l'autre est une interprétation de la loi garantie. Si l'administration décide que c'est terminé, qu'elle retire sa circulaire, il n'y a plus d'interprétation garantie pour l'avenir.

P. GIACOBBI

J'aimerais introduire dans tout cela une notion de durée, très étrangère à l'esprit du rescrit. On a déjà du mal à garantir à droit constant les dispositions, l'interprétation que l'on en fait ou la qualification juridique que l'on en tire par rapport à une situation donnée. On a beaucoup de mal à dire : *"Monsieur, l'an prochain, si la loi change, je vous appliquerai cela."*

P. COLLIN

Cela paraît difficile avec le rescrit.

P. GIACOBBI

Les étrangers ont peur de la complexité du droit français. En gros, on a une fiscalité qui a des caractéristiques intimement liées : un affichage de taux plutôt rébarbatifs, un rendement plutôt faible, une extrême complexité au milieu.

P. COLLIN

Et une grande variabilité.

P. GIACOBBI

Comme on fait des choses très strictes, on y met une multitude de dispositions. Cela rend très compliqué. Cela rend assez mal, même très mal.

Le dispositif auquel je pense vise moins l'Américain qui investit à Paris, qui va voir Lazard à Paris, que celui qui est en Allemagne, qui vend des machines à faire des câbles, qui va faire un atelier à Strasbourg, qui a un bon personnel, qui va vendre en France, qui va contacter des clients qu'il a dans l'aéronautique à Toulouse. Il faut pour lui un dispositif connu, entier, un interlocuteur unique.

Le rescrit n'est pas suffisant pour garantir. Mais je pense que l'on peut introduire la notion de discussion, puisqu'elle existe. Pour les étrangers, il est important que l'on présente cela comme une discussion, que l'on mette dans l'instruction qu'il y a une discussion. Pour l'étranger, le rescrit est un dispositif à la française. Il en a horreur ! On lui dit qu'il aura un interlocuteur unique et qu'il pourra *dealer* avec l'administration fiscale.

P. COLLIN

On pourrait imaginer un rescrit global. Il existe un rescrit social depuis quelques années. On pourrait imaginer que ce soit la même personne qui prenne position sur la situation de l'investisseur au regard du droit fiscal et du droit social.

P. GIACOBBI

Il faut un guichet unique.
On a quand même une loi fiscale qui peut être rétroactive.

P. COLLIN

Dans une certaine mesure. Il n'y a certes pas d'interdiction absolue de la rétroactivité en matière fiscale, sauf pour les pénalités. Mais le législateur ne peut pas pour autant faire n'importe quoi. Il y a un contrôle du Conseil constitutionnel et un contrôle des juges administratifs et judiciaires par rapport à la convention européenne des droits de l'homme. Il ne faut pas porter, par une loi fiscale rétroactive, une atteinte disproportionnée au droit de propriété. Et la rétroactivité doit être justifiée par un motif d'intérêt général.

La difficulté que vous soulevez ne réside pas dans la véritable rétroactivité, c'est-à-dire la modification de la loi pour un fait générateur passé, qui est très peu pratiquée par le législateur fiscal. Ce qu'il faut éviter, c'est la remise en cause, pour les années à venir, d'un régime qui promettait de durer quinze ans mais auquel on met fin bout de cinq ans. Juridiquement, ce n'est pas de la rétroactivité. Ensuite, tout est une question de vocabulaire...

P. GIACOBBI

Dans certains cas, on dit : *"Messieurs, venez en France. On s'engage à faire un régime fiscal qui durera autant que les impôts."* Deux ans après, on n'a pas fait grand-chose mais... Ce n'est pas rétroactif, mais quand même. La personne a fait un investissement avec, dans la loi, cinq ans d'effet ; trois ans après, on lui dit que cela s'arrête. Il lui manque deux ans ; or, il avait calculé sur cinq.

P. COLLIN

Ce n'est pas juridiquement rétroactif. Cela l'est économiquement, d'une certaine manière.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas totalement interdit.

P. COLLIN

En matière fiscale, la vraie rétroactivité est l'application d'un texte à un fait générateur passé. Le fait générateur, en matière fiscale, est le moment où est constitué le revenu, soit le 31 décembre pour l'impôt sur le revenu et la clôture de l'exercice pour l'impôt sur les sociétés.

Quand on vote la loi de finances chaque année, on fixe les taux d'imposition au 28 décembre pour les revenus de l'année en cours. On ne considère pas que c'est rétroactif ; cela va s'appliquer deux jours après, certes, mais antérieurement à la date de constitution du revenu du contribuable, le 31 décembre. La rétroactivité, ce serait de fixer les taux au 5 janvier pour un exercice clos le 31 décembre.

P. GIACOBBI

J'ai commencé mon année en vertu d'un certain droit. Je me suis dit que, faisant ainsi, j'allais, en fin d'année, bénéficier des dispositions fiscales. J'ai fait toute mon année comme cela.

P. COLLIN

Je fais volontairement du juridisme étroit. C'est ce que l'on appelle la "petite rétroactivité". C'est une rétroactivité dans les faits. La vraie, "la grande rétroactivité", c'est celle qui, en n+1, vient modifier la situation des revenus acquis pendant l'année n. Un débat a été initié par Nicolas Sarkozy il y a quelques années sur l'inscription dans la Constitution d'une interdiction de la rétroactivité fiscale.

P. GIACOBBI

Il est dur de faire passer les modifications constitutionnelles. C'est passé à une voix...

P. COLLIN

La vraie rétroactivité n'est pas interdite complètement. Elle est sous contrôle du Conseil constitutionnel et des juges ordinaires au regard de la convention européenne des droits de l'homme, de l'article 1^{er} de son premier protocole additionnel, qui protège le droit de propriété.

Pour ce qui est de l'application de règles nouvelles à un fait générateur futur, même si cela correspond à la suppression d'un régime fiscal que l'on pensait pérenne, il n'y a pas d'interdiction constitutionnelle du tout. Il peut y avoir des situations constituées économiquement. On a programmé ses investissements en pensant que la règle allait durer, en anticipant une certaine règle. Le législateur peut librement la changer avant l'interprétation du fait générateur, que ce soit pour l'année en cours ou pour les années futures. C'est l'hypothèse où l'on dit, en 2000 : "*Pendant quinze ans, vous allez bénéficier d'une stabilité du régime fiscal.*" En 2005, si l'on décide que c'est fini, que contrairement à ce que l'on avait dit il n'y aura pas de stabilité du régime fiscal pour les années suivantes, constitutionnellement ce n'est pas interdit.

P. GIACOBBI

Comme on ne peut pas le faire législativement...

P. COLLIN

On ne le peut pas aujourd'hui. On ne peut que faire une loi de programme.

P. GIACOBBI

La loi de programme se dit d'une loi qui programme la vitesse du vent et surtout sa variabilité. Arrêtez de faire des lois de programmation pour masquer la vacuité dudit programme !

P. COLLIN

On peut faire des choses plus précises, mais cela n'engage pas plus. Ce qu'une loi fait, le législateur, l'année suivante, surtout dans un système de loi de finances marqué par le principe de l'annualité budgétaire, peut le défaire. En y réfléchissant, je me suis dit que, si l'on voulait trouver une solution pour pérenniser un dispositif pluriannuel sans pouvoir l'inscrire dans la Constitution, il serait peut-être possible de prévoir cette possibilité dans la LOLF. Ce serait une piste intermédiaire. Au fond, la

Constitution renvoie à la LOLF la manière dont on fabrique la loi de finances chaque année. C'est une loi organique. Le Conseil constitutionnel contrôle la loi de finances ordinaire par rapport à la loi organique. En termes de hiérarchie des normes, la loi organique fait partie du bloc de constitutionnalité.

Si l'on inscrivaient dans la LOLF la possibilité pour la loi de finances ordinaire, annuelle, de prévoir un régime pluriannuel fiscal de faveur, de stabilité ou autre, on pourrait commencer à avoir un vrai sujet sur : que se passe-t-il si la loi de l'année suivante remet en cause le régime? Si l'on a un fondement dans un texte supra législatif comme la LOLF, on peut avoir éventuellement un levier pour contester la possibilité pour la loi suivante de revenir sur l'engagement pris ...

P. GIACOBBI

Si l'on met dans la LOLF, qui est une loi organique, c'est un glissement très progressif de la difficulté à modifier...

P. COLLIN

C'est plus facile.

P. GIACOBBI

Il est tout à fait possible de changer la LOLF sur ce point. Il n'y aura pas de problème de majorité. Evidemment, on peut aussi changer la Constitution. Mais c'est tout de même très dur.

P. COLLIN

C'est plus compliqué.

P. GIACOBBI

C'est un très bon truc, qui dirait que lorsqu'une disposition fiscale...

P. COLLIN

Cela autoriserait la loi de finances à dépasser le cadre de l'annualité, en quelque sorte.

P. GIACOBBI

Il faudrait d'abord autoriser à le faire. La loi fiscale le fait tous les jours sans le dire, sans portée juridique réelle. Donc elle trompe. Elle dit : *"Désormais, on va instituer un régime de cinq ans à partir du fait générateur."* Il y a tromperie sur la marchandise. Elle devrait dire : *"Pour cette année..."*

P. COLLIN

Exactement.

P. GIACOBBI

Il faudrait un aspect positif qui dise : *"La loi de finances a le droit de disposer pluriannuellement pour une règle fiscale. La loi fiscale n'a pas le droit, ne peut revenir dans le délai qu'elle a fixé."*

P. COLLIN

Si l'on veut contraindre le législateur fiscal dans sa marge de manœuvre annuelle, la seule manière est de lui poser une limitation qui vient d'une entité supérieure... Si on ne le met pas dans la Constitution...

P. GIACOBBI

Il y a quelque chose que personne ne regarde jamais : la convention fiscale internationale. Personne ne la regarde jamais, à part vous et d'autres.

P. COLLIN

Vous avez raison. La convention fiscale bilatérale est un texte subsidiaire. Elle ne peut jamais servir à fonder l'imposition. On ne peut pas trouver la base légale de l'impôt dans la convention, qui ne peut servir qu'à écarter la loi fiscale nationale. Il y a tout de même un sujet : l'objet des conventions bilatérales est d'éviter les doubles impositions. Or, en l'occurrence, on n'est pas dans une situation de double imposition, *a priori*. Après tout, ne l'appelons pas forcément "convention bilatérale" mais "accord international entre deux pays".

P. GIACOBBI

C'est un traité. C'est la manière dont l'administration fiscale considère ce qu'il doit y avoir ou ne pas y avoir dans le traité. Il doit être établi sur la base de la libre volonté des parties contractantes. Ils peuvent mettre ce qu'ils veulent, du moment que cela respecte l'ensemble du droit international public et des dispositions constitutionnelles. Evidemment, le ministère des Finances va dire : "*Comment ?!*" Il n'empêche que, juridiquement...

P. COLLIN

C'est plus facile à négocier. Il faut le faire ratifier par le parlement.

P. GIACOBBI

Si l'on ne prévoit pas des dispositions spécifiques avec le Guatemala pour l'investissement en France, ça va. Si vous faites les Etats-Unis, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la Chine, l'Inde, la Russie, une dizaine de pays... Avec cinq pays, vous avez trois-quarts des sujets. Si chaque fois vous mettez des dispositions qui disent que, s'agissant de tel avantage actuellement prévu dans la loi fiscale pour l'investissement en France, notamment l'investissement étranger, crédit impôt recherche, règles applicables aux prix de transfert...

P. COLLIN

Le taux d'IS, également. Et une clause de limitation aux impôts existants. L'idée est un gel à une date donnée du régime fiscal. Les impôts nouvellement créés ou les augmentations d'impôts ne s'appliqueront pas.

P. GIACOBBI

On voit bien ce que c'est. Ce n'est pas mal ! Ça rappelle le régime fiscal de longue durée de l'article 1655 bis du CGI dans les DOM. Vu l'endroit, je ne suis pas sûr que cela ait incité beaucoup de gens à investir. Mais il est important qu'il y ait un précédent.

P. COLLIN

Cela existait aussi en Polynésie, sous la forme d'une délibération de l'assemblée territoriale.

P. GIACOBBI

Je ne suis pas certain de son caractère d'exemplarité, vous voyez ce que je veux dire... S'inspirer de Gaston Flosse pour réformer la fiscalité dans un sens moral me paraît être un argument dangereux ! Là, c'est un vrai article du code.

P. COLLIN

L'article 1655 bis du CGI a dû exister entre 1996 et 2002. Cela a été supprimé en mai ou juin 2002. Je n'ai pas eu le temps de rechercher l'historique, les raisons pour lesquelles on l'a supprimé. Cela a-t-il un lien avec le changement de majorité ? Je ne le sais pas, peut-être.

Une disposition pluriannuelle ne serait pas, par elle-même, censurée par le Conseil constitutionnel. Mais il peut faire une réserve en disant : "*Pas de problème tant que cela ne lie pas les mains du législateur futur.*" L'avantage de le coupler avec une sécurisation, soit dans la LOLF, soit dans une convention bilatérale, c'est effectivement d'empêcher que le législateur puisse remettre en cause son engagement. Si c'est la LOLF, cela interdit directement au législateur de revenir dessus ; si c'est la convention bilatérale, il peut toujours revenir dessus, mais on n'appliquera pas la modification.

P. GIACOBBI

Si c'est un traité signé avec les Etats-Unis d'Amérique, ratifié des deux côtés, la loi française...

P. COLLIN

Si le régime fiscal est garanti par une convention internationale, le législateur peut toujours écrire un texte pour le supprimer, mais cela n'aura pas d'effet en pratique.

Le souci est que vous ouvrirez assez largement la porte aux effets d'aubaine. Vous risquez d'inciter les entreprises françaises à créer des établissements dans les pays liés à la France par ce type de conventions.

P. GIACOBBI

Il peut y avoir un détournement de trafic.

P. COLLIN

Il faut peut-être verrouiller le système en prévoyant un régime d'agrément. IL faut conserver un droit de contrôle et prévoir des conditions.

P. GIACOBBI

Il faut sûrement prévoir un régime d'agrément. Il faut qu'il garantisse contre le risque de détournement de pratiques.

P. COLLIN

Il faudrait une clause de verrouillage, que le bénéfice du régime soit réservé à de vrais

investissements étrangers. Je ne sais pas comment il faut l'exprimer, mais il faut prévoir une clause anti-abus. Cela ne va pas vous plaire parce que cela redonne un peu d'imprécision. Mais le propre d'une clause anti abus de droit est de ne pas fixer pas la limite trop précisément, pour éviter que les contribuables jouent avec cette limite. C'est volontairement que l'on écrit toujours les clauses anti-abus sans savoir exactement où passe la frontière. Il ne faut pas qu'il y ait des délocalisations effectuées à seule fin de bénéficier de la mesure, sans en respecter l'esprit.

P. GIACOBBI

La question ne se poserait pas si l'on faisait cela par la LOLF, si l'on permettait la garantie. La LOLF le garantirait pour des dispositions nouvelles. Tandis que, là, on pourrait garantir l'ensemble des dispositions existantes. Cela crée une inégalité. On crée cette disposition et cette garantie pour des étrangers mais pas pour des Français. Cela ne me choque pas, même constitutionnellement.

P. COLLIN

Il y a un intérêt général.

P. GIACOBBI

Ces gens-là vont créer 100.000, 10.000 emplois à Romorantin. Il faut des durées longues. Si on lui dit qu'on le garantit pour ses bénéfices pour les trois prochaines années, il va dire : *"Les trois prochaines années, je ne vais faire aucun bénéfice !"* Il faut des dispositifs relativement longs, de trois à dix ans. En dessous de trois, cela ne sert à rien. Je serais assez favorable à des systèmes d'agrément parce que cela permettrait d'éviter cette situation. Il faudrait qu'ils le fassent de manière allante.

P. COLLIN

L'agrément permet à une administration d'avoir un droit de regard, éventuellement de couper court aux utilisations abusives du système, quitte à avoir du contentieux. La jurisprudence admet que l'on puisse faire un recours contre un refus d'agrément sans attendre l'imposition. Ce sont des contentieux rapides ; c'est de l'excès de pouvoir, c'est réglé en quelques mois. Inversement, le système de l'agrément permet à l'entreprise qui obtient son agrément d'être tranquille. C'est un peu comme un rescrit. Si elle a l'agrément, c'est que l'administration a validé.

P. GIACOBBI

J'ai tendance à penser qu'il serait bien d'avoir une discussion et un contrat, qui ne va peut-être pas s'appeler "contrat". Vu de l'administration, ce serait un agrément puisqu'elle signerait. L'investisseur étranger arrive, il va créer tant d'emplois. Il dit : *"J'entends bien que je vais bénéficier de telle ou telle disposition. Mais je souhaite la fixité de ces dispositions pendant une durée de six ans."* Il faut lui dire ce à quoi il a droit ou il n'a pas droit. Il y a une limitation aux impôts existants ; il peut y avoir des dispositions sociales qui aillent dans le même sens. Cela ne me gêne pas qu'il y ait un agrément dans ce cas, puisque il fait partie...

P. COLLIN

Il permet de vérifier qu'il y a un vrai investissement, que ce n'est pas un détournement de trafic.

P. GIACOBBI

Tout à fait. On passe un contrat, avec des règles applicables. Comment les applique-t-on ?

P. COLLIN

Il y a un côté "rescrit" dans l'agrément.

P. GIACOBBI

Il y a les règles applicables, les garanties sur un changement de la législation sociale, fiscale. Naturellement, on vérifie la situation ; on admet qu'elle est éligible à cela, que ce n'est pas un détournement de trafic.

A l'inverse, c'est un contrat. Le contribuable, fut-il étranger, a pris des engagements.

P. COLLIN

La loi doit en outre subordonner le régime de faveur au respect de conditions par l'investisseur.

P. GIACOBBI

Il peut y avoir des clauses de confiance, des clauses générales, une dénonciation si manifestement il a manqué à la bonne foi.

P. COLLIN

Il existe de nombreux régimes dérogatoires, à commencer par les dispositifs Robien, Sellier et autres sur l'immobilier, qui prévoient que si le contribuable cesse de remplir les conditions – notamment celle tenant à la location du bien pendant une certaine durée - l'avantage est remis en cause depuis l'origine.

P. GIACOBBI

Si l'on avait un dispositif de confiance, discuté, contractualisé, fondé sur la bonne foi, etc.

P. COLLIN

La bonne foi est le genre de conditions auxquelles on peut subordonner le bénéfice du régime, parce que c'est suffisamment élastique.

P. GIACOBBI

La voie constitutionnelle est pratiquement fermée ; il est impossible de réviser la Constitution.

P. COLLIN

Ce n'est pas porteur.

P. GIACOBBI

C'est impossible. Les principes fondamentaux, les lois de la République...

P. COLLIN

Le Conseil d'Etat a déjà jugé à plusieurs reprises que la suppression d'un avantage fiscal pour l'avenir ne heurte aucun principe.

P. GIACOBBI

La LOLF, oui. Il faudrait mettre dans la LOLF que...

P. COLLIN

Autoriser le législateur à prendre des engagements pluriannuels. A partir du moment où on l'autorise à dépasser le cadre annuel, cela sous-entend que l'engagement a force obligatoire.

P. GIACOBBI

Le législateur a tendance à se permettre beaucoup d'incohérences. Qu'en pensez-vous ? Ce n'est pas contradictoire. La LOLF est pour un objet général, les conventions fiscales, en y réfléchissant bien... S'agissant d'instruments internationaux, il y a toujours les annexes, les échanges de lettres qui peuvent s'ajouter.

P. COLLIN

L'important est que ce soit ratifié. Le juge va contrôler que ce soit ratifié.

P. GIACOBBI

On envoie dix lettres, on reçoit dix lettres ; on fait valider le tout. Cela peut être au *Journal officiel*. Cela peut être un *addendum*, un complément. Si on sait le rédiger... Personne ne comprend comment est rédigé le Code général des impôts.

P. COLLIN

Il faudrait tester la réaction de la DLF là-dessus.

P. GIACOBBI

Qu'est-ce qu'ils perdent comme matière imposable ?

P. COLLIN

Le seul risque qu'ils vont souligner est le risque de contournement.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas un problème, il faut le verrouiller.

P. COLLIN

Il faut le verrouiller dans la loi. Il faut que les services fiscaux aient un outil juridique, législatif, pour lutter contre la fraude.

P. GIACOBBI

Le bénéfice de ces dispositions pour une opération est subordonné à la signature d'un contrat (entreprise/administration). Il faut prévoir quelque chose. A cette occasion, il est dit : "*Peut être refusé pour...*" C'est parfait pour autoriser une entreprise française à bénéficier d'un régime dérogatoire par rapport à cela. Ce ne serait pas mal comme dispositif. Cela peut passer.

P. COLLIN

C'est relativement discret.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas que ce soit une disposition honteuse. Bien présenté, bien organisé, l'impact sur un investisseur étranger qui sait que, s'il investit en France, dans les cinq ans à venir il est garanti de ne pas avoir d'impôts nouveaux, d'avoir des règles fixes, de l'interprétation des règles et de la qualification juridique des faits par rapport à sa situation fiscale autant qu'à sa situation de fait... Il peut ne pas y aller, mais au moins il n'aura pas peur.

Malgré la réputation de complexité de notre administration fiscale, qui n'est pas si justifiée que cela quand on fait des comparaisons, il a un interlocuteur et une garantie. C'est très simple dans la procédure, c'est très simple vu du client, même si cela peut être très compliqué derrière.

Cela ne vous choque pas, même dans des dispositions constitutionnelles européennes ?

P. COLLIN

Non, je ne vois pas où cela pourrait poser problème. Il ne faudrait pas trop toucher à la TVA. Mais comme ce n'est pas un impôt qui varie, je ne crois pas qu'il y ait un vrai besoin d'intervenir de ce côté-là. C'est un impôt neutre pour l'investisseur.

P. GIACOBBI

Il y a la neutralité de la TVA. L'investisseur étranger sait très bien à quel point il est garanti d'une variation de la TVA par Bruxelles. Cela ne va pas changer tous les jours.

P. COLLIN

Il y aura peut-être un effet de contagion du fait des clauses de non-discrimination contenu dans les conventions bilatérales.

P. GIACOBBI

Si on le donne aux uns, on le donne aux autres.

P. COLLIN

Non, à la réflexion, cela ne pose pas de problème. Les clauses de non-discrimination prévoient qu'un contribuable étranger établi en France ne peut pas subir un traitement fiscal plus défavorable qu'un Français établi dans l'autre pays. Mais cela ne concerne que le traitement comparé du Français et du ressortissant de l'autre Etat signataire. On ne peut pas s'en prévaloir en parallèle, si j'ose dire. L'Allemand en bénéficie par rapport au Français, mais il n'existe pas de clause disant que l'Espagnol ne peut pas être mieux ou moins bien traité en France que l'Allemand.

P. GIACOBBI

A l'inverse, comme ces conventions sont basées sur des principes de réciprocité qui fondent la valeur constitutionnelle du traité en France, ce n'est pas (...)

Cela oblige d'une manière ou d'une autre l'Etat... Ce n'est pas un problème. En général, ils ont quelque chose dans ce goût-là, à peu près équivalent. Si vous faites cela avec les Etats-Unis, aux Etats-Unis cela existe.

L'administration en général, la bureaucratie américaine, c'est moins souple qu'on le croit.

En France, il y a du terrain. (...)

Et puis, si vous vous faites prendre, il est rare que l'on vous embastille. Madoff serait français et il aurait fait ce qu'il a fait aux Etats-Unis en France, croyez-vous qu'il serait en prison actuellement ? Il s'en serait tiré avec combien ? Six ans ; il en aurait fait trois.

P. COLLIN

Madoff en est à cent ans et quelques...

P. GIACOBBI

C'est un gros avantage français que l'on oublie. Il y a le foncier, un avantage sur le plan des pénalités, le cas échéant. Deux ans de prison, cela paraît extravagant. Madoff va mourir en prison, et pas dans des conditions VIP. Il va être soumis au regard de ses contemporains.

En revanche, en France, c'est compliqué, et l'on paye énormément! On est au record du monde de prélèvements obligatoires, globalement. Cette année, on a baissé. Comme il y a moins de rentrées et moins de bases...

P. COLLIN

Oui, mais la France a une couverture sociale très largement financée par des prélèvements obligatoires ... Les comparaisons sont difficiles à faire entre les pays.

P. GIACOBBI

Les prélèvements obligatoires, c'est tout l'argent que l'on vous prend sans vous le dire. C'est l'ensemble des prélèvements fiscaux et sociaux. On doit se disputer la palme avec la Suède et le Danemark.

Ce que je viens de vous dire vous paraît-il cohérent ?

P. COLLIN

Oui. Il faut tester avec la DLF. Peut-être y a-t-il des objections que nous ne voyons pas comme cela.

* * *

***Entretien avec Antoine COMPAGNON,
Professeur à l'Université de Columbia et au Collège de France***

Samedi 2 janvier 2010

Antoine COMPAGNON

Le problème, ce sont les étudiants qui viennent en France, le grand déficit concerne ceux qui viennent des pays riches.

Paul GIACOBBI

Ou des pays émergents.

A. COMPAGNON

Il y a là un manque d'attractivité assez évident : ils vont plus aller faire leurs études en Allemagne ou en Grande-Bretagne.

P. GIACOBBI

Il y a 4 500 étudiants indiens dans les universités allemandes contre 1 400 en France. Et ce n'est pas du fait de la langue car les Indiens ne parlent pas allemand.

A. COMPAGNON

Non.

P. GIACOBBI

Il y en a 80 000 aux États-Unis. Ils ont manifestement plus de facilité à aller aux États-Unis, y compris pour le séjour, qu'en France.

A. COMPAGNON

On peut dire que c'est lié à l'état des universités en France : elles sont, pour beaucoup d'entre elles, peu attrayantes pour les étudiants étrangers.

P. GIACOBBI

D'un côté vous dites cela et, en même temps, je me pose quelques questions sur la réalité des choses. Il y a eu le classement de Shanghai. Et comme vous le disiez très justement, on ne classe pas nos universités, ni même nos fameuses grandes écoles ; l'école polytechnique, l'ENA n'y est

même pas –c'est normal, ce n'est pas une école ; l'école normale supérieure... Tout cela apparaît au 83^e rang.

En même temps, quand je regarde un pays comme l'Inde, il y a de bonnes universités ; Nehru University est une merveilleuse université de 2 000 étudiants. C'est la seule université fédérale, 2 000 étudiants pour un pays d'un milliard d'habitants ; il existe 7 ou 8 instituts de technologie avec une centaine d'étudiants chacun, 7 écoles de management supérieures, IIM, avec 70 à 100 étudiants chacune. Cela, c'est parfait, mais tout le reste... ! Il y a quelques bonnes universités d'État : Calcutta est une bonne université, autant que j'en connaisse. Mais la proportion de grandes écoles est tellement minuscule... ! Ce n'est pas pour rien que les Chinois et les Indiens envoient des étudiants ailleurs, c'est parce qu'ils n'ont pas le background universitaire.

A. COMPAGNON

Pour ce qui est de l'attractivité, ce n'est pas tant au classement de Shanghai que je pensais, mais aux difficultés des étudiants étrangers que j'ai beaucoup connues lorsque j'étais professeur à la Sorbonne : lorsqu'ils arrivent à la Sorbonne, ils subissent un terrible bizutage : c'est un parcours du combattant pour obtenir ne serait-ce que le passage à la préfecture de police. C'est terrible ! Je parlais l'autre jour avec un collègue américain invité. La plupart des universitaires américains qui viennent en France n'obtiennent jamais de permis de séjour ; voyant les difficultés bureaucratiques auxquelles ils font face, ils renoncent à se mettre en règle avec l'Etat français parce qu'ils n'en ont pas vraiment besoin.

Ce collègue me dit : je dois changer mon rendez-vous pour obtenir mon permis de séjour. Il téléphone, on lui répond : « Monsieur, pour changer votre rendez-vous, vous devez vous déplacer et, là, vous changerez votre rendez-vous ».

P. GIACOBBI

Qui était-ce ?

A. COMPAGNON

Un professeur de Columbia qui allait à l'université de Caen pour un semestre.

P. GIACOBBI

Normalement, on devrait être content, on devrait accueillir ce Monsieur à l'arrivée de l'avion.

A. COMPAGNON

Oui, c'est toute la différence. Quand j'arrive à la douane à New-York, on me demande toujours ce que je fais. Je réponds que je suis professeur à Columbia, cela veut dire quelque chose. Quand on arrive devant un douanier français et qu'on lui dit que l'on est professeur au Collège de France... « Qu'est-ce que cela peut être, c'est où le Collège de France ? C'est en Seine-St-Denis... ? » C'est un autre monde, de ce point de vue. Le Collège de France, c'est à côté du Stade de France ou je ne sais où ! Un douanier ne saura jamais ce que c'est.

P. GIACOBBI

Pour le douanier, c'est un établissement secondaire !

A. COMPAGNON

Absolument.

P. GIACOBBI

Il n'y a rien de déshonorant. Comme disait quelqu'un : être patron, ce n'est pas déshonorant. Être professeur du secondaire, ce n'est pas déshonorant.

A. COMPAGNON

Non, mais c'est ce que cela veut dire pour un douanier ou un fonctionnaire français de catégorie B. Ici, c'est très différent. Les institutions existent, elles sont connues.

P. GIACOBBI

En Inde, un professeur de la Nehru University doit gagner 20 000 roupies par mois, et je n'en suis même pas sûr. Il est néanmoins considéré comme un personnage ; le professeur d'une grande université est quelqu'un d'extraordinairement considéré. Ce n'est pas tout à fait le cas en France.

Avez-vous eu beaucoup d'étudiants américains qui ont fait des choses en France ?

A. COMPAGNON

J'en ai eu beaucoup. J'ai eu aussi beaucoup d'étudiants français qui sont venus ici. Au fur et à mesure des années, il y a tout de même eu beaucoup d'échanges et d'allers-retours entre les deux institutions des deux pays. Mais, à mon avis, ils ne sont jamais en règle avec la préfecture de police car, en France, c'est trop compliqué d'être en règle. Cela dit, ici, il y a beaucoup d'illégaux aussi.

P. GIACOBBI

Pour Columbia, il y a une annexe à Paris qui doit faciliter les choses ?

A. COMPAGNON

Oui.

P. GIACOBBI

Je vais voir M. Besson dans quelques jours.

A. COMPAGNON

Il faut évoquer ces questions.

Maintenant, on ne peut pas dire que l'attractivité du français et de la culture française en général soit croissante. Aujourd'hui, nulle part au monde, dans la plupart des pays que je connais, il n'y a augmentation des inscriptions en langue, en littérature et en culture française. Cela a-t-il un impact sur les entreprises françaises ? Je n'en sais rien.

P. GIACOBBI

Cela a un impact : par exemple, le fait qu'il n'y ait pas de section anglaise, bilingue dans les écoles secondaires françaises est un réel problème. Je connais beaucoup d'Anglais qui viennent en France, ils sont très heureux car l'enseignement est de qualité et il est gratuit, il y a la sécurité sociale –ils ne

la connaissent pas bien, donc ils pensent que c'est très bien ; en revanche, quand les enfants commencent à arriver au niveau du baccalauréat, comme on ambitionne de les voir aller dans les universités américaines, ils sont très gênés de ne pas pouvoir continuer dans un enseignement bilingue. Une section bilingue s'est ouverte récemment, pas seulement en anglais mais aussi en chinois, avec le projet ITER. C'était un obstacle considérable pour les gens qui avaient des enfants d'âge du secondaire ; c'est pourquoi ils ont ouvert cette section. Il doit y avoir une centaine de Chinois.

Cela étant, je ne crois pas que ce soit une question d'attractivité car la Suisse attire beaucoup de monde. D'abord, elle est décontractée vis-à-vis des gens, elle ne prétend pas faire rayonner la francophonie, la grandeur française...

Et puis on est largement passé à l'anglais en Suisse. Beaucoup de choses se passent à Berne.

Pour économiser les trois langues, les présentations se font en anglais. Pour tout ce qui est recherche, ils ont renoncé aux trois langues.

Vous sentez-vous aujourd'hui plus un professeur américain ou un professeur français ?

A. COMPAGNON

Je suis plus en France : je passe 8 mois par an en France. Je suis ici à l'automne. J'ai été, pendant un certain temps, à plein temps aux Etats-Unis. Mais après je suis parti comme professeur à la Sorbonne. Simplement, j'ai gardé une activité accessoire ici.

C'est même de plus en plus difficile car j'ai trop de responsabilités en France. Cela devient compliqué. Quand je suis ici à l'automne, je pars une semaine par mois à Paris.

P. GIACOBBI

Cela devient très difficile à gérer.

A. COMPAGNON

Oui. Cet automne, depuis septembre, je suis allé une semaine par mois à Paris.

P. GIACOBBI

Avez-vous vous-même, ou d'autres collègues qui seraient dans la même situation, un contact suivi et institutionnel avec le Consulat général de France à New-York, avec l'Ambassade de France ?

A. COMPAGNON

J'ai très peu de contacts avec la France. J'en ai eu dans le passé, il y a 20 ans, à l'époque où j'étais chef du département français. Aujourd'hui, je n'ai pas rencontré le Consul depuis l'automne. A l'automne, le ministre des Affaires étrangères est venu faire une conférence. Au moment de l'ONU, il y a toujours pas mal de circulation...

M. Kouchner est venu prendre la parole à Columbia. Il a dû faire sa conférence en anglais. Il y a eu un gros problème au moment des questions, car il n'en a compris aucune.

P. GIACOBBI

Rassurez-vous, à Paris à la commission des affaires étrangères...

A. COMPAGNON

C'est pareil ?

P. GIACOBBI

...il ne comprend pas les questions et, pourtant, elles sont en français !

A. COMPAGNON

Mais, pour revenir à votre question, je n'ai plus du tout aucun contact. Et c'est ce qui est compliqué. La plupart des rapports entre les Français qui travaillent plus ou moins aux Etats-Unis et leurs interlocuteurs français ne passent pas par le Consulat et l'Ambassade. Ce sont des rapports bilatéraux. A l'époque, mais cela remonte à 15 ou 20 ans, quand je dirigeais le département français à Columbia, j'aurais souhaité avoir un point de vue d'ensemble sur les rapports entre Columbia et les institutions françaises. Mais c'est inconcevable ; je croise mon voisin, qui est un médecin, dans l'immeuble où j'habitais à l'époque, il me dit : « Je pars demain pour une soutenance de thèse à Lyon ». Tous les rapports sont très individuels, très bilatéraux ; ils ne sont pas du tout sur le modèle de conventions comme on l'imagine en France.

Cela signifie que l'on ne peut pas avoir un point de vue d'ensemble. On ne sait pas, à Columbia, quels sont les rapports avec la France. Or, ils sont très importants. Un jour, on rencontre un professeur de droit qui est la moitié de son temps à Nantes parce qu'elle a des échanges sur la propriété intellectuelle avec un collègue nantais, un autre jour on rencontre un professeur de médecine qui passe la moitié de son temps à Lyon. Mais il n'y a aucun point de vue d'ensemble.

P. GIACOBBI

A votre connaissance, l'Ambassade de France et le Consulat, que font-ils toute la journée s'ils ne font pas cela ?... Ah oui, je sais, ils expliquent aux Américains comment on doit mener la politique étrangère, comment on doit organiser l'armée, etc. !

A. COMPAGNON

J'ai toujours eu un certain scepticisme sur l'efficacité des services culturels.

On ne peut pas avoir le ratio entre le budget d'activité et le budget de fonctionnement des services culturels. Je ne sais pas si vous l'avez. Mais demandez à l'Ambassadeur quel est le rapport entre le budget de fonctionnement des services culturels et le budget d'activité. Si vous pouvez l'obtenir...

P. GIACOBBI

Je vais l'obtenir.

A. COMPAGNON

J'avais demandé à l'époque au Quai d'Orsay d'avoir ce genre de rapport. Alors ils sont très fiers, ils vous disent : « Le budget d'activité est très important par rapport au budget de fonctionnement ». Mais il s'agissait du budget local. Ils oublient de tenir compte des salaires des expatriés, de tous les conseillers et attachés culturels. On n'a donc pas d'idée d'ensemble de la rentabilité pour l'action culturelle. C'est ce que dit tout le temps le sénateur...

P. GIACOBBI

... Gouteyron.

A. COMPAGNON

On n'a pas d'idée du rendement de l'action culturelle française à l'étranger parce qu'elle est trop éparpillée, parce qu'elle est partagée entre expatriés et budget local.

P. GIACOBBI

Quand on dépense de l'argent pour faire venir des gens qui, de toute façon, seraient venus, quand on finance une galerie dont les trois quarts sont des artistes étrangers, etc., il y a un vrai problème. Pourquoi l'Allemagne a-t-elle plus de créateurs artistiques que nous ? Il faudrait se poser la question.

A. COMPAGNON

Il y a un vrai problème.

J'étais assez partisan de la création de cet institut français qui aurait été l'équivalent du Goethe Institute ou de l'Institut Cervantes. Cela a échoué devant la résistance des Ambassadeurs. Interrogez-les aussi là-dessus, au Quai d'Orsay.

P. GIACOBBI

J'ai été frappé de voir qu'il y avait une librairie francophone à New York...

A. COMPAGNON

Au Rockefeller Center à New York, mais elle a fermé.

P. GIACOBBI

Elle était mal gérée.

A. COMPAGNON

Elle ne pouvait plus payer le loyer.

P. GIACOBBI

Il y a quelques années, je passais à Central Park, et j'y ai vu un service culturel français. C'est un bel endroit.

A. COMPAGNON

Dans un hôtel particulier...

P. GIACOBBI

... magnifique ! Cela n'avait pas l'air très actif mais j'ai poussé la porte pour voir. Je ne dis pas qu'il fallait transporter une boutique de livres francophones là. Mais j'interroge M. Kouchner :

qu'on n'ait pas de librairie francophone au Guatemala... encore que ! Qu'on n'en ait pas une en Patagonie... encore que ! Mais s'il y a un endroit au monde où on doit avoir une librairie francophone, quitte à ce que l'on paie le loyer, c'est bien à New York. C'est un enjeu extraordinaire. D'ailleurs, il y a beaucoup de francophones à New York, je pense, y compris des Haïtiens, des anglo-saxons... Oui, parce que pour nous Basquiat était un peintre américain.

Alors je demande cela à M. Kouchner qui me dit : « Vous comprenez, on n'a pas à s'occuper de la vente des livres ». « Bravo, continuez comme cela, c'est catastrophique ».

A. COMPAGNON

Vous n'êtes pas allé à l'Institut français Alliance française ?

P. GIACOBBI

Non.

A. COMPAGNON

C'est à la 59^e Rue. Il faudrait peut-être y aller.

P. GIACOBBI

J'ai un programme centré sur l'économie.

A. COMPAGNON

La Présidente de l'Alliance française était l'ancienne représentante de France Telecom ici. C'est une femme d'entreprise. Cela vaudrait peut-être la peine de lui parler. Elle est maintenant à la retraite et, en tant que retraitée, elle est Présidente de l'Institut français. Cela pourrait être le fer de lance de l'action culturelle.

P. GIACOBBI

Les Alliances françaises font payer, cela coûte un certain prix, ce n'est pas accessible. Je partage très largement ce que vous dites mais, sur le plan économique, je crois qu'il est fondamental que des gens se soient frottés à la culture française ; il est fondamental de les repérer, et à l'inverse de repérer les Français qui jouent un rôle important dans les universités étrangères. Les Français ont découvert que Claude Lévi-Strauss était connu en France mais aussi au Brésil. C'est un grand personnage au Brésil.

Cela étant, l'Ambassadeur au Brésil à l'époque n'a jamais dû le recevoir alors que c'est quelqu'un qui a fait pour le rapprochement entre la France et le Brésil des choses incroyables, qui est un dieu vivant pour beaucoup de Brésiliens, pas seulement les sociologues ou les anthropologues.

A. COMPAGNON

En fait, les institutions sont beaucoup plus voisines, beaucoup plus proches que ce n'était le cas il y a 25 ans. Le monde universitaire a complètement changé en 25 ans, il est devenu beaucoup plus global, c'est un lieu commun de le dire. Cela signifie que dans une université comme Columbia, il y a dix fois plus de Français qu'il y a 25 ans. Le nombre de Français sur le campus, étudiants et enseignants, est incroyable. Quand je suis arrivé il y a 25 ans, il y avait un mathématicien –les Français ont toujours été bons en mathématiques...

P. GIACOBBI

Il y en a qui tournent mal dans ceux qui ont fait des mathématiques, il y en a même qui se retrouvent professeur de lettres...

A. COMPAGNON

Il y avait un mathématicien à Columbia. Aujourd'hui le département d'économie de Columbia est truffé de Français. L'école d'économie mathématique française est telle qu'un grand département d'économie est truffé de Français qui font sans cesse la navette entre les pays. Et dans toutes les grandes universités américaines, il y a une foule d'économistes français aujourd'hui, qui n'étaient pas là du tout il y a 20 ans. Il existe un programme d'échange qui s'appelle Alliance, entre Columbia et trois institutions –Sciences-Po, Polytechnique et Paris I. Si vous ne le connaissez pas, il faudrait que vous le regardiez. Il date de quelques années et a pour but des échanges d'étudiants et de professeurs. Maintenant, les étudiants de Columbia peuvent faire leurs études en 5 ans et sortir avec un master de Sciences-Po, le diplôme de Columbia et celui de Sciences-Po. Cela date de...

P. GIACOBBI

Descoings.

A. COMPAGNON

Mais le rapprochement n'est pas lié à Descoings, il est lié aux nouvelles technologies, il est lié au fait que quand je suis arrivé ici il y a 25 ans, j'étais loin de Paris pendant le temps que j'étais à New York. Aujourd'hui, je me lève le matin, je commence par lire le journal parisien sur internet, je donne une série de coups de téléphone à Paris...

Maintenant les coups de téléphone internationaux sont gratuits. Quand je suis arrivé ici il y a 25 ans, pour aller acheter Le Monde il fallait descendre jusqu'à la 72^e Rue. Donc, de Columbia, je ne descendais pas quotidiennement acheter Le Monde.

P. GIACOBBI

On peut s'en passer !

A. COMPAGNON

Mais cela voulait dire que l'on était très loin. Aujourd'hui, on vit vraiment dans les deux mondes à la fois : beaucoup de gens à New York vivent à la fois à l'horaire de Paris et à celui de New York. Il n'y a pas besoin d'être trader !

Beaucoup de gens vivent en même temps dans les deux pays.

P. GIACOBBI

Ce que vous dites sur les économistes est très intéressant parce que la France n'est pas un pays de grands économistes...

A. COMPAGNON

D'économie mathématique, si. Ce sont les mathématiciens français en particulier qui sont responsables de la crise économique.

P. GIACOBBI

Le Professeur Antoine Compagnon a-t-il rencontré une fois l'Ambassadeur de France ?

A. COMPAGNON

Cela dépend, il y en a avec qui j'ai été lié. Mais cet automne, non jamais. Il y avait un Consul avec qui j'étais très lié qui était Benoît d'Aboville, maintenant à la Cour des Comptes. Quand il était Consul, j'étais souvent au Consulat. Jacques Andréani est un ambassadeur que j'ai vu. Cela dépend beaucoup des gens...

M. Andréani est quelqu'un qui est venu à l'université, que j'ai vu ici.

P. GIACOBBI

Je vois demain le Consul général de France, je vais lui poser la question.

A. COMPAGNON

Je ne l'ai pas rencontré mais il est arrivé cet été. J'ai très bien connu le précédent, M. Delattre, qui a cherché à me voir quand il est arrivé. Il est maintenant Ambassadeur au Canada.

P. GIACOBBI

Il me paraît normal de faire le tour des gens quand on est Ambassadeur ou Consul général.

A. COMPAGNON

Une fois que l'on est ici, dans une université –mais c'est la même chose dans une entreprise- on passe très peu par la France officielle.

Je ne sais plus si je le raconte dans l'article, mais les services culturels ont commencé eux aussi à faire du fundraising pour leurs activités.

P. GIACOBBI

A dose homéopathique, j'imagine.

A. COMPAGNON

A dose homéopathique, mais alors ils deviennent concurrents de ceux dont ils aident les activités qui sont les universités, puisque les universités fonctionnent sur du fundraising...

P. GIACOBBI

Mais les services culturels qui sont à Central Park, vous les connaissez ?

A. COMPAGNON

Je les connais.

P. GIACOBBI

Vous êtes déjà rentré dans l'immeuble ?

A. COMPAGNON

Oui, mais pas cette année. Comme je suis à Columbia en ce moment, je n'ai pas de raison administrative d'y aller. Avez-vous rencontré Kareen Rispal, la Conseillère culturelle ?

P. GIACOBBI

Non.

Mais, dans l'ensemble, on voit bien qu'il n'y a pas cette volonté d'animer un « réseau France », au moins de le connaître ; il faudrait encore moins le caporaliser.

A. COMPAGNON

Il faudrait le répertorier.

P. GIACOBBI

Il n'y a donc pas de lien institutionnel entre votre université Columbia et la France ?

A. COMPAGNON

Si, il y a des liens institutionnels.

P. GIACOBBI

Mais je parle de la France administrative.

A. COMPAGNON

La maison française de Columbia et les services culturels sont en cheville.

Il existe une subvention annuelle des services culturels qui doit être aujourd'hui de 8 000 dollars environ.

P. GIACOBBI

8 000 dollars ! Il vaut mieux ne rien donner car la gestion administrative de cette subvention représente beaucoup plus que 8 000 dollars.

A. COMPAGNON

C'est pourquoi je m'interrogeais sur le rapport entre le budget d'activité...

P. GIACOBBI

Là déjà vous avez un moteur à rendement nul ! Et ensuite, 8 000 dollars, c'est ridicule.

A. COMPAGNON

J'ai dit 8 000 dollars, mais il faut regarder. En tout cas je ne pense pas que ce soit plus de 10 000 aujourd'hui.

P. GIACOBBI

Et à Paris, vous avez quelques étudiants étrangers, américains ou autres ?

A. COMPAGNON

Oui, en thèse, en France, j'ai toujours beaucoup d'étrangers. En ce moment, j'ai beaucoup de thésards japonais. Je suis allé passer deux mois au Japon au printemps dernier. Il y a beaucoup de rapports avec le Japon.

P. GIACOBBI

Marc Fumaroli dit qu'au Japon il existe un nombre de Proustiens extravagant.

A. COMPAGNON

Oui.

P. GIACOBBI

Je crois que l'on n'arrive plus à trouver la correspondance de Proust intégrale en France.

A. COMPAGNON

Oui, je sais. On ne peut pas la réimprimer. Vous avez intérêt à la chercher d'occasion.

P. GIACOBBI

C'est fait, cela fait belle lurette que j'ai réglé le problème.

A. COMPAGNON

Cela fait longtemps que des volumes manquent.

P. GIACOBBI

Avoir 5 ou 6 volumes sur 22, ce n'est pas intéressant. Il faut en avoir la totalité. Quand on entreprend cette lecture, c'est pour moi une conception d'ensemble.

Mais la correspondance complète de Proust, c'est une honte pour les Français : tout l'argent qu'on dépense pour des sottises de mauvais goût, et le ministère de la Culture n'est pas capable d'aller voir Plon pour lui dire qu'il va payer. Cela va être l'université de Urbana-Champaign qui va finir par la publier, sortir une version en ligne ou je ne sais quoi.

A. COMPAGNON

Il y a la French-American Foundation et son Président Antoine Treuille. Est-ce que vous les voyez aussi ?

P. GIACOBBI

Oui.

A. COMPAGNON

Finalement, actuellement, j'ai plus de rapports avec la French-American Foundation dirigée par Treuille...

P. GIACOBBI

... qu'avec les services culturels.

A. COMPAGNON

On a commencé à faire des choses plutôt avec eux à Columbia.

P. GIACOBBI

Cela ne me gêne pas que les choses se fassent de manière...

A. COMPAGNON

On fait des activités ensemble.

Au fur et à mesure des années, j'ai vu que cela dépendait vraiment d'initiatives individuelles. Selon la personnalité du Consul ici, cela change complètement.

P. GIACOBBI

Monsieur le Professeur, cela signifie ipso facto qu'il n'y a pas de politique suivie.

A. COMPAGNON

Le jour où il part, c'est fini. Je repars à Paris demain soir, oui. Je donne un cours mardi.

P. GIACOBBI

Qu'enseignez-vous dans trois jours ?

A. COMPAGNON

Je vais parler de Montaigne.

P. GIACOBBI

Avec un sujet en particulier ?

A. COMPAGNON

La présence des expériences de la vie dans les Essais. J'avais intitulé mon cours l'année dernière « Ecrire la vie » et je voudrais m'intéresser à cela, à la présence de récits...

P. GIACOBBI

« J'ai perdu 5 ou 6 enfants en bas âge... » Cette espèce de légèreté des choses. Il dit « Ma maison est sur une colline, comme dit mon nom ». D'ailleurs quelqu'un qui avait comme nom Eyquem ne pouvait pas être foncièrement mauvais !

Dans votre article, vous donnez l'image de l'écho considérable qu'ont eu aux Etats-Unis notamment les émeutes de banlieue, les différents événements, les voitures brûlées, etc.

A. COMPAGNON

Dans la presse américaine, il n'est question de la France que quand il y a des problèmes.

La semaine dernière, il y a eu un article dans le New York Times, le jour où la taxe carbone a été « cassée » par le Conseil constitutionnel. Cela a été le seul article sur la France en 10 jours.

P. GIACOBBI

Personne n'a compris ce qu'était la taxe carbone.

A. COMPAGNON

Ici ou en France ?

P. GIACOBBI

En France. Je suis député, je n'ai pas compris. Elle a été annulée, je n'ai pas compris.

A. COMPAGNON

Vous avez compris que cela avait été cassé, tout de même ?

P. GIACOBBI

Je n'ai pas compris pourquoi, et le Conseil constitutionnel non plus à mon avis. Ils se sont assis sur les principes qui ont fini par céder, de manière à inventer une nouvelle manière de juger de la constitutionnalité qui est remarquable. C'est très innovant.

A. COMPAGNON

Il y a eu un long article dans le New York Times qui prenait prétexte de la décision du Conseil constitutionnel et qui développait la taxe carbone, l'après Copenhague, et faisait des comparaisons avec d'autres pays européens.

P. GIACOBBI

De ce côté-là, la conclusion de votre article est pessimiste.

A. COMPAGNON

Oui, on sera dans l'actualité. En tout cas, pour ce pays, dans ce rapport d'amour-haine, il faut alimenter ce fond d'ambivalence de la relation des Américains avec la France. C'est une relation fondamentalement ambivalente.

Autre intervenant : Les États-Unis d'Amérique n'existaient pas encore qu'on était d'une certaine manière leurs alliés ; on était encore une monarchie qu'on était déjà leurs alliés.

A. COMPAGNON

Dans d'autres régions du monde, ce n'est pas du tout le même rapport.

P. GIACOBBI

J'avais l'autre jour au téléphone un ami irlandais sur des questions économiques, d'investissement.

Il disait : « Fondamentalement, nous ne sommes pas anti-américains, ce que vous êtes, vous, fondamentalement ». En tant qu'Irlandais, il connaît bien la France et il dit qu'en Irlande non seulement ils ne sont pas anti-américains mais ils sont très pro-américains, pour des raisons bien évidentes, historiques et de proximité à tous égards.

A. COMPAGNON

Cela est peut-être lié à ce que vous disiez tout à l'heure, à savoir l'absence de communauté...

P. GIACOBBI

A propos de l'Irlande, leurs universités, et en particulier Trinity College Dublin, suivent les Alumni de très près. Ils savent très bien qui est passé à Trinity, qui est passé par telle université, etc. Et quand ils voient que la personne commence à prendre de l'ampleur, ils savent faire : le type donne à coups de millions de dollars.

A. COMPAGNON

Après les États-Unis, la plus grosse communauté d'Alumni de Columbia est celle de France. Régulièrement, il y a des événements de Columbia pour que les Alumni français donnent de l'argent.

P. GIACOBBI

C'est un comble !

A. COMPAGNON

Les universités françaises n'ont jamais fait de suivi. Maintenant, elles y sont obligées du fait de la nouvelle loi.

P. GIACOBBI

On devrait dire « la loi scélérate », cette loi qui oblige les professeurs à chercher et même à enseigner !

A. COMPAGNON

Il y aurait beaucoup de choses à dire sur la loi, on ne va pas en parler aujourd'hui. En tout cas, il doit y avoir dans les universités des cellules de suivi. Même les grandes écoles n'en ont pas beaucoup.

P. GIACOBBI

L'ENA a tout de même un annuaire assez bien tenu. Cela porte sur des petits nombres, mais néanmoins c'est bien fait, il y a quelque chose. Ils ont gardé cette culture. Et les étudiants qui ont fait l'ENA à l'étranger étaient déjà des fonctionnaires confirmés, en général beaucoup plus âgés que nous. Il y a donc un lien fort et assez intelligent qui a été gardé.

Polytechnique a beaucoup d'étudiants étrangers ? C'est un statut un peu particulier.

A. COMPAGNON

A l'époque où j'y étais, il devait y en avoir une dizaine. Il se trouve que je suis entré à Polytechnique en 1970. Certains organisent cette année des festivités pour les 40 ans. A l'époque, c'étaient des promotions de 300. Sur 300, ils ont les adresses électroniques d'environ 200, ce n'est pas mal après 40 ans.

Cela signifie que le suivi est meilleur que ce que j'imaginai. Ils ont envoyé à tout le monde la liste de ceux dont ils n'avaient pas l'adresse électronique et il y en a un ou deux avec qui je suis toujours en contact. J'ai donc immédiatement répondu en disant : « je sais qu'untel est Président de France Télécom Marine ».

Ces écoles gardent plus facilement le contact.

P. GIACOBBI

Il y a moins d'effet de masse.

A. COMPAGNON

Ensuite, j'ai fait les Ponts et Chaussées. L'annuaire des Ponts est minuscule.

On reproche maintenant aux universités de ne pas l'avoir fait mais elles n'ont jamais eu aucune incitation à le faire.

P. GIACOBBI

Elles auraient pu y penser toute seule tout de même.

A. COMPAGNON

Il ne faut pas les accabler, les universités sont terriblement sous-administrées. Leur multiplier les responsabilités...

P. GIACOBBI

Il y a très peu de managers.

A. COMPAGNON

C'est ce que je décrivais, les centaines de mètres de queue dans les couloirs qui effarouchent les étudiants étrangers débarquant à Paris. Les étudiants français sont blasés maintenant, ils connaissent cela depuis toujours.

C'est désolant.

P. GIACOBBI

Bien, Monsieur le Professeur, j'ai abusé de votre temps, je vous remercie infiniment.

* * *

Entretien avec Maurice CORREGES
Secrétaire général - AFII

21 décembre 2009

Paul GIACOBBI

Sur l'AFII, on a évoqué avec M. Boscher la stratégie générale. Tout cela me va parfaitement. On a évoqué plus particulièrement la question de l'articulation avec les régions. On a une analyse qui me paraît assez logique, qui consiste à dire « que les régions s'occupent des régions. A l'étranger, ce serait bien que ce soit l'AFFI qui est un quasi monopole ». J'en suis convaincu. On a évoqué un peu les histoires de budget. Je retiens que l'AFII est quand même déjà à budget constant, travaille dans des conditions relativement bonnes mais vous allez nous en dire un peu plus.

Je voudrais vous interroger sur un point particulier, qui est de vous demander si il y a actuellement des contributions extérieures privées autre qu'en nature, à travers le club AFII, si vous envisagez dans le cas où les régions seraient amenées à passer systématiquement, par l'AFII pour leur représentation à l'étranger systématiquement, cela me paraîtrait naturel qu'elles contribuent d'une manière financière, et éventuellement est-ce que des partenaires privés pourraient aussi contribuer à partir du moment où l'on a un service qui est de bonne qualité... Dans quelle mesure ? Comment ? Rien ne me choque à cet égard. Je pense que très franchement il n'y a pas de raison qu'il n'y ait pas des contributions extérieures également. Cela permettrait d'étendre la capacité de l'institution et sa force de frappe.

Maurice CORREGES

C'est un point tout à fait important sur lequel nous avons conduit de nombreuses réflexions depuis des années, et nous avons quand même une difficulté qui est centrale. C'est que notre premier client, et de loin bien évidemment, est l'investisseur étranger. On conçoit mal comment facturer une quelconque prestation à celui que l'on va prospecter pour l'encourager à venir investir en France. C'est impensable, même si le niveau de valeur ajoutée que nous avons souvent, ou d'accompagnement et de suivi, représente un apport appréciable pour l'investisseur. Mais nous sommes là justement pour l'inciter à venir. C'est-à-dire cette démarche de conviction à travers la maîtrise que nous avons des conditions pratiques d'implantation, des problématiques territoriales, des enjeux fiscaux, sociaux, etc., que nous pouvons expliquer, mettre en perspective, c'est notre capacité de dire « vous nous objectez qu'en France, par exemple, la fiscalité est très lourde. En réalité, voilà ce qu'elle est dans les autres pays européens que vous envisagez pour votre projet, et vous allez voir que ce n'est pas si différent que cela ».

Donc tout cela est très lourd en termes de prestations à délivrer mais on ne peut absolument pas facturer. Aucun de nos homologues ne le fait.

P. GIACOBBI

Je pensais plutôt à quelqu'un qui développerait en France, ce quelqu'un étant souvent d'ailleurs une collectivité publique. Disons que je suis maire de Bordeaux et que l'on crée une zone économique considérable, importante. Il n'est pas exclu de demander à l'AFII (ou même des investisseurs privés vont créer une zone importante), de voir avec vous si vous avez des gens en portefeuille. Cela vous paraît-il possible ? Cela restera peut-être marginal mais bon...

M. CORREGES

Oui, nous le faisons. Je vais y revenir à travers quelques leviers de procédure. Mais nous avons une éthique globale qui est tout à fait incontournable, et qui fait que le dispositif fonctionne dans une relative confiance avec les partenaires territoriaux, même s'il y a de temps en temps quelques petites difficultés mais elles ne sont pas si nombreuses.

Nous avons un système dont vous parlera le Directeur commercial, qui caractérise l'AFII. Nous avons le COSPE qui est un comité d'orientation vers lequel arrivent tous les projets détectés par nos chargés d'affaires. C'est une bourse électronique qui met ces projets à disposition des régions avec l'ensemble des caractéristiques du projet et l'expression des besoins de l'investisseur.

Nous sommes donc au service de tous. Dès lors que nous commençons à être au service de l'un plutôt que de l'autre, nous bloquons le système. Or, ce système, c'est vraiment le réacteur de notre dispositif. Si nous n'avons plus le réacteur, nous n'avons plus d'efficacité. Tout le monde joue à peu près le jeu, d'ailleurs il y a un comité de déontologie qui est là au cas où il y aurait des déviances, qui tranche des conflits éventuels que nous pouvons avoir. Nous en avons rarement. Mais c'est dire qu'à partir du moment où nous commencerions à privilégier une région par rapport à une autre ou un partenaire territorial par rapport à un autre, nous rencontrerions de graves difficultés.

Deuxième point. Nous avons quand même un catalogue de deux types de prestations payantes qui permettent d'avoir une forme d'identification de la facturation. Nous avons également des prestations dans le domaine des mutations économiques, en appui des actions de la DATAR, mais elles sont gratuites.

Nous avons ce que nous appelons la mission ciblée, mission qui permet à un partenaire territorial, parfois plusieurs, d'avoir un certain nombre de rendez-vous sur des zones et des secteurs qui ont été préalablement déterminés avec lui parce qu'ils correspondent à des priorités locales. Nous avons en effet une facturation qui peut aller de 3.000 à 10.000 € la prestation. Il y a là une particularité qui fait que nous ne sommes plus seuls à détecter éventuellement un projet, mais les projets qui sont détectés à l'occasion de ces démarches sont quand même signalés au COSPE car tout est signalé au COSPE. C'est le premier levier.

Le deuxième levier répond à l'observation que vous faisiez sur la représentation désordonnée de la France à l'étranger. L'AFII est naturellement présente à l'étranger parce que c'est sa vocation, sa mission, mais il y a également beaucoup de partenaires territoriaux sur certaines zones comme les Etats-Unis, par exemple, où ils peuvent être très présents.

Nous avons ce qu'on appelle un partenariat long terme que nous avons mis à disposition des régions pour essayer de les inciter à ne pas avoir, dans notre domaine, de représentations dispersées à l'étranger.

Qu'est-ce qu'un partenaire de long terme ? C'est de dire « nous avons des bureaux, nous allons recruter un prospecteur, sur la base d'un choix fait en commun, dont la mission sera prioritairement de travailler sur les secteurs qui correspondent aux points de force de votre territoire en sachant que bien évidemment, les projets détectés seront présentés au COSPE. Simplement, vous aurez une petite priorité dans l'information. Ce n'est pas tout à fait anormal puisque vous financez ».

Cette disposition a été conçue pour s'inscrire dans le long terme pour essayer d'avoir un peu d'ordre. Cela a plutôt bien marché au début. Nous avons eu jusqu'à 4-5 partenariats de long terme. Aujourd'hui, nous n'en avons plus que 2. Ce qui veut dire que la dynamique est en train de s'essouffler parce que bien évidemment il y a une série d'inconvénients. Et l'on y revient ! Dès lors que nous devons être absolument transparents, que tout doit passer au COSPE, que c'est la condition *sine qua non* pour que le dispositif fonctionne bien, que les attributions de projets se font en fonction des vraies forces des régions et en fonction de la demande de l'investisseur, elle n'a donc qu'une petite priorité qui ne lui garantit pas l'implantation sur son territoire du projet détecté par le prospecteur qu'elle finance. Cette démarche nous conduit à approfondir des secteurs avec le partenaire, mais sur le fond, ces secteurs font de toute façon partie de nos priorités. L'avance que cela donne à notre partenaire territorial par rapport aux autres n'est donc pas considérable, d'autant qu'au final, c'est l'investisseur qui choisit en dernier ressort. Les régions se disent « finalement, je

paye pour les autres. J'accrois la force de frappe de l'AFII avec les moyens que je lui donne, avec pour seul avantage de bénéficier d'une courte priorité, d'ailleurs toute relative si le projet détecté concerne un secteur pour lequel une région dispose d'atouts forts : sur les biotechnologies, par exemple, selon toute vraisemblance, la région Rhône-Alpes, sera dans la liste des choix pour l'investisseur. Le véritable avantage du PLT, c'est le travail en commun qui permet aux deux parties d'approfondir la connaissance de leurs enjeux respectifs, cela peut paraître insuffisant à l'expérience.

C'est le premier obstacle.

Le deuxième, que nous rencontrons de toute manière de la part des régions, c'est une position de fond qui se comprend : L'AFII a été créée par la puissance publique, précisément pour rendre tous ces services aux régions et aux territoires. Nous n'avons donc pas de raison de venir sur-financer l'AFII. L'AFII est au service de tous les territoires, elle doit avoir une démarche de qualité vis-à-vis de tous les territoires, et elle doit disposer des ressources de l'Etat qui vont bien pour remplir sa mission.

P. GIACOBBI

Nous sommes là, vous êtes bien d'accord, sur un raisonnement typiquement français.

M. CORREGES

Absolument.

P. GIACOBBI

Il y a quand même un côté choquant car, quand même, la biotechnologie aura plus de facilité à s'installer en Rhône-Alpes qu'à Ajaccio !

M. CORREGES

C'est clair. Nous refuserions Ajaccio à un PLT sur les bio. Parce que nous n'acceptons de signer un PLT qu'à la condition que ce soit un point de force de la région, que cela ait du sens et qu'elle ait une chance raisonnable, même si elle n'a pas l'exclusivité, de gagner les projets détectés. Sinon, ce serait un marché de dupes !

P. GIACOBBI

Absolument. Je me demande quand même si l'on ne pourrait pas affiner un peu. J'ai une vision plutôt autoritaire des choses qui dit qu'il n'est pas normal... Il y a quand même un monopole des Affaires étrangères dans ce pays. La multiplication des diplomaties parallèles... Je suis très choqué quand je vois des Présidents de région aller se balader aux Nations Unies. Qu'est-ce que c'est que cela ? C'est inconcevable ! Et ce n'est pas constitutionnel.

M. CORREGES

Et ce n'est pas forcément très efficace, en tout cas dans notre domaine.

P. GIACOBBI

C'est absolument inefficace, c'est ridicule, c'est contre productif et c'est anticonstitutionnel. Je dis donc que ce n'est pas normal. En revanche, qu'il y ait une contractualisation, que vous avez, peut-être que vous pouvez accentuer cela en disant : à partir du moment où vous avez des atouts dans la

région, on peut travailler avec vous... je pense que ce serait une bonne manière. Car effectivement, ce n'est pas la peine de dire la France. Il y a 40 France, et ce qu'on va accueillir à Ajaccio et en Alsace n'est pas de même nature, du même niveau.

Il y a même des zones qui n'ont pas tellement vocation à recevoir des investissements étrangers. les sièges sociaux ne vont pas s'installer à Romorantin ou même dans le Lot.

En gros, s'ils s'installent à Paris, c'est déjà bien, peut-être éventuellement à Marseille ou à Lyon. Après cela, on va avoir vite fait le tour des sièges sociaux internationaux qui viendront s'installer en France.

Je verrai un mécanisme un peu bloquant côté région. Tout cela, c'est bien gentil, mais quelle est la légitimité par rapport à vos compétences, y compris clauses de compétence générale, puisque l'on en parle, il n'y a pas de raison que vous fassiez cela des bureaux à l'étranger. Tout cela coûte probablement assez cher, tout cela ne donne pas lieu à une continuité, tout cela a peut-être des qualités variables, je n'en sais rien, etc. A l'inverse, développer des partenariats de long terme n'est pas du tout choquant, bien au contraire.

M. CORREGES

Pas du tout et cela marche très bien, à condition d'accepter la règle du jeu collectif.

P. GIACOBBI

Quitte à ce que l'agence régionale se concentre sur ce qu'elle fait, c'est-à-dire que s'il n'y a pas de représentation régionale à l'AFII, très bien, il y a en revanche, des conventions, etc. et on est très content. A l'inverse, combien a-t-il de bureaux d'Etats fédérés étrangers ? Le Texas a-t-il un Bureau à Paris ?

M. CORREGES

Cela m'étonnerait beaucoup. S'il y en a un, je ne le connais pas.

P. GIACOBBI

Je connais très bien l'Inde, à ma connaissance, il n'y a pas de Bureau à Paris ; arrêtons ! Ils sont 4 fois plus gros que la France !

M. CORREGES

Tout à fait.

Il faut dire que cette année a été une année de très forte concertation avec nos partenaires régionaux, sous tous les aspects de notre collaboration. Nous avons eu énormément de travaux en commun. La mission ciblée dont je parlais tout à l'heure, sous son nouveau format, en est un des résultats. Elle est une réponse pour des actions coordonnées, sur le terrain, qui permettent aux partenaires territoriaux de valoriser leurs atouts, sans enjeux financiers lourds. Nous avons fait un contenu à la carte, soit une mission ciblée qui correspond uniquement à des prises de contacts, soit une mission ciblée enrichie d'une manifestation sectorielle.

P. GIACOBBI

Pourriez-vous me passer un exemple de ce qui vous paraît bien en mission ciblée ?

M. CORREGES

Les missions ciblées, fonctionnent à peu près tout le temps, dans une double satisfaction de l'AFII et du partenaire territorial. Pourquoi ? Parce qu'il y a deux formats : un format avec des rendez-vous pris, ciblés, par rapport à la région et à ses secteurs de force. Elle va donc rencontrer, avec le chargé d'affaires de l'AFII, uniquement des opérateurs étrangers en rapport avec ses priorités, ce qui présente un double avantage : elle aura pu concrètement sensibiliser des investisseurs à ses atouts et renforcer sa collaboration avec le chargé d'affaires de l'AFII. Telle est la mission ciblée de base.

Il existe une mission ciblée un peu plus sophistiquée, très appropriée aux pays lointains comme l'Asie, couplée avec un séminaire sectoriel, auquel participent les acteurs principaux du secteur et du pays visés. Cette formule renforce les liens, avec les investisseurs étrangers potentiels.

Le premier format est de 3.000 euros, le deuxième de 10.000 euros.

Cela se met en place pour 2010. Les demandes des régions ont été très fortes pour ces missions ciblées car je crois que cela correspond à une attente et à une attitude rationnelle quant à la maîtrise des coûts et à la coordination de l'action de toutes les parties prenantes à l'étranger.

Je m'explique.

Les représentations autonomes des régions à l'étranger –je vais prendre le cas des Etats-Unis que je connais mieux que d'autres- sont largement inefficaces. Une personne seule aux Etats-Unis, c'est le plus souvent le format de représentation, ne peut détecter beaucoup de projets, surtout exclusivement orientés sur un seul territoire. Nous-mêmes, sur l'Amérique du Nord, avons une représentation à New-York, à San Francisco, à Chicago et à Toronto, et nous considérons que nous sommes dans un format minimal pour attaquer les marchés nord-américains. Alors, quand vous n'avez qu'une personne, les chances d'une prospection fructueuse sont quasi inexistantes. Donc lorsque qu'une région finance une représentation autonome, forcément esseulée, ses chances de détecter des projets pour une implantation locale sont plus qu'hypothétiques ! C'est d'ailleurs à partir de ce constat que certaines sont venues au PLT (Partenariat de Long Terme), parce qu'elles ont compris que ce n'était pas rentable, mais le PLT, du fait de l'obligation de mutualisation des projets détectés, ne satisfait pas pleinement leur attente. C'est pour cela, me semble-t-il, qu'aujourd'hui les missions ciblées suscitent un vif intérêt, elles sont plus souples et plus économiques. Elles sont, je crois, le vrai produit de rationalisation de nos actions à l'étranger, car elles permettent au partenaire territorial d'engager une action très ciblée qui l'oblige à définir des priorités, en collaboration avec nous. Ce qui est sain. Et dans des conditions d'accès à l'étranger qui sont complètement balisées par l'AFII. C'est donc efficace. Tout comme l'implantation d'un projet dans un territoire, pour être efficace, ne saurait se concevoir sans l'ingénierie de nos partenaires. A chacun son métier.

Il me semble que c'est une voie. Nous verrons ce que cela donne. Nous avons mis ces nouveaux formats en place en 2009 ; ils seront opérationnels en 2010.

P. GIACOBBI

L'outil existe !

M. CORREGES

L'outil existe et je pense qu'il va se développer.

P. GIACOBBI

L'outil existe, à la fois le PLT et les missions ciblées. En revanche, la représentation autonome est à prohiber car c'est vraiment du gaspillage.

Le Languedoc-Roussillon créé un truc aux Etats-Unis, ou alors il y met des millions d'euros par an...

M. CORREGES

Mais ils n'en ont pas les moyens durablement en plus ; c'est donc toujours une personne qui est en électron libre et qui, sauf exception, ne ramène rien parce qu'elle est sans soutiens logistique et commercial adaptés!

P. GIACOBBI

Si quelqu'un par extraordinaire veut s'intéresser, qu'il appelle l'AFII... et que le type est en Languedoc-Roussillon, le type de New-York ira voir l'investisseur mais tout cela est ridicule. Il n'a pas le niveau pour faire cela !

M. CORREGES

Bien sûr. Je rebondis sur le terme « niveau » : nos métiers sont des métiers de très forte expertise. Un chargé d'affaires ou un prospecteur, il faut des années pour que ce soit un senior efficace. Notre directeur général n'a pas manqué de vous rappeler notre stratégie, qui se fonde sur les fameux entretiens d'affaires approfondis et la détection de projets.

Pour avoir des rendez-vous avec les entreprises, une fois que vous êtes dans le bain, immergé au sein de l'AFII, vous avez assez rapidement la capacité d'en obtenir car, avec le savoir faire commercial et l'étiquette « agence gouvernementale », les portes s'ouvrent. Mais c'est un levier, un biais, un moyen, l'objectif étant de trouver des projets. Pour détecter des projets, c'est là que cela se complique beaucoup et c'est là qu'il faut avoir beaucoup d'expérience.

Donc, avoir des entretiens, OK, avoir des projets, c'est autre chose. Et beaucoup de gens mettent énormément de temps pour détecter des projets. Après, une fois que vous avez le rendez-vous, l'investisseur ne va pas vous dire : « je suis ravi, j'ai des projets pour la France, cela tombe bien ». Cela ne se passe pas ainsi. Il faut donc souvent lui tirer les vers du nez pour détecter s'il a un ou deux projets sur l'Europe. Après, le but du jeu est de lui dire « L'Europe, c'est parfait, mais c'est vraiment en France qu'il faut que vous veniez. Je vais vous le démontrer, en fonction des particularités de votre projet et des atouts de la France pour votre développement ».

Il faut donc plusieurs années pour faire des seniors extrêmement efficaces.

Les régions n'ont pas les moyens d'une telle durée de formation à l'étranger, Donc que font-elles ? En général, elles prennent un VI, VIE ou VIA, qu'elles transforment ensuite en chargé d'affaires et au bout de deux ou trois années, elles voient qu'il n'y a pas grand-chose en termes de résultats. Il y a quelques années, je ne sais pas si c'est toujours vrai, la somme des représentations éclatées régionales sur les Etats-Unis était supérieure au dispositif AFII, avec une détection de projets minime.

P. GIACOBBI

Ne font-ils que des activités économiques ou aussi un peu de représentation culturelle, des choses comme cela.

M. CORREGES

A mon avis, ils font un peu tout, ce qui dilue l'efficacité. En plus, on voit bien qu'une des problématiques tout à fait importante, reste le ciblage de la prospection et les moyens qu'il faut mobiliser pour y parvenir. On va visiter des entreprises que l'on a ciblées, soit par une démarche de veille économique, qui consiste, à partir de signaux faibles, à se dire « tiens il se passe vraisemblablement quelque chose dans cette entreprise et on envoie nos troupes », soit des ciblage sectoriels, des niches extrêmement fines. Donc, on ne part pas à l'aveugle. Sinon on tourne en rond et on ne ramène rien. Si vous êtes seul, vous n'avez pas ces moyens, ces leviers et en plus, vous

n'avez pas cette crédibilité de l'agence gouvernementale. Pourquoi un investisseur étranger nous reçoit-il ? Parce qu'il sait qu'en tant qu'agence gouvernementale, bien sûr, on va lui vendre la France -il s'en doute- mais il sait aussi que l'on va être neutre, lorsque l'on cherchera à valoriser tel et tel domaines en France, comparativement au UK, à l'Allemagne, par exemple. De même quand on lui dit que par rapport à son projet, on pense qu'il y a *a priori* deux ou trois régions qui ont le potentiel, les capacités, l'infrastructure, etc., qui correspondent bien à ses besoins, et que l'on va les solliciter, ainsi que toutes les autres, il voit bien que l'on n'essaie pas de lui vendre un territoire, mais l'attractivité de la France, qu'il aura une offre diversifiée et pertinente par rapport à son cahier des charges .

Nous avons donc une neutralité qui nous est reconnue.

Devant un représentant régional, il se dit « de toute façon, il veut que je vienne chez lui. Il va donc occulter les autres possibilités éventuelles». Il y a donc un handicap de perception que le prospecteur régional devra surmonter, sauf si son offre correspond en tous points au cahier des charges de l'investisseur.

En tout cas, je ne peux qu'être d'accord avec vous : toutes ces représentations des régions à l'étranger, brouillent les cartes, parce qu'il n'y a pas, sur ce point, de coordination sur le terrain entre elles et nous, alors qu'en France, la coopération est bien structurée. Les régions investissent de l'argent pour un résultat improbable en matière d'investissement étranger, sur les autres aspects économiques je ne me prononcerai pas. Cela leur coûterait beaucoup moins cher d'avoir des coopérations plus étroites avec nous, des PLT ou des missions ciblées, quitte à trouver de nouveaux modes opératoire en commun.

P. GIACOBBI

Il est clair qu'il n'existe pas à ma connaissance, de représentation internationale permanente de ce type pour l'investissement étranger d'états fédérés qui ont une surface ou des compétences immenses. Nous avons des régions, qui ne sont pas des états fédérés, qui ont des compétences extrêmement réduites dans le cadre d'un Etat extrêmement centralisé et on se met à avoir des représentations à l'étranger. C'est ridicule !

M. CORREGES

Tout à fait. Ils ne le font pas parce que cela n'a pas trop de sens. Même la Californie qui pourrait le faire -c'est quand même une des premières puissances économiques au monde- ne le fait pas ! Cela n'a pas trop de sens et c'est assez gaulois. Cela ne marche pas comme cela, encore une fois parce qu'il faut de la permanence.

P. GIACOBBI

Au niveau fédéral, une telle agence existe-t-elle aux Etats-Unis ?

M. CORREGES

Je ne suis pas sûr... ils ont des agences mais qui ne sont pas uniquement axées sur l'investissement. Ce sont des agences globales pour vendre l'attractivité mais à la fois économique, touristique, etc. Il doit y en avoir.

Pourquoi sur certains grands projets notre rôle est-il capital ? Parce que nous avons un rapport de confiance avec l'investisseur et quand nous le prenons en main, il se rend compte que nous lui ouvrons toutes les portes. Nous allons ouvrir toutes les portes de la région, mais également au niveau politique et des administrations concernées. Donc quand nous le prenons en main, il se rend compte que nous lui facilitons beaucoup la vie parce que nous sommes une agence gouvernementale.

P. GIACOBBI

Sinon, il faut qu'il passe par des cabinets d'avocats, qui facturent quand même beaucoup.

M. CORREGES

Oui et qui n'offriront pas ces services.

P. GIACOBBI

Non, pas la même qualité de service.

M. CORREGES

Ils ont des cabinets d'avocats. On est d'ailleurs les premiers à les leur conseiller. Mais jamais ils n'offriront le service que nous offrons, cette neutralité, cette capacité de pénétration, de l'administration fiscale, préfectorale, les régions, les ministères. Nous mobilisons tout le monde sur un projet lorsqu'il est très important. Nous n'hésitons devant rien puisque l'enjeu est là.

P. GIACOBBI

Avez-vous une bonne mobilisation de l'administration centrale et des préfets ?

M. CORREGES

Oui, nous y arrivons sans aucun problème, pour plusieurs raisons. C'est d'ailleurs ce qui anime notre maison. Notre maison est en fait un outil extrêmement dynamique et flexible parce que tout le monde est passionné par la mission : vous vendez votre pays, votre territoire, si vous n'êtes pas motivé avec cela, il faut vraiment faire autre chose !

Sur le fond, partout où l'on va, c'est la même chose. Quand vous allez voir une administration, les préfets, vous leur dites « *Voilà, nous avons un grand projet. Nous avons un petit projet, mais il est compliqué, il est difficile* » pour les préfets, il faut coordonner tous les acteurs, ils le font bien volontiers : tout le monde est passionné par cette problématique du développement territorial et de la promotion de l'attractivité de notre pays. Je ne connais personne qui ne soit pas motivé par cela. Donc les coopérations se développent naturellement, cela marche à tous les coups. Si cela bloque, c'est parce qu'il y a des problèmes insurmontables au niveau administratif. Alors, on sensibilise le politique. Parfois, ils restent d'ailleurs tout aussi insurmontables, souvent pour des motifs juridiques qui s'imposent ! Mais enfin, on va jusqu'au bout sans hésitation et nous avons cette chance que notre mission passionne tout le monde. On n'a donc pas d'obstacle majeur, d'autant que nous avons deux tutelles très engagées opérationnellement à nos côtés, la DGTPE à l'étranger et la DATAR en France.

P. GIACOBBI

Revenons aux questions budgétaires. Actuellement, de combien est le budget de l'AFII ?

M. CORREGES

Le budget de l'AFII est exceptionnel pour 2010 parce que nous avons un plan de communication exceptionnel dont la Directrice de la promotion vous parlera. Au niveau de nos missions, nous avons la mission de prospection, qui est la mission centrale, le cœur du métier, et nous avons après une série de services ou d'actions qui sont toujours au service de la prospection. Tout le pôle

information est là pour faire des benchmarks, alimenter nos chargés d'affaires en informations, pour chercher ce que l'on appelle des *leads*, c'est-à-dire à travers une démarche de veille économique extrêmement poussée, détecter par recoupement tout ce qui se passe dans le monde et envoyer ces fameux *leads* à nos prospecteurs en disant « il se passe quelque chose dans telle entreprise, il faut aller voir ». Des experts apportent à nos chargés d'affaires des réponses précises aux questions de l'investisseur, particulièrement dans les domaines juridiques et fiscaux. Et la communication est également au service de la prospection en ce sens que plus l'on fait de la communication sur l'attractivité de la France, plus il y a de demandes spontanées auprès de nos agences à l'étranger. Il y a donc un effet de levier tout à fait évident.

Nous avons donc une action en continu sur l'attractivité de la France en fonction de nos moyens et de temps en temps, nous avons en fonction de nos moyens également, des plans de communication plus massifs, ciblés généralement sur quelques pays. Ce sont de grands moments, car les moyens mobilisés permettent d'installer une nouvelle image qui fera par la suite l'objet d'un entretien avec des moyens plus faibles.

Un grand moment a été la campagne Image de la France, de 2004 à 2006 ; nous avons investi pas loin de 35 M€. Après cela, nous sommes entrés dans une communication d'entretien sur l'attractivité, en exploitant la dynamique créée par la campagne image de la France et en réutilisant les outils développés à cette occasion. Après quelques années, la dynamique s'essouffle et il faut à nouveau investir massivement sur un nouveau discours qui nous différencie de nos concurrents européens. Le plan 2010 a cette ambition.

P. GIACOBBI

Avez-vous des éléments de retour et d'évaluation ?

M. CORREGES

Oui, nous vous donnerons tout cela.

Nous entretenons, avec des moyens moindres, autour de 4 M€ par an, cette action sur la communication attractivité de la France, à travers la présence dans des grandes conférences comme DAVOS, FORTUNE, à travers des actions de lobbying auprès de tous les influenceurs et relais d'opinion qui comptent par rapport aux investisseurs (ce qui nous intéresse, ce sont les décideurs), à travers également des invitations de journalistes à des opérations communes avec UBIFRANCE, sur les salons, etc.

Sur 2010, nous refaisons une action « coup de poing » en sortie de crise, avec un plan d'action de 10 M€ entre fin 2009 et 2010.

P. GIACOBBI

C'est plutôt l'acte II de la pièce !

M. CORREGES

Oui, c'est la sortie de crise au sens économique et sûrement pas au sens de l'emploi parce que l'on pense que 2010 va être une année encore difficile, et sortie de crise au sens où nous ciblons les pays qui ont la plus forte dynamique en termes de croissance, qui sont les BRIC, plus particulièrement la Chine, l'Inde et le Brésil.

Nous ciblons donc nos actions sur eux sachant que l'on continue des campagnes d'entretien notamment sur les pays anglo-saxons, en particulier sur les Etats-Unis, premiers investisseurs mondiaux. L'accent mis sur les BRIC obéit, au-delà des considérations économiques, à la nécessité d'installer une image de la France des affaires. En Chine, nous n'avons pas d'image économique. Il faut donc la créer et amener les Chinois à venir investir ici. D'autant plus que les Chinois sont de

bons investisseurs, contrairement à une idée reçue, c'est-à-dire que les investisseurs chinois sont des investisseurs industriels ; ils sont sur le long terme. Il ne faut pas faire preuve de naïveté, ils viennent parfois pour capter des technologies, des savoir-faire, des brevets, etc., mais ce ne sont pas les seuls et c'est l'arbre qui cache la forêt : en fait, quand ils investissent, le plus souvent, c'est sur le long terme.

Les Indiens sont tournés assez naturellement sur le UK pour des raisons historiques, nous avons également une image à créer.

Au Brésil, nous avons une image absolument extraordinaire, mais c'est une image culturelle, pas économique.

P. GIACOBBI

Lévi-Strauss était plus connu à Sao Paulo qu'à Paris !

M. CORREGES

Absolument. Nous avons donc une image affective extraordinaire, sauf qu'en matière d'image économique c'est pratiquement zéro. On veut donc transformer l'affectif en business.

Ce plan de sortie de crise est, en fait, très ciblé BRIC, et pas par hasard. C'est parce que c'est vraisemblablement là qu'il y a le plus de potentiel en termes de nouveautés. Les autres pays, on les connaît, on sait comment cela se passe. Là, on a beaucoup à faire. L'on a d'ailleurs délibérément des surreprésentations au niveau de nos bureaux sur l'Asie, par exemple, comparativement à ce que cette zone pèse aujourd'hui en volume de projets car c'est l'avenir que l'on prépare.

P. GIACOBBI

C'est effectivement important. Si l'on fait le prorata des investissements existants et des représentations, on s'aperçoit qu'il ya probablement un déséquilibre en faveur de l'Asie...

M. CORREGES

Oui, absolument. L'on a un déséquilibre en Europe, terre d'élection en matière d'investissements pour la France., nous sommes en sous-représentation par rapport aux projets qui viennent d'Europe, et ce phénomène s'amplifie. La crise a accentué l'attractivité de la France pour tous les investisseurs européens très actifs en 2009 sur la France. Nous sommes en sous représentation mais l'on considère qu'il serait contreproductif de renforcer notre dispositif et de se dire : plus on met de chargés d'affaires en Europe et plus on aura de projets volatils. Il faut être présent car nous avons un rôle important à jouer, mais il faut aussi tenir compte du fait que la proximité des pays européens crée des conditions particulières, comparativement aux autres zones géographiques.

P. GIACOBBI

Non parce que cela viendra naturellement...

M. CORREGES

Exactement. Donc si c'est pour enregistrer des projets captifs, cela ne nous intéresse pas. Ils viendront quand même ! En revanche, en Europe comme ailleurs, il y a des projets sur lesquels il faut se battre, d'autres qui nécessitent un fort accompagnement : notre actuel dispositif est dimensionné pour relever ces enjeux là.

P. GIACOBBI

C'est tout le problème de l'attractivité. Je connais bien l'Inde ; je ne suis pas sûr qu'ils aient des agences pour aller chercher des trucs... La fiscalité est très répulsive et compliquée. L'administration locale, n'en parlons pas ! Il est impossible de trouver un terrain... enfin, tout pour plaire... Malgré cela, ils se battent... J'ai une maison près de Delhi. A chaque fois que j'y vais, je ne reconnais pas car il y a de nouveaux immeubles, de nouveaux machins, etc. et d'après les panneaux et les publicités, c'est très souvent des étrangers ! Je me demande donc comment ils font avec la pollution, les difficultés, les problèmes, etc., on ne peut pas faire pire. A bien des égards, c'est répulsif mais il y a un marché, une main d'œuvre qualifiée...

M. CORREGES

Un coût du travail qui est faible.

P. GIACOBBI

Même pas, c'est plus compliqué que cela, surtout dans la haute technologie.

M. CORREGES

Oui, l'Inde, c'est plus compliqué qu'il n'y paraît. Nous sommes en train de le voir en Inde et en Chine.

P. GIACOBBI

En général, les salaires d'encadrement sont plus chers en Chine et en Inde qu'en Europe.

M. CORREGES

Un cadre chinois de haut niveau coûte moins cher qu'un Français mais ils sont en train de rattraper leur retard, lorsque l'on prend...

P. GIACOBBI

.... La moyenne des salaires, bien sûr, mais dans les entreprises qui nous concurrence, par exemple, en informatique, contrairement à ce qu'on dit... *inaudible*. Le propriétaire dit : sur la formation des coûts en général, au mieux, nous devrions être à 30 % de moins qu'en Europe. En réalité, quand on entre dans le détail, je ne suis pas sûr qu'il y ait 30 %. Quand je vois les salaires que l'on donne aux Indiens d'encadrement supérieur... On me dit que l'ouvrier moyen indien gagne 2.000 roupies, OK, mais il ne nous concurrence...

M. CORREGES :

Non, la moyenne ne veut rien dire.

P. GIACOBBI

Cela n'a aucun sens ! Au même endroit, dans un immeuble, un type va gagner 300.000 roupies par mois, et ailleurs, il va gagner 1.000 roupies !

M. CORREGES

La distorsion à la moyenne est trop forte pour qu'elle soit significative. Je peux vous dire que les cadres de très bon niveau en Chine et en Inde commencent à coûter cher et de plus en plus, et leur demande est de plus en plus « dynamique » en matière salariale. Donc l'idée que l'on a des cadres de très bon niveau, très bien formés pour rien, n'est plus très vraie. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs la concurrence de ces pays existe toujours mais je crois qu'elle va s'amenuiser très rapidement avec le temps. Comme on l'a vu avec les fameux Dragons, dans les années 1980, tout le monde avait une peur bleue du Japon de la Corée etc . En fait, ils se sont développés et quand ils ont atteint un stade de développement comparable au nôtre, leurs coûts de production ont été les mêmes que les nôtres, leur coût d'infrastructure également, d'autant que nous avons su faire parallèlement des gains de productivité importants.

P. GIACOBBI

Ils ont encore des avantages comparatifs considérables par exemple sur la pollution. En Inde, il est vrai que théoriquement aujourd'hui, vous pouvez polluer sauf que si quelqu'un s'en aperçoit, qu'il a fait du droit, vous n'allez pas polluer longtemps car il va vous faire un procès ! Cela va donc très vite. Vous verrez dans trois-quatre ans... Vous ne pouvez pas y compter sur le long terme.

M. CORREGES

Vous avez tout à fait raison. Ce que l'on sous-estime souvent dans tous ces pays, c'est justement le droit. En fait, on pense que parce que certains s'autorisent à faire un peu n'importe quoi, il n'y a pas de droit. C'est une erreur. En Inde, par exemple, il y a un droit qui est extrêmement solide, procédurier même. Quand vous êtes étranger et investissez là-bas, vous pouvez vous attendre à ce qu'on vous l'applique de A à Z. A ce moment-là, vous vous rendez compte que c'est un droit très contraignant. Il faut donc se méfier des idées reçues.

P. GIACOBBI

Une fois que la Cour se sera prononcée, vous pourrez aller pleurer, personne ne soutiendra votre mouvement.

M. CORREGES

Absolument.

Je vais vous donner quelques éléments de cadrage budgétaire et je serai prêt à répondre à vos questions.

Sur l'AFII, notre budget 2010 va être d'un peu plus de 30,3 M€, mais le budget 2009 était de 23,5 € et c'est plutôt cela notre rythme normal.

P. GIACOBBI

Combien pour le plan en 2010 ?

M. CORREGES

Sur ces 30,3 M€, il y a 6 M€ exceptionnels sur le plan.

P. GIACOBBI

Cela ramène à 24 M€.

M. CORREGES

Effectivement ; il faut savoir que nos ressources d'Etat sont d'environ 95%. De toute façon, au niveau public, il y a des baisses de ressources inéluctables pour les opérateurs de l'Etat.

P. GIACOBBI

Vos ressources propres sont de 2 M€ environ. J'imagine donc qu'il y a les missions...

M. CORREGES

En gros, il y a les missions ciblées, les partenariats long terme, la formation, nos partenaires territoriaux participent aux formations métiers que nous organisons et ils paient et il y a enfin le club AFII. Après, il y a des produits financiers et tout le champ des opérations exceptionnelles, les subventions d'équipement de l'Etat qui sont réintégrées aux résultats, etc.

P. GIACOBBI

Avez-vous un statut d'établissement public ?

M. CORREGES

Oui, d'EPIC. Pourquoi ? Nous avons tous les attributs administratifs, notre mission est régaliennne, notre financement vient quasi exclusivement de l'Etat...

P. GIACOBBI

En cas de conflit sur le personnel, vous êtes requalifiés...

M. CORREGES

Non, parce que c'est la loi qui nous a qualifiés d'EPIC. Si cela avait été par voie réglementaire, au premier conflit, nous étions évidemment requalifiés.

Le statut d'EPIC est indispensable car les modes opératoires à l'étranger ne sont pas compatibles avec un cadre essentiellement administratif. De plus, les modes opératoires varient d'un pays à l'autre. Ce n'est pas la même chose en Chine, au Japon et aux Etats-Unis. Donc si nous étions dans les règles classiques administratives de l'Etat, nous n'y arriverions pas. Déjà en tant qu'EPIC, nous avons souvent du mal parce que toute la réglementation financière française est très franco-française. Elle a été conçue uniquement pour régler la problématique des affaires en France. Sauf que lorsque vous êtes aux Etats-Unis ou en Chine, la réglementation administrative est parfois muette quant aux mesures à appliquer en fonction des particularités locales.

Au niveau de l'effectif, nous avons en gros 160 personnes, 157 équivalents temps plein. Le personnel, c'est 55% des coûts d'exploitation. Les charges fixes sont de 14 % et les moyens d'intervention, c'est autour de 30 %.

L'AFII est donc un établissement qui a quand même de vrais leviers d'intervention parce qu'entre 30 et 35 % de ses crédits sont sur la communication et la prospection, c'est tout à fait bien.

Nous sommes une agence jeune ; la moyenne d'âge est de moins de 37 ans. Près de 70 % de l'effectif est dans la tranche 26-40 ans. Nous avons moins de 7 % entre 56 ans et plus.

P. GIACOBBI

Je suppose que l'essentiel des effectifs est en agence à l'étranger ?

M. CORREGES

Sur 160 personnes physiques (en arrondissant), il y en a 100 à l'étranger et 60 en France. Nous sommes caractérisés par une grande complexité statutaire. Nous avons 17 statuts de personnel à gérer. Nous avons le statut des gens du Siège qui sont de droit privé. Nous avons le statut des Français expatriés qui serait plutôt, par référence au décret sur les contractuels de l'Etat en service à l'étranger, de droit public, mais un contentieux en cours va nous éclairer sur ce point. Nous avons des fonctionnaires, des recrutés locaux, et 14 statuts différents, c'est-à-dire un statut par pays.

P. GIACOBBI

Les fonctionnaires sont détachés ?

M. CORREGES

Oui. Les statuts Siège, c'est 38 % de l'effectif. Les statuts d'expatriés, c'est 22 % de l'effectif. Les fonctionnaires, 7 % de l'effectif et les ADL font un tiers de l'effectif.

Il n'existe pas de profil. Nous considérons que la richesse et l'efficacité de la maison, c'est de savoir jouer de tous les profils de formation et de toutes les nationalités. Nous sommes donc un melting-pot de formations et de cultures. Il y a de tout : des formations universitaires, des formations d'économistes, de grandes écoles de commerce, des MBA et pas moins de treize nationalités différentes. Tous les profils sont regardés dès lors que nous avons en face de nous des gens qui sont ouverts à l'international et qui parlent des langues, car nous avons un dispositif de formation et d'intégration puissant. L'AFII consacre plus de 6 % à la masse salariale à la formation, ce qui est absolument considérable. Car nos métiers sont très spécifiques, que l'on n'apprend pas dans les manuels ou dans les écoles.

P. GIACOBBI

Comment cela se passe-t-il avec notre réseau diplomatique ?

M. CORREGE

Nous sommes petits, nous avons un impact notamment en termes de notoriété et d'efficacité sur l'attractivité qui est sans commune mesure avec ce que nous sommes. Je pense d'ailleurs que cette agence ne doit surtout pas devenir un mastodonte car notre force, c'est notre adaptabilité, notre flexibilité et notre capacité de redéploiement. Nous nous renforçons sur les BRIC sans pour autant augmenter nos effectifs.

P. GIACOBBI

Sur le réseau diplomatique français, le redéploiement semble être beaucoup plus vigoureux.

M. CORREGES

Voilà. Pourquoi ce petit miracle ? C'est en fait parce que nous nous appuyons énormément sur les réseaux existants, le réseau diplomatique bien évidemment... Je me permettrai une image : on est un peu comme des coucous, on occupe le nid des autres, mais ils sont tout à fait consentants. Le

réseau diplomatique, notamment l'ambassadeur, qui est pour nous d'une utilité irremplaçable sur tout ce qui touche le discours sur l'attractivité économique de la France et la mobilisation des grands comptes à l'étranger. L'ambassadeur est un relais naturel de l'AFII. D'ailleurs, nous n'avons pas d'existence juridique autonome à l'étranger ; nous sommes des services de l'Etat. Nos personnels font donc partie des personnels de l'ambassade.

P. GIACOBBI

Ont-ils un passeport de service ?

M. CORREGES

Absolument.

Nous disposons donc de ce point de vue-là de l'infrastructure de l'ambassade.

Deuxième grand réseau avec lequel les liens sont très étroits : celui de la DGTPE. D'ailleurs, en 2009, nous avons eu 24 postes budgétaires de chargés d'affaires transférés par la DGTPE car nous avons un dispositif où elle mettait toutes ces personnes à notre disposition. Avec la DGTPE, nous avons des relations extrêmement étroites et coordonnées. Les Services économiques nous ont beaucoup aidés dans le développement de la prospection et le déploiement sur de nouveaux pays ; ils nous aident notamment dans les pays où nous n'avons pas de bureau en propre ; par exemple, il y a beaucoup de pays où c'est le chef du SE (Service Economique), qui est aussi directeur de l'AFII, avec les moyens structurels de la DGTPE et d'action de l'AFII. Si nous arrivons à avoir une telle efficacité, c'est donc parce que l'on s'appuie sur tous les réseaux publics.

P. GIACOBBI

Ceux-là ne sont pas comptés dans vos 160 ?

M. CORREGES

Non.

P. GIACOBBI

Une administration en réseau.

M. CORREGES

Exactement, et nous sommes des moteurs d'animation de réseau.

Ce moteur doit être très puissant, très dynamique, mais il ne faut pas qu'il devienne quelque chose qui apparaisse comme une structure qui fasse de l'ombre aux autres. Il faut également que nous soyons attentifs à la rationalisation de nos moyens, forcément limités, pour optimiser notre action. Ainsi, nous avons plus que des convergences avec UBIFrance, nous mettons en commun tout ce que nous pouvons mettre en commun. Nous avons le même siège. A l'étranger, nous nous regroupons dans les mêmes bureaux ; nous mettons en place des back-office de gestion commune chaque fois que c'est pertinent: rationalisation de nos procédures, efficacité de nos moyens. Toute l'informatique de l'AFII est gérée, administrée, exploitée par UBIFrance. Toute notre maintenance à l'étranger est faite par UBIFrance, notre messagerie mondiale également...

P. GIACOBBI

Tout cela n'apparaît pas dans vos budgets ?

M. CORREGES

Si parce qu'avec UBIFrance il y a des conventions. Nous payons leurs prestations, mais je veux dire qu'en termes publics, c'est une économie de moyens...

P. GIACOBBI

C'est donc dans les chiffres ?

M. CORREGES

Oui. Et nous nous appuyons également sur ce que l'on appelle des réseaux démultiplicateurs, les conseillers du commerce extérieur, un certain nombre de grands cabinets de consultants, etc.

Nous sommes donc un moteur au cœur d'une multitude de réseaux, qui sont à notre service et à notre disposition, et qui sont tous des démultiplicateurs du message sur l'attractivité économique de la France.

P. GIACOBBI

Avec les chambres de commerce françaises...

M. CORREGES

Nous, c'est plutôt avec les chambres de commerce françaises à l'étranger.

P. GIACOBBI

Pas avec l'assemblée des chambres de commerce...

M. CORREGES

Un peu, mais il faut bien voir que nos correspondants locaux sont les ARD, les partenaires territoriaux, la plupart des chambres de commerce dans les régions n'ont pas de véritable vocation en matière d'investissement internationaux, en tout cas pour la partie attractivité.

P. GIACOBBI

Je ne sais pas quelle vocation elles ont...

M. CORREGES

En tout cas pas celle-là.

P. GIACOBBI

Elles font de l'accompagnement une fois que l'entreprise est installée.

M. CORREGES

Autre caractéristique réseau sans laquelle nous n'existerions pas : notre relation avec tous les partenaires territoriaux et toutes les administrations, particulièrement la DATAR, qu'elles soient territoriales ou d'Etat, qui interviennent d'une manière ou d'une autre, non plus sur la prospection

mais sur l'aval, c'est-à-dire l'accueil du projet et son implantation.

L'AFII est donc vraiment un outil d'animation d'un large réseau sans lequel on n'existerait pas. On est trop petit !

En revanche, notre capacité d'animation est réelle. C'est un dynamisme, une image, qui nous sont reconnus.

P. GIACOBBI

Vous n'êtes pas très connus en France !

M. CORREGES

Non, parce qu'on ne communique pas à destination de cibles françaises.

P. GIACOBBI

Il vaut mieux que vous soyez connus à l'étranger qu'en France.

M. CORREGES

On ne communique pas en France, on considère que l'on ne doit être connu que de ceux qui travaillent avec nous. Notre mission, c'est de convaincre les étrangers.

Pour le plan de communication 2010 sur les BRIC on a présenté au conseil d'administration un volet qui aurait pu un peu toucher la France, notamment avec un partenariat avec TED, qui aurait pu déboucher sur des conférences internationales, des prises de parole d'entreprises et de grands patrons sur le Web, profitant ainsi de la prochaine implantation de TED en France. On s'était dit que ce serait bien puisque l'on est précurseur, innovant en matière de communication numérique. Au Conseil d'administration siègent des administrateurs du secteur privé, qui connaissent la communication et qui nous ont dit « non, ne faites pas cela. Continuez à faire ce que vous faites, concentrez tout sur l'étranger, ne diluez pas votre action, ni votre budget ».

Tout cela pour dire que l'on ne communique pas en France. Par contre, à l'étranger, je peux vous dire que l'on communique énormément et que le Président passe une part importante de son temps à voir les investisseurs, la presse étrangère, etc.

P. GIACOBBI

L'autre jour, il y avait dans le Financial Times un très bon article dont une interview de M. Appia. J'étais très étonné car c'était très favorable.

Avez-vous payé ?

M. CORREGES

Jamais. Sur la communication, quand nous payons, c'est de la publicité, ou la participation aux grandes conférences internationales ou la mise en œuvre d'opérations de relations publiques. Sinon, nous avons 500 à 600 retombées de presse par an dans le monde absolument gratuites, qui résultent directement de nos actions de lobbying.

P. GIACOBBI

Quatre pages dans le supplément de fin d'année, cela vaut de l'or !

M. CORREGES

Cela n'a pas de prix, d'autant plus que c'est gratuit !

P. GIACOBBI

Si vous aviez *business location*.... en France, ce serait terrible, mais ils pourraient le faire ! Je ne suis pas sûr qu'ils ne l'aient pas fait il y a quelques années.

M. CORREGES

Ils l'auraient fait il y a quelques années. C'est quand même le résultat de cette orientation qui date de quelques années, pour laquelle nous avons eu des moyens dédiés pour vraiment avoir des campagnes de communication et des actions de lobbying fortes. Les retombées que nous avons vont bien au-delà des investissements que nous faisons.

P. GIACOBBI

Il y a quelques années, c'était « on mange bien, mais il ne faut pas y faire d'affaire » ; après cela a été « ce n'est même pas vrai que l'on y mange bien et en plus, c'est cher et on est mal reçu ! ». En 2000, dans News Week, il y a eu un dossier dithyrambique sur *New France*.

M. CORREGES

Il faut voir aussi qu'en ce moment, on surfe un peu sur la vague car je pense que la crise économique a valorisé le modèle français.

P. GIACOBBI

Oui, pour le moment ! C'est d'ailleurs le titre...

M. CORREGES

Exactement, pour le moment.

P. GIACOBBI

C'est vrai qu'il y a quand même des vertus, etc.

M. CORREGES

Avec toute cette presse, nous entretenons une relation permanente, c'est-à-dire que nous avons un travail de fond, qui s'inscrit dans la durée. On renvoie l'ascenseur en permanence à la presse internationale qui touche nos cibles, parfois elle nous le rend.

P. GIACOBBI

C'est vraiment justifié. On ne peut pas faire mieux. Dans un des journaux les plus influents en Europe !

Une question sur les étudiants : ce qui me frappe, c'est qu'il y a dans le monde des tas de francophones ignorés, il y a des tas de gens qui ont fait des études en France, des gens qui adorent la France, il y a même des gens qui dirigent des entreprises qui parlent français, mais qui le cachent,

parce qu'ils ont fait un séjour en France, parce qu'ils ont une ascendance française, etc. Je ne suis pas sûr que l'on tienne le fichier de cette source. On n'a pas, par exemple, un réseau global des *alumni* ; on n'a pas de réseau France, c'est-à-dire tous ceux qui, en Chine, en Inde... Parfois, on découvre des francophones cachés, ou même des gens qui ne parlent pas français mais qui adorent la France. Je ne suis même pas sûr que l'on ait une liste des anciens élèves étrangers des lycées français à l'étranger.

Je remarque qu'aux Etats-Unis, les *alumni*, c'est très important ! Pour l'argent, cela compte énormément, y compris pour financer les universités, etc. J'imagine que l'ambassadeur allemand sait très bien qu'il a réseau d'anciens élèves...

M. CORREGES

Au niveau local, je pense qu'entre le service économique, l'ambassadeur, etc., ils ont quelques idées mais là où je vous rejoins vraiment -d'ailleurs l'on voit bien que c'est sur des communautés de sympathisants que se bâtissent et se développent les affaires-, c'est sur le fait d'avoir une démarche d'identification de tous les profils importants, c'est-à-dire des gens qui ont fait ou complété des études supérieures en France, cela ferait déjà des fichiers considérables ; mais il faudrait également concevoir des actions, c'est-à-dire faire du marketing relationnel pour entretenir le lien avec notre pays C'est ce que nous faisons dans notre domaine. Nous avons identifié environ 2000 personnes dans le monde qui comptent énormément pour nous. Elles reçoivent périodiquement une impulsion de l'AFII, sous forme de magazines, sous forme de propositions, enfin tout prétexte est bon pour leur dire « nous sommes là ».

P. GIACOBBI

Repérez-vous ceux qui ont un côté français ?

Le ministère des affaires étrangères peut construire un réseau France !

M. CORREGES

Nous le faisons à notre échelle. Nous avons également des relations avec toute une série d'acteurs à l'étranger.

P. GIACOBBI

Vous avez identifié les décideurs qui vous intéressent ?

M. CORREGES

Oui. Il est vrai que ce qui nous intéresse, c'est le décideur qui est capable de faire venir un projet d'investissement en France. De ce point de vue-là, rien d'autre ne nous intéresse et tout ce qui ne sert pas cette mission n'est pas dans notre action... mais c'est vrai que votre idée est bonne car tous ces gens qui ont un prisme favorable pour la France sont des relais d'opinion et d'influence dans leur pays. Ils ont fait des études importantes en France, que ce soit d'ingénieurs, universitaires, etc., et ils sont à des postes de décision dans les entreprises locales le plus souvent; ce sont donc des gens intéressants pour nous.

Pour l'attractivité de la France, la constitution d'un tel c réseau, son suivi et son animation sous des formes X, Y, Z, seraient une bonne chose pour faire valoir l'attractivité de la France, d'autant plus facilement qu'en principe ils nous sont favorables.

Les communautés françaises à l'étranger sont également une cible car leur vision de l'attractivité économique de la France peut dater ou être faussée par des considérations personnelles, alors

qu'elles constituent des relais d'influence appréciables. Il est donc essentiel de les sensibiliser sur les mesures prises pour améliorer l'attractivité économique et la compétitivité de notre pays. Ils sont donc devenus nos cibles, pour leur dire « Voilà ce qu'est la France aujourd'hui ».

P. GIACOBBI

Sur vos indicateurs de suivi, vous distinguez bien les emplois sur les projets suivis par l'AFII.

M. CORREGES

Bien sûr.

P. GIACOBBI

Avez-vous essayé d'évaluer l'effet d'aubaine ? C'est-à-dire sur les projets que vous avez suivis, quels sont ceux qui se seraient concrétisés de toute façon et le nombre d'emplois qu'il y a derrière ? Car si l'on rapporte votre budget au nombre d'emplois sur les projets que vous avez suivis, c'est un très bon ratio.

M. CORREGES

Oui, excellent. Le Directeur commercial vous expliquera cela ; nous avons une démarche qui se fonde sur la volatilité.

Nous avons trois niveaux de volatilité.

Le premier niveau concerne des projets qui, au moment où on les découvre, concernent l'Europe mais la France n'est pas dans le radar.

Le deuxième niveau de volatilité, c'est : la France est dans le radar parmi d'autres pays européens.

Le troisième niveau, c'est la France.

C'est le premier indicateur de notre action et de l'effort que nous faisons. Le Directeur commercial vous expliquera exactement comment cela se passe.

Le deuxième indicateur concerne nos cibles.

Nous avons trois cibles : les Grands comptes, les Golden list et les cibles.

Les Grands comptes, ce sont des gens qui sont déjà en France, mais qui de surcroît ont, soit plus de 300 emplois créés en France, soit ont une présence structurante, que ce soit en matière d'innovation, de valeur ajoutée, etc.

Les Golden list, ce sont des gens qui sont déjà implantés en France, toutes tailles confondues. En fait, ce sont tous ceux qui ne sont pas Grands comptes parmi ceux présents en France.

Enfin, la cible représente 60 % de notre objectif. Il s'agit des entreprises qui ne sont pas implantées en France. Cela veut dire que le gros de la force commerciale et de prospection de l'AFII est concentré sur des entreprises qui n'ont toujours pas investi en France.

P. GIACOBBI

Si l'on croise les 6 critères, les 3 liés à la volatilité et les 3 liés aux cibles, peut-on avoir une décomposition du nombre de projets aboutis et du nombre d'emplois créés ?

M. CORREGES

Oui, je pense. Je n'ai pas le chiffre en tête, mais le directeur commercial vous le sortira spontanément.

P. GIACOBBI

Le plus intéressant, celui qui vaut le plus cher, c'est celui qui est implanté en Europe mais pas en France.

M. CORREGES

Dans notre conception, il y a des choses un peu subtiles. Vous parlez là des projets aboutis.

P. GIACOBBI

Oui.

M. CORREGES

Nos prospecteurs détectent des projets, que l'on appelle les projets COSPE. En gros, nous détectons un peu plus de 1.000 projets par an (1.054 en 2008). Sur ces 1.054 projets détectés, seulement 309 ont abouti. Pourquoi ? Parce que la vie d'un projet est longue. Cela peut aller jusqu'à 18, 24 mois. En moyenne, chaque projet, c'est 50 emplois.

Si je prends maintenant les COSPE, sur les fiches projets, 69 % proviennent des cibles, c'est-à-dire que sur 1.000 projets, plus de 600 viennent des cibles. Si l'on prend 50 emplois en moyenne, même si pour les Grands comptes et les Golden, le nombre d'emplois est un peu plus fort que pour les cibles, vous voyez ce que cela donne en termes d'impact de l'action de l'AFIL...

Je ne sais pas si le ratio coût de l'emploi créé ou pérennisé veut dire quelque chose, mais nous sommes sur un prix de revient à l'emploi extrêmement faible. Quand vous voyez toutes les procédures qui existent en France pour le maintien dans l'emploi ou le développement de l'emploi, se dire qu'il y a un organisme qui obtient de tels résultats sur l'emploi est plutôt satisfaisant...

P. GIACOBBI

Il est clair que ce n'est pas très cher... C'est ce qu'il y a de plus efficace en matière de politique publique sur l'emploi.

ENTRETIEN AVEC PIERRE DARTOUT,
Délégué interministériel à l'aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale
(DATAR)

Mardi 8 décembre 2009

P. GIACOBBI

Le sujet est assez bien circonscrit, puisqu'il s'agit de l'attractivité de la France au sens : la France peut-elle un peu plus accueillir de l'investissement étranger et de l'investissement au sens "créateur d'emplois"? Ce n'est pas si facile que cela à mesurer. Si l'on mesure au sens très strict, on aboutit à des créations d'emplois relativement faibles et à des montants assez importants (100 Md€). Je suis très prudent pour les chiffres.

J'aimerais savoir ce que vous, spécifiquement, vous faites dans ce domaine. Y a-t-il des affaires que vous traitez spécifiquement par rapport à cela ? Quelle est votre vision générale ? Comment cela se coordonne-t-il avec ce que font les Régions ? Je suis frappé par le fait que plusieurs Régions ont des agences *Invest in*. Cela a l'air de se coordonner avec ce que fait l'Agence française d'investissements internationaux. J'aimerais avoir votre sentiment là-dessus, très pratique et très concret et connaître votre idée générale sur le sujet.

Indépendamment des aspects institutionnels, il y a un autre aspect des choses : quelles mesures de caractère général et de caractère économique, en particulier fiscales, faut-il prendre pour améliorer les choses ?

Je vois bien quelques sujets très précis, pas nécessairement très spectaculaires.

Enfin, il y a une image générale. Elle n'est pas aussi bonne qu'on le dit pour de nombreuses raisons, parfois injustes, parfois pas fausses ; parfois, il y a de très bonnes images parce que l'on accueille des investissements étrangers en France. Il ne faut pas avoir une vision fautive des choses. On n'est pas répulsif vis-à-vis de l'investissement étranger. On n'est pas toujours très attractif ou très adroit. C'est un tableau très contrasté, dans lequel la mesure réelle des choses est délicate.

P. DARTOUT

Cette maison, jadis, avait un réseau de bureaux à l'étranger que vous avez dû connaître, qui ont donné naissance à ce qu'est aujourd'hui le réseau de l'AFII. C'est l'AFII qui a maintenant cette mission. Nous sommes, avec les Finances, cotutelle et cofinancier de l'AFII. Très régulièrement, de façon systématique, il y a des transmissions d'informations de l'AFII vers la DATAR pour communiquer la liste des entreprises qui pourraient être intéressées par les investissements. On le traite en liaison avec les agences de développement, avec lesquelles on a dans l'ensemble de bons contacts, même s'ils sont à améliorer. Pourquoi ? Parce que ce sont des organismes que nous avons largement financés, que nous finançons encore pour partie, mais que nous aurons vocation à ne plus financer au bout d'un certain délai, puisque la politique choisie a été d'interrompre le financement de ces agences de développement.

Dans l'ensemble, globalement, nous avons de bonnes relations avec les agences, même s'il y a toujours des choses à améliorer.

Il peut y avoir le cas d'un certain nombre d'investissements plus importants qui nous concernent, dans lesquels nous allons nous engager de façon beaucoup plus précise, en accompagnant l'investisseur. A la demande de tel ou tel cabinet, nous faisons de l'ingénierie pour des dossiers que je qualifierais d'exceptionnels par leur exemplarité eu égard au secteur d'activité concerné, par l'importance stratégique du lieu dans lequel ils doivent s'investir ou eu égard à la quantité d'emplois prévue.

P. GIACOBBI

Quand il y a un investisseur de grande importance ou à raison du lieu, à raison du domaine très stratégique...

P. DARTOUT

Et de la PAT que nous allons verser.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas sous-traité à une agence ?

P. DARTOUT

Non. La PAT est instruite ici. La procédure de décision est prise ici, c'est-à-dire qu'une commission interministérielle, dont nous assumons le secrétariat, rend un avis. Le ministre chargé de l'aménagement du territoire, hier Hubert Falco, aujourd'hui Michel Mercier, prend la décision.

P. GIACOBBI

Cela ne concerne pas que la prime ? Est-ce l'ensemble des choses que vous regardez ? Admettons que Warren Buffet se prenne d'amour pour la France et décide d'y investir beaucoup d'argent. Il décide de racheter un grand réseau de bijouteries. Comme ce sont des gens extrêmement riches, puissants, très organisés, cela va être traité d'une manière ou d'une autre. Le ministère de l'Economie et des Finances va vous demander de traiter cela directement. Qu'allez-vous regarder pour cet investisseur ? Un peu tout ?

P. DARTOUT :

Si je retiens l'exemple du réseau de bijouteries de luxe, cela ne nous intéressera pas très directement dans la mesure où il n'y a pas de PAT au bout du chemin. Mais la PAT est liée à la création d'emplois, liée aux secteurs parmi les plus porteurs et les plus innovants, dans les localisations prioritaires.

P. GIACOBBI

Prenons un autre exemple : un industriel de la connectique ou des câbles électriques veut investir en France des sommes significatives. Il veut mettre en France ses laboratoires de recherche. C'est un investissement important, avec des conséquences en termes d'emplois non négligeables, mais surtout avec des conséquences en termes de stratégie industrielle, d'innovation, de recherche appliquée non négligeables.

Vous allez le traiter ici si cela vous est demandé. Cela vous est-il demandé ou cela vous paraît-il... ?

P. DARTOUT

L'investisseur peut venir avec une idée précise sur la localisation de l'endroit où il veut aller. L'interlocuteur sera l'agence de développement de la Région concernée. Nous interviendrons s'il y a une demande de PAT. Entre parenthèses, nous avons monté un groupe de travail avec les SGAR et les agences de développement pour mieux associer ces dernières à l'ensemble des consultations auxquelles nous procédons dans le cadre de l'instruction des PAT.

S'il a une idée très précise de l'endroit où il veut aller, pour des raisons liées à la ressource, à un

potentiel de recherche, une université, une entreprise à reprendre, l'agence de développement aura plus vocation à traiter le dossier, nous derrière.

En revanche, si l'on a affaire à un investissement qui peut déboucher sur une PAT, qui est stratégique, dans un domaine important, pour lequel il n'y a pas d'idée préconçue en matière de localisation, là nous jouons notre rôle. Nous irons assez loin dans le détail en termes d'ingénierie. Sur certains dossiers, un de mes adjoints se déplace, prend les contacts nécessaires avec le préfet, les collectivités territoriales et l'ensemble des partenaires pour voir, sur une liste de localisations que l'on a pu envisager, celle qui présente le plus d'intérêts.

P. GIACOBBI

Servez-vous parfois d'interface entre l'investisseur et l'administration, les collectivités ?

P. DARTOUT

Oui. Il arrive d'intervenir auprès du préfet et des services techniques du préfet. Dans un investissement, il y a toujours des dossiers très sensibles au regard de la législation sur les installations classées, qui sont un véritable sujet, comme vous le savez. Il nous arrive très fréquemment de jouer un rôle d'interface avec tel ou tel préfet.

P. GIACOBBI

C'est important. Je suis frappé de voir à l'étranger, indépendamment de cette mission, que les agents économiques disent : *"France, beautiful country, except administration* ». La complexité de l'administration revient très souvent.

L'administration est compliquée partout. Je ne suis pas certain que la nôtre soit la plus compliquée en définitive.

P. DARTOUT

Moi non plus.

P. GIACOBBI

En matière d'installations classées, les gens comprennent parfaitement que nous soyons rigoureux en termes d'environnement. C'est presque un avantage de la France. Mais la procédure d'installation classée peut faire peur. Elle est terrible. Cela étant, elle est sûre.

P. DARTOUT

Absolument. Avant que j'arrive à la DATAR, il y avait un rapport très intéressant de l'AFII sur la simplification des procédures d'installations classées, en prenant exemple sur les Pays-Bas qui ont une législation plus souple, alors qu'il s'agit d'un pays très exigeant en matière environnementale. Mais l'état d'esprit en France n'est pas le même qu'aux Pays-Bas, où l'autodiscipline est plus forte.

En France, il faut veiller à ce que la réglementation soit bien appliquée.

Il est vrai que nous avons une législation plus stricte que d'autres pays. Ainsi, une déclaration d'utilité publique dans certains pays, par exemple pour une grande infrastructure ou pour une activité potentiellement sensible, est sans doute à obtenir, mais la procédure est peut être moins approfondie.

P. GIACOBBI

Je connais très bien l'Inde. L'on vous dira toujours que, en Inde, la réglementation de l'environnement est moins sévère qu'en Europe et qu'en France. Oui et non. Beaucoup de gens font n'importe quoi. L'Inde est un état de droit, avec des juges puissants, totalement indépendants. Le jour où une association quelconque dit que M. Tartempion déverse des produits toxiques eu égard à son activité de teinture de peaux et pollue, saisit la cour, le tribunal, cela monte jusqu'à la cour suprême qui finit par pondre 400 pages de commentaires qui sont une réglementation chinoise... Traduction pratique : le monsieur avait un atelier aux environs du Taj Mahal, il doit le déménager. Nous avons cet avantage que notre procédure est complexe et difficile...

P. DARTOUT

...mais elle est très sûre.

P. GIACOBBI

C'est une pédagogie à faire.
Rencontrez-vous parfois des difficultés ?

P. DARTOUT

Il m'est arrivé à plusieurs reprises, tant ici que quand j'étais en poste territorial, de voir certains investisseurs potentiellement effarouchés par la longueur des délais, pas tellement par les exigences de la procédure en elle-même, mais par la longueur des délais. Peut-être y a-t-il des progrès à faire. Mais, nous savons tous, nous pouvons le regretter ou nous en réjouir que beaucoup d'acteurs demanderont toujours plus en termes de précautions. Nous n'allons pas vers plus de souplesse dans beaucoup de pays.

P. GIACOBBI

Cela m'intéresserait d'avoir une étude de cas qui fonctionne bien. A partir du moment où vous vous êtes mis dessus, il y a des chances que cela fonctionne bien. Avec l'AFII, je vais voir des exemples concrets.

P. DARTOUT

Nous avons appelé l'attention de l'AFII sur certains dossiers en termes de recherche d'investisseurs potentiels à l'étranger : ainsi tout ce qui concerne les installations, terrains, bâtiments, friches libérés dans le cadre des restructurations de défense. L'AFII a reçu cette commande il y a environ un an et regarde tout particulièrement les investisseurs ou leur suggère des installations qui pourraient être intéressantes.

P. GIACOBBI

Vous avez fait le recensement, je suppose, avec le ministère de la Défense.

P. DARTOUT

Nous sommes chargés du pilotage interministériel des restructurations de défense. La liaison se fait avec la délégation à la restructuration au ministère de la Défense. Nous pouvons recevoir de l'AFII quelques idées, quelques signaux d'intérêt.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas réservé à l'AFII.

Dans tous les documents que j'ai vus, parmi les avantages de la France, il n'est jamais remarqué un élément qui est pour moi très important : la France a énormément d'espaces. Elle a énormément de friches.

Quand je fais des comparaisons avec l'Inde, c'est fascinant. Actuellement, vous avez deux gros investissements en Inde : l'un est bloqué, l'autre a eu des malheurs.

Monsieur Tata, un des plus gros investisseurs de la planète, qui a investi 24 M\$ en Europe récemment, a voulu construire une usine d'automobiles (Nano) à Calcutta. Cela se passe très bien. Le gouvernement est communiste, mais tout va bien. Il achète 600 hectares de terrain. Il paye le terrain X fois sa valeur. Il y a une agitation politique autour de cela. Une dame de l'opposition locale prend le truc. Bref ! Finalement, il construit l'usine et paie une deuxième indemnité, équivalente à la première. Il achète ce terrain à un prix hallucinant. Finalement, il est obligé de partir parce qu'il y a des problèmes de sécurité, ses ingénieurs sont menacés, il y a des incidents.

Voilà un monsieur qui est indien, qui est connu dans toute l'Inde, comme dans le monde entier, pour son caractère éthique. Sa fortune va à 99 % à des œuvres, des fondations, etc. Il est en parfait accord avec le gouvernement local. Mais il est obligé de construire son usine ailleurs.

Mittal, qui est un gros industriel de la sidérurgie, de très loin le premier du monde, n'a pas d'activité sidérurgique en Inde parce que c'est son père et ses frères qui l'ont. Il décide d'investir de l'ordre de 20 M\$. C'est considérable ! Quasi blocage des affaires. Il a deux sites. On dit que l'Inde est un pays très attractif. Attractif, peut-être. Mais entre les émeutes, le terrorisme et le problème foncier...

P. DARTOUT

Il y a une surdensité.

P. GIACOBBI

Je serais très riche, on me dirait : "*Monsieur Giacobbi, on a une opportunité, mais il faut 300 hectares en Inde*"... Je me demande qui est capable de les trouver. On vient trouver M. Dartout pour avoir 1000 hectares et créer 2000 emplois, je pense que, peut-être pas à la minute, il va apporter son aide.

P. DARTOUT

Le problème est de les trouver. On aborde un autre sujet : les conditions d'attractivité en France sont différentes selon les territoires. Il y a l'attractivité globale de la France et celle qui se décline de façon différente selon les territoires.

P. GIACOBBI

C'est le cœur de votre métier que de mesurer les différences...

P. DARTOUT

Oui. Un des cœurs de notre métier est de constater les différences d'attractivité de notre territoire. Par exemple : la possibilité de trouver une surface importante. Aujourd'hui, on est dans un contexte lié aux restructurations de défense où une certaine offre peut venir. Il y a d'autres types de friches. En revanche, entre une opportunité foncière ou immobilière dans un département comme la Creuse et une opportunité à Toulouse, Montpellier, à Brest ou à Nantes, il y a une grande différence. C'est un fait à prendre en compte dans nos différentes études.

Si l'on reprend les grands critères d'attractivité de la France, il y a des facteurs globaux, qui se voient un peu partout, et d'autres qui se déclinent de façon différente. Par exemple, la qualité des infrastructures ressort très clairement ; c'est quelque chose qui globalement est fort, mais qui n'est pas toujours identique dans l'ensemble de nos territoires.

P. GIACOBBI

C'est un gros facteur discriminant. On a le TGV, l'avion, l'autoroute dans certains endroits quand, dans d'autres, on a l'ancienne micheline qui ne fonctionne plus.

P. DARTOUT

On le retrouve même dans les compétences de la main-d'œuvre. Une partie de la main-d'œuvre, notamment les cadres supérieurs et les ingénieurs, est plus attirée par certains territoires que par d'autres. Là, on retrouve les critères liés à la qualité de vie, à la qualité des services, à la qualité de la scolarisation, au fait de pouvoir vivre dans une ville d'une taille suffisante, où l'épouse pourra trouver un emploi.

P. GIACOBBI

Sur la scolarisation, ressentez-vous le problème de l'insuffisance de sections étrangères, internationales, dans les lycées ?

P. DARTOUT

Oui. Cela a été très signalé. On y a répondu par l'exemple emblématique à Manosque, avec le collège international pour ITER. Mais il y a très peu, pas assez, de sections internationales. Il y a Saint-Germain-en-Laye, Strasbourg.

P. GIACOBBI

J'ai beaucoup d'amis américains. Quand ils viennent en France, ils disent : *"La France, c'est beau, c'est magnifique. Pour les enfants, cela ne coûte rien."*

P. DARTOUT

A la différence de l'Angleterre, qui est très chère.

P. GIACOBBI

Ils sont habitués à dépenser 1500 € par enfant dans le secondaire s'ils veulent une éducation de bon niveau. En France, vous avez de bons lycées qui valent largement beaucoup d'institutions anglaises, y compris prestigieuses. Seulement, on y parle français. Ils se disent : *"On va rester cinq ans en France, il est bien que nos enfants apprennent le français, mais il faut aussi qu'ils parlent anglais, qu'ils fassent des études en anglais, au-delà des trois heures par semaine."*

P. DARTOUT

Pour que certaines de nos universités soient compétitives, il faudrait que certaines formations soient en anglais afin d'attirer des étudiants étrangers. Mais c'est un sujet très difficile, politiquement très sensible.

P. GIACOBBI

Si vous voulez faire des lettres françaises, il vaut mieux aller à New York ou à Chicago qu'à la Sorbonne, pour être très brutal.

Sur l'attractivité régionale, vous faites un palmarès des régions.

P. DARTOUT

Nous n'avons pas un palmarès mais des cartes. Derrière vous, il y a une carte très parlante. C'est la carte de l'innovation. Les pôles de compétitivité se trouvent principalement dans quatre régions : Ile-de-France, Rhône-Alpes, PACA, Midi-Pyrénées.

Il est vrai que des régions, du fait de l'importance de leur population, de leurs marchés, de la qualité de leurs infrastructures, de leur potentiel universitaire, sont très en tête. Si l'on veut une bonne redistribution des richesses au plan territorial, il faut quand même veiller à la bonne capacité de ces...

P. GIACOBBI

Ce qui me frappe, s'agissant de l'attractivité, c'est : pourquoi est-ce venu ici ? Quand on a envoyé les avions pour aller en Amérique du sud, il fallait faire une escale ici avant de franchir la barrière des Pyrénées.

P. DARTOUT

Il y a les exemples de Tarbes et de Pau, parce que l'on a voulu installer à une époque des industries stratégiques ou d'armement le plus loin possible de la frontière allemande.

P. GIACOBBI

Pourquoi, à Bangalore, y a-t-il une technologie informatique ? Pour une raison très simple : pendant la seconde guerre mondiale, les Britanniques ont installé à Bangalore leurs ateliers de réparation aéronautique. Cela a développé de la technologie. C'est en altitude, donc il fait relativement frais. Il s'est créé une activité industrielle spécialisée dans l'aéronautique. De fil en aiguille, les Tata ont fait des instituts de formation de grande qualité, parce qu'il y avait des personnes qui faisaient de la technique. Quand l'informatique est arrivée, bien après, elle s'est installée là tout naturellement. C'est une histoire qui s'est tricotée. Ce n'était pas écrit. *A contrario*, si l'on a un volontarisme suffisant, des zones peuvent commencer à...

P. DARTOUT

A condition d'avoir une base de départ : une ville, une université, des terrains. Grenoble, Toulouse, Nantes, Bordeaux, Lyon, Rennes sont des villes qui ont un potentiel universitaire très fort.

Un sujet est plus délicat ; il est d'ordre territorial. Je vais l'aborder par le biais des désavantages en termes d'attractivité.

Les avantages, vous les connaissez mieux que moi. Ce sont les infrastructures, le marché, la qualité des services, la compétence de la main-d'œuvre au niveau de l'éducation, sa productivité. On sait pourquoi : parce qu'il y a sous-emploi des catégories potentiellement les moins productives, les plus jeunes et les plus vieux. Mais il y a une très forte productivité.

Les désavantages pour la France, nous les connaissons. Il y a ce que l'on appelle « la lourdeur bureaucratique », que je ne reprends pas à mon compte. En matière environnementale, je pense qu'à terme, on ira vers plus de rigueur dans les procédures, et partout dans le monde. En revanche, se pose le problème de la fiscalité et des charges sociales.

Nous sommes perçus comme étant un des pays les plus chers au monde en matière de fiscalité. Or, j'observe qu'un certain nombre de pays ont une fiscalité sur les revenus au moins aussi lourde, voire plus, que la nôtre.

P. GIACOBBI

A commencer par la Grande-Bretagne.

P. DARTOUT

Nous souffrons d'un déficit d'image parce que, sur ce plan, on nous prend pour un pays fiscalement très lourd, ce que nous ne sommes pas forcément.

P. GIACOBBI

Nous avons une spécificité : nous avons des impôts relativement peu productifs, à taux apparents plutôt élevés, mais relativement peu productifs parce qu'ils ont une myriade d'exemptions. Finalement, le produit globalement des impôts est plutôt relativement faible par rapport à d'autres pays. Il y a un double aspect répulsif qui résulte de l'affichage de taux théoriquement très élevés, que très peu d'entreprises payent en définitive, et d'une complexité ; parce qu'il y a beaucoup d'exemptions, c'est compliqué. D'autres pays, notamment la Grande-Bretagne, ont une position à haut rendement, parce qu'il y a peu d'exemptions, avec des affichages de taux *a priori* plus attractifs. Finalement, au bout du compte, nous n'avons pas forcément une fiscalité attractive, mais nous n'avons pas nécessairement une fiscalité si lourde que cela. Les charges sociales sont un autre domaine. On bat tous les records.

P. DARTOUT

C'est là le facteur le plus lourd en termes de désavantages. Je veux par exemple évoquer les territoires frontaliers, qui posent problème. D'après ce que l'on nous dit, très souvent nous sommes face à une situation où la partie française qui borde la frontière est moins compétitive et moins attractive que la partie du pays étranger qui borde la frontière française. Certes il y a autant de cas que de frontières. Ainsi, on a l'impression que, l'Allemagne ayant mieux maîtrisé ses coûts salariaux -peut-être est-ce plus conjoncturel que structurel-, il y a un moindre intérêt à investir en partie française qu'en Allemagne.

P. GIACOBBI

Il n'y a pas de gens qui vont s'installer mais plutôt l'inverse.

P. DARTOUT

Des gens qui viennent en Corse ?

P. GIACOBBI

Beaucoup de Sardes installent des entreprises. On ne doit pas être si peu attractif que cela, toutes choses égales par ailleurs.

P. DARTOUT

Les infrastructures sont de meilleure qualité en Corse qu'en Sardaigne.

P. GIACOBBI

Cela dépend, mais les infrastructures générales, si. Nous sommes une exception parce que nous sommes une île.

P. DARTOUT

Un autre exemple : la Catalogne. Il y a un problème structurel et d'autres problèmes qui, à mon avis, vont évoluer et effacer le différentiel de compétitivité.

L'aspect structurel qui fait que la Catalogne est beaucoup plus attractive, c'est la ville de Barcelone. C'est non seulement la ville mais la région, qui est la plus innovantes de toute l'Espagne. C'est un poids lourd en termes économiques et d'innovation. E outre Il y a moins de charges sociales et fiscales, des salaires moindres, même s'il y a une tendance au rattrapage.

P. GIACOBBI

L'Espagne est un pays dont les taux d'endettement sont relativement inquiétants.

P. DARTOUT

C'est un pays qui, contrairement au nôtre, dans sa culture nationale, semble accepter plus facilement que nous les écarts interrégionaux, qui semblent se creuser, comme en Italie. Chez nous, ce serait politiquement difficile à admettre.

Un autre exemple : la Suisse. La Suisse est un pays beaucoup plus attractif, alors que les salaires y sont plus élevés.

Plusieurs raisons à cela :

1. la pression fiscale,
2. les charges sociales sont beaucoup moins importantes,
3. le droit du travail.

J'étais à un colloque au Conseil d'Etat, il y a un an, sur l'attractivité de la France pour les organisations internationales. On nous indiquait que beaucoup d'organisations internationales, notamment non gouvernementales, qui se développaient et recrutaient beaucoup, préféreraient aller à Genève que de rester à Paris. Y a-t-il un effet de cluster, de complémentarité ? Peut-être. On nous a dit que les relations avec l'administration fiscale et avec l'administration du travail étaient plus simples. Mais, globalement, les salaires sont plus élevés.

On peut travailler à Genève, et habiter en France. Le coût du logement commence à poser problème. Prenons le Pays de Gex, dans l'Ain, ou le Genevois, en Haute-Savoie, nous avons les territoires français qui, sur le plan foncier et immobilier, sont parmi les plus chers, à l'égal de la Côte-d'Azur : la métropole de Genève s'agrandit en France.

P. GIACOBBI

Avez-vous une étude sur les attractivités comparées Suisse/France ?

P. DARTOUT

Oui, on a quelque chose.

P. GIACOBBI

Ce n'est pas loin, c'est frappant... La Suisse ressort au deuxième rang en matière d'attractivité.

P. DARTOUT

Il y a quelques mois, il y a eu un rapport du préfet de Franche-Comté.

P. GIACOBBI

C'est très important. La Suisse, en plus, c'est chez nous. Il y a le côté linguistique, etc. Je peux me tromper, mais j'ai le sentiment que l'attractivité suisse, que l'on croit liée à l'histoire financière...

P. DARTOUT

Cela a un peu à voir.

P. GIACOBBI

Fondamentalement, nous traitons de l'attractivité non pas des capitaux ni des placements, mais de l'attractivité d'implantations industrielles. Il est bizarre que quelqu'un qui veut installer un atelier le fasse en Suisse et pas en France, sachant que les salariés vont venir de France.

P. DARTOUT

Le modèle suisse est en train d'évoluer. Ils souffrent aussi de la crise. Nos actifs français qui travaillent en Suisse commencent à subir des phénomènes de mécontentement : ces « Français qui viennent nous prendre nos emplois parce qu'ils acceptent d'être payés moins cher ». En effet les Français semblent payés moins cher que les Suisses.

P. GIACOBBI

Il y a une base de xénophobie en Suisse bien plus forte qu'on ne le croit.
Sur le plan fiscal ou des charges sociales, avez-vous des propositions, des réflexions précises ?
Avez-vous des remontées ?

P. DARTOUT

Nous avons cela sur trois types de territoires : des territoires pour lesquels nous pensons que des mesures d'exonérations sociales supérieures aux dispositifs existants sont nécessaires. Ce n'est pas forcément ce qui vous intéressera le plus. Ce sont les ZRR ou les ZFU, ou les zones de restructuration de défense. Ces dernières sont inspirées par les mesures dites "Warsmann" : Jean-Luc Warsmann est-il à l'origine d'un texte qui prévoyait des exonérations de charges sociales pour les entreprises qui se créaient ou qui s'étendaient. Il était prévu des zones d'emploi réunissant un certain nombre de conditions. Il y avait les Ardennes et le département de l'Ariège. Nous avons étendu ce dispositif à vingt-quatre de nos sites de restructuration de défense, pour douze à la hauteur de la zone d'emploi, pour douze uniquement sur les sites militaires. Un terrain à Arras est libéré ; les activités sur ce terrain, et non pas sur la zone d'emploi, bénéficieront de l'exonération de charges sociales. En revanche, pour le site de Cambrai, c'est toute la zone d'emploi qui bénéficiera de l'exonération de la charge sociale à cause de la restructuration de défense.

Quelques mesures nous paraissent très incitatives. C'est quelque chose que nous avons communiqué à l'AFII, quand nous lui avons demandé de prospecter des gens qui seraient intéressés par des investissements sur les sites de défense.

P. GIACOBBI

Les étrangers me semblent souvent inquiets par la lourdeur, mais aussi par des questions de pérennité. Nous avons quand même un problème de rétroactivité fiscale. Malgré les possibilités, on rencontre des difficultés concrètes et pratiques à avoir des rescrits rapides, de qualité, etc. On n'a pas les principes qui sont développés par la jurisprudence allemande ; en pratique, il n'y a pas de rétroactivité dommageable. Si je m'installe en France et que je suis un industriel étranger, que l'on me dit des tas de choses, je n'ai pas vraiment ni totalement de garantie que l'appréciation de l'administration au regard de ma situation fiscale sera complètement couverte, que j'aurai un exposé des droits exhaustifs sur l'ensemble des opérations. Je ne suis pas garanti que la loi ne va pas changer, y compris aller jusqu'à des choses assez violentes en termes rétroactifs, etc. Autrement dit, il y a une inquiétude.

P. DARTOUT

Je vois deux exemples de crainte d'investisseurs. Ce sont des sujets particuliers. C'est la crainte quant à la non-pérennisation des mesures. J'ai fait une partie de ma carrière en outre-mer. Pour les investisseurs potentiels, la pérennité des dispositifs est très importante.

P. GIACOBBI

Sinon il n'y a aucun intérêt à investir !

P. DARTOUT

Chaque fois, la crainte des milieux économiques d'outre-mer est qu'il y ait des remises en cause des exonérations fiscales.

La règle peut être bonne ou mauvaise ; le pire est qu'elle ne soit pas appliquée sur longue période. Par exemple, les crédits de taxe professionnelle plus les exonérations de charges sociales dans le cadre des restructurations de défense sont inscrits sur trois ou cinq ans. On fixe tout de suite la période. Il est évident que, au-delà, on ne pourra plus le faire.

P. GIACOBBI

Je crois très sincèrement qu'il faut *a minima* garantir à celui qui vient quelle est l'appréciation qui sera faite par l'administration de sa situation fiscale. Il faut aller plus loin que le rescrit tel qu'il est pratiqué aujourd'hui. Des principes généraux et sûrs de confiance mutuelle, de choses comme cela, en termes fiscaux, doivent être garantis sur la durée. Il faut garantir qu'il n'y ait pas de rétroactivité jurisprudentielle comme de principe, inscrite dans la loi, etc.

Vous rencontrez cette crainte, y compris vis-à-vis de mesures que vous contribuez à négocier ?

P. DARTOUT

Tout à fait. C'est la garantie à dire aux investisseurs ; la visibilité dans le temps est un facteur essentiel.

Tout le monde n'est pas d'accord là-dessus -c'est plus Délégation à la ville que DATAR-, c'est l'attractivité des centres-villes, notamment de villes méditerranéennes, qui connaissent des difficultés. Je pense à Toulon et Perpignan, deux villes que je connais bien. La pérennité des mesures fiscales au sein des ZFU est très importante.

P. GIACOBBI

Actuellement, ce dont vous avez la charge pour les terrains de la défense nationale en friche représente quelle surface, approximativement ?

P. DARTOUT

Je ne peux pas vous dire le total de la surface. Cela représente des choses très différentes. Cela représente un foncier très bien bâti comme la citadelle d'Arras, des casernes à Limoges, à La Rochelle ou à Metz. Cela représente aussi des terrains de Caen. Il y a des choses variables.

Pour quelques bases aériennes, nous avons des choses intéressantes, notamment Reims, qui est bien positionné, à moins d'une heure de Paris par le TGV, et Cambrai. En revanche, il y a des sites qui poseront peu de problème de reconversion, comme la base aérienne de Franczal à Toulouse. Il n'y a aucune difficulté. Même chose pour les locaux de l'école d'application de l'infanterie à Montpellier.

P. GIACOBBI

Votre rôle ne va pas consister à faire des miracles. Vous allez beaucoup travailler sur la partie qui n'est pas vendue d'avance, mais qui est éventuellement utilisable.

P. DARTOUT

Elle a vocation à être cédée pour 1 € symbolique aux collectivités locales. Mais elles ne peuvent se porter acquéreuses que si elles ont une vision de ce que peuvent être les activités à implanter sur ladite zone. Il faut voir que, pour chaque site de défense, non seulement il y a le devenir du foncier, mais il y a un contrat de restructuration dans lequel on prévoit un certain nombre d'actions.

P. GIACOBBI

Le fait d'avoir des terrains qui se libèrent est quand même un élément d'attractivité très fort et incontestable, même en Europe. Le caractère d'opportunité foncière, *a priori* très supérieur en France de ce qu'il est dans le reste de l'Europe, parce que l'on est un des pays les moins denses... Nous avons une faible densité mais une très forte infrastructure.

P. DARTOUT

Et dans des territoires bien placés.

P. GIACOBBI

On a des opportunités dans de bons territoires. Certains territoires n'ont pas des possibilités très grandes. D'autres sont très bien placés. C'est souvent négligé et cela ne transparaît pas dans les discours publics.

En France, il y a de la place. Mais je n'ai jamais vu un papier, y compris dans l'étude globale, qui le dise. C'est pourtant un élément de valorisation.

Avez-vous une activité internationale prospective ?

P. DARTOUT

Non. Nous nous reposons sur l'AFII. Notre activité internationale se limite à deux choses : nous faisons des coopérations ou de l'intelligence territoriale. Nous regardons ce qui se passe ailleurs.

Nous faisons aussi de la coopération avec beaucoup de pays, principalement Maghreb, Chine, Europe l'Est. Nous essayons de faire de plus en plus d'intelligence territoriale aux Etats-Unis.

Au niveau communautaire, nous avons une activité importante. Pour certains pays d'Europe de l'est ou du sud, sans vouloir faire de l'autosatisfaction, nous avons une certaine référence historique. Cela nous permet aussi d'avoir de bons rapports avec un certain nombre de pays, notamment au sein des instances communautaires (Pologne et Hongrie notamment).

Comme nous sommes tutelle de l'AFII pour les restructurations de défense, nous passons commande à l'AFII. Chaque fois que, dans un territoire, il y a des disponibilités parce qu'une entreprise a fermé, nous le signalons tout particulièrement à l'AFII.

P. GIACOBBI

Avez-vous un rythme de rencontres fréquentes avec l'AFII ?

P. DARTOUT

Il y a des communications très fréquentes, un envoi d'informations régulier, systématique, tous les mois, des informations régulières entre nos collaborateurs et ceux de David Appia.

P. GIACOBBI

C'est assez logique comme système.

Je suis toujours gêné quand je vois qu'il y a des bureaux, des représentations internationales des Régions.

P. DARTOUT

On ne peut pas l'empêcher. Il en est de même à Bruxelles pour le lien avec les politiques régionales. Les grandes Régions françaises ont un bureau, y compris d'outre-mer, à Bruxelles. Certaines agences de développement ont des antennes ou qui affichent une présence dans tel ou tel salon ou foire en Chine, aux États-Unis, dans le Golfe.

P. GIACOBBI

Une présence ponctuelle, pourquoi pas ? Une présence permanente...

P. DARTOUT

Toutes ne le font pas. A terme, c'est trop coûteux. Comme elles ont des conventions avec l'AFII, ce n'est pas nécessairement la bonne formule.

* * *

ENTRETIEN AVEC M. GHISLAIN DU JEU,

**Directeur général adjoint Entreprises et territoires
Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
(ACFCI)**

Mardi 1^{er} janvier 2009

P. GIACOBBI

Existe-t-il un compte rendu, des bilans chiffrés, voire des statistiques en termes d'investissements étrangers en France, un bilan d'actions ? Y a-t-il une coordination nationale d'actions des CCI à cet égard, un contact institutionnel avec l'Agence française ? Comment cela se passe-t-il ? Est-ce une question généralement considérée ou laissée à l'initiative de chaque chambre ?

G. DU JEU

Au niveau des chambres de commerce, rien n'est organisé. Nous avons des contacts avec l'AFII. Aujourd'hui, un certain nombre de CCI ont des actions, mais il n'y a pas d'organisation nationale pour les actions d'attractivité du territoire.

Chaque CCI est un établissement public de l'Etat, donc totalement autonome. Chaque président, chaque bureau, après chaque élection, définit ses priorités.

Certaines CCI ont une culture très industrielle, font beaucoup pour l'industrie. D'autres sont très "services". Il y a de grandes différences : certaines sont très engagées dans la formation, d'autres, comme celle de Corse, dans les équipements gérés, comme les ports et les aéroports. Il y a donc une grande diversité dans les actions et les priorités des actions des CCI.

Autre raison, l'attractivité du territoire vu comme le fait de favoriser des investissements en France, en particulier des acquisitions de sociétés françaises, n'est pas toujours bien perçue par certains élus de CCI.

P. GIACOBBI

Les investissements se font souvent par une reprise d'actifs.

G. DU JEU

Exactement.

P. GIACOBBI

Il est rare que ce soit totalement *ex nihilo*.

G. DU JEU

La CCI d'Amiens est très en pointe. Si vous avez le temps, je vous recommande d'aller voir ce qu'elle fait. C'est celle qui a l'action la plus structurée depuis longtemps. Elle a un historique d'aménageur. Elle a développé des zones d'activité et y a fait venir des entreprises, à partir de rien. Ce sont des investissements. Elle peut faire plusieurs zones industrielles, zones d'activité. Elle a fait venir des entreprises venant d'autres régions de France ou de l'étranger, avec une vraie volonté, une

équipe spécialisée, une vraie compétence en la matière. C'est la démarche la plus structurée à ma connaissance.

P. GIACOBBI

Qui s'occupe de cela ?

G. DU JEU

A la CCI d'Amiens, je vous conseille de prendre contact avec le directeur général André Alexandre. Le responsable de cette activité s'appelle Daniel Gay.

P. GIACOBBI

C'est la chambre qui est en pointe ?

G. DU JEU

Incontestablement.

P. GIACOBBI

Mais elle ne focalise pas sur l'investissement étranger, elle prend tous les gens qui veulent bien venir ?

G. DU JEU

Il peut s'agir également de sociétés françaises. En termes d'attractivité d'un territoire -en fait, c'est le Département parce qu'ils travaillent beaucoup avec le Conseil général, mais aussi avec la Ville-, ce sont les plus professionnels en la matière.

P. GIACOBBI

Je suppose que la CCIP a son action spécifique, mais pas forcément...

G. DU JEU

A ma connaissance, elle ne gère pas de zone d'activité. La CCI de Mulhouse gère des zones d'activité, et il y en a d'autres. Mais c'est Amiens le modèle pour les zones d'activité.

P. GIACOBBI

Au plan national, y a-t-il des études, des statistiques, ou est-ce plutôt l'AFII qui doit avoir cela ?

G. DU JEU

Il n'y a pas d'études à notre niveau ; il y en a au niveau du ministère, de l'INSEE et de l'AFII.

P. GIACOBBI

Il est très difficile de se faire une idée exacte. Que veut dire "*investissement étranger*" ? Un fonds prend 10 % dans une maison... En principe, l'investissement direct étranger, c'est beaucoup moins le placement financier que l'investissement qui sous-tend un projet industriel, qui aboutit à une

création d'emplois, de préférence à une création nette.

N'y a-t-il pas d'étude au niveau de l'ACFCI ?

G. DU JEU

Non, nous n'avons pas de moyens d'études. Nous sommes une très petite structure. De temps en temps, nous finançons une ou deux études à l'extérieur. Mais nous utilisons celles qui existent sur le marché, soit venant de services publics comme l'INSEE, soit des études universitaires.

P. GIACOBBI

J'ai souvenir que les chambres de commerce produisaient intellectuellement, "politiquement", un certain nombre de revendications à cet égard, d'une manière générale.

G. DU JEU

On est porte-parole des entreprises. On représente les entreprises auprès des pouvoirs publics.

P. GIACOBBI

Je regarde évidemment l'investissement étranger. Deux ou trois choses me paraissent évidentes. Si je prends le plan fiscal, on a besoin de rétroactivité fiscale ; nous ne la garantissons pas. On a besoin que le rescrit ressemble à quelque chose, et non pas à un système dans lequel il faut aller supplier et se risquer à un redressement. Peut-être même a-t-on besoin d'un régime un peu plus puissant, qui consisterait à garantir à un investisseur étranger la pérennité de son traitement fiscal pour au moins une certaine durée. Cela s'est fait autrefois, j'ai trouvé un précédent. Cela s'est fait dans les DOM, où il y a eu un régime de garantie du maintien des règles fiscales applicables pour les investissements de longue durée. Cela n'existe plus aujourd'hui.

Dans le domaine fiscal, y a-t-il des éléments spécifiques, défendus par l'ACFCI, indépendamment du Medef ?

G. DU JEU

En tant que politique générale, non. Nous avons des outils qui aident à l'investissement.

La CCI d'Amiens est en pointe. Elle a développé un outil qui s'appelle Sémaphore, qui est alimenté en information par toutes les CCI et qui est un registre de toutes les aides nationales, régionales, locales et même municipales, lorsqu'elles existent, pour les implantations ou le développement des entreprises. Si jamais vous allez les voir, faites-vous faire une démonstration de Sémaphore ; c'est un outil assez puissant, reconnu maintenant par beaucoup de services de l'Etat comme étant le système le plus exhaustif de toutes les aides publiques existantes.

P. GIACOBBI

L'ACFCI a-t-elle un cahier de revendications ? Par exemple : pour faire venir des gens, on a besoin d'une non rétroactivité de la loi fiscale.

G. DU JEU

Je n'ai pas d'éléments de réponse sur la rétroactivité. En revanche, la stabilité des décisions est indispensable. Prenez le crédit impôt recherche, dont les règles avaient changé cinq fois en cinq ans, c' était du "n'importe quoi". Aucune entreprise ne peut comprendre comment cela marchait, même pas française.

Nous avons un nouveau système performant et très puissant. Nous ne demandons qu'une chose : que ce système ne soit pas changé, que l'on ne vienne pas en modifier les règles dans six mois, puis dans dix-huit mois, etc. Aussi bien sur le plan fiscal que sur le plan social (droit du travail et autres), la première des mesures à prendre est la stabilité des décisions administratives, que ce soient les lois, les décrets, les règlements, les circulaires d'application, etc.

Quand une entreprise investit dans un pays, en France ou ailleurs, elle investit sur du long terme, *a priori*. Il faut privilégier ce long terme, donc la stabilité des règles. C'est le point le plus essentiel.

P. GIACOBBI

Il faut aller plus loin et avoir une procédure de garantie de non rétroactivité de la loi fiscale, garantie qui doit être au moins juridique. Je pense même que, pour certains gros investissements, peut se négocier, à condition que la loi le prévoit, la garantie du maintien de la loi fiscale, même si elle a changé.

Sur ce point, il y a une philosophie de stabilité des règles fiscales applicables. Mais vous n'allez pas au-delà. Vous n'avez pas un corpus de revendications ?

G. DU JEU

Non. Après, on tombe dans les détails. L'AFII fait aussi des enquêtes. Par exemple, nous avons une revendication sur les installations classées en matière industrielle. La procédure "installation classée" est horriblement lourde ; les délais ne sont jamais connus à l'avance, cela peut durer dix-huit mois et même plus. Une procédure intermédiaire entre l'autorisation et la simple déclaration est prévue par les textes, mais n'est toujours pas mise en place.

P. GIACOBBI

C'est précisément mon sujet.

G. DU JEU

Un régime s'appelle le "régime de l'enregistrement", qui est intermédiaire entre l'installation classée proprement dite, avec un dossier très lourd, et la simple déclaration, qui est un régime de liberté surveillée, qui concerne 450.000 établissements. L'autorisation proprement dite concerne 51.000 établissements. Par exemple, un transporteur doit faire un dépôt logistique. Installation classée ! Il ne sait pas s'il va mettre dix-huit mois, ou plus, à avoir son autorisation, même pour un tout petit dépôt. Ce n'est pas acceptable.

Un régime a été défini par une ordonnance : le régime d'enregistrement. C'est un dossier standard qui entraîne automatiquement l'autorisation dans les deux mois, sauf veto de l'administration. Les décrets d'application ne sont toujours pas sortis !

P. GIACOBBI

Les étrangers, en particulier les Américains, savent que les règles sur l'environnement sont rigoureuses. Ils comprennent bien qu'il faut faire des audits d'environnement.

Quand on leur a expliqué l'histoire des installations classées, ils ne comprenaient pas pourquoi c'était long.

Je suis frappé par le besoin d'unification des procédures.

En Irlande, une des forces de Shannon n'était pas tellement la situation ni la fiscalité, contrairement à ce que l'on a cru, mais l'unicité de la procédure administrative.

En gros, toute activité qui, par nature, produit un déchet quelconque tombe sous le coup des installations classées. Si cela pouvait être simplifié, ce serait bien. J'imagine que, dans les zones

d'activité que voient les chambres de commerce, on doit essayer d'aider les gens et de prendre à l'avance en compte ce genre de système.

G. DU JEU

Dans la note que je vous remets, on indique que toutes les CCI doivent s'impliquer pour aider les entreprises à préparer leur dossier. Nous avons élaboré un guide pour les aider. Mais il n'est opérationnel que si la procédure est effectivement mise en œuvre.

P. GIACOBBI

C'est un des problèmes français. On veut attirer l'investissement, on veut que les gens ne délocalisent pas, mais il faut une sorte d'assistante sociale pour que les entreprises satisfassent leurs obligations, qui sont immenses et complexes. Il n'est pas très évident de le comprendre.

En termes de permis de construire, on ne peut pas dire que ce soit le plus difficile. Le permis de construire s'est colossalement simplifié en France.

Dans une réflexion globale, avez-vous des réflexions sur les personnes qui reviennent, les visas, etc. ? Je suis très étonné, et je vais vous donner un exemple précis. En Inde, il y a des écoles de commerce supérieures qui ont très peu d'élèves (cinquante par an). A la sortie, ils gagnent en euro deux ou trois fois ce que l'on gagne à la sortie de HEC. Calcutta travaille notamment avec la France...

G. DU JEU

...avec sup de co Paris.

P. GIACOBBI:

Ils travaillent avec HEC, avec l'ESSEC. Nous avons des problèmes considérables de visas, non pas dans le sens du Français qui va en Inde, mais dans le sens des Indiens ou autres qui viennent en France. Je n'arrive pas à comprendre pourquoi. Franchement, il n'y a aucun risque que ces gens-là viennent manger le pain des Français, parce qu'ils gagnent plus d'argent chez eux, ils ont bien plus d'opportunités de travail qu'ils n'en auront en France.

Avez-vous des revendications sur ces sujets ? Est-ce un problème que vous avez rencontré concrètement ? Les réseaux d'écoles l'ont-ils rencontré ?

G. DU JEU

Pour les élèves proprement dits, je ne peux pas vous répondre. Il aurait fallu demander à Bernard Legendre, qui suit cela. S'agissant de l'impatriation des cadres, nous savons que des problèmes sont liés aux lycées internationaux, qui sont très insuffisants en France. Avec le durcissement des conditions pour obtenir un visa, il y a des difficultés. Mais nous n'avons pas de cas permettant de dire que cela concerne un pays plus qu'un autre.

P. GIACOBBI

Je retiens que l'ACFCI n'a pas une politique en tant que telle, mais insiste sur un certain nombre de points. Avez-vous un contact institutionnel à cet égard avec le Medef ou les fédérations ?

G. DU JEU

Nous rencontrons régulièrement le Medef comme les fédérations de professionnels sur des sujets

multiples et variés. Je n'ai pas connaissance de relations très structurées sur ce thème récemment. Il y a un an, M. Novelli avait fait des groupes de travail sur les simplifications, qui intégraient tous les représentants des entreprises. Finalement, la simplification est une façon de rendre les territoires plus attractifs en matière économique. Le premier constat est de dire qu'il n'y a pas de mesure de simplification qui fera faire un grand bond en avant. C'est une série de petites simplifications. Les trois groupes de travail avaient sorti chacun une dizaine de propositions. A chaque fois, ce sont des mesures ponctuelles. L'une d'entre elles était l'auto-entrepreneur.

P. GIACOBBI

C'était bien, d'ailleurs.

Y a-t-il une défiance, une prudence dans les entreprises sur le territoire, ou sentez-vous au contraire des attitudes relativement ouvertes vis-à-vis des investisseurs étrangers ?

G. DU JEU

Je ne pense pas qu'il y ait une méfiance organisée ou autre. Je ne pense pas non plus qu'il y ait une attitude ouverte.

En France, de manière générale, nous avons une culture économique faible. Un sondage montrait que 30 % des Français ne faisaient pas la différence entre le chiffre d'affaires et le bénéfice ! L'entreprise est mal perçue, mal comprise. Il y a toujours le soupçon vis-à-vis du chef d'entreprise. Ce qui vient de se passer pour Péchiney par rapport à Alcan n'est pas favorable. Quelques personnes ont toujours le soupçon, l'inquiétude, en disant : "*Ils nous rachètent, c'est pour nous "piller".*"

Au-delà du patriotisme, la question est de dire : pourquoi fait-il un investissement ? Que veut-il en faire ? S'il vient de manière pérenne pour créer ou consolider des emplois, tant mieux. Prenons Heuliez, qui est un cas récent. Mais, effectivement, des gens ont toujours l'angoisse de l'étranger : qu'est-ce qu'il est ? Pourquoi vient-il ? Quelles sont ses intentions réelles ? Nous dit-il la vérité ? Etc.

L'industriel réalise un investissement significatif, ce n'est pas pour repartir six mois après. Certains investisseurs financiers ont des soucis de rentabilité ou des exigences de rentabilité guère compatibles avec l'industrie ou le commerce. On peut se poser des questions sur leur raisonnement et le fait qu'ils ne vont pas, trois mois, un an ou deux ans après, se dire : "*Mon investissement n'est pas rentable donc je me retire.*" C'est plus de la mauvaise gestion que du "soupçon". La meilleure façon de mieux accueillir les investisseurs étrangers est d'améliorer la culture économique dans notre pays. C'est lourd et c'est long.

P. GIACOBBI

Oui, c'est vrai.

G. DU JEU

Ce n'est pas que vis-à-vis des étrangers.

P. GIACOBBI

Quand on discute avec des étrangers, on a du mal à leur faire penser, parce qu'ils ne le pensent pas, que la France est un pays qui est *business-friendly*. Nous ne sommes pas les amis du business.

Il n'y a pas d'esprit de méfiance systématique. Vous stigmatisez plutôt le manque de culture économique dramatique de la France en général.

En dehors de la CCI d'Amiens, y a-t-il des experts qui visent en particulier telle ou telle zone géographique ? Y a-t-il en France des spécialistes du Moyen-Orient qui arrivent à faire venir des

investisseurs ? Identifiez-vous des pratiques ?

G. DU JEU

Deux réseaux existent à l'étranger et ont une certaine efficacité. Il y a les chambres de commerce franco-étrangères, installées dans soixante-quinze pays, de mémoire, et des missions économiques, maintenant rattachées à Ubifrance, qui étaient avant les postes d'expansion économique des ambassades. Ils ont le rôle de favoriser l'implantation d'entreprises françaises dans les pays où ils sont. Ils ont aussi connaissance d'entreprises locales qui viennent les voir spontanément, qui voudraient investir en France. En dehors de l'AFII, il n'y a pas de structure organisée pour recevoir cela.

En revanche, des structures au niveau régional font la prospection dans un certain nombre de régions (Bretagne International, etc.)

Ce sont les conseils régionaux qui ont financé leur structure. Erai de Rhône-Alpes a vingt-trois ou vingt-quatre bureaux à l'étranger pour faire venir des entreprises sur le territoire de Rhône-Alpes. Je ne crois pas qu'ils soient spécialisés dans un ou deux pays. Historiquement, ils ont créé des bureaux dans différents pays. Dans ces cas-là, on cherche plutôt des pays en expansion économique aujourd'hui.

P. GIACOBBI

Les chambres de commerce franco-étrangères ont un statut d'association.

G. DU JEU

Elles ont un statut local, souvent le statut d'association, parfois SARL ou équivalent, tout dépend du droit local. Au départ, ce sont des communautés d'affaires d'entreprises françaises.

P. GIACOBBI

Quand un étranger arrive en France et voit une chambre de commerce, il ne comprend pas bien. La chambre de commerce de Londres est un petit bâtiment dans un coin.

G. DU JEU

Nous ne sommes pas les seuls en Europe. Dans huit pays, les chambres de commerce sont des établissements publics ; ce sont des conquêtes napoléoniennes. C'est en Turquie que les chambres de commerce sont les plus puissantes. Le Président des chambres de commerce en Turquie a quasiment rang de ministre.

P. GIACOBBI

Parmi les CCI franco-étrangères, certaines auraient-elles une action spécifique inverse, une action de rapprochement ?

G. DU JEU

A ma connaissance, non. Elles sont plus orientées vers l'implantation d'entreprises françaises dans leur pays. Mais la plupart du temps, elles sont mixtes dans leurs membres. C'est le cas de l'Inde par exemple. Cette CCIFE a des entreprises françaises installées en Inde et des entreprises indiennes qui veulent connaître le marché français, qui participent aux animations de la CCI franco-indienne. Certaines entreprises indiennes y sont car elles sont intéressées pour avoir des contacts, venir en

France.

P. GIACOBBI

Quand Tata a fait son tour d'Europe, il avait 24 M\$. Il a acheté Jaguar, Land Rover ; il est monté dans le capital de Ferrari, il a acheté Chorus. Je n'ai pas souvenir qu'il ait acheté grand-chose en France, ou peut-être des petites choses, un projet de voitures à air comprimé.

G. DU JEU

Il n'y a pas de structure organisée dans ce sens. Chaque fois qu'il y a une demande ou une manifestation d'intérêt, la CCI franco-étrangère fait appel à une CCI. Souvent, les demandes sont ciblées. A ce moment-là, on appelle la CCI locale et on fait le contact. Ce n'est pas structuré, parce qu'il n'y a pas beaucoup de demandes. On le voit au niveau de l'AFII. Aller chercher la demande de manière organisée nécessite des moyens. Ils ont un rôle de rabatteur qui n'est pas facile et qui coûte de l'argent.

P. GIACOBBI

Oui, parce qu'ils ont des représentations permanentes. C'est positif dans l'ensemble. Mais c'est difficile à apprécier.

L'ACFCI n'a pas de rôle international spécifique ?

G. DU JEU

Une direction, dont je suis responsable, s'occupe du développement international des entreprises françaises. Les CCI le font toutes de manière très active. C'est l'aspect "exportation", "installation". Cela peut être la création d'un réseau commercial ; souvent, ce sont des implantations industrielles. Nous accompagnons beaucoup les entreprises. Nous avons pris des engagements. Nous nous sommes restructurés avec Ubifrance de façon à ne pas se recouvrir, mais au contraire à se compléter. Cela fonctionne bien, honnêtement. Il existe une bonne synergie. Le passé a fait qu'il y a eu quelques frottements. Mais les échos que nous avons du côté des entreprises sont assez positifs.

P. GIACOBBI: Il y a dix ou quinze ans, un industriel français qui arrivait dans une ambassade pour demander de l'aide dérangeait. Alors que l'industriel allemand qui allait voir son ambassadeur le trouvait à son service, car il considérait que c'était l'essentiel de sa tâche. Je crois que cela a changé.

G. DU JEU: Je ne sais pas si la culture des ambassadeurs a changé. En revanche, les missions économiques se détachant des ambassades ont beaucoup plus des objectifs économiques. Elles sont rattachées à Ubifrance et ont des objectifs économiques, et non plus des objectifs de "représentation" de la France au niveau international. Cela devient plus efficace. Il y a un vrai progrès.

P. GIACOBBI

Comment ressentez-vous l'AFII en ce moment ?

G. DU JEU

Sur le terrain, on voit que l'attractivité globale au niveau national n'est pas évidente. Quelqu'un qui veut investir va cibler l'endroit où il veut s'implanter. Par exemple, il veut créer une direction "Europe du Sud", il ne va pas s'installer en Alsace mais va viser Toulouse ou Bordeaux. Quelqu'un qui veut une direction "Europe du Nord" en France va viser Strasbourg, à la limite Metz.

Les régions sont un peu mieux placées que le niveau national pour faire l'attractivité du territoire. Il

est rare pour une entreprise qu'une implantation à Bordeaux ou à la frontière du Luxembourg soit neutre. Elle va vouloir un tissu industriel, elle va viser des marchés prioritaires, elle veut des sous-traitants, un certain nombre de choses. Cela va rentrer dans ses critères de choix.

P. GIACOBBI

L'AFII peut d'abord servir à être un observatoire.

G. DU JEU

C'est indispensable.

P. GIACOBBI

Elle peut proposer ce qu'il faudrait changer. Cela vous fait rentrer dans des considérations très politiques et très vastes. Mais ils sont susceptibles de le faire.

Faut-il qu'il y ait des rabatteurs en affaires généraux ? Ce n'est pas si évident que cela.

D'un autre côté, avoir des rabatteurs dans vingt-trois pays... Ce sont des petits établissements. Nos régions sont petites ; elles n'ont pas le poids économique des grandes régions européennes. Peut-être faut-il trouver une articulation. Ce n'est pas évident. Je vais regarder ce qu'ils font à l'AFII.

G. DU JEU

Théoriquement, ils ont des accords avec les régions et les agences des régions. Je ne sais pas comment cela fonctionne sur le terrain.

P. GIACOBBI

Il serait intéressant de voir l'articulation.

Vous me conseillez de voir plutôt Amiens ?

G. DU JEU

Amiens ou Mulhouse. Amiens est intéressant. Ils ont produit Sémaphore, qui est intéressant. Ce n'est pas très loin de Paris.

Au niveau des conseils régionaux, Rhône-Alpes, Bretagne et Alsace sont intéressants.

P. GIACOBBI

Pour les réseaux universitaires, je crois que nous sommes complètement absents du débat.

G. DU JEU

Je n'ai pas de retour. Il y a eu les expériences des pôles de compétitivité, qui devraient rapprocher les entreprises, les universités et les laboratoires. Il reste beaucoup de chemin à faire.

Je ne pense pas que beaucoup d'universités soient très engagées dans ce genre de réflexion. Je ne sais pas vous répondre.

P. GIACOBBI

A ma connaissance, il n'y a rien. Peut-être un peu dans les études commerciales supérieures. Il y a des échanges.

G. DU JEU

Il y a des échanges, incontestablement. Les échanges se sont bien améliorés au niveau européen.

P. GIACOBBI

Là, nous sommes très bien cotés, plutôt mieux que les universités. L'Ecole Polytechnique est au 60^{ème} rang du classement de Shanghai. Je sais bien que cela ne veut rien dire, mais...

G. DU JEU

C'est un classement en nombre de publications. Nous n'encourageons pas suffisamment nos chercheurs et nos enseignants à publier. Si c'est publié en français, personne ne les lit et cela ne rentre pas dans le classement de Shanghai.

Les CCI ne sont pas très engagées avec les universités mais ont des écoles de commerce qui sont très ouvertes sur l'international, en particulier la CCI P.

P. GIACOBBI

Ils sont très en pointe sur la partie "formation", avec HEC, ESSEC, etc. Ils sont certainement très en pointe dans les accords internationaux pour leurs écoles. L'ESCP a des troisièmes années en Allemagne, à Londres. En Espagne, ils ont des accords avec beaucoup d'universités, y compris pour leurs "petites écoles". Ce côté-là est très fort. Ils ne gèrent pas de zones d'activité ou d'implantations. Je n'ai pas eu connaissance d'une grosse activité...

Ils ont un rôle institutionnel. Quand il y a un étranger, un chef d'Etat, ils ont la mission de coraquer la délégation économique.

G. DU JEU

Systematiquement, oui.

P. GIACOBBI

La mission institutionnelle, qu'ils jouent volontiers, coûte de l'argent.

J'imagine que la chambre de Toulouse prend fatalement un peu de temps pour faire connaître le tissu des gens à Toulouse. Pour vous, ils ne sont pas spécialisés dans une zone d'activité.

G. DU JEU

Au niveau de l'attractivité, ils sont très nettement engagés sur Paris place financière.

P. GIACOBBI

On est plus prudent qu'avant sur la notion de "place financière". Si elle est toujours très importante, on y est moins sensibilisé qu'avant. En termes de créations d'emplois, ce n'est pas nécessairement ce qui va au premier chef entraîner beaucoup de choses. Il reste l'idée que l'industrie manufacturière, tertiaire de production, a tendance à créer des emplois plus facilement que les financiers. Surtout de nos jours !

Je vous remercie.

* * *

**Interview with James FIRESTONE,
EVP & President, Corporate Operations, XEROX**

7 January 2010

Paul GIACOBBI

President Sarkozy has asked me to think about, and make some proposals about, the foreign direct investment in France. We think that we can improve the situation regarding tax, social security, and generally speaking remove the burden on the shoulders of companies, both foreign and French. We can also look at the question of flexibility, or inflexibility, of our labour market. We think that we can, and must, improve our image. The business community can also improve a lot. In addition, we are trying to think about the long term, for example, there are a lot of students from the United States and other countries who have been studying in France for years. We do not track, and have a network of French people abroad, and we have no record of friends of France. In addition, we think that both business and social relations between French businessmen, leading French businessmen, and leading American businessmen, is not that strong. We feel we can improve a lot of things. In addition, as far as America is concerned, we have to improve our image. We also have to tell the truth, tell the American people that we like them, we are friends, we must get that across. In France when you tell the truth to a friend you can say exactly how it is, which is why I am here. I appreciate you asking me here, because I have heard you have experience of France, I hope a good one. However, maybe you are not here to congratulate France, but if you can say to me frankly what was good, and what was not so good, and perhaps what was awful that would be very useful because my mission for President Sarkozy is to tell him the truth, not to tell him everything is rosy, beautiful, and perfect.

James FIRESTONE, President, Corporate Operations, Xerox

Xerox has been in France for a very long time. In fact, it is a great source of management talent for the Xerox organisation worldwide. The gentleman who is currently running our, what we call, developing markets, which are the countries in Latin America, Middle East, Eurasia, and all the way over to India, used to run our French operation, he is a French national. His predecessor also in that role was also someone who used to run our French operations, and had previously run all of our operations in Europe.

We have a large operation in France, as I am sure you are aware. We are both sell our equipment, we have a research centre in Grenoble, and we have had the benefit of some great talent that has grown out of our French operation that can help manage our businesses outside of France. Therefore, I would say we are very pleased with our success and our position.

I would say specific things that are strengths of the Government relationship with business are things like your investment credits.

Paul GIACOBBI

Yes, the Research and Development tax credit.

James FIRESTONE

The research centre in Grenoble takes great advantage of that, it allows us to supplement our workforce with people from all over the world, and bring them to Grenoble. This particular programme I know well because my daughter was able to work in Grenoble this past summer as an intern, she is in college. She came to work on a project related to machine learning, and software development in our research centre, and that programme would never have been as rich without this rapport of the Government. Our leader at the research centre is working hard to take advantage of every opportunity to expand the involvement in the network around Grenoble. I think what you are developing there seems to be working very well. The incubator systems, the cluster, which is the area of the business that I am personally familiar with due to the research centre.

I would say on balance we are very pleased, and we leverage it greatly. We do find that there are areas of Government policy that create challenges for us, perhaps I am not the best person to explain them, but I am sure our people in France and in Europe have ample opportunities to talk with the appropriate authorities. I know one of those challenges is the labour policy in trying to deal with the changes that happen in business where certain areas of the business must grow rapidly, but other areas perhaps need to shrink. Making those changes are more difficult in France than in some other countries.

Paul GIACOBBI

Lack of flexibility?

James FIRESTONE

Yes. That is what it translates to, lack of flexibility, and speed.

Paul GIACOBBI

Is it also a question of cost probably and a question of delay, perhaps also, in my personal opinion as a Frenchman, politician, and also my experience as a businessman, a lack of security. You are not always sure of the result of the process. You can have strikes, you can have difficulties with things like that, media; it is not very comfortable. It is fine if you have no business to do, but it is difficult to keep people working for you. You can do that for one week, one month perhaps, but not for one year.

James FIRESTONE

I think obviously many of the restrictions around labour management are really part of a broader social policy, so it is a very difficult topic. Finding ways to achieve the social goals, but to increase flexibility, I am sure would be warmly welcomed by businesses, not just ours but any. As I said, it has not prevented us from wanting to participate in France, and build an operation, and the research centre is there, but it does push us when we try to decide where we should consolidate resources that would really be Pan-European support resources, that would tend to drive our decision making to other countries. That could be Ireland, where we have a big centre of activities, or we are going to see things in parts of Eastern Europe, I suspect, and the UK which is where we have our European headquarters.

I just say that in the context that on the margin we have to consider these when we make decisions on where to have a growth in operations. I also say, as I said, we have been there a long time so we understand them, and we understand how to work within them, and we have a successful business there. I do not want to make it sound too negative, but those would be the areas.

Tax regulations, that I am not that familiar with, and every country that we operate in there are certain tax regulations, and things that we would like to see improved.

Paul GIACOBBI

The problem in France, in my opinion, we change our tax regulations too much. Every year, we change 20% of the tax law. I think that is too much. 5%, 1% maybe, but 20% every year is too much. Or if we want to continue this kind of behaviour, then we must be frank with the foreign investors and say, 'By a contract we can guarantee that the law for social security will not change during, say, between five and ten years, according to the business plan, according to the sector of business, according to perspective of return from the business'. This would be reasonable.

James FIRESTONE

Clearly from a businessman's point of view, as much certainty as you can create is better because then we can make long term plans and investments. I do not think we would expect to have total certainty. In every country the tax policies are changing.

Paul GIACOBBI

However, not for everything, for example, the research tax credit, perhaps for particular regulations it is important to give security for some years.

James FIRESTONE

Yes, because there you are making long-term decisions.

Paul GIACOBBI

Also, although difficult politically speaking, perhaps try to work out a particular contract for labour in order to authorise any adjustment when it is a risky enterprise. Then if it is necessary after one, two, three, four, years to adjust, it will be acceptable, and you will be allowed to make any adjustments. I am not sure if this would work for your kind of activity, would that be possible to forecast for iron and steel in two or three years? Is it possible for cars, television screens? Nobody knows, after some months perhaps, one or two years, who knows? Maybe two years ago, probably, you planned perspectives, projects, programmes, and now it is different. I hope in the future it will be better. I am sure that even here the plans in the past were quite different, the result and reality were quite different, dramatically different probably.

James FIRESTONE

Particularly the past two years. You are absolutely right.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

May I ask you, you mentioned the past two years, how did you see your French operation, your French market, compared to other markets? Was it more resilient, or stable, or less?

James FIRESTONE

I would say within Europe it was more stable. I guess there are some countries in Europe, Spain obviously, and some of the others countries in Southern Europe that seem to be much more volatile, and still are much weaker. I think France probably did not have as much of a decline, there will not as quick a rebound either. In our industry, most people already have equipment that does printing and copying, and so they contract through long-term leases, therefore the current year impact is more around people who are either expanding, or changing, or renewing, and they can delay those decisions. However, since we have such a long-term lease component it dampens the impact. Having said that, against other countries, I would say that France did not have as much as a steep decline, but it is probably going to have a slower return over time. However, other parties of Europe were worse. I think France and the UK for us were similar, but I am sure there is a nuance

of difference, and I am not that familiar with it.

I also think that the parts of our business that serve smaller companies seem to be more resilient, and seem to be coming back more rapidly than the parts of our business that serve larger companies. I do not know what you are seeing in the French economy, or in broader Europe. What is your prognosis for this year?

Paul GIACOBBI

Two years ago in 2007, I said to the French Parliament that we were dreaming when we said at this time that there will be no crisis in Europe. I said, 'You are dreaming, but soon you will wake up, and this will be the worst crisis in 50 years'. Everybody was smiling. Then in the beginning of 2008, I said we are now in a big crisis, and they were not smiling as much. Now they do not smile when I speak, but they still consider me as very pessimistic. Why? Because I think that the global financial problem is not yet solved, the imbalances of the current account specifically in China, this problem has not been solved. There has been no solution to the problem of the strong currencies, up until now. The question of toxic assets in banks, there is only a partial solution, about 50%. When I read in the newspaper that Fed will have acquired about EUR1,300 billion mortgaged backed assets, I think this is crazy.

If things are so easy, if it is possible to multiply Fed's balance sheet every year two, or three, and we have a solution for every kind of problem. When the people in Copenhagen said, 'We need USD100 billion every year for the global warming', if it is so easy, why do the International Monetary Fund not create every year a USD100 billion, or USD200 billion, USD500 billion if necessary, if it is a question of humanity ?

When I see a country like USA, people are resilient, they are optimistic, this is an asset, their optimism is interesting. Even if I consider the figures, for example, in America now people are trying to save money, 5%, which is the equivalent of the stimulus. If you consider the evolution of the savings of people in America, you have the equivalent of the stimulus, something like USD700 billion. When I read about the American Government, their budget office, which is a modern version of Alice in Wonderland, in 2020 we will reach an equilibrium. They probably have magic spin, it is very easy, let things go, there will be no record, for that reason I am not so optimistic.

On the other hand, as here, particularly India which I know quite well, China also, they now have growth, but they never had recession. People were saying, 'It is very dangerous, terrible, we have a growth of only perhaps 6% or 7%, it is terrible'. Now, they return to 9%.

James FIRESTONE

They never went negative.

Paul GIACOBBI

Probably in your sector of activity, they need a lot of equipment, for example in India, certainly in the towns, but in the countryside how many print machines are there, they need a lot of things. Then I am not optimistic at all. I think there are two possible scenarios, one is a long period of mediocrity, 1%, minus 1%, 2%, 1.5%. Or a period of a slow recovery, 2%, 2.5%, 3%, and after that a double dip.

James FIRESTONE

You are definitely a pessimist.

Paul GIACOBBI

No, I am very optimistic, you know why? I think that the crisis will only last 10 years.

James FIRESTONE

That is an optimist?

Paul GIACOBBI

Yes, this is being optimistic. If I look at Japan, if I look at this country, or Europe, during 1929 recession. The Dow Jones returned to the value of 1929 in 1955, if I remember right. Between there were some events like the war. If it was so simple to organise Government recovery, politicians think they are God. When I see in the newspaper what Mr. Bernanke says, he thinks he is God. With the interest rate he can change the world, that is an interesting point of view, but it does not work. I think for the long-term it is very dangerous, and will cause chaos, this is my optimistic view.

James FIRESTONE

That is your optimistic view. I sometimes think that some of the public statements of the Government officials are not necessarily what they really believe, but what they want to believe.

Paul GIACOBBI

I hope so. If they really think what they say, my God, it will end our lives. I think it is half and half, I think that they prefer to think optimistically. It is useful to be optimistic because if you are pessimistic systematically you will create by your own mind the recession. You need to be a bit optimistic in life. I prefer people saying there is a problem, 'I will do things in order to solve the problem', rather than people saying, 'No, I do not see a problem'. You can be optimistic in the sense that you are able to do the job in order to work hard to solve the problem.

James FIRESTONE

I think the fact that there will be a future decade of slow growth, I totally agree with you. How slow, I guess is a question mark, and if it as slow as you suggest then that implies the unemployment rates will stay pretty high for a very long time, which will create a burden on Government, and the economy as well.

Paul GIACOBBI

I think probably the limit is 2%, 2.5%, if it is more than 2.5% then we will have an improvement in the job market.

James FIRESTONE

That is right. Firstly I am hopeful that we will see just enough to get the job markets to improve.

Paul GIACOBBI

You are probably right for the USA. It is reasonable to think that for the USA, with the resilience of the country, with the optimism, and energy of people. When you go to New York, people are not crying all the time, 'My God, there is a crisis'. In France we cry every time, even when things are marvellous, even when life is good, we cry. There is always something to worry about. In Europe, and especially in France, it is not conceivable because when things are going well in France we have 2%, 2.5%. In American, USA, when things are going normally you are at 4%, 3% or 4%. There is a difference of 1% or 2%.

James FIRESTONE

That is a big difference.

Paul GIACOBBI

If you forecast for yourself, for your country, about 2.5%, which is not unreasonable, if things go on like that, do not think about toxic assets, do not think about the mess, the meltdown, all that is not a problem. Then borrowing of more than USD2,000 billion by the public treasury every year.

James FIRESTONE

That is a big problem.

Paul GIACOBBI

This would not be a problem if people were confident but they are not confident at present. I suggest that at present the yield, [inaudible] is increasing, I assure you that it will increase more during the next months. I think it is really relatively reasonable for the USA, but for France, can you imagine a continuous growth of more than 2% or 3%? It is not possible.

James FIRESTONE

What do you see in terms of growth in France in the next couple years? Do you see growth?

Paul GIACOBBI

Next year, as far as I can see, will not be bad for growth. For next year it is not unreasonable to think about between 0.5% and 1%, if things are going well. The financial crisis will not generate from France because we are reasonable cautious for banks, even our public finances are not in a good situation, but it is not too bad. What is important for next year, and the year after, and the year after that, I do not know, but it could be minus 1%.

James FIRESTONE

You see a double dip?

Paul GIACOBBI

Not necessarily a double dip, but real recovery reaching to real growth, and after that another financial crisis. The first financial crisis is banks.

James FIRESTONE

The second financial crisis?

Paul GIACOBBI

All the rest, State, Public Treasury. If you have yield in Treasury bills at about 5%, 6% or 7%, how do you deal with it? Explain to me, how do you do it in France? This is a real concern of ours. We also have the problem of currencies, for one or two years I have said personally to President Sarkozy that the main problem is really the currencies, we cannot move forward like that with this mess in our currencies. It is not a question of the little currencies, but dollar, euro, renminbi, yen, pound.

James FIRESTONE

I am not sure I understand what you mean by the problem of currencies. That the euro is too strongly valued? Explain that to me.

Paul GIACOBBI

Probably. I do not know.

James FIRESTONE

Particularly vis-à-vis the yuan.

Paul GIACOBBI

Yes. I am sure yuan is undervalued. I am sure that the Indian rupee is undervalued. When I see the facts, recently the International Monetary Fund decided to sell gold, 250 tonnes of gold, metric tonnes of gold, and at this time the value of the ounce was about, I cannot remember exactly, it was about USD1,000. The Indians decided to bid at about USD1,050, and they bought all the gold. Then the gold increased. Next time IMF will sell about, I think, it is 200 tonnes, or it was 200, and it will be 250, it does not matter.

This country is able to acquire just like that such quantities of gold for about USD7 billion, or something like that, which have important reserves of change, more than America. I do not speak about China, which has USD2,000 billion in currency reserves, and their money, their currencies, are supposed to be weak, what kind of behaviour is this? It is very difficult to organise trade when things are working like that. I can remember, do you know, the famous dog, the dog of Milton Friedman, he said, 'Why do you imagine it is better to see my dog still, while his tail is going like that', this dog is very dangerous, you know? A very bad dog. We must stabilise a bit.

James FIRESTONE

Huge problem. Particularly at the end of 2008, beginning of 2009, for us in particular the yen exchange rates, yen to dollar, and yen to euro, because so much of our product line we source from Japan. Even if it is built in China, we source through Japan, and when the yen strengthened so quickly, and then when the dollar strengthened so quickly versus the euro, we had this double whammy, and it actually hurt us tremendously, but we worked our way through that. Since March or so in 2009, the exchange rates have been much more stable. What hurts us most is volatility in the exchange rate, even at this rate where it is ridiculous. I mean, yen is incredibly strong, probably will get stronger over time because of the dollar interest rates. I do not know what is going to happen to the dollar, what people think, but the yen is I think too strong, but I do not think it is going to weaken at any time soon. However, as long as it is relatively stable, it is okay for business.

Paul GIACOBBI

Whatever the level of change you have, what is important is stability. When you have a business plan, for instance, you can forecast probably with a reasonable degree of precision of about 2% or 3%, something like that. If you basically have 15%, 20% from one month to the next, your business can be completely destroyed.

James FIRESTONE

When your business, like ours, is selling to people in one country a product that is created in another country, and you price it at one level, and then the exchange rate changes, that can be the difference between making any money, or losing.

Paul GIACOBBI

Plus the evolution is not rational at all. The reason for the evolution, is it not economical reasons because it is sometimes to the contrary, a speculation of the decision of certain governance, like Chinese governance, it is not possible to conduct business like that. It is very difficult in terms of investment, in terms of future, it is already very difficult to forecast anything, except for god, it is very good to forecast 10 years, 20 years, 30 years, 40 years. They are always wrong, but they are very good for forecasts, and have tremendous authority in this kind of thing.

James FIRESTONE

It is like the weathermen.

Paul GIACOBBI

Weathermen are in a specific category because they are unable to predict and forecast the weather in one week, but they say with a lot of authority what the weather will be doing in one century.

James FIRESTONE

In that environment, that difficult environment for protracted period, what are the things you think we should be doing in this country, in France and broader?

Paul GIACOBBI

In France we must start to spend public money. We have problem in France, basically, it is the civil service, we have too many people in the civil service, for a very simple reason, because these people entered the civil service during a precise period of time, during the period between 1955 and 1975, the last century. Now they are old, and heading towards retirement. We did not prepare for that, we have no reserves for retirement, there is no treasury for that. Therefore we have to reduce dramatically the number of our civil servants just to maintain the cost, it will not diminish the cost. You have in the United States, probably a similar problem, not [inaudible] because they are not so many civil servants.

James FIRESTONE

We problem have it in both, but it is just a matter of degree.

Paul GIACOBBI

However, a real problem in the sense. I think that is your problem in terms of the total amount of money which is necessary to cover this cost is about USD2,000 million, something like that. In England it is about USD800,000 or GBP800,000. In France it is about EUR1,000 billion, which is not [inaudible].

James FIRESTONE

It is a lot of money.

Paul GIACOBBI

A huge amount of money. If you consider the public budget of France, you are officially EUR1,000 billion of debt, this is the official debt, and in order to pay the retired civil servant, you need the same amount of money. This is a big concern for us, we must stop spending so much on them, it is exactly the same in America. This last fiscal year in the United States, I think that the federal spending was about USD3,700 million, something like that, borrowing was officially USD1,700 billion, or USD1,500 billion, but in fact it was more than that because, and if you have to recalculate, and if you then consider the total borrowing in the markets of the American Treasury, it is about USD2,500 million. This is a lot of money.

James FIRESTONE

It is a lot of money, and one of the ironies here is the same dynamic you described for civil servants is true for large established corporations, or was, like our automobile companies. However, the corporate sector has actually been addressing this problem for many years, and steadily reducing the amount of obligations in retirement, and then through bankruptcy proceedings, and other things, changing these commitments to the individuals. The States have not, the States and Federal

Governments have not, and that is a big overhead.

Paul GIACOBBI

We have to pay now for the next 20 years, we have to pay now. The only way to cover that is to reduce the cost of the active civil service, which is, I assure you, a political problem.

James FIRESTONE

It is a huge political problem.

Paul GIACOBBI

I know that but it is not a problem for the efficiency and quality of the public service. I would even say that things will be better with less people, probably.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

May I ask you a last question, coming back to the labour to workforce, you mentioned the lack of flexibility for many of [inaudible], what about the division of work, you have operations in France, how do you manage?

James FIRESTONE

The goal in business, or a value in business, is to have the ability to flexibly deploy your labour resources, and flexibly meaning to be able to hire easily, and if need be to fire easily, also to be able to move around functions easily, so instead of this kind of a job, that kind of a job. Also, during the hours of the day, or days of the week, have flexibility to go late sometimes, and short other times. Any constraints on those types of flexibilities create a burden you have to work around. The 35 hour week and the limits on hours in a given day, are things we have to manage around, and we do, but sometimes it creates more inefficiency because you have to have more people to cover all the time periods. We somehow manage.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

The new regulations which have increased the extra hours, there is also now more opportunities for annual flexibility for instance?

James FIRESTONE

That would all be good, and sure any changes that increase flexibility are well received. I am not specifically familiar with what we do in France, and how we work over it, but when I was there with the management team, in February or March last year, I was talking with the head of our HR group, and our General Manager in France. I was really surprised at just how many restrictions there are that they have to worry about, but we do not have to worry about in other countries, because we do not have them. There are many, I know, and they are limitations that the management team is aware of, but has to work with.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

It does not prevent you from doing it, but it complicates it?

James FIRESTONE

It does not prevent us from doing it, but it complicates it. We are in the process of making changes in France as we are in all of our countries, and changing things like certain functions we would like to work with outside providers to deliver for us because they have more expertise than we do, and making those sorts of transitions are difficult, and we have to work with whether it is the Work

Council, or whatever the group is called, and it takes a long time. As you were saying earlier, it is time, it is complexity, and it impedes flexibility and speed.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

May I ask how many direct jobs do you employ in France?

James FIRESTONE

I do not know off the top of my head. If you would like I could find out.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

That would be useful. I am not sure how many, perhaps we could have an update on figures.

James FIRESTONE

Let me see if I can you get something.

She will bring it down and I will let you know. I know that our European headquarters is in the UK, and in that group we have an individual that deals with the various countries, and I actually think she may be French, so she may be in Paris, or she may be in London, I am not sure. I should probably give you that contact name.

Providing that figure may not be as easy as I thought. Let me just look. I have a figure for Europe in total, but I do not have it by country.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

What is the total for Europe?

James FIRESTONE

In total we have about 10,000 in Europe. That probably does not include everybody though, because it may not include some of the support groups or the research centre. It is probably somewhere around 10,000 or 11,000.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

Do you have to the total worldwide?

James FIRESTONE

The total worldwide is 54,000. In Europe, from a revenue and probably sales force size, France and the UK are very close, it is the same size, and they are the two largest regions. We also have considerable support resources that support all of Europe, that are in Ireland, some of which we work with IBM as an outsource group, and then they have people all over Europe. I do not know if that is helpful. The other name that I would suggest is Claire Schonbach, is that familiar to you? I do not know if she is French.

Philippe YVERGNIAUX, AFII

I have never met her but I would pass the information to my colleagues. Is she based in London?

James FIRESTONE

I do not know where she is. She is our European Manager of Government Policy. She could be in either London or Paris. Has that been helpful?

Paul GIACOBBI

Yes, because you are in France already, and you can made the difference between France and other European countries. It is very useful, because if I have to make proposals, it will be very important to enforce my argument with certain people. It is not for me to decide what is necessary, it is to listen to people, what they need because I am a technocrat I am used to imagining things, but I prefer to listen.

Principaux éléments

présentés par l'Association Française des entreprises Entreprises Privées

Note

**Par Jean-Martin FOLZ Président,
et François SOULMAGNON, Directeur**

En 2009, l'AFEP a regroupé 90 des plus grands groupes exerçant en France, dont les effectifs employés s'élevaient à un total d'environ 5,6 millions de personnes pour un chiffre d'affaires annuel de près de 1500 milliards d'euros¹. La capitalisation boursière des groupes français cotés adhérents de l'AFEP atteignait 930 milliards d'euros fin 2009.

L'AFEP traite de questions transversales non sectorielles et en particulier de questions juridiques, fiscales, économiques, sociales et environnementales. L'un des principaux objectifs de l'AFEP est de défendre la compétitivité des entreprises.

La France garde une bonne attractivité internationale

La France est globalement attractive pour les investissements étrangers et un flux d'implantations existe. En 2008 la France a accueilli 20,5 % des investissements internationaux qui se sont dirigés vers l'Union européenne. La France se place deuxième en Europe derrière la Grande-Bretagne. L'AFII estime les emplois créés ou confortés par ces investissements pour 2008 à 32 000, en baisse par rapport à 2006 et 2007, mais supérieurs à la période 2001-2005. Les emplois sont pour près de la moitié le fait de projets de taille moyenne (100 à 500 emplois). Pour plus de 66 %, les projets sont d'origine européenne. Les principaux pays d'origine sont les Etats-Unis, l'Allemagne puis l'Italie, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas... Près de 70 % des emplois créés appartiennent au secteur manufacturier. Les créations représentent 36 %, les extensions 39 %, les reprises 25 %. Depuis 2005, les fonds souverains apparaissent comme des acteurs significatifs de l'investissement international. Ces chiffres montrent que la France resterait attractive. Toutefois, ces données sont difficiles à interpréter en raison de la nature diverse des opérations et des flux financiers entre filiales d'un même groupe qui ne sont pas toujours neutralisés. Le monitoring de l'attractivité doit donc être relativisé quant au niveau des résultats et doit plutôt être fondé sur la comparabilité des différentes données fiscales et sociales.

1 Données « monde » pour les entreprises françaises et « France » pour les filiales d'entreprises étrangères.

Les points forts de l'attractivité de la France (source rapport AFII-Trésor 2006) sont la qualité des infrastructures, la facilité à créer une nouvelle entreprise, la fiscalité des personnes avec un taux effectif moyen d'imposition des hauts revenus intéressant, la productivité par personne employée, la démographie avec une croissance de la population.

Deux réformes importantes

Les pouvoirs publics ont initié deux réformes importantes pour l'attractivité du territoire.

La réforme du crédit d'impôt recherche

Cette réforme place la France parmi les pays les plus intéressants en matière de localisation de la R&D avec le Canada, l'Irlande et l'Autriche. Cette réforme doit être pérennisée en maintenant le remboursement du CIR l'année qui suit la réalisation des dépenses et en garantissant le niveau du taux de 30 %. C'est sans aucun doute un facteur d'établissement de centres de recherche et de développement en France.

La réforme de la taxe professionnelle

La réforme de la taxe professionnelle n'est pas exactement celle que les entreprises auraient souhaitée, mais elle existe. Cette réforme permet d'alléger les impôts de production en France de 4,3 milliards d'euros net. Elle sort les investissements de l'assiette de l'impôt. La nouvelle assiette d'imposition est plus proche de la capacité contributive des entreprises.

Cette réforme doit cependant être confortée pour que l'évolution de la fiscalité locale n'aboutisse pas à reprendre l'élément d'attractivité ainsi donné aux entreprises. Il est important que la loi ait prévu des dispositifs évitant une dérive des taux dans les votes des collectivités locales à partir de 2010. Il s'agirait alors d'un progrès par rapport aux périodes récentes.

L'enjeu est maintenant dans la possible réévaluation des bases foncières. Elle pourrait avoir un impact négatif très significatif notamment pour les industriels.

La France conserve des handicaps, en particulier le coût du travail

La même étude AFII-Trésor citait les points faibles principaux : les cotisations sociales en pourcentage des coûts de main-d'œuvre, le manque de souplesse de la réglementation du travail, le climat social, la faiblesse du PIB sur une longue période.

Les pouvoirs publics font preuve depuis 2 ans d'un vrai courage en n'augmentant pas le SMIC de façon inconsidérée. L'absence de coup de pouce au SMIC est très importante : la meilleure façon de ne pas faire croître le coût des allègements de charges est de ne pas augmenter le SMIC.

Malgré les allègements sur les bas salaires, le coût du travail au niveau du SMIC reste parmi les plus élevés. Les personnes payées au SMIC sont rarement dans l'industrie. Dans l'industrie concurrentielle, le salaire médian se situe plus à 1,3-1,4 SMIC. C'est une des raisons pour ne pas modifier le seuil de 1,6 SMIC.

Le coût du travail est devenu un handicap structurel pour la France. En 2006, le coût horaire moyen de la main d'œuvre dans l'industrie et les services (source Eurostat) était de 30,3 € en France contre 27,7 € en Allemagne et une moyenne de 20,3 € en Europe.

Il y a un double problème : les 35 h et le coût du travail.

La loi sur les 35 h a été modifiée en 2007 du point de vue de la situation des salariés, mais pratiquement pas du côté des entreprises. Les entreprises continuent à subir cette situation : les Allemands sont passés maintenant à 39 h payées 35 h. Les Français en sont toujours à 35 h payées 39 h.

Le poids des charges sociales payées par les entreprises est la principale raison du manque de compétitivité de la France. La structure du coût du travail montre une plus forte part des cotisations sociales que dans les principaux pays européens. Celle-ci est de 28,6 % en France auquel il faut ajouter 4,3 % d'autres coûts (compléments transports, fiscalités particulières...) contre 23,3 % en Allemagne, 24,9 % en Espagne, 18,4 % au Royaume-Uni, 16,6 % en Pologne (source Eurostat). L'évolution est forte et récente en Allemagne qui a baissé son coût du travail. Le manque de compétitivité français ne vient pas du niveau des rémunérations mais de la surcharge en cotisations sociales

Un impératif : alléger le coût du travail

Le budget des prestations sociales (régime général et autres) est de 435 Md€. Dans ce total, certaines prestations comme les retraites peuvent être considérées comme une rémunération différée. En revanche, d'autres prestations ne relèvent pas d'un salaire différé d'autant qu'elles ne sont pas réservées aux salariés. L'assurance maladie ou la famille sont des dépenses de protection sociale collectives supportées essentiellement par l'entreprise ce qui ne présente pas de logique. Il est nécessaire de transférer ces charges vers d'autres sources de financement.

Deux pistes de financement existent : la fiscalité écologique (création de la contribution carbone²) et la TVA.

La commission présidée par M. Rocard n'a malheureusement pas retenu de financer une partie de la protection sociale à partir du prélèvement carbone et préféré proposer de distribuer une contrepartie sous forme de chèque vert ce qui correspond à l'annihilation d'une nouvelle ressource fiscale et ce qui enlève l'essentiel de l'efficacité du dispositif. Le taux de cette taxe devrait croître durant les prochaines années, ouvrant toujours une possibilité d'allègement des charges. Si cette opportunité n'a pas été retenue en 2009, il est possible de la saisir pour 2010 en évitant de faire croître les « chèques verts » et en optant pour une baisse des charges patronales et salariales.

La TVA reste une solution intéressante en période non inflationniste. L'obstacle politique pourrait être surmonté en montrant l'intérêt de pérenniser les financements sociaux et l'impact potentiel sur l'emploi dans un climat où l'inflation est très faible.

2 La contribution carbone était en cours d'adoption par le parlement dans le cadre du PLFI 2010

Les conditions d'accueil des investisseurs étrangers

Il est de l'intérêt de la France d'avoir de grandes entreprises françaises qui aient une véritable place internationale. Il ne faut donc pas s'opposer aux mécanismes de marché qui font que les entreprises françaises puissent faire des acquisitions dans d'autres pays. Il est indispensable que, en réciproque, les entreprises étrangères puissent se développer en France par croissance externe. Les limites à cela sont du ressort de l'intérêt du pays ou de l'Europe en matière de défense et de maîtrise de technologies.

Il ne paraît pas pertinent d'avoir des dispositions préférentielles pour l'investissement étranger en France, par rapport aux investissements français en France à moins que l'on ait un besoin particulier d'une activité donnée.

ENTRETIEN AVEC OLIVIER FOUQUET, CONSEILLER D'ETAT

GIANMARCO MONSELLATO, DIRECTEUR DE TAJ

PHILIPPE THIRIA, DIRECTEUR FISCAL

26 janvier 2010

Paul GIACOBBI : Le Président de la République m'a demandé de réfléchir à l'investissement direct étranger en France. Je me pose toute une série de questions et je voudrais sortir des poncifs.

Un de mes collègues du Sénat m'a dit : *"C'est très simple : il suffit de supprimer l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur les revenus, et cela marchera mieux !"*

Je n'ai pas le sentiment que la fiscalité française soit, à un titre ou à un autre, une manière de faire renoncer les investisseurs étrangers d'investir en France, et cela pour plusieurs raisons. D'abord, les comparaisons sont plus compliquées. Ensuite, la flexibilité du travail et les charges sociales sont un obstacle. Il y a aussi des questions d'image. A l'inverse, la fiscalité dans ce qu'elle a d'avantageux est parfois extrêmement mal connue, y compris le crédit impôt recherche.

Plus particulièrement, je m'interroge sur le moyen de sécuriser, parce que j'ai le sentiment que sur le prélèvement et la fiscalité, l'investisseur étranger s'interroge lorsqu'il souhaite consolider sa position en France. Que peut-on faire pour améliorer la sécurité ? On me répond qu'il y a des obstacles constitutionnels, juridiques et communautaires. Lorsque je demande s'il est possible de sécuriser un investisseur sur le long terme, en lui disant que les dispositions fiscales de son investissement ne changeront pas, l'on me répond que c'est impossible. Pour le régime des sociétés d'exploitation minière en Guyane, le régime prévoyait le maintien des règles fiscales pendant vingt-cinq ans. On l'a fait une fois, on peut donc recommencer !

On me dit également que cela coûte très cher, mais je ne comprends pas pourquoi. Si les taux augmentent, il paiera de toute façon ce qu'il payait au départ. Il n'y aura pas de recette supplémentaire résultant de l'augmentation mais si ces mesures ne lui sont pas proposées, sans doute ne viendra-t-il pas.

Olivier FOUQUET : Maître Monsellato est directeur de TAJ, un groupe fiscaliste qui accompagne les investisseurs anglo-saxons, notamment américains, dans leurs investissements en France.

M. Thiria a été jusqu'en juillet dernier le directeur fiscal d'*Unilever* France. Il a été pendant des années en concurrence avec les autres filiales d'*Unilever* pour les investissements en France.

Le problème de l'attractivité concerne les investissements étrangers en France, mais pas seulement. Il existe un marché en France et les investisseurs viennent toujours en France. Encore faut-il qu'ils soient incités à investir plus que le marché, et surtout, dans des secteurs à forte valeur ajoutée (recherche, prestation de services, etc...)

Nous nous sommes mis à la place d'un investisseur étranger qui envisage d'investir en France, pour observer comment il réagit.

Vous avez raison de dire que la fiscalité n'est pas un facteur déterminant en soi. En revanche, elle participe de la mauvaise image de l'administration française. Nous avons une administration française dont nous sommes très contents, mais elle pâtit d'une mauvaise image à l'étranger car nos procédures sont bureaucratiques et complexes, et la discussion avec l'administration est jugée difficile.

P. GIACOBBI : Il y a absence de discussion !

O. FOUQUET : Ce qui est reproché, c'est l'unilatéralisme de l'administration : elle impose la décision et en change sans fournir aucune explication. Il en ressort une impression d'insécurité juridique.

Je vais maintenant céder la parole à Philippe Thiria, puis à Maître Monsellato.

Philippe THIRIA : J'ai préparé une liste qui peut paraître plutôt négative. J'ai pris le cas d'un investisseur étranger, qui se demande s'il va ou non investir en France. Puis, j'ai ajouté des variantes, c'est-à-dire des situations moins simples.

Un industriel a des usines dans toute l'Europe. Il crée un nouveau produit, par exemple une crème glacée, et a besoin d'installer une nouvelle chaîne. Où implanter sa nouvelle chaîne (en Italie, en France, etc.) ? L'industriel ne crée pas une usine, il n'est pas en train de s'installer, puisqu'il a déjà des usines en Europe ; c'est simplement une nouvelle chaîne à installer dans un site existant.

P. GIACOBBI : La statistique sur les flux d'investissement est extraordinairement difficile. On ne sait rien.

O. FOUQUET : Nous sommes "aveugles" sur les flux d'investissement.

P. THIRIA : Vous l'avez dit : il y a un problème d'image. Mais, je pense également qu'il y a un problème économique. C'est-à-dire que le poids de la fiscalité intervient à deux niveaux, celui du résultat d'exploitation et celui du résultat final, et il convient de bien distinguer les deux.

J'étais dans un groupe anglo-saxon. Les Anglo-saxons ne sont pas avares de préjugés à l'égard des Français. Ces préjugés sont d'ailleurs souvent accompagnés de mauvaise foi.

La fiscalité française est complexe. Il ne faut pas être angélique en voulant faire des taxes simples, il faut faire des choses justes. La fiscalité est toujours complexe. Mais là, elle est particulièrement complexe car il existe des impôts de nature complètement différente. La TVA, l'IS et la taxe professionnelle sont des mondes différents qui n'ont aucun point commun. Dans le Code général des impôts, ces secteurs sont complètement distincts et la loi change tout le temps.

O. FOUQUET : 20 % des articles du code général des impôts sont modifiés tous les ans.

P. GIACOBBI : Avec une proportion non négligeable de dispositions qui sont modifiées avant d'avoir eu un début d'exploitation !

O. FOUQUET : En 2008, on était en train de réformer une énième fois le crédit d'impôt recherche, qui est le régime le plus avantageux de l'OCDE et qui a des effets **positifs**. Les entreprises, notamment étrangères, me disaient : *"C'est la cinquième fois que l'on modifie le régime de crédit impôt recherche. Une fois par an depuis cinq ans. Vous ne vous rendez pas compte, en tant que filiales étrangères de groupes internationaux, la peine que nous avons à expliquer à nos sociétés mères, à chaque fois que le système change, qu'il faut recalculer la rentabilité des investissements."*

P. GIACOBBI : Même pour l'administration fiscale, c'est très compliqué ! Aujourd'hui, personne

ne sait ce que sera la taxe professionnelle.

O. FOUQUET : C'est une réforme qui vaut le coup !

P. GIACOBBI : Oui, mais il y a cette instabilité. A tel point que même lorsque les changements sont positifs, les gens retiennent que cela change tout le temps. J'ai rencontré notre ami Marini, qui est peu suspecté d'être anti-entreprise : je ne suis pas rassuré sur le crédit impôt recherche après l'avoir vu !

O. FOUQUET : S'agissant du bouclier fiscal, les deux amendements qui ont été ajoutés auraient pu être pris dès le départ. Techniquement je n'ai aucune objection. En revanche, les prendre un an après est absurde !

P. GIACOBBI : Cette instabilité prive de caractère incitatif tout ce qui peut être fait par ailleurs.

O. FOUQUET : J'ai expliqué à Gilles Carrez, qui est à l'origine de ces deux amendements, la chose suivante : *“Ces deux amendements sont parfaitement justifiés, mais ils ne vont rien rapporter du tout. C'est peut-être mieux sur le plan technique, mais il fallait attendre cinq ans avant de modifier un tel régime et ne pas modifier l'année suivante.”*

P. GIACOBBI : On reviendra peut-être sur la possibilité juridique d'introduire dans la LOLF un mécanisme stabilisateur du code général des impôts. J'avais proposé la rédaction suivante : *“Tout parlementaire proposant un amendement fiscal recevra cinq coups de bâton !” (Rires)*

O. FOUQUET : Dans mon rapport, j'avais prévu que la durée de validité du dispositif devrait être fixée chaque fois qu'une nouvelle dépense fiscale est instituée. Autrement dit, le crédit d'impôt recherche **vaudrait** pour une durée de cinq ans et on ne changerait plus rien.

P. GIACOBBI : Cela offre un seuil de visibilité à l'investisseur. Sans doute pas suffisant, mais non négligeable.

O. FOUQUET : On vous oppose une objection constitutionnelle. Cet objectif ne peut être qu'indicatif sur le plan constitutionnel, mais il est très fort parce qu'une fois que le Parlement s'est engagé sur la durée d'un régime, il faut des considérations vraiment exceptionnelles pour qu'il revienne sur cet engagement.

P. GIACOBBI : Comment est-ce possible de donner un avantage fiscal d'une année à des sociétés qui raisonnent à cinq ou dix ans ?!

O. FOUQUET : Comment voulez-vous que les entreprises localisent leur centre de recherche en France, si elles pensent que le régime de crédit d'impôt recherche va changer l'année prochaine ?

Je cède de nouveau la parole à Philippe Thiria...

P. THIRIA : Il y a l'instabilité qui pèse sur les taxes existantes et une propension à inventer de nouvelles taxes. J'ai connu la taxe sur les tracts distribués dans la rue, qui était censée financer les journaux. Est ensuite sortie la taxe des courriers non adressés. La Direction de la législation fiscale (DLF) s'arrache les cheveux ! La gestion de la taxe sur les tracts coûtait plus cher que le revenu attendu et l'argent allait directement dans d'autres ministères.

P. GIACOBBI : Je crois savoir qu'en Allemagne, le coût de perception de l'impôt est moins élevé qu'en France. Il faut peut-être que nous y réfléchissions, parce que ce changement permanent introduit l'instabilité, entraîne de nombreux défauts techniques et des coûts exorbitants.

P. THIRIA : La DGFIP a fait beaucoup d'efforts et d'économies.

Voilà pour ce qui concerne l'image... Je vais maintenant passer aux effets économiques, qui sont au niveau du résultat d'exploitation comme au niveau de l'IS.

Pour les entreprises, il est très important de savoir combien cela leur coûte au niveau de leur compte d'exploitation. Dans les entreprises françaises que j'ai contacté, le montant du poste comptable "impôts et taxes" représentait 8 à 10 %, parfois 15 % de la valeur ajoutée. Or les résultats d'exploitation sont publiés devant les analystes financiers, qui comparent votre *operating margin* à celui de vos concurrents.

L'*operating margin*, c'est le résultat d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires. Il est indépendant de vos sources de financement et reflète la performance des « managers ». Il permet aux analystes de mesurer si la société est correctement gérée. On prête attention également au retour sur investissement, qui est le résultat d'exploitation divisé par les actifs mis en œuvre (avant impôt sur les sociétés, avant financement, avant intérêts, etc.)

Cette partie est extrêmement importante, et là, la charge d'impôt est plus lourde en France qu'ailleurs.

P. GIACOBBI : Pourquoi ? A cause des charges sociales ?

P. THIRIA : Je parle des impôts. J'ai dressé une liste des impôts, que je vous laisse découvrir... J'ai trouvé cela dans les comptes de l'entreprise où je travaillais, à l'époque où je faisais des analyses de valeur ajoutée. C'est ce que me donnaient les comptes de ces sociétés. Nous étions une entreprise simple. A une époque, nous faisons de l'horlogerie, donc nous payons la taxe de l'horlogerie. Nous faisons des surgelés, donc nous payons la taxe sur le développement de la pomme de terre. Nous faisons des steaks surgelés, donc nous payons la taxe sur l'équarrissage.

Il existe beaucoup de taxes parafiscales, mais elles n'apparaissent pas toujours dans le libellé d'un compte. Il y avait donc un compte "impôts divers", dans lequel il y avait des montants importants, parce que les comptables en avaient assez de créer des comptes.

Il y a du parafiscal et du fiscal. Nous sommes les champions du monde des taxes. Nous devons sortir deux à trois pages et demie dans les statistiques annuelles de l'OCDE ! Le coût pour l'administration et notamment la DGFIP est élevé.

O. FOUQUET : M. Thiria indiquait que c'était dans le compte d'exploitation, donc avant IS ?

P. THIRIA : Oui...

O. FOUQUET :... Avant IS, cela représentait entre 8 et 15 % de la valeur ajoutée.

P. GIACOBBI : Uniquement sur le fiscal.

P. THIRIA : Oui.

Il y a deux choses qui sont peu connues : d'une part, c'est très lourd en termes d'exploitation, d'autre part, les entreprises y attachent une importance accrue.

P. GIACOBBI : Parce qu'elles sont jugées là-dessus et qu'elles vont elles-mêmes décider là-dessus.

P. THIRIA : Exactement.

Il y a un autre effet : les statistiques montrent que nous avons un taux d'IS important en France mais que son rendement est faible. L'assiette française de l'IS est basse par rapport au PIB à cause de toutes ces taxes.

P. GIACOBBI : C'est quelque chose qui me passionne, d'abord parce qu'il y a de petites nuances, ensuite parce que je trouve qu'on le présente très mal. J'essaie de faire dire à l'administration que le taux d'IS en France est très élevé et que le rendement est très faible. Il n'y a pas de mystère : si je compare le revenu brut d'exploitation en France et le rendement de l'impôt sur les sociétés, compte tenu de ce que l'amortissement dégressif est gratiné, pour qu'une entreprise paie beaucoup d'IS en France, elle doit faire beaucoup d'investissements, pas de recherche, et en plus, elle doit gagner des sous ! Si elle ne fait pas d'investissements, pas de recherche et qu'elle gagne des sous, je ne trouve pas scandaleux qu'elle paie l'IS.

En Irlande, le taux d'imposition est de 12,5 %.

O. FOUQUET : On dit toujours que les directeurs financiers raisonnent en taux réel effectif. Est-ce vrai ou bien la notion de taux apparent a son importance ?

P. THIRIA : Oui.

P. GIACOBBI : Cela dépend à quel degré d'implication. Une entreprise étrangère verra une chose : c'est 33 % en France et 12,5 % en Irlande. En réalité, en dehors de cette question essentielle qu'est la formation du résultat et le fait que le taux est de 12,5 % pour une catégorie seulement, -c'est assez compliqué-, cela va être très comparable.

Ceux qui connaissent intimement les choses vont savoir que c'est pas mal, mais il y a d'autres facteurs qui vont jouer. Par exemple, tous les partis irlandais se sont engagés à maintenir le taux de 12,5 %. En France, les membres de l'UMP de la Commission des finances seraient incapables de former un tel consensus !

P. THIRIA : Je voudrais répondre à la question de M. Fouquet qui est très importante. Lorsqu'un investisseur étranger souhaite créer une entreprise en France, il va regarder quel est le taux effectif de l'IS.

Dans le cadre d'un nouvel investissement, une entreprise va se heurter au choix des investissements, en particulier la valeur actualisée des flux de trésorerie et le taux de rentabilité interne. Le taux va jouer à fond, puisque c'est marginal et l'entreprise va considérer son compte d'exploitation prévisionnel, en tenant compte de toutes les taxes y compris la taxe professionnelle. Nous avons fait un progrès considérable, puisque la taxe professionnelle ne frappera plus l'équipement. Cette entreprise va dérouler son raisonnement jusqu'au bout... Le taux de 34,43 % va apparaître et aura pour effet de la rebuter.

A l'inverse, nos avantages sont une main d'œuvre très efficace. Les industriels reconnaissent que l'efficacité de la main d'œuvre en France est un grand avantage qui joue en termes d'exploitation, puisque la productivité s'en trouve améliorée.

S'agissant du taux effectif d'impôt, si je rapporte ma "vraie" charge d'impôt à mon résultat avant impôt (qui est un résultat comptable et non plus fiscal) j'obtiens toutes ces différences et ces décalages. Dans les grandes entreprises, les analystes financiers comparent le taux effectif d'impôt des groupes concurrents.

Par ailleurs, si le rendement de l'IS au niveau national n'est pas bon c'est qu'on a « chargé la bête » avant (poids des impôts en exploitation) et accessoirement qu'il y a des niches fiscales.

O. FOUQUET : La France a été très en pointe dans la négociation européenne sur la création d'une assiette unique consolidée de l'impôt sur les sociétés. Les représentants de la DLF considéraient qu'un taux apparent supérieur au taux effectif constituait un désavantage et qu'une assiette unique était préférable. Avec un taux plus bas et une assiette élargie la comparaison est plus réaliste. En matière d'IS, notre taux n'est pas plus élevé que celui de l'Allemagne : ils sont à 25 % et leur taux réel n'est pas très éloigné du nôtre.

Les ministres ont prévenu : *“Attention, avec une assiette unique et un taux de 25 %, il est impossible que les parlementaires et les gouvernements successifs ne soient pas tentés de le relever.”*

P. GIACOBBI : En France, nous essayons d'avoir l'imposition apparente la plus rébarbative possible, un taux élevé et des niches fiscales des plus complexes. Au final, le rendement n'est pas très bon. Nous faisons tout pour essayer de dissuader les entreprises. Un peu comme chez le dentiste : il vous anesthésie et vous ne sentez rien !

O. FOUQUET : Avec le taux apparent le plus élevé d'Europe, nous sommes au moins sûrs d'une chose : les parlementaires et le gouvernement ne le relèveront pas !

P. GIACOBBI : Je suis parlementaire. Je ne suis pas absolument certain que le rendement réel, toutes choses comparables par ailleurs, soit fondamentalement différent. Nous apparaissions comme trois fois au-dessus alors que ce n'est pas le cas.

Gianmarco MONSELLATO : Je suis le plus ancien expert français en matière de prix de transfert, ce qui me rend très impopulaire auprès de nombreuses personnes. Le fait est que nous avons un taux élevé avec une base étroite. Dès lors malgré un taux effectif comparable au Royaume-Uni, nous n'attirons pas les bénéfices. Pire, notre taux nominal élevé attire les déficits. La norme comptable fait que si je réalise un déficit en France à 34 % (taux d'imposition), je vais comptabiliser en actifs les 34 % de mon déficit, ce qui est plus intéressant que de réaliser le même déficit en Irlande. Notre système fiscal est donc très compétitif pour les déficits mais pas pour les bénéfices.

Compte tenu que notre système fiscal français préfère attirer des investissements non rentables autant supprimer l'IS. En France, l'IS rapporte un tiers de moins que l'impôt sur le revenu. Cela signifie que toutes les entreprises présentes sur le sol français paient moins d'impôt que 5 % des ménages, puisque 5 % des ménages paient 95 % de l'impôt sur le revenu. C'est une caractéristique de paradis fiscal. Or, je ne pense pas que la France soit un paradis fiscal ! (*Rires*)

P. GIACOBBI : Votre démonstration est remarquable, mais votre conclusion me fait douter de sa pertinence...

O. FOUQUET : La réponse de Maître Monsellato est très importante. Elle signifie que les déficits localisés en France génèrent un actif qui est un crédit d'impôt négatif. D'ailleurs, dans toutes les discussions des analystes financiers, l'on tient compte de cet actif, surtout que les déficits sont indéfiniment reportables.

G. MONSELLATO : Aujourd'hui la France est attractive, mais elle n'attire ni les bénéfices, ni les investissements rentables parce que le système fiscal va favoriser l'investissement de chaînes industrielles et va défavoriser la localisation de l'incorporel, qui ne peut pas être amorti. Si vous voulez implanter une nouvelle marque ou un nouveau savoir-faire informatique, vous avez plutôt intérêt à le faire en Italie. Je prends volontairement l'exemple de l'Italie, qui n'est pas vraiment un pays attractif. Notre politique fiscale regarde le passé industriel et pas l'avenir. Cela joue contre nous. Cela fait bien longtemps que nous n'avons pas inventé en France quelque chose de clé pour nos clients, excepté le crédit impôt recherche.

P. GIACOBBI : Il y a d'autres raisons et celles-là ne sont pas fiscales : il ne faut pas implanter des chaînes industrielles en France.

O. FOUQUET : Dans ce que dit Maître Monsellato, il y a quelque chose de très important et nous l'avons constaté à plusieurs reprises au Conseil d'Etat : dans la concurrence internationale, se pose le problème majeur de l'amortissement des incorporels. Pendant longtemps, le Conseil d'Etat a refusé par principe l'amortissement des incorporels. Sous l'influence des normes comptables internationales, l'on s'est engagé dans cette voie, mais au compte-goutte.

L'administration redresse en permanence l'amortissement des incorporels et en conteste la durée.

S'agissant des incorporels, la durée d'amortissement est un problème très difficile. De même que pour les équipements et les investissements industriels le problème a été réglé par la loi, il faudrait regarder la situation car amortir les incorporels paraît justifié.

On n'amortissait pas les incorporels car on ne savait pas le faire. A partir du moment où nos principaux concurrents internationaux se sont mis d'accord sur un certain nombre de normes qui conduisent à l'amortissement des incorporels, il est indispensable que nous amortissions les incorporels.

P. GIACOBBI : A propos de sécurisation des investissements, dans le cadre d'un projet industriel ou économique qui prévoit des incorporels considérables, l'administration fiscale ne peut-elle proposer ceci : *“Vous avez un rescrit. Vous avez un régime d'amortissement pour tel investissement ou telle immobilisation incorporelle. Vous êtes autorisé à l'amortir sur x années et nous vous garantissons que cela vaudra jusqu'à l'amortissement complet de votre actif corporel.”*

O. FOUQUET : Une chose m'a fait réagir tout à l'heure. Vous avez dit qu'il était difficile de contractualiser en France à la différence d'autres Etats européens.

P. GIACOBBI : Je le sais très bien.

O. FOUQUET : C'est sans doute faisable. Certes, nous n'avons pas de logique contractuelle de l'impôt. On fait valoir que la logique contractuelle de l'impôt est contraire à la Constitution.

P. GIACOBBI : Ce n'est pas vrai !

O. FOUQUET : Le régime contractuel de l'impôt n'est pas incompatible avec l'égalité devant l'impôt.

P. GIACOBBI : A l'étranger, les gens vous disent : *“En France, on ne discute pas.”* Sur les prix de transfert, on discute.

On tombe sur un problème d'ordre pratique, que je vais souligner dans mon rapport : il faut un interlocuteur fiscal unique, des gens compétents qui vous garantissent une durée. Rien qu'à droits constants, il est possible de faire des choses remarquables et d'avancer. Naturellement, il faudra aller un peu loin, c'est-à-dire à droits non constants. D'ailleurs, dans mon rapport, un paragraphe précisera ceci : *“Les propositions que je fais ne coûteront pas un centime au Trésor public, ni en diminution des recettes, ni en augmentation des dépenses.”*

G. MONSELLATO : Je vais citer un exemple, celui d'une grande entreprise française qui a réalisé un investissement important en Asie, dans un secteur de pointe que le Président de la République a mis en avant. Nous avons créé une usine en Asie, et trouvé pour le client un système fiscal afin de rapatrier de la marge en France. Pour le sécuriser, nous avons demandé un accord bilatéral entre la

France et l'autre pays. Nous souhaitions tomber d'accord sur une formule qui garantisse une durée de cinq ans au moins, vu l'investissement qui était prévu.

Nous avons réussi à convaincre le pays asiatique rapidement, alors que la formule n'était pas à son avantage. En revanche, la lenteur de la procédure en France, a fait que finalement l'autre pays est revenu sur son accord initial. La morale de l'histoire est que notre système se prête mal à la sécurisation d'investissement stratégique, même lorsqu'ils sont dans l'intérêt fiscal de la France.

P. GIACOBBI : Je ne connais rien à ces questions d'impôt, mais si l'on intègre une disposition dans une convention fiscale...

O. FOUQUET : Si vous l'inscrivez dans une convention fiscale bilatérale, cette disposition devient juridiquement conventionnelle, c'est-à-dire l'emportant sur la loi interne contraire.

P. GIACOBBI : On recherche un moyen pour l'investisseur étranger de sécuriser son investissement. On m'explique que lui garantir, ce n'est pas constitutionnel. Je n'y crois pas. En effet, si vous mettez dans une convention fiscale bilatérale une disposition favorable à deux pays, vous ne pourrez pas le modifier par la loi nationale tous les ans, puisque que la convention fiscale internationale est jusqu'à preuve du contraire supérieure à la loi. Et, lorsque je demande pourquoi personne ne le fait, on me répond : *"On n'a pas l'habitude."*

O. FOUQUET : Il y a deux choses. D'abord nous avons eu un phénomène caractéristique : l'impossibilité d'attirer des cadres supérieurs en France parce qu'ils ne voulaient pas payer d'ISF. Avant d'avoir une disposition législative, nous avons commencé par la convention franco-américaine : nous avons exonéré d'ISF les cadres supérieurs américains qui venaient s'installer en France pendant cinq ans.

P. GIACOBBI : Magnifique application de l'égalité de l'impôt !

O. FOUQUET : Ensuite, le ministère des finances négocie deux sortes de conventions internationales, les conventions fiscales et les conventions de protection des investissements. Vous voyez bien que la mesure que vous envisagez est à cheval sur les deux. Autrement dit, c'est à la fois une mesure fiscale et une mesure de protection de l'investissement. Le problème est que les conventions fiscales sont longues à négocier, leur ratification traîne en longueur, etc. Maître Monsellato et M. Thiria confirmeront, -ce n'est pas dans les conventions fiscales de modèle OCDE-, que dans la mesure où un certain nombre de vos partenaires conventionnels pratiquent ce genre de dispositions, il ne serait pas exclu que l'on puisse négocier avec une symétrie parfaite, parce qu'ils accepteraient volontiers la stabilité d'un régime fiscal du nouvel investisseur.

P. GIACOBBI : Monsieur le président, quel est notre problème d'investissement ? Le Kazakhstan ne va pas investir en France. Le problème est très simple. Vous avez les Etats-Unis, l'Allemagne, la Chine, l'Inde, etc. Vous avez une dizaine de pays. Si le Guatemala n'investit pas en France et qu'il n'y a pas de disposition, on s'en fiche !

Ici, tout le monde se fiche de la convention fiscale internationale. Personne ne la regarde vraiment ici. Alors que la moindre disposition fiscale sur la taxation des enveloppes "caramel mou" va faire l'objet de quatre heures de débat ! En revanche, une disposition qui va exonérer ou garantir le maintien de dispositions fiscales pendant quarante ans pour l'investisseur chinois en France, tout le monde s'en tape !

Au ministère des finances, on vous explique la chose suivante : *"On ne peut pas faire cela, parce qu'on n'a pas l'habitude de le faire."*

O. FOUQUET : Ce n'est pas tout à fait vrai. Lorsqu'on veut, on sait faire.

P. GIACOBBI : On l'a fait et on sait faire. Nous sommes le pays qui avons négocié pour Eurodisney et nous avons fait des lois spéciales pour l'accueillir. Et après, l'on vous explique qu'on ne peut pas ! Là aussi, c'était naturellement conforme à la Constitution... ! Arrêtons.

O. FOUQUET : On se débrouille très bien.

P. GIACOBBI : Mais bien sûr ! Lorsqu'on veut, on peut !

O. FOUQUET : Je prends l'exemple de l'ISF. Aucun représentant du Moyen-Orient ne résiderait en France s'il n'y avait pas des (contournements) arrangements avec l'ISF. Les Saoudiens ne sont pas imposés **en France** sur leur fortune en Arabie-Saoudite(, nous passons en général des accords avec eux "à la façon suisse", c'est-à-dire qu'ils sont imposés sur leurs dépenses : on considère que leurs dépenses en France sont équivalentes à leurs revenus.) : il existe probablement des solutions pragmatiques.

P. GIACOBBI : Tous les Saoudiens qui appartiennent à la famille royale possèdent un passeport diplomatique, et la courtoisie internationale fait que.

G. MONSELLATO : Le handicap de la fiscalité française dans la concurrence internationale est qu'elle suit une vision trop politique et pas suffisamment économique. On parle toujours des Pays-Bas et de la Belgique. Leur richesse est disproportionnée par rapport à leurs marchés internes, signes qu'ils tirent mieux partie de l'Europe que des pays comme la France, notamment sur le plan fiscal. Ces pays ont une vision plus économique de la fiscalité que nous, ce qu'il leur bénéficie. Il faut accepter les résultats de la compétition fiscale, du moins hors paradis fiscaux, car elle désigne les systèmes nationaux les plus performants et devraient servir d'exemple aux autres.

O. FOUQUET : Pour l'investisseur étranger, nous n'avons même pas un point d'entrée unique. Nous avons maintenant la direction **des** grandes entreprises, qui marche pas mal parce que les entreprises qui relèvent de la DGE ont un interlocuteur et une possibilité d'échanger. Les entreprises qui dépendent de cette direction peuvent poser des questions à l'administration fiscale et obtenir des réponses. C'est une révolution, mais qui reste limitée.

Si le système que vous imaginez se mettait en place, même sous une forme plus modeste, il faudrait un point d'entrée. Il faudrait que les entreprises étrangères aient l'équivalent, soit au sein de la DGE, soit à l'extérieur, d'un interlocuteur qui les accompagne durant les premières années.

P. GIACOBBI : J'ai entendu des représentants de l'AFII me dire très fièrement, et cela m'a fait peine : *"Tel investisseur, nous lui avons obtenu un rendez-vous à la DLF"*. Mais, bonté divine, il faut leur déplier le tapis rouge !! S'ils ne viennent pas, ils ne dépenseront pas un centime. Nous faisons fuir la matière fiscale !!

Evidemment, les excédents budgétaires sont un gros problème pour la France et nous pouvons nous passer de tout cela, mais enfin... j'ai lu des chiffres qui donnaient 150 Md€ pour un an.

G. MONSELLATO : Lorsque vous demandez à des investisseurs étrangers pourquoi ils vont en Angleterre, alors que la fiscalité n'y est pas si intéressante et que le contrôle fiscal y est souvent plus dur qu'en France, ils vous répondent :

"Il y a quelque chose en Angleterre qu'il n'y a pas en France. En Angleterre, lorsque nous déposons des liasses fiscales, l'administration regarde et donne son accord ou non. Au final, soit nous sommes d'accord, soit nous ne le sommes pas et nous allons au contentieux, mais au moins

nous le savons !”

P. GIACOBBI : En France, si vous demandez au contrôle de légalité, *“Ai-je le droit de faire ceci ou cela ?”*, on vous répond : *“Monsieur, je ne sais pas, je ne vous répondrai pas. Mais, faites bien attention à ce que vous faites car je ne vous louperai pas au tournant !”*

C'est un véritable problème.

O. FOUQUET : Maître Monsellato a défendu l'idée d'un label pour les grandes entreprises, c'est-à-dire un accord conventionnel entre l'administration et l'entreprise qui conduit l'entreprise à fournir automatiquement un certain nombre d'informations. En contrepartie, l'administration indique la façon dont elle contrôlera les informations et effectuera éventuellement certains contrôles.

G. MONSELLATO : C'est la thèse de l'OCDE, que les Pays-Bas ont déjà mise en œuvre. Aujourd'hui, les grands groupes réalisent un contrôle fiscal interne parce que les normes comptables les obligent à estimer leurs risques fiscaux. Ils le font en général d'une manière plus précise que l'administration elle-même. Il s'agit de pouvoir dire aux autorités régulatrices financières : *“J'ai comptabilité des provisions pour risques fiscaux. C'est couvert.”* La logique est de servir de ce travail pour gérer ses relations avec l'administration fiscale, dans une logique de coopération renforcée, plutôt que de gérer deux normes différentes entre comptabilité et fiscalité.

P. GIACOBBI : L'autocontrôle existe dans l'industrie et dans des domaines régaliens qui mettent en cause la santé publique et la sécurité des passagers. Dans le domaine fiscal, l'on n'admet pas l'agrément des entreprises qui pratique l'autocontrôle, ce qui est idiot.

G. MONSELLATO : Il faut offrir à l'entreprise la sécurité fiscale.

O. FOUQUET : C'était la proposition 19 de mon rapport.

G. MONSELLATO : *“Je valide votre position sur tel ou tel sujet. Vous êtes prévenu que l'administration n'est pas d'accord sur tel et tel sujet et nous irons au contentieux.”*

O. FOUQUET : Il faudrait créer des relations entre l'administration fiscale et les investisseurs étrangers sur ce modèle.

P. THIRIA : Ce que l'OCDE a appelé “relations améliorées” est mis en œuvre aux Pays-Bas et en Angleterre, d'après mes anciens collègues. Au lieu d'un contrôle inopiné de l'administration fiscale, il s'agit d'un contrôle permanent sur déclaration. Une discussion s'instaure en permanence sur les problèmes et les doutes de l'entreprise, auxquels des solutions sont trouvées avec l'administration.

P. GIACOBBI : Il n'y a pas de besoin législatif particulier pour faire cela, mais en revanche il faut s'organiser.

P. THIRIA : Oui.

P. GIACOBBI : Lorsqu'ils sont au top niveau, ils vont passer par de grands cabinets. S'ils sont à un niveau inférieur, cela va être plus compliqué. Même au top niveau, on ne leur garantit rien. Or, ils vont constater qu'aux Pays-Bas et en Italie, on va les garantir beaucoup mieux qu'en France.

O. FOUQUET : L'administration fiscale invoque en permanence l'égalité devant l'impôt. Les gens comme les entreprises sont prodigieusement inégaux devant l'impôt. Les services vérificateurs ne sont pas très juridiques. Les entreprises qui peuvent remonter, leur problème est réglé. Celles qui ne le peuvent pas attendront pendant des années au contentieux que le juge règle leur problème.

C'est une vraie inégalité devant l'impôt et c'est aussi une affaire d'organisation interne.

G. MONSELLATO : Le crédit impôt recherche français est le meilleur régime au monde, mais l'administration le promeut beaucoup moins que ses homologues étrangères. En France, s'agissant du meilleur régime au monde, la seule réaction sera polémique pour vous dire qu'il faut le restreindre parce qu'il marche trop bien !

P. Thiria : Nous en étions à l'IS : le taux nominal a un effet marginal. Soit dans les investissements, soit au contraire cela attire des déficits qui sont déductibles au taux marginal.

Le rendement limité est dû aux niches et au poids, c'est-à-dire que la recette d'IS ramenée au PIB n'est pas une bonne chose, car on a beaucoup chargé la bête avant.

Le crédit d'impôt recherche est une très bonne mesure.

P. GIACOBBI : Dans mon rapport, je dirai qu'il doit être sanctuarisé. Pour que cela marche, les entreprises doivent savoir que cette mesure va durer et ne pas subir de modification.

G. MONSELLATO : S'agissant des incorporels, il existe un régime de faveur sur les brevets, les plus-values de long terme, etc. Mais ce n'est pas suffisant. Le régime belge est meilleur. De nouveaux actifs stratégiques incorporels se créent et ils ne seront pas en France, en partie à cause des règles fiscales. C'est l'avenir de nos centres de décisions économiques qui est en jeu.

P. GIACOBBI : La plus grande partie de la richesse de ce monde ne se fait pas dans des immeubles, des machines ou des infrastructures, mais sur des astuces, des techniques, etc.

P. THIRIA : Nous avons parlé des impôts locaux. S'agissant de la taxe professionnelle, je trouve personnellement cette réforme excellente. Le président Fouquet y est pour quelque chose...

Hier, la taxe professionnelle frappait l'équipement lui-même. J'achète une machine 1.000. Elle dure dix ans, donc elle me coûte 100 par an d'amortissement. Comment va être taxée cette machine? Vous savez que la taxe professionnelle, c'est d'abord une base égale à 16 % du prix d'achat. Puis, il y a un abattement, ce qui donne environ 13 %. En prenant la somme des dix ou douze taux qui figurent sur l'avis d'imposition, lorsque vous additionnez tout (y compris les chambres de commerce) vous arrivez *grosso modo* à un taux résultant de 30%.

J'avais calculé que 30 % de 13.44% faisaient environ 40.

J'ai donc chaque année un amortissement de 100, mais une taxe de 40. Mettre une machine de ce côté de la frontière me coûte 40 % plus cher. L'installer en Italie, en Allemagne (même lorsque celle-ci avait des taux de 50 %) s'avérait moins désavantageux.

Aujourd'hui, le grand progrès est que la taxe ne frappe plus le matériel lui-même mais l'activité. Ce n'est certes pas parfait, parce que la valeur ajoutée n'est pas une mesure effective de la capacité contributive mais cela représente un progrès énorme.

O. FOUQUET : Comment les étrangers vont-ils appréhender la valeur ajoutée ? C'est quand même une valeur comptable.

P. THIRIA : Oui, ils voient très bien ce que c'est.

P. GIACOBBI : La taxe professionnelle représentait une excroissance monstrueuse d'anomalies absolument baroques. Le fait de l'avoir rabotée ne nous confère pas un avantage, mais nous enlève un truc monstrueux. Même si tout le reste avait été parfait et identique à tout ce qui se faisait partout ailleurs, il n'en demeurerait pas moins que ce serait une monstruosité affreuse. Il faut la raboter. C'est un terrible désavantage qui nous est enlevé, et pas un avantage qui nous est conféré. Nous ne

sommes plus ridicules et nous pouvons commencer à discuter du rester.

Cela étant dit, cela existe aussi dans d'autres pays, y compris des grands pays. Remplir une déclaration d'impôt sur le revenu aux Etats-Unis, il faut être très doué et avoir deux experts comptables !

G. MONSELLATO : La fiscalité américaine est cent fois pire, la fiscalité japonaise est mille fois pire. La grande différence est que la France se trouve au sein de l'Union européenne, qui est un marché ouvert et compétitif, avec des fiscalités nationales. Soit on paie un IS et une base d'impôt européenne consolidée, et dans ce cas, l'on gomme l'optimisation fiscale et cela favorisera probablement la France. Soit on n'y arrive pas, mais il faut prendre en compte que nous sommes obligés d'avoir un système fiscal compétitif. Sinon, le système fiscal français sera plus répressif qu'efficace.

P. GIACOBBI : *Google* est en Irlande, avec le régime des prestations de services rendues à partir de l'Irlande, donc non imposables en France, et des profits non imposables en France.

G. MONSELLATO : Ils comptabilisent le chiffre d'affaires en Irlande. Dans l'économie moderne, allouer un chiffre d'affaires à un pays dans un marché communautaire est compliqué. En France, *Google* a une filiale qui facture ses coûts à la maison-mère irlandaise. Le chiffre d'affaires du marché français est comptabilisé et taxé en Irlande. Une campagne de presse s'est élevée contre *Google*, qui est parfaitement dans son droit, car elle comptabilise son chiffre d'affaire là où ses investissements se trouvent et pas nécessairement là où les clients sont.

P. GIACOBBI : Ils vont gagner !

G. MONSELLATO : Le cas *Google* ne fait qu'illustrer que notre système fiscal n'est pas attractif. Et ce n'est pas le contrôle fiscal qui peut remédier à notre manque de compétitivité. Le problème du contrôle fiscal en France est qu'il n'est pas égalitaire. En Angleterre, la loi des finances fait que tel secteur est contrôlé chaque année de la même façon. En France, il y a une grande disparité du contrôle fiscal dans un même secteur économique. Paradoxalement c'est très perturbant pour les grands groupes.

P. GIACOBBI : Nous avons trois types de problèmes. Premièrement, des problèmes d'organisation fiscale, de complexité, de changement, de lourdeur, et des problèmes d'impôts. Deuxièmement, des problèmes en termes de principes juridiques : "*Monsieur, nous ne vous dirons pas ce que vous devez faire, mais nous ne vous louperons pas si vous vous trompez.*" Troisièmement, des questions d'organisation : il faut mettre les gens qu'il faut pour les rescrits. Au moins nous en ferons. Sinon, nous n'en ferons pas ou bien nous les ferons mal et nous ne serons pas sécurisés.

En termes d'orientations générales, il convient de ne pas changer la loi tous les ans. Il faut la sécuriser pour ceux qui viennent de l'extérieur. Encore une fois, elle ne doit pas porter atteinte à l'égalité des citoyens devant l'impôt, en tout cas pas de façon plus grave que jusqu'à présent, car il y a tous les jours des inégalités devant l'impôt.

G. MONSELATTO : Concernant les finances publiques, l'on ignore qu'une contractualisation de l'impôt ramènera plus d'argent dans les caisses de l'Etat. Dans une culture anglo-saxonne et avec un système de rescrit qui fonctionne bien, Bercy pourrait proposer à un groupe international, qui souhaiterait s'implanter sur le marché français mais ne pas payer d'impôt en France, la chose suivante : "*Vous m'allouez tant de chiffre d'affaires et on se paye là-dessus.*" Et le groupe finira par être d'accord, car il souhaite avant tout la sécurité.

A partir du moment où un rescrit est accordé sur un sujet, tous les cabinets le savent et en informent

leurs clients. Les comptables disent eux-mêmes à leurs clients : *“Soit vous appliquez la règle, soit vous y allez aussi sinon je mets une provision dans les comptes.”* Et, comme par magie, tout le monde s’aligne sur la solution du rescrit. Au final, il y a plus d’argent dans les caisses et les groupes sont contents parce qu’ils sont sécurisés et se disent que la France est un pays fiscalement stable.

P. GIACOBBI : Lorsque je ressorts le code général des impôts, en arguant que cela a été fait sur vingt-cinq ans pour le régime minier... On garantissait l’entreprise minière pour vingt-cinq ans, voire plus dans certains cas. C’est donc possible, puisque cela a été fait ! Qu’est-ce qui nous empêche d’appliquer des rescrits au profit des investisseurs, qui soient forts et intelligents ? De toute façon, avec trois personnes qui contrôlent les prix de transfert, quel est le nombre de contrôles qui sont effectués sur les prix de transfert ?

O. FOUQUET : C’est le point névralgique.

G. MONSELLATO : C’est là que se trouve l’argent. Tous les pays ont des règles et des politiques très dures en matière de prix de transfert. La France a décidé de suivre le mouvement depuis cette année. Tout le système repose sur le principe de la carotte et du bâton. Pratiquement partout, le bâton est brandi pour faire peur et pour se protéger du bâton on propose des accords préalables de prix, une carotte offrant la sécurité. Mais pour que le système fonctionne, il faut que le bâton soit clairement connu et que la carotte soit appétissante. Dans le doute, c’est dans ces pays que les dirigeants localiseront les marges. Or en France, un dirigeant de groupe international me confiait que notre bâton était moins visible qu’ailleurs et que notre carotte était bien maigre. Surtout, notre discours sur ce sujet essentiel n’est pas lisible et les actions de l’administration ne traduisent pas une réelle cohérence dans le temps. Cela nuit indéniablement à l’efficacité du système fiscal et à notre attractivité.

P. GIACOBBI : Pourquoi s’embêter à aller en France !

G. MONSELLATO : Les Allemands, qui sont beaucoup plus compétitifs sur le plan fiscal qu’on ne le pense, ont la carotte et le bâton. Leurs contrôles sont très durs, mais cohérents et relativement prévisibles et ils ont fait de réels progrès sur la sécurisation en amont.

P. GIACOBBI : C’est culturel, nous avons une espèce de sensibilité fiscale ou économique qui est inversée. Elle va pousser le chef de l’Etat à déclarer que les Clio doivent être construites en France et non pas en Turquie, alors que tout le monde sait qu’elles vont être fabriquées en Turquie ! Mais il y aura un effet négatif d’annonce catastrophique.

En matière de taux d’impôt, c’est dramatique. Si nous arrivons à un consensus au sein de l’Union européenne pour que l’impôt sur les sociétés soit sur des bases harmonisées, ici certains trouveront que nous ne sommes pas assez chers.

Maître MONSELLATO : L’exemple de la Clio est parfait. Le Japon tire une partie croissante de sa richesse de ses investissements en Chine. Les Japonais ont fait quelque chose de tout à fait brillant : *“Allez investir et implanter vos usines en Chine.”* Puis, ils ont rencontré l’administration chinoise, pour se mettre d’accord sur un “50/50” : la Chine taxe 50 % et le Japon 50 %. C’est une idée brillante.

P. GIACOBBI : Si le Japon ne taxait pas les usines qui se trouvent en Chine, il n’y arriverait pas.

P. THIRIA : Comme vous avez notre liste, vous verrez qu’il y a un point sur les paradis fiscaux. Nous sommes évidemment d’accord avec la lutte contre les paradis fiscaux. Cependant, le fait que la France soit en pointe trouble les entreprises. Un exemple : la nouvelle retenue à la source sur les intérêts payés à l’étranger dans les paradis fiscaux va empêcher des gens d’émettre des obligations à

partir du marché français.

G. MONSELLATO : La poursuite des paradis fiscaux, nous sommes tout à fait d'accord. Simplement, certains ont une activité économique sur place et pas seulement financière. Il y a des investissements. D'un côté, on supprime le 131 *quater*, mais de l'autre, on va le retrouver.

P. GIACOBBI : On va crier avec les autres, puisque tout le monde crie. Laissons faire les autres... Qu'est-ce que nous rapporte le fait d'être en pointe là-dessus ?

O. FOUQUET : C'est une petite remarque, mais elle a de l'importance s'agissant de l'image.

Relations avec l'administration fiscale : nous venons d'en parler longuement.

Mon dernier paragraphe concerne "la gouvernance instaurée". Il y a cette fameuse relation renforcée, dont nous avons parlé directement ou indirectement. Ce qui se passe en Angleterre ou aux Pays-Bas : on parle et des accords sont trouvés. Je sais que l'administration française y réfléchit. Simplement, cela induit une véritable révolution culturelle !

P. GIACOBBI : Parler aux clients est un crime et il y a une présomption de culpabilité.

O. FOUQUET : La DGE parle beaucoup. La relation avec la DGE est parfaite. Vous téléphonez, et quelle que soit la personne qui s'occupe de vous, elle vous répond immédiatement et a votre dossier sous les yeux. Et, ils vous appellent lorsque quelque chose ne va pas.

Et puis, il y a la gouvernance. Beaucoup de pays sortent des livres blancs, des livres verts, des programmes. Discuter de la loi en amont et prévenir les problèmes, c'est une bonne chose et cela confère une atmosphère.

P. GIACOBBI : Lorsqu'on effectue l'étude d'impacts d'une loi, -il paraît qu'on le fait-, j'imagine qu'il y a des discussions préalables. Ne pourrait-on pas faire comme ailleurs ?

O. FOUQUET : Si, si... C'est ce que j'avais demandé.

Autrefois, l'administration préparait ses textes en catimini. Résultat : après les avoir fait voter, il fallait remettre l'ouvrage trois fois sur le métier pour corriger les erreurs. Aujourd'hui, elle concerta. Il y a un groupe d'*happy few* sélectionnés.

Il est évident que la concertation devrait être plus ouverte et plus publique. Le Président de la République s'est plaint du fait que les instructions sortaient trop lentement après la loi, ce qui empêchait son application. Cela tient en réalité au fait que la loi est préparée au dernier moment. Si elle l'était plus en amont, après une concertation générale, les instructions seraient préparées plus en amont et sortiraient aussitôt après la loi.

P. GIACOBBI : Monsieur le conseiller, préparer la loi fiscale avec ceux qui vont la payer, quel crime ! Envisager la réforme de l'hôpital avec les futurs malades que nous sommes tous, quel crime ! On ne discute pas en France, c'est un véritable problème culturel.

G. MONSELLATO : Vous l'avez dit, monsieur le président, le principal frein n'est pas fiscal, mais social. C'est la rigidité des règles sociales qui est un frein. Contrairement à ce que vous pouvez lire dans la presse, les professions de services, y compris les avocats, sont délocalisables et je le vis au quotidien. Ce n'est pas le coût du travail qui est un problème, mais la rigidité.

P. GIACOBBI : Les statistiques montrent que la France n'est pas si mal placée en termes d'attractivité de l'investissement. Nous ne sommes pas si mal placés parce que de grandes

entreprises françaises investissent en France. Nous ne sommes pas si mal placés parce que certains groupes sont obligés d'aller chez nous, la France étant au milieu.

J'ai rencontré des représentants de Fedex. Ils sont obligés d'aller en France, puisque pour installer une tête de hub aérien en Europe, Paris est la ville la mieux placée. Croyez-moi qu'ils auraient préféré être à Amsterdam, mais ils n'avaient pas le choix. A mon avis, ils ne vont pas localiser tous leurs bénéfices à Paris !

D'autres vous expliquent froidement : "*La France, c'est mon marché et mon siège social est en Irlande.*" Ils se trompent sur les avantages, mais ce n'est pas grave pour eux, parce qu'au moins, ils peuvent discuter.

G. MONSELLATO : Il y a deux fois plus de conseillers en Irlande qu'en France. C'est un cercle : en défavorisant le service, vous défavorisez l'investissement en France. Cela, les Anglo-saxons l'ont parfaitement compris.

Tous les jours, nous sommes trois à essayer de nous battre pour attirer l'investissement en France. Nous avons en face de nous quinze Irlandais et vingt Belges parce que leur marché du service est quatre fois plus important que le nôtre alors qu'il n'y a aucune raison qu'il le soit.

ENTRETIEN AVEC M. MARC FUMAROLI

Professeur honoraire au Collège de France, membre de l'Académie française

30 décembre 2009

P. GIACOBBI : Maître, que pensez-vous de la loi Toubon relative à la langue française ?

M. FUMAROLI : La loi Toubon n'est pas appliquée. Nous voyons dans Paris, à tous les numéros du boulevard Saint-Germain, des boutiques portant des titres anglais, des affiches de films français, subventionnés par l'État et néanmoins titrés et vantés en anglais, et dans les vitrines des libraires survivants, nombre de livres français titrés en anglais dans l'espoir de se vendre mieux, alors que la loi Toubon déconseillait ces sottises. Cette anglomanie est-elle attractive pour les touristes, qui n'ont pas fait le voyage pour se retrouver dans le même cocon anglais ? Fait-elle vendre ? Ou bien gratifie-t-elle la pédanterie des experts en communication qui font étalage de leur anglais d'aéroport comme l'écolier limousin de Rabelais de son latin de cuisine ? La loi Toubon, comme vous le savez, a été en quelque sorte déplumée par le Conseil constitutionnel, sous prétexte... je sais plus très bien quel était l'argument qui avait été avancé. M. Toubon m'a expliqué que l'on avait argué d'une sorte de disparité de traitement entre les langues, qui était anticonstitutionnelle, et du coup la loi dans son ensemble a été atteinte alors que ce n'était qu'un ou deux articles qu'avait remis en cause le Conseil constitutionnel.

Je suis président de la Commission générale de lexicologie et néologie, commission d'État, fondée dans les années 1990, qui fonctionne très bien. Nous sommes le seul État au monde à avoir un organisme de ce genre. Chaque ministère a sa commission spécialisée. Il y en a dix-huit. Chacune de ces commissions est chargée de filtrer les mots anglais qui arrivent sur nos frontières ou sur nos côtes et de les transformer immédiatement en bons mots français, publiés au *Journal Officiel*, en principe ayant force de loi pour tous les fonctionnaires et d'incitation pour tous nos concitoyens. Nous, au centre de ce dispositif, faisons un va-et-vient avec l'Académie française.

P. GIACOBBI : Ce qui n'est pas trop difficile pour ce qui vous concerne !

M. FUMAROLI : Je suis le sas.

P. GIACOBBI : J'allais dire le *go-between*, mais vous allez me reprendre !

M. FUMAROLI : Nous ne sommes pas la ligne Maginot, nous avons quelques succès à notre actif, par exemple « ordinateur » au lieu de « computer ».

P. GIACOBBI : C'est une réussite. « Ordinateur », c'est un beau mot.

M. FUMAROLI : Il a été inventé par un grand latiniste, un de mes maîtres, Jacques Perret, professeur à la Sorbonne, le meilleur traducteur de Virgile.

P. GIACOBBI : « Logiciel » n'est pas mal non plus.

M. FUMAROLI : Même « courriel », une trouvaille québécoise que nous avons adoptée. S'il n'est pas encore universellement employé en France, il y a fait sa percée.

Le prestige de tout ce qui est anglais et américain tient sans doute, vous le savez mieux que moi, au régime économique-politique qu'ils ont eu l'intelligence de choisir avant tout le monde, et aussi à la liberté d'entreprise sur laquelle ils ont fondé leur avenir dès le 17^e siècle avec la révolution de 1688, qui était au fond un conflit avec Jacques II, lequel essayait de transposer en Angleterre le régime français. Le régime français supposait effectivement que l'on procédât par compagnies dirigées par l'État, alors que les Anglais défendaient la possibilité d'agir individuellement de la manière la plus habile, mais sans s'inscrire dans des processus dirigés par une administration. L'anglais, langue du commerce maritime a bénéficié de l'hégémonie économique due à ce succès. L'anglais fait vendre. Si c'était exact, c'est un fait de marché, et cela n'a pas besoin d'être accompagné par l'État.

En revanche, l'État peut beaucoup pour freiner les « dommages collatéraux » du marché sur la langue qui est l'essence même de notre identité. Notre science nos lettres, nos arts, sont « provincialisés » du fait que nous ne disposons pas en France d'organes de presse comparables à ceux dont disposent les Anglais et les Américains. Les Anglais ont le *London Review of books* et le *Times Literary Supplement*. Je ne sais pas si vous lisez l'un ou l'autre mais ce sont deux revues de haute tenue qui donnent des comptes rendus de livre assez fouillés pour mériter d'être qualifiés. Les Américains ont le *New York Review of Books* auquel je suis abonné. Nous n'avons rien de pareil.

P. GIACOBBI : Mes préoccupations sont plus économiques.

M. FUMAROLI : Même dans le *Wall Street Journal*, peut-être par émulation on peut lire des recensions articles de très bonne qualité dont on ne trouve guère l'équivalent dans *La Tribune*, ni dans *Les Échos*. La culture générale ne nuit pas nécessairement à l'habileté commerciale ou financière.

P. GIACOBBI : Les suppléments week-end et les informations culturelles dans le *Financial Times* sont d'une qualité remarquable.

M. FUMAROLI : Nous avons une administration culturelle sans rivale, Elle a ses points aveugles. Il m'est arrivé de parler à tel de nos hommes d'État ou à la Présidente du C.N.R.S., voire à un de nos ministres de la Culture du bien commun qui résulterait de renouer avec une tradition restée vivante jusqu'avant guerre. Je veux parler d'une revue publiée par le ministère de l'Education nationale, qui a porté presque un siècle et demi, depuis le Second empire jusqu'à la défaite de 40, le titre de *Revue des idées et des livres*. Cette *Revue des idées et des livres* faisait appel aux meilleurs

universitaires français, littéraires ou scientifiques, pour des articles d'idées, ou des recensions d'ouvrages récemment parus. C'était une revue de haute tenue, comparable aux périodiques anglais et américains que j'ai cités. On la consulte encore aujourd'hui avec fruit. Elle n'a jamais été remplacée.

Qui empêche le C.N.R.S., le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de la Culture de financer au départ une version actuelle de la *Revue des idées et des livres* ? Le nombre d'universitaires français et francophones qui aimerait lire une telle revue et s'y abonner n'est pas si étroit. Il existe aussi un public cultivé français et francophone qui ne se reconnaît plus dans une « presse culturelle » de plus en plus populiste. Une telle revue donnerait à nos savants l'occasion d'avoir des comptes rendus en français et pas seulement dans *Science* ou dans *Nature*. Elle permettrait à des universitaires qui savent écrire et qui ont du goût de concurrencer les coteries de journalistes qui écrivent les uns pour les autres.

P. GIACOBBI : Oui, ce serait très important...

M. FUMAROLI : Du fait de notre histoire, de notre mémoire, des talents très divers qui s'en nourrissent, tous traits qui continuent d'attirer beaucoup de monde en France, nous pouvons nous rattraper, à défaut du génie quantitatif, par la qualité, l'originalité, l'intelligence, le goût. Je suis ce parti et de ce programme. Encore faut-il, comme dans le cas de la *Revue* mythique, bien que très possible, que je viens de mentionner, que l'État soit de cet avis et penche de ce côté...

P. GIACOBBI : Je crois qu'il y a quand même plusieurs manières ou plusieurs usages de la langue. Dans l'Empire romain, il y avait deux langues, le grec d'un côté et le latin de l'autre. En réalité, le peuple ne parlait pas la même langue que le Sénat. Il utilisait quand même une langue profondément différente. En Inde, que je connais bien, il y a de nombreuses langues officielles. Il y a le hindi qui est une escroquerie car très peu de gens le parlent. Il n'y a même pas 200 millions de locuteurs. On dit 400 ou 500 million. Ce n'est pas vrai ! Ils ne se comprennent pas entre eux. On baptise hindi des langues qui sont assez différentes de l'hindi standard.

Le bengali est parlé par plus de 200 millions de personnes comme langue maternelle. C'est presque deux fois le français. Cela ne veut pas dire que le bengali, qui a son prestige parce qu'il y a des écrivains, du cinéma, etc., a le prestige intellectuel français. Et si nous parlons de tirage, à ma connaissance, le journal le plus tiré au monde est en hindi avec 57 millions d'exemplaires.

M. FUMAROLI : J'ai remarqué sur place que la presse est très lue en Inde, et le marché du livre très florissant.

P. GIACOBBI : Le *New York Times* est un canard de province à côté des grands titres indiens !

M. FUMAROLI : C'est bien ce que j'ai cru comprendre. Le contenu ne me semble pas à la hauteur des chiffres de vente.

P. GIACOBBI : Il n'en demeure pas moins que malgré ces langues énormes, gigantesques, ils

utilisent l'anglais qui est pourtant la langue du colonisateur, pour leurs affaires et pour leurs relations avec l'extérieur et même, comme langue véhiculaire entre eux.

M. FUMAROLI : À une moindre échelle c'est un peu comme le français dans « l'Afrique équatoriale » de notre ex-Empire.

P. GIACOBBI : Nous avons une maison à Delhi en Inde. Mes beaux-parents sont bengalis et habitent un lotissement, avec des Indiens originaires de tous les différents états de l'Inde. Quand ils prennent le thé les uns chez les autres, quand ils se voient, vous pensez bien que le bengali et le marathi ne vont pas se mettre à parler l'hindi ! D'abord, ils parlent tous les deux assez mal le hindi, ils emploient un hindi scolaire. Donc que parlent-ils ? L'anglais. Ils parlent très bien l'anglais. Ils ont un niveau de maîtrise, de doctorat. Ils parlent donc anglais entre eux. Dans les familles, c'est impressionnant, le papa est du Pendjab, la maman est de Delhi. C'est comme le français et l'italien, cela se ressemble mais c'est quand même différent. Mais finalement ils se mettent à parler en anglais à leurs enfants.

Sans aller jusqu'à ces exemples extrêmes, ce qui me gêne, c'est cette sorte de confusion entre la langue de culture et la langue d'usage. L'anglais n'est finalement pas tellement parlé dans le monde. Les locuteurs natifs, comme on dit maintenant, votre ami M. Hagège dit « les locuteurs de compétence native », c'est-à-dire les gens dans la langue est maternelle, aux États-Unis, combien sont-ils à parler anglais, qui l'ont appris au berceau ? 150 millions, la moitié de la population, pas beaucoup plus !

M. FUMAROLI : Oui, surtout depuis que la population hispanique a considérablement augmentée et a porté l'espagnol au rang de 2^e langue la plus parlée (et lue) dans le pays.

P. GIACOBBI : Quand vous arrivez à New York, les agents de l'immigration ou de la police se parlent entre eux espagnol.

M. FUMAROLI : On peut parcourir des quartiers entiers à New York qui ne parlent et n'impriment que le chinois. Je suis allé cette année visiter je ne sais quel musée dans le Bowery, je voulais acheter le *New York Times* du dimanche. On ne le vendait pas ! Sur plusieurs kilomètres, on vendait exclusivement des journaux en chinois !

P. GIACOBBI : Sans parler des variantes locales de l'anglais, à Brooklyn, ils parlent le Brooklynien !

M. FUMAROLI : Tous ces gens n'en sont pas moins d'excellents américains, se pliant à la dure règle du jeu de la lutte pour la vie et du succès pour les plus accrocheurs. Il y a un point que l'on oublie un peu en France, c'est que si nous avons, au moins jusqu'à une date récente, réussi l'intégration de nos musulmans d'origine maghrébine ou africaine – et beaucoup de noirs d'Afrique sont musulmans – c'est qu'en fait ils viennent de pays ex colonies françaises, où ils ont appris à l'école ou dans leur famille, le français seconde langue. Ils sont donc déjà acclimatés. La langue en

France est l'institution-clef, ce qui n'est pas le cas en Amérique et à plus forte raison en Inde. À la seconde génération, ils sont en principe, si leur environnement urbain n'est pas désastreux, mieux acclimatés encore. Le français, en Afrique du Nord ou subsaharienne, a joué le rôle de l'anglais en Inde, et il a aidé ses immigrants à leur intégration ici, comme c'est le cas des Indiens en Angleterre....

P. GIACOBBI : Bien sûr, le français est en Afrique une langue véhiculaire locale. Vous êtes Camerounais, si vous parlez français, c'est très commode car à un certain niveau, tout le monde parle français. Par conséquent, plutôt qu'apprendre 40 ou 50 langues, pas faciles, il vaut mieux utiliser le français comme langue véhiculaire.

Nous avons une attitude globale sur le plan culturelle et linguistique, visant à vouloir être universel. Je suis totalement convaincu qu'il faut faire d'immenses efforts – on n'en fait pas assez – sur la langue culturelle, sur l'image, sur le livre, sur la publication même scientifique, intellectuelle.

M. FUMAROLI : Le français (il n'y en a pas plusieurs) n'est pas comme l'anglais malléable à l'infini. Il est plus restreint, plus exigeant, et il faut le prendre et l'apprendre dans cette singularité. Au lieu de vouloir en faire un anglais masticatoire de plus, l'on devrait accorder plus de place à son étude et à celle de ses meilleurs auteurs dans l'enseignement. On l'a écourté, écourté, écourté...

P. GIACOBBI : Paul-Louis Courier disait « ceux qui savent le grec sont cinq ou six en Europe, ceux qui savent le français sont beaucoup moins nombreux ». C'était peut-être un peu exagéré mais pas foncièrement quand on écoute la télévision ou quand on assiste aux débats de l'Assemblée Nationale.

Il n'en demeure pas moins que l'on doit aussi avoir une attitude dynamique sur l'anglais. Qu'est-ce qui gêne les étrangers en France ?

L'histoire de la loi Toubon, vous avez raison, elle existe mais personne ne l'applique, donc il n'y a pas de problème, je n'oserais pas dire il n'y a pas de souci... (*Rires*)... Je ne sais d'ailleurs toujours pas d'où vient cette expression !

M. FUMAROLI : Cela a pris quand même! Comme « loin s'en faut » ! Comme « sur Paris ». C'est un indice du fait inquiétant que l'école en France n'a plus sur le bon usage de la langue l'effet dont cette langue a le plus grand besoin pour rester une institution identitaire. Ce sont les plateaux de télévision et les écrans de portable qui font la loi.

P. GIACOBBI : J'ai toujours été admiratif des « coupes sombres » et des « coupes claires » inversées et de l'emploi de « cela a fait long feu » pour « cela a duré très longtemps ». Je m'efforce d'expliquer que c'est l'inverse, mais les gens me disent que je me trompe. Je ne suis pas un expert en explosifs, mais je vous assure que « faire long feu » ne veut pas dire que « cela dure longtemps ».

Toujours est-il que ce qui gêne les étrangers, c'est qu'il n'existe pas de sections internationales suffisantes dans notre enseignement secondaire. Si vous vous installez en France et que vous êtes

anglophone, en tout cas assimilé anglophone, par exemple vous êtes un ingénieur informatique indien, vous allez être contents que vos enfants apprennent le français. Cela leur fait une langue de plus, c'est bien. Quand ils vont commencer à attaquer le secondaire, vous allez souhaiter et même exiger qu'ils apprennent l'anglais parce qu'ils en auront besoin, parce que vos enfants vont faire leurs études supérieures en Inde, aux États-Unis, certainement pas en France. Ils ne pourront pas faire leurs études supérieures en France. Or il n'y a pas de section internationale dans nos lycées. On vient d'en créer dans le sud pour ITER, le projet de réaction nucléaire, pour la future génération. On a créé une petite section pour les étrangers qui vont venir.

Notre enseignement universitaire est uniquement en français, sauf de très rares sections.

M. FUMAROLI : On ne peut pas mettre toujours sa langue dans sa poche afin d'aguicher le client ! À Sciences-Po, une bonne partie des cours se donne en anglais. Au Collège de France, si l'on juge que l'invité étranger anglophone, voire italophone, pourra attirer un public assez nombreux, on lui conseille de parler anglais, mais le plus souvent, le français, même avec accent, est plus « rentable. J'ai rencontré récemment avec la Commission de lexicologie les experts étrangers d'ITER, j'ai eu nettement l'impression qu'ils étaient si heureux de l'occasion et du privilège de vivre en Provence qu'ils auraient été prêts à payer des cours particuliers dans leurs langues très diverses pour leurs enfants. Eux-mêmes s'étaient mis vaillamment au français.

P. GIACOBBI : En économie, il y a un problème de base, il y a peu de livres en français.

M. FUMAROLI : Pourquoi pas enseigner l'économie en anglais ? De toute façon l'économie moderne n'est que pour une part une science exacte, le bon sens et le flair me semblent y jouer le même rôle que dans l'oikonomia grecque.

P. GIACOBBI : Nous avons eu en France de grands économistes à l'époque où l'économie n'existait pas.

Nous avons eu Vauban, des gens très intelligents à l'époque où l'économie n'existait pas.

M. FUMAROLI : Vauban, Quesnay, Bastiat étaient des précurseurs. Maintenant, en temps de crise économique, nous disposons pour nous consoler de millions d'économistes.

P. GIACOBBI : Oui, surtout autoproclamés.

M. FUMAROLI : Il semble qu'il leur soit plus aisé d'expliquer après coup pourquoi une catastrophe se produit, que de prévoir et prévenir les grossières erreurs qui y ont conduit.

P. GIACOBBI : Oui, c'est la reine d'Angleterre qui, avec son bon sens royal, a dit à tout un aréopage d'économistes savants « Comment se fait-il qu'aucun d'entre vous n'a pu réussir à prévoir ce qui allait se passer ? » Elle avait raison !

M. FUMAROLI : Et elle parlait, comme les économistes, en anglais !

P. GIACOBBI : Nous voyons bien que la puissance américaine diminue et que dans dix-vingt ans, c'est la Chine et l'Inde qui vont dominer le monde, mais la langue véhiculaire internationale restera

l'anglais. Vous savez mieux que moi que quand l'Empire romain s'est effondré, le latin est resté une langue véhiculaire pendant des siècles, presque un millénaire !

M. FUMAROLI : Oui, mais dans une Europe latine barbarisée, c'est la Curie papale, ce sont les grands ordres monastiques qui ont perpétué le latin dans son exigence grammaticale et rhétorique, ce qui n'a pas peu contribué à au prestige du clergé au milieu de laïcs illettrés et parlant des dialectes utilitaires sans norme ni forme. On aurait pu espérer, avec un peu de bon sens, esquisser une stratégie du même ordre, mutatis mutandis, en faveur du français, langue philosophique, scientifique et littéraire.

Cela supposait que le sort du français, langue qui a besoin d'être enseignée, son avenir, sa vitalité et sa tenue restassent liés à l'enseignement du latin, langue mère du castillan, du toscan, et des langues parlées dans les deux péninsules ainsi que dans le Sud de la France. Une de mes grandes tristesses civiques aura été de constater avec quelle légèreté, habilement couverte de grands mots, la V^e République aura traité cette liaison fondamentale pour une survie digne de notre langue.

Les Italiens ont peu d'État, à ce qu'on dit en France, mais leurs lycées classiques, qui donnent d'excellentes bases latines, ont été érodés, mais ont tenu bon. J'ai lu l'autre jour que le parlement italien envisageait la possibilité de créer un conseil supérieur de la langue italienne, pour parer à son parasitage par l'anglais, publicitaire, commercial et technique. C'est un travail de traduction qui paraissait aller encore de soi en France dans les années 90, et auquel nous nous livrons avec méthode, mais il semble que l'intendance ne suive pas

P. GIACOBBI : On a le droit d'utiliser le mot « étranger » à deux conditions, quand il n'y a pas eu un écrivain ou un académicien pour créer l'équivalent en français ?

M. FUMAROLI : Ce n'est pas une question de droit, mais d'amour de la langue, de goût, mais aussi de cohérence. Un ingénieur, un médecin, un biologiste, même s'ils parlent un excellent anglais avec leurs collègues étrangers, se plaisent entre eux et avec eux à dire et discuter leur savoir en français. Si l'Académie et le titre d'académicien ont un sens, ils ont celui d'aider à sauvegarder l'aire d'exercice complet de la langue de Descartes et de Diderot !

P. GIACOBBI : Parfois cela marche, parfois, cela ne marche pas.

M. FUMAROLI : L'État quand il est cultivé a du bon. Il s'est doté dans les années 90 d'un système de traduction qui modernise et augmente les finalités fixées à l'Académie française par Richelieu, et il a pris soin d'harmoniser l'ancien au nouveau. Les décisions que nous prenons sont en principe obligatoires pour tous les agents de l'État et pour tous les textes législatifs et réglementaires. Cela ne suffit pas à déterminer l'usage, il s'en faut. L'école, l'empire médiatique ne nous relaient pas toujours. Et puis nous n'avons rien de policiers ou de douaniers faisant régner la terreur dans la langue, Nous savons fort bien que l'usage a eu raison d'adopter nombre de mots arabes, italiens, allemands, pourquoi pas anglais ?

P. GIACOBBI : Oui, par exemple, en droit, il y a un concept anglo-saxon qui est le *trust* et l'on a trouvé un mot français assez joli et assez intelligent : la fiducie, la traduction est assez bonne.

M. FUMAROLI : C'est du bon latin.

P. GIACOBBI : La notion de confiance y apparaît mieux, c'est bienvenu. J'observe que dans les textes juridiques, cela a bien pris, on ne dit plus un *trust*, on dit une fiducie.

M. FUMAROLI : Merci de ce tuyau ! Je consulterai ma commission *ad hoc* qui a sans doute légiféré sur ce mot.

P. GIACOBBI : En plus, le *trust* a un double sens. Au sens juridique...

M. FUMAROLI : ...en français, cela a été marqué par le marxisme. « Les *trusts* », ce sont les sinistres syndicats du capitalisme.

P. GIACOBBI : Oui, le *trust* était l'instrument juridique qui servait aux monopoles pour organiser, parfois de manière occulte, précisément leur entente. Du coup, on croit en français que le mot *trust* veut dire monopole. En fait, *trust*, c'est l'instrument juridique par lequel des gens qui se font confiance ont formalisé cette confiance.

Comment font les Italiens ? La langue italienne est vivante mais à ma connaissance, elle n'est pratiquement parlée nulle part en dehors de l'Italie.

M. FUMAROLI : Elle est parlée en privé en Amérique du sud et en Amérique du Nord, dans des communautés émigrées nombreuses, qui par ailleurs parlent aussi, selon les lieux, l'anglais, l'espagnol, le portugais. Mais l'italien n'existe vraiment en tant que langue nationale parlée, que depuis l'âge de la télévision. L'Italie est un habit d'Arlequin de dialectes qui ont souvent leur propre littérature, l'Italien est une langue littéraire extraite du toscan qui est lentement devenue langue nationale à travers le système scolaire, et surtout à travers les écrans de télévisions qui parlent une version vulgaire de cette langue restée longtemps le privilège d'une élite cultivée parlant et écrivant aussi le français !

J'ai été plusieurs fois *scholar in residence* à l'Académie italienne construite par un *trust* d'italiens locaux et offerte dans les années 30 à l'Université Columbia. C'est la reproduction magnifique sur Amsterdam Avenue d'un palais florentin, doté d'un théâtre intérieur comparable à celui dont a été pourvue à la même époque l'ambassade d'Italie à Paris. On y parle italien, anglais et français. Une colonie italienne nombreuse, fleurant bon Gênes ou Naples, y est invitée à des concerts, des conférences, ou conviée en foule à saluer le Président italien quand il visite sa colonie new-yorkaise !

P. GIACOBBI : Parlent-ils vraiment italien ?

M. FUMAROLI : Non seulement ils parlent très bien italien, mais ils sont tous plus « italiens » que nature. On dit que le système américain est capable de tout digérer. Ce n'est pas vrai du tout. Il digère, mais en superficie, en faisant admettre ce qui commande la vie en commun et la concurrence

dans la République. En profondeur, les sino-Américains vivent en Chine et les Mexicains à Guadalajara, sous le manteau de la Vierge de Guadalupe. L'Amérique est une puissante abstraction que l'on n'habite qu'en apparence.

P. GIACOBBI : Je ne connais pas le mot en français, il faudrait d'ailleurs le trouver. C'est *hyphenated*. Ils sont gréco-américains, sino américains, etc.

M. FUMAROLI : Le plus typique, c'était ce taxi enturbanné et barbu que je voyais parler sans arrêt derrière la vitre qui me séparait de lui. Je lui demande à qui il parle sans cesse. Il me répond « avec mon oncle à Lahore » ! Je lui dis « À Lahore ? Mais cela doit vous coûter des fortunes ! » Il me dit « Non, nous avons arrangé un petit système qui contourne les lignes officielles je peux parler des heures à mon oncle pour rien ». Je lui demande ce que fait son oncle pour consacrer tant de temps à la conversation. Il me dit « il est vieux, il est triste, il s'ennuie, il faut que je le distraie un peu ». Et sur quoi porte la conversation ? « Mais sur tout, la famille, mes cousins, mes parents, cousins, la politique, les Indiens ». Cet homme n'était pas à New York, ou le moins possible !

P. GIACOBBI : C'est aussi l'un de nos problèmes de base en France, c'est que l'on n'admet pas que l'on soit multiple. Je suis français, mais je suis aussi imprégné d'une manière ou d'une autre de la Corse, de l'Italie, de l'Inde et de la culture anglaise et américaine. Je prétends ne pas me limiter à la France.

M. FUMAROLI : Je ne connais personne, Français ou non, d'un peu cultivé, qui prétende être bouclé dans son identité nationale et qui ne se sente pas dans votre cas.

P. GIACOBBI : Michel de Montaigne, qui était d'ailleurs par sa mère d'origine judéo-portugaise, si mon souvenir est bon, parlait et écrivait l'italien.

M. FUMAROLI : Il a écrit ou dicté une partie de son *Journal de voyage* en bon toscan, mais toute l'Europe cultivée parlait et lisait l'italien à l'époque ! Il a osé écrire les *Essais* en français, mais en tremblant que cela ne rende son livre rapidement caduc. Sa langue maternelle était le latin, et il était encore à demi-persuadé que seuls les écrits en latin avaient chance de durer.

P. GIACOBBI : Charles Quint disait « Je parle allemand à mes chevaux, italien aux femmes, espagnol à mes soldats »... Enfin quelque chose comme cela. Il parlait selon les cas dans des langues différentes.

Aujourd'hui, l'Indien de base qui a reçu un enseignement secondaire est trilingue. Il parle le bengali s'il est bengali, il parle le hindi parce que c'est obligatoire à l'école et il parle anglais aussi. Pour la vie professionnelle, c'est très bon, mais cela ne l'empêche pas d'aimer sa culture bengalie.

Il y a un mot merveilleux en bengali qui s'appelle « adda » qui veut dire la conversation intellectuelle. Je dis toujours que les deux fondements de la société bengalie, c'est « adda and roshgula », les petits gâteaux bengalis. Les deux vont souvent ensemble !

Est-ce que linguistiquement, la pratique multiculturelle altère la langue ? On voit bien que dans le

bengali, il y a beaucoup de mots anglais. Cela étant, pas dans l'écrit car ils ont cet avantage d'avoir un alphabet différent. Donc l'alphabet digère les mots. Si l'on met un mot anglais, il faut le mettre soit en alphabet latin, ce qui est compliqué, ou alors on ne met pas le mot anglais.

Alors que quand on parle, on utilise beaucoup les mots anglais.

Revenons au sujet.

Vous-même enseignez souvent aux États-Unis ?

M. FUMAROLI : Oui.

P. GIACOBBI : Est-ce que vous enseignez en français ou en anglais ?

M. FUMAROLI : Très souvent en français, puisque mon auditoire a souvent été des « étudiants de littérature française. Mais il m'arrive d'enseigner en anglais, par exemple si je m'adresse à des étudiants ou à un auditoire d'histoire de l'art. Il est rare qu'un historien de l'art américain ne lise pas le français, mais il serait inélégant de le haranguer en français. Je ne suis pas parfait angliciste, mais je me fais bien comprendre malgré un accent assez prononcé. Cette accoutumance au monde universitaire américain été pour moi une expérience très importante. Bien sûr nous n'en sommes plus au temps de Berthelot, de Renan et des Curie, où l'on faisait merveille en France dans des locaux misérables et où déjà les Universités américaines respiraient le confort et la commodité. Mais il en reste quelque chose, Je comprends les jeunes gens français ou italiens, doués et ambitieux, qui choisissent les avantages que leur proposent universités et fondations américaines, surtout dans les domaines scientifiques de pointe où toute découverte suppose équipe nombreuse et équipements coûteux. Dans le domaine des humanités et des sciences humaines, les avantages et les agréments sont moindres, mais ils ont des charmes. Seulement c'est un système à vaste échelle, où le politiquement correct, et même l'esprit grégaire, pour ne pas dire terroriste, trouve un terrain de choix. Songez à l'idolâtrie et aux tonnes de livres pseudo-savants qui ont fait cortège à la *French Theory*, et qui ont réverbéré chez nous parmi les demi-habiles de la presse et les intolérantes coteries professorales. Il n'en reste pas grand-chose aujourd'hui, mais le politiquement correct est toujours là, appliqué ailleurs. La mode va aux *gender and ethnic studies*, où chaque spécialité sexuelle ou culturelle s'étudie elle-même à gagner des galons. L'« Academe » américain est un système gigantesque, remuant des budgets géants. Il produit beaucoup de littérature grise, mais de temps en temps des livres magnifiques, mûris dans les meilleures conditions de recherche, et dont on ne peut pas se passer, même dans le domaine littéraire français.

P. GIACOBBI : Si l'on aime Proust et que l'on veut étudier sa correspondance, il faut lire l'édition admirable de Philip Kolb, qui était professeur à l'Université de l'Illinois. Cela étant, c'est en français.

M. FUMAROLI : Il ne faut pas non plus exagérer. Avec nos faibles moyens, à notre échelle modeste et malgré l'indifférence des médias et à l'insu de notre classe dirigeante, les universitaires

français, dans les humanités, tiennent la dragée haute à leurs pairs américains, philosophes, historiens, littéraires. Le nombre de livres excellents publiés chaque année en français par des chercheurs de niveau mondial et passés sous silence par notre presse, qui patauge dans 600 mauvais romans, n'est pas inférieur à ce que publient de mieux les « University Press » américaines. C'est dans les Prix de l'Institut qu'il faut en chercher la bibliographie choisie avec soin. Toujours dans mon domaine de prédilection, une des choses qui m'a le plus frappé, à l'étranger et aux États-Unis entre autres, c'est que nous avons dans notre manche un joker fantastique, ce sont nos nombreux grands écrivains et nos non moins nombreux grands artistes ; autour de chacun d'eux s'est créé spontanément un syndicat mondial. Et la somme de ces syndicats forme une société secrète d'amis de notre pays et de notre langue qui double, pour le moins, avec d'autres ressources, notre corps diplomatique. Je me souviens en septembre 2004, quand l'ambassade de France à Washington était ostracisée, le vernissage d'une superbe exposition Houdon à la National Gallery a fait monter de plusieurs degrés la température autour de l'ambassadeur. J'ai reçu récemment une invitation en Corée du sud, à Séoul. Cela m'a beaucoup étonné. Puis j'ai appris qu'un cercle de professeurs coréens qui étudie et enseigne le 17^e siècle français, Corneille, Molière, La Fontaine, Racine et qu'ils voulaient entendre des Français leur parler, comme de l'intérieur, de ces auteurs. Le Japon est devenu le pays du monde après la France où enseignent les plus nombreux et les plus compétents spécialistes de Pascal et de Proust. Dans « L'année balzacienne », énorme revue qui paraît chaque année, le nombre de signatures et la haute tenue des articles atteste la présence d'une société mondiale de Balzaciens infatigables, passionnés et solidaires. Financièrement cela ne représente rien ou peu de chose, mais moralement ce maillage est l'un des plus solides et subtils qui nous rendent mondiaux.

Nous devons ce peu d'universalité que nous pouvons revendiquer à des petites et moyennes entreprises qui s'appellent Stendhal, Balzac, Corneille, Rabelais, Marcel Proust et Louis-Ferdinand Céline. Dans le dernier numéro du *New York Review of Books*, une revue dirigée par des amis juifs dont le politiquement correct n'est pas le fort, on trouve un article réclamant la traduction en anglais des pamphlets de Céline. L'auteur n'hésite pas à briser ce tabou, qui sert selon lui la légende noire de Céline, car, toujours selon lui, la verve, la formidable *vis comica* déployée dans ces pamphlets est telle, qu'elle vaut pour elle-même et non contre leur prétexte antisémite.

P. GIACOBBI : Céline était fou, sa folie s'est fixée sur l'antisémitisme mais aurait pu choisir une autre obsession !

M. FUMAROLI : Il aurait pu s'en prendre à l'islam par exemple, comme l'a fait Voltaire dans *Mahomet*. La comédie noire a besoin de caricaturer ses victimes. Molière s'en prend aux avarés, aux médecins ; il les noircit à un point extraordinaire. Il n'y a jamais eu d'avares et de médecins aussi terrifiants que ceux de Molière.

P. GIACOBBI : Céline s'en prend aussi aux médecins car il était hypocondriaque.

M. FUMAROLI : Quoi qu'il en soit de cet article américain provocateur, je ne l'ai cité qu'à l'appui de mon éloge de l'initiative privée, et du rendement inouï en fait de *soft power*, de ces nombreuses petites et moyennes entreprises littéraires.

P. GIACOBBI : Sur l'université précisément, j'ai rencontré des gens de Campus France. Je me pose une question simple. Aux États-Unis, quand il y a une université, il y a quelque chose de très important c'est les *alumni*.

Ma femme a fait ses études secondaires en Irlande, à Trinity College Dublin.

M. FUMAROLI : Rien de plus chic !

P. GIACOBBI : Très chic, mes beaux-parents ont cherché un pays où l'on parle anglais mais qui ne soit pas britannique et où les gens soient quand même convenables moralement. Il se trouve que mon beau-père avait un ami de longue date, qui était ecclésiastique, qu'il avait connu quand il était nonce du Pape. Il l'a retrouvé en Irlande. C'est ainsi que ma femme a pu faire ses études dans la meilleure école secondaire d'Irlande, tenue par des bonnes sœurs alors qu'elle n'est pas catholique ! En Irlande, l'université prend grand soin de ses *alumni*. Il se trouve que ces *alumni* sont souvent aux États-Unis. L'université tient à jour ses listes d'*alumni* et sollicite leurs donations très souvent pour acheter des œuvres d'art ou financer un nouvel équipement. J'ai vu que vous avez contribué récemment, avec les Amis du Louvre, à l'achat par le Musée d'un portrait d'Ingres.

M. FUMAROLI : Oui, les Amis du Louvre sont en quelque sorte les *alumni* du Musée. Il arrive que des couples sans enfants, adhérents de longue date aux Amis et qui ont beaucoup de reconnaissance envers le Musée, nous laissent leur fortune et leur collection pour que nous nous en servions au bénéfice du Louvre. Chacun de nos adhérents a le sentiment d'être en dette envers le Musée et d'apporter leur obole à l'augmentation de ses collections. Nos Universités n'ont jamais cherché à maintenir des liens d'affection avec leurs anciens étudiants.

P. GIACOBBI : Sur les étrangers qui ont fait leurs études en France, cela fait seulement deux ou trois ans que l'on a commencé à se dire qu'il serait utile de les recenser. Parce qu'un étudiant chinois qui a fait un stage de deux ou trois ans en France dans une bonne école, disons à H.E.C., dans cinq ou dix ans, ce sera un dirigeant en Chine. On commence seulement à avoir des listes d'*alumni* qui sont tenues par les ambassades. Cela me paraît important. Il faut savoir que pour que ces étudiants étrangers viennent en France, on leur discute les visas de manière insensée ! Il y a 80 000 étudiants indiens aux États-Unis. Ils n'ont aucune difficulté de visa. En France, nous avons 1 400 étudiants indiens. Vous pensez bien que l'étudiant indien qui va en France n'est pas un étudiant qui pose un problème. Il ne va pas s'installer en France. Comme je me tue à l'expliquer, l'étudiant indien qui va faire un stage à H.E.C. a fait une grande école de management en Inde. À la sortie de cette école, il va gagner en euro trois fois ce qu'il gagnerait en France ! Il ne va donc pas venir en France. Il n'est

pas idiot ! Il ne va donc pas nous manger notre pain. Pourtant, on a d'énormes difficultés de visa, soit des difficultés de réglementation, soit surtout des difficultés d'application de la réglementation. J'imagine que vous avez eu beaucoup d'étudiants américains ici en France.

M. FUMAROLI : Le seul endroit à Paris où naguère, du moins à ma connaissance, des étudiants américains poursuivaient leurs études, choisis au compte-gouttes et sur des critères très exigeants, c'était l'École normale rue d'Ulm, dont les hôtes américains ont fait de belles carrières et sont restés fidèles à la prestigieuse École. Je crois que leur nombre a augmenté maintenant. Mes étudiants américains, j'ai été les chercher aux États-Unis. Chaque fois que j'ai rencontré aux États-Unis des collègues passés par Ulm, ils avaient entre temps rendu à la France vingt fois ce qu'elle leur avait donné. Les bourses pour étrangers sélectionnés avec soin sont une bénédiction et ne seront jamais assez nombreuses et généreuses. La création de sociétés d'Amis de nos Universités est une imitation de l'Amérique que je recommande, sans succès.

P. GIACOBBI : Souvent, on ne sait plus qui c'est. Il est important maintenant que l'ambassadeur de France sache que M. X qui est américain et qui a un poste important dans une entreprise a fait ses études en France.

M. FUMAROLI : C'est souhaitable. Mais l'École normale Lettres ne s'est jamais tournée vers ses anciens élèves américains, restés liés à elle, et devenus en général professeurs et non pas hommes d'affaires, pour créer une annexe à sa bibliothèque ou pour creuser un garage souterrain. Tandis qu'aux États-Unis, je me souviens qu'à Chicago le Président avait le projet de construire un nouveau bâtiment de biologie. Il a fait venir les *alumni* en réunion exceptionnelle et ils ont voté séance tenante le don collectif qui allait permettre cette adjonction à leur Alma Mater. Selon les vues d'Adam Smith, les sentiments moraux avaient mis leur huile douce dans le moteur de la richesse des nations.

P. GIACOBBI : Je suis choqué que l'on n'ait pas le souvenir en France des gens qui sont passés par chez nous.

M. FUMAROLI : C'est une singularité française qui mérite d'être dénoncée. Elle est récente. .

P. GIACOBBI : J'habite une maison à Asnières-sur-Seine. Deng Xiaoping et Tcheou Ngen-Lai ont été ouvriers à Bois-Colombes. Deux anciens dirigeants du plus grand pays du monde. Croyez-vous que l'on en a gardé un souvenir ?

Franchement, pensez vous que si Tcheou Ngen-Lai avait fait ne serait-ce qu'un mois de stage dans une usine à Berlin, à Bonn ou ailleurs, l'on n'en aurait pas parlé énormément ?

M. FUMAROLI : Quand je suis arrivé à l'université de Lille, comme je savais que cette université avait une longue histoire en partie flamande, je me suis dit – dès lors que la Faculté des lettres allait changer de site – qu'il fallait ouvrir dans le nouveau site une salle d'histoire de la Maison. Nos historiens locaux pouvaient aussi écrire cette histoire. Je proposai tout cela. On refusa même de

transporter à Villeneuve d'Asq les portraits et les noms des professeurs illustres, donnés, dans l'ancien site, à des salles et des amphis. C'était au lendemain de 68 : « Du passé faisons table rase ». Quand je suis arrivé à la Sorbonne, c'était un encore plus beau sujet d'histoire. On se battait pour ce label prestigieux, sans se douter que la Sorbonne n'a jamais été le nom de l'université de Paris. C'était un collège de théologiens nommé Sorbonne, comme tel collège d'Oxford porte le nom de son fondateur. Il existe maintenant une bonne Histoire de l'Université de Paris qui met les points sur les i. Mais Pierre Nora n'avait pas inscrit la Sorbonne parmi ses « Lieux de mémoire ».

J'ai d'autant plus admiré le fait qu'aux États-Unis, comme à Oxford et Cambridge, chaque université à sa tradition d'historiographie. De génération en génération, on la renouvelle. Pourquoi ? Parce que ces démocrates n'ont pas peur de leur généalogie, et qu'ils tiennent à l'identité des institutions qui les ont formés. Une institution existe par elle-même, grâce à sa généalogie, ses ancêtres, sa famille. Elle prête de son objectivité à qui en est l'hôte, si subjectif et individualiste qu'il soit.

En France, tout est d'État. C'est parfois décourageant. On laisse à l'État, là haut, le soin de se souvenir, dans un coin de ses archives bien tenues, de ce qui s'est passé avant nous. Inutile de recourir à ces archives célestes. Mais nous, passagers, nous devons nous contenter de retenir seulement ce qui nous touche au fur et à mesure.

P. GIACOBBI : Cette absence de mémoire est ridicule. Expliquer à un chimiste français que M. Dupont de Nemours n'est pas né américain, c'est quand même un comble ! C'est d'origine française ! Quand je dis que le plus grand industriel de l'Inde, J.R.D. Tata était français, on me regarde avec des yeux ronds ! Il a même fait son service militaire en France !

Il est né à Paris, sa langue maternelle est le français, et il est enterré au Père Lachaise par volonté testamentaire ! Je dis qu'il est français. Or on n'a jamais fait valoir que ce grand industriel indien était français.

On a quand même à l'E.N.A. depuis toujours des élèves étrangers et un annuaire. Il y a les élèves étrangers répertoriés et regroupés en associations étrangères.

M. FUMAROLI : Demandez à Paris IV, à n'importe quelle université française ! Aucune ne tient ce mémorial !

P. GIACOBBI : Il y a maintenant les ambassades à travers Campus France qui sont en train d'organiser quelque chose. D'un côté, on refuse les étudiants étrangers qui viennent en France. On me dit qu'il ne faut pas de Marocains. Je demande pourquoi. Un doctorant marocain aura le plus grand mal à avoir un visa pour faire son doctorat en France.

M. FUMAROLI : Pourquoi ?

P. GIACOBBI : Je ne sais pas pourquoi, c'est idiot ! Il est francophone, il parle souvent mieux le français que les Français. Il est doctorant, il y a des gens extraordinaires !

M. FUMAROLI : Ce sont des français avec passeport étranger !

P. GIACOBBI : Oui plus français que les Français.

M. FUMAROLI : Je suis retourné au Maroc l'année dernière, et partout où je suis allé, même dans les lieux les plus reculés, j'ai trouvé le français très vivant.

P. GIACOBBI : Bien sûr ! En Kabylie, vous trouvez le français à tous les coins de rue.

M. FUMAROLI : Le gouvernement algérien a pourtant fait l'impossible pour déraciner le français.

P. GIACOBBI : Oui, mais les kabyles préfèrent le français à l'arabe. C'est clair. Ils parlent kabyle, mais quand ils ont le choix d'une inscription, c'est d'abord en kabyle, après en français, mais pas en arabe. On mettra « coiffeur » ou « boulangerie » à la limite en kabyle si l'on peut. Si l'on ne sait pas l'écrire en kabyle, on l'écrit en français mais pas en arabe !

Ils ont des difficultés de visa, il n'y a pas de registre des *alumni*, comme vous dites très justement.

C'est embêtant car il y a plein de gens qui ont fait des études en France malgré toutes les difficultés. Vous pensez bien que si un Japonais a passé cinq ans dans une école française et qu'il va devoir faire un choix d'investissement entre la France et l'Italie, le fait qu'il ait fait cinq en France va déterminer son choix.

M. FUMAROLI : La France d'avant-guerre a eu un instrument de travail qui lui coûtait peu, mais qui lui rapportait énormément, c'était les bourses attribuées avec discernement. On donnait des bourses d'un an, de deux ans à des gens particulièrement doués, que les Directeurs d'Institut français étaient chargés de recruter.

Je prends toujours pour exemple mon prédécesseur, Ionesco, qui est venu à Paris en 1936-1937, avec son camarade Emil Cioran, tous deux sélectionnés par Alphonse Dupront à Bucarest. Ils ne sont jamais rentrés en Roumanie. Ils sont restés ici ! Et ils sont devenus des gloires de la littérature française !

P. GIACOBBI : Oui, mais si un petit Ionesco et un petit Cioran arrivaient aujourd'hui et si la Roumanie n'était pas dans l'Union européenne, on leur dirait : « Mais non, que voulez-vous faire ? Des études littéraires ? ». On les aurait rejetés, ils n'auraient jamais le visa !

M. FUMAROLI : Cioran a trouvé du travail pour rester ici. Avec l'aide de son ami Ionesco qui était entré dans le corps diplomatique, il a été employé à l'ambassade de Roumanie à Vichy. On n'en a pas fait grief, ni à Ionesco. On a été plus sévère pour ses positions politiques de jeunesse. Mais c'est cette blessure qui est à l'origine de son passage au français et de son admirable lucidité morale.

J'ai constaté que les bourses que l'on a données à des Japonais, à des gens du Moyen-Orient, ont toujours eu des suites très fécondes. Je suis stupéfait d'apprendre de vous qu'alors que nous nous plaignons à juste titre de n'avoir pas assez d'étudiants étrangers en France, on leur refuse des visas, on leur fait des difficultés.

Pourquoi ? Ils ne sont pas terroristes ni soupçonnés de l'être ?

P. GIACOBBI : Non, par exemple, à l'École de management à Calcutta, le directeur des études me dit « Monsieur, nous avons du mal parce que vous donnez des visas de telle durée. Or nos stages font deux mois de plus. Nous n'avons aucune difficulté avec les élèves de l'ESSEC, de H.E.C. qui viennent chez nous ; on leur donne le visa pour la durée correspondant au stage. Chez vous, il manque deux mois ». Et il ajoute très gentiment « Vous comprenez, après tout pour nous, c'est un gros effort de faire venir des Français car figurez-vous que nous avons beaucoup de demandes de nos amis américains, anglais, australiens. Nous n'allons tout de même pas transformer notre programme d'enseignement pour satisfaire aux exigences administratives d'un petit pays ». Théoriquement, la France est une terre d'accueil et les États-Unis sont, paraît-il, depuis longtemps une terre où l'on fait des difficultés pour l'immigration.

M. FUMAROLI : Oui, ils sont parfois difficiles, surtout depuis le 11 septembre

P. GIACOBBI : Vous n'avez pas de difficulté pour aller enseigner aux États-Unis pourtant ?

M. FUMAROLI : Non. L'autonomie des Universités américaines leur permet de prendre en charge l'affaire du visa de longue ou courte durée. Pour les étudiants, c'est la même chose. Les candidats sont choisis sur dossier, sur entrevue, leur c.v. et leurs mérites sont soigneusement pesés. Il y a des bourses pour les plus doués sans ressource. Une fois le choix fait, l'Université se charge de les faire entrer pour la durée voulue aux U.S. Quand on traverse le campus de Columbia, on traverse le monde, on croise des Indiens, des Pakistanais, des Chinois, des Japonais...

P. GIACOBBI : C'est très bien. Ils ne posent pas de bombes que je sache !

M. FUMAROLI : Non. Malgré tout, le melting-pot dont on a beaucoup vanté les mérites pendant des années, ne me semble pas fonctionner si bien. Nous avons des loubards de banlieue, parfois dangereux, mais non des traîtres passés à l'ennemi ou devenus des *serial killers* par haine de leur pays. Pourquoi ? Je passe sur les Américains individualistes du type Timothy McVeigh ou sur les enfants drogués de violence par les jeux vidéo. Les jeunes étrangers ont tendance à vivre entre eux, tout en profitant naturellement de l'enseignement, tout en faisant de bonnes études et en repartant avec un diplôme excellent, Mais ils partent sans sympathie. Plus exactement ils partent avec de la sympathie pour l'université mais pas pour les États-Unis. Dans les milieux musulmans comme dans les autres, les groupes se durcissent et ne fondent pas.

P. GIACOBBI : L'autre jour, je voyais sur T.V. international M. Hassan al-Tourabi, docteur de la Sorbonne, d'université libanaise et d'une autre anglaise, qui est quand même un maître de pensée de l'Islam radical. Il parle très bien français, porte maintenant le complet-veston et la cravate, mais enfin, je connais un peu les questions de terrorisme, je peux vous dire qu'il en est. Donc il s'est refait une virginité un peu moins islamique, mais il n'en reste pas moins dangereux. M. Tarik Ramadan, est très sympathique mais c'est quand même le petit fils du fondateur des Frères

musulmans. Ce n'est pas parce qu'on a un aspect très séduisant, intellectuel, etc., que l'on parle un merveilleux français que l'on est nécessairement un ami de la France.

M. FUMAROLI : À Columbia, Edward Saïd, descendant élégant et intelligent d'une famille de grande bourgeoisie cairote, a longtemps enseigné avec succès. Son livre « Orientalisme » a fait de lui une star. Il a persuadé plusieurs générations d'étudiants que l'Occident colonialiste avait inventé un Orient arriéré, archaïque, paresseux et voluptueux de manière à lui en faire accroire, et à l'écraser encore davantage sous sa férule. Il n'a jamais montré l'autre face de ces poncifs, l'orientalisme savant qui a sauvé manuscrits, œuvres d'art, sites antiques et révélé à l'Orient sa propre histoire et ses propres langues. Tout le travail des archéologues, des ethnologues, des philologues, des historiens de l'art pour sauver la mémoire et le patrimoine de ces peuples, est disqualifié et attribué à la pure prédation. Ce sont là des vues destinées à nourrir le remords des uns et la haine des autres.

P. GIACOBBI : Un dernier mot, trouvez-vous que la France est un pays attractif ? Comment diriez-vous les choses ?

M. FUMAROLI : Il faut bien qu'elle le soit puisqu'elle est l'objet chaque année d'un plébiscité des pieds Du point de vue du pèlerinage et du tourisme, nous sommes d'une attractivité extraordinaire. Du point de vue fiscal, beaucoup moins. C'est un des drames de la France, de l'art français, des lettres françaises, et je dirai même à certains égards, du luxe français, devenu maintenant un luxe démocratique « kitchisé », qui se vend bien mais qui a perdu beaucoup de sa rareté, qu'ils ont perdu de leur aura sur le monde. Des lors que l'on s'est mis à rançonner les grandes fortunes étrangères installées à Paris, depuis Pinay, et à les chasser dans d'autres capitales avec nombre de Français fuyant eux aussi le fisc nous avons perdu beaucoup parce que ces gens dépensaient beaucoup, se montrant souvent généreux vis-à-vis de nos institutions. On a fait le jeu du populisme et du socialisme, deux grisailles qui n'exercent aucune attractivité, Le tourisme de masse c'est très bien, mais il ne fait que passer, il ne s'intéresse qu'aux monuments à photographier, et non à créer un pôle de sociabilité, de mécénat, de création.

Par ailleurs, il faut bien reconnaître, le point de vue économique n'étant pas incompatible avec le point de vue disons culturel (ce mot tellement vague sert à toutes les sauces), il est bien certain que la France exerce encore et toujours énormément d'attraction sur des gens un peu cultivés et sensibles de toute la terre. Nous ne sommes plus, sinon par la médiation de l'Europe, une grande puissance militaire, économique, industrielle ou diplomatique, disposant d'un ensemble de grands esprits à la hauteur de ces responsabilités et de ces enjeux.

Mais voyez Oxford, c'est encore une magnifique université avec des gens incontestables mais, comme nous le disons entre nous, ses collègues ne comptent plus de ces grandes figures qui donnaient à cette Université une allure de Vatican. Dans les humanités, je l'ai dit, nous avons de jeunes générations de très bons chercheurs, ils s'imposeront encore davantage au plan international.

Mais la tendance de l'esprit public français (et peut-être plus poussé en France qu'ailleurs) est à préférer le grand nombre de médiocrités au petit nombre des grands maîtres.

Cela étant, nous avons une généalogie telle qu'elle nous sauve aux yeux du monde Il ne faut ne pas hésiter à jouer de cette généalogie car elle est incontestée, incontestable, et elle contribue à exercer une fascination extraordinaire. Quand on voit ce que Proust nous a gagné d'amis, sans déboursier un centime, c'est renversant ! Va pour le snobisme. Si l'on veut aux États-Unis appartenir à l'*Upper crust*, il faut avoir l'air d'avoir la *Recherche* pour livre de chevet !

Les Anglais ont l'équivalent de Proust, c'est un merveilleux roman d'Anthony Powell intitulé « *A dance to the music of time* ». C'est un chef d'œuvre. Ses quatre volumes décrivent, à travers un groupe de familles, l'Angleterre depuis le temps de la Reine Victoria jusqu'à la chute de Churchill, après 45. C'est une évocation assez nostalgique de l'aristocratie et de l'empire anglais, de leurs vertus. Un très grand livre : le Proust ou l'anti-Proust anglais. Il n'a jamais été traduit en français. Il a comme Proust des fanatiques en Amérique. C'est une sorte de secret anglo-américain. En France, aucun écho. Même vous qui connaissez bien l'Inde où la littérature anglaise est très présente, je suis étonné que vous ne le connaissiez pas.

P. GIACOBBI : Non...

M. FUMAROLI : Je vous le recommande, pour vos lectures d'été.

P. GIACOBBI : Je suis très obsédé par la correspondance de Proust.

M. FUMAROLI : Le point de vue de Powell est plus historique que celui de Proust. Il y a du Gibbon dans son livre.

P. GIACOBBI : Encore que Proust était très doué pour la politique.

M. FUMAROLI : La politique de la III^e République.

P. GIACOBBI : Il avait une connaissance précise et remarquable des choses politiques, il avait été, disait-il le premier des dreyfusards, ce qui n'était pas complètement faux car c'était lui qui avait fait signer quasiment de force la première pétition à Anatole France. C'était quand même une personnalité très attachée à la vie politique. Il y a une lettre de 1914 où il dit « cette guerre qui va tuer des millions de gens ». Maître, combien de gens écrivaient cela en 1914 ? Aucun général, aucun homme d'État n'a jamais écrit cela à ce moment !

M. FUMAROLI : Ils manquaient d'imagination les pauvres.

P. GIACOBBI : C'était un écrivain, qui n'était pas militaire même s'il était officier de réserve qui a dit « cette guerre qui va tuer des millions de gens » !

M. FUMAROLI : Un des passages les plus merveilleux du roman, c'est celui où le vieux Charlus

3 Lettre à Lionel Hauser envoyée par Marcel Proust le 2 août 1914 : « Quand je pense que des millions d'hommes vont être massacrés dans une "Guerre des Mondes" comparable à celle de Wells, parce qu'il est avantageux à l'empereur d'Autriche d'avoir un débouché sur la Mer noire. », *Correspondances*, Tome XIII, Librairie Plon.

se confie au narrateur pendant une nuit de guerre où tout est éteint dans Paris menacé de bombardement. Il dit en substance : « Tous ces jeunes gens qui sont en train de mourir sont comme des statues vivantes que l'on vandalise ». Par cette image d'esthète homosexuel, il fait sentir l'horreur de ces deux ou trois générations de jeunes hommes qui ont disparu dans les tranchées et dont la France ne se remettra jamais ! La connaissance – ce que le romantisme a toujours cru – que donnent l'intuition et l'imagination poétique va beaucoup plus loin que les raisonnements et les déductions de l'intelligence froide.

P. GIACOBBI : Il y a chez Proust une connaissance prodigieuse des phénomènes politiques et stratégiques. Il y a des pages entières dans *La Recherche* consacrés à des commentaires de Clausewitz et à la guerre de 14, mais il les a écrit après 1918, tandis que sa lettre du début de la guerre est incroyable.

M. FUMAROLI : Cela suppose une capacité de synthèse superbe.

P. GIACOBBI : Et pourtant Proust était patriote et croyait à la victoire française dès le début de la guerre.

M. FUMAROLI : Ce n'est pas par hasard s'il était l'ami de Léon Daudet.

P. GIACOBBI : Oui, même si Léon Daudet était son antithèse politique !

M. FUMAROLI : Mais Daudet a fait de lui un portrait magnifique, à la Watteau.

P. GIACOBBI : C'est grâce à Léon Daudet qu'il a eu le prix Goncourt. Il du se dire « Je suis peut-être antisémite, antidreyfusard, royaliste et tout, mais il faut que Proust ait le prix Goncourt ».

M. FUMAROLI : Il sentait bien qu'avec Proust il touchait au cœur de la nation, au cœur de la langue.

P. GIACOBBI : C'est d'ailleurs grâce à la guerre que *La Recherche* a pris de l'ampleur, sinon elle se serait limitée à deux volumes...

M. FUMAROLI : Si le Président de la République qui, paraît-il, maintenant lit *La Recherche du temps perdu* voulait trouver un axe à sa recherche de l'identité française, il n'aurait qu'à renvoyer à ce livre. On y trouve l'architecture gothique, et la paysanne Françoise qui date de Jeanne d'Arc !

P. GIACOBBI : Son bœuf en gelée évoque Michel Ange et les carrières de Carrare ! C'est absolument extraordinaire !

M. FUMAROLI : L'amour de la France chez Proust est extraordinaire, d'une France profonde, terrienne... alors qu'il est l'urbain par excellence.

P. GIACOBBI : Oui, il ne supportait pas la campagne, il était asthmatique !

M. FUMAROLI : La féodalité, le gothique, la paysannerie, tout ce que les intellectuels en général considèrent comme la vieilleries reste pour lui vivant, c'est le substrat qui fait la saveur de la nation.

P. GIACOBBI : Et en même temps, c'est une réflexion sur le cosmopolitisme, l'Europe, etc.

D'ailleurs c'était un très mauvais anglophone puisqu'il ne comprenait pas du tout l'anglais. Il a

quand même traduit Ruskin avec génie !

M. FUMAROLI : Il s'est fait aider.

P. GIACOBBI : Sa mère était quasi-bilingue. Elle a donc commencé à traduire et lui réécrivait ce que sa mère traduisait.

Maître, merci beaucoup.

M. FUMAROLI : Je ne vous ai donné aucun éclaircissement. Je suis désolé.

P. GIACOBBI : Je vois M. Compagnon à New-York.

M. FUMAROLI : Vous le saluerez, c'est un grand ami.

P. GIACOBBI : C'est un polytechnicien qui mal tourné !

(Rires)

M. FUMAROLI : C'est tout son charme et sa solidité. C'est un polytechnicien et ingénieur des Ponts, qui a connu son chemin de Damas et qui est devenu maintenant historien de la littérature.

P. GIACOBBI : Oui, je sais. Il a écrit entre autres, une postface au livre de Donald Morisson.

M. FUMAROLI : Il a eu tort, à mon avis. Mais la situation est elle-même « hamletique ». Je comprends très bien sa prudence et ses réserves. Je suis beaucoup plus volontariste que lui.

P. GIACOBBI : C'est le moins que l'on puisse dire !

Entretien avec Yves GUILLOTIN

Président de l'Université du Maine

Mardi 26 janvier 2010

P. GIACOBBI: Ainsi que vous le savez, le président de la République m'a demandé de réfléchir à la question de l'investissement direct étranger en France. Vaste programme qui, à mes yeux, n'inclut pas uniquement une réflexion du style "faut qu'on" "il n'y a qu'à" diminuer l'impôt qui pèse sur les impôts. D'abord parce que, contrairement à tout ce que l'on raconte, les impôts qui pèsent sur les entreprises ne sont pas tellement extravagants. S'ils veulent aller ailleurs, ils verront. Quand ils disent que l'Inde est attractive, je leur dis d'aller voir l'administration fiscale indienne pour comprendre à quel point elle l'est.

En revanche, je crois qu'il y a des problèmes d'image épouvantables en France. En effet, nous avons une très mauvaise image. Entre nous, c'est un peu mérité ! Quand on dit en public que Renault ne doit pas construire d'usine en Turquie pour faire des Clio, alors que tout le monde sait que l'on ne peut le faire qu'en Turquie et que l'on ne peut sûrement pas la fabriquer en France, ou alors en or massif... Cela crée une ambiance qui n'est pas très bonne. Contrairement aux chiffres bruts que l'on nous assène, on a en réalité de gros problèmes pour l'investissement étranger en France.

Je ne vais pas rentrer dans le fait de savoir si l'université française est... Ce n'est pas mon souci. D'abord, parce que j'en sais assez pour éviter les comparaisons stupides, qui consistent à comparer Harvard avec la moyenne des universités françaises. Si je compare n'importe quelle université française avec la moyenne des collèges américains, je vais me trouver très bien et très beau.

Y. GUILLOTIN: Tout à fait.

P. GIACOBBI: Si je compare l'École pratique des hautes études en sciences sociales à la meilleure école de sociologie à Yale ou Columbia, je serai aussi à l'aise. Si je compare le collège moyen américain avec la meilleure école française, *idem*. Arrêtons de dire des bêtises ! On compare des choses qui ne sont pas comparables. Je ne fais pas ces comparaisons.

En revanche, ce qui me choque profondément, c'est le fait que, à l'étranger, on n'est pas capable en France de repérer les *alumni*, à savoir les étrangers qui ont fait des études en France, y compris les boursiers. On ignore tout. On ne connaît pas les professeurs français qui sont dans les universités étrangères, notamment américaines. On a des difficultés extrêmes, parfois, à faire venir des étudiants étrangers, notamment américains, en France. Quand j'entends M. Compagnon, professeur au Collège de France, qui est à New York, me dire : "*On a des difficultés terribles avec les visas*", et que le monsieur de l'*University of New York Institute* n'a pas de difficulté parce que la petite dame qui s'occupe de cela chez nous, depuis trente ans, est bien avec le personnel du consulat, c'est une situation de désordre absolu.

Je ne suis pas certain que l'on connaisse bien tout ce qui se fait. De plus, notre système en France est celui du *star system*. Les grandes universités ne sont pas les meilleures. D'ailleurs, il n'y a qu'à voir le classement de Shanghai. Polytechnique ressort au 73^{ème} rang, et encore c'est bien payé !

Quant à l'ENA, elle n'y figure pas. Heureusement !

Y. GUILLOTIN: Ce n'est pas un établissement d'enseignement classique.

P. GIACOBBI: J'y ai passé deux ans, j'ai coûté un peu d'argent à la République, vous aussi, nous voyons le résultat ! Enfin, je parle pour moi. Vous, cela va encore...

On ne connaît pas les réseaux. On ne les constitue pas. On a un problème de langue. Tout le monde n'a pas le problème de la langue, je ne l'ai pas tout à fait. Mais beaucoup en France l'ont. Même quand on ne l'a pas, on prétend l'imposer.

J'ai vu les gens d'Akron, qui m'ont paru avoir plusieurs singularités : ce sont des chefs d'entreprise, des jeunes papys, qui ont décidé de poursuivre un peu. C'est très particulier par rapport à la France. Comment les avez-vous connus ? Comment cela s'est-il passé ? Ils ont l'air passionné.

Y. GUILLOTIN: C'est le hasard des circonstances. Il se trouve qu'Ouest Atlantique fait du développement économique sur tout l'Ouest de la France. Aussi bien l'université que les collectivités locales étaient en contact avec pour différentes raisons. A un moment, ils ont fait circuler les expériences menées à Akron, notamment en matière de transferts, mais de transferts allant jusqu'à *Business Angels*, société de capital, etc., tout cela dans une continuité qui va de l'université à la fondation, au *Business Angel* et aux entreprises créées. Il y avait cette continuité.

P. GIACOBBI: Plus l'argent qu'ils rapportent avec les brevets.

Y. GUILLOTIN: Bien sûr.

Il se trouvait que c'était un moment où je ressentais le besoin, au niveau de l'université, de me rapprocher des structures de transfert. L'histoire a fait que, au Mans, la structure de transfert est à côté de l'université, à la fois physiquement et juridiquement. Ce sont deux entités séparées.

Quand l'inspection générale est venue nous auditer, elle me l'a fait remarquer : "*Comment se fait-il que ce soit à côté et séparé ?*" C'est largement l'histoire qui explique que c'est ainsi. Les collectivités avaient envie de bouger en termes de transferts. Il y a vingt ans, l'université n'était pas prête à le faire. Les collectivités ont donc créé à côté une structure dédiée aux transferts.

Je me suis posé la question de « racheter » la structure de transfert, en me disant qu'elle devrait être chez moi puisque je fournis les deux tiers des ressources intellectuelles. Logiquement, cela devrait être chez nous. Ce n'est pas praticable. Nous avons engagé une réflexion autour de la fondation, du partenariat, etc.

Se présente cette opportunité d'Akron. J'ai sauté sur l'occasion pour essayer de faire bouger le dossier ; j'ai proposé que l'on invite MM. Schorr et Rosenbaum au Mans. Ils l'ont accepté très vite, pour des raisons compréhensibles : ils ont tous les deux travaillé en France, avec une francophilie de fond sur leurs comportements. Ils disent quelques mots de français, mais ils ne fonctionnent qu'en anglais.

On a proposé de les faire venir. Ils ont répondu "oui" très vite. Quand nous avons commencé à creuser, nous nous sommes aperçus que la fondation qui faisait du transfert chez eux était repérée comme la dixième aux États-Unis. C'est une structure énorme !

C'est la dixième structure de transfert, avec une véritable expérience. J'ai appris pourquoi. Akron est une région sinistrée d'un point de vue industriel, avec les problèmes automobiles que connaissent les États-Unis.

Ils sont venus trois jours. Ils ont été très contents parce que c'était très convivial. Mais ce n'est pas le point. Nous avons un *timing* très professionnel, avec des interventions courtes. Nous les avons mis en face des personnes des labos qui avaient des choses à leur montrer.

P. GIACOBBI: J'ai été très impressionné par la qualité de ces personnes, par leur qualité de fond, par la clarté de leurs vues.

Aux États-Unis, plus que chez nous, ils ont le génie de mieux exposer les choses.

Y. GUILLOTIN: Tout à fait.

Ce qui m'a frappé dans leurs exposés, dans les discussions que nous avons eues, c'est l'implication de la démarche dans le territoire qui est le leur. Ils ne sont pas là strictement pour faire du *business*. C'est leur job, mais ils ne le font pas pour ne faire que du *business* mais pour faire du développement territorial. Ils sont là pour faire gagner le Nord-Est de l'Ohio. Cela m'a surpris. On est tous prisonniers d'images toutes faites. Pour moi, le *Business Angels* américain n'était pas là pour un territoire mais pour faire de l'argent sur des opérations. C'était pour nous une vraie découverte.

L'idée que j'essaie de faire avancer n'est pas de cloner le système Akron, parce que ce n'est pas possible, mais de s'en inspirer pour faire bouger les structures en France.

P. GIACOBBI: Pourquoi, culturellement, n'est-ce pas possible ? Il me semble que nos problèmes, s'agissant de l'accueil d'investissements étrangers, sont des problèmes d'image et de culture, au sens très large. J'ai entendu trop souvent aux États-Unis et en Grande-Bretagne des choses dont je n'avais pas complètement conscience, bien que je connaisse un peu. C'est : "*Vous n'êtes pas, vous chefs des entreprises françaises, culturellement socialisés avec les entreprises américaines, comme le sont les Indiens.*" Je connais les Indiens par cœur, ma femme est indienne. Je connais très bien les Indiens. Ils ne sont pas socialisés, mais ils en ont l'apparence. Nous sommes très éloignés.

Y. GUILLOTIN: Je crois tout à fait cela. Si le « *fit* » s'est bien fait, comme disent les Anglo-Saxons, avec les gens d'Akron, c'est précisément parce qu'il y a eu un aspect culturel et social.

Je cite un exemple qui est drôle. On leur a organisé une soirée sur le circuit des 24 heures. Quand on est au Mans, c'est incontournable ! Pour les recevoir, le soir, nous avons fait venir un héritier des Bollée. Le soir, avant qu'ils partent, je dînais avec eux. M. Schorr me dit :

- Comment avez-vous pu faire cela ?

- Ce n'est pas très compliqué. Nous avons pris notre téléphone, nous avons appelé l'héritier des Bollée et nous lui avons dit que nous avions des hôtes américains. Il a répondu "oui". Ce n'est pas plus compliqué que cela.

Quand ils sont rentrés aux États-Unis, ils nous ont envoyé un ou deux *mails* avec des cloches fondues par les Bollée qui sont aujourd'hui dans l'Ohio. C'est l'aspect épiphénomène.

J'ai fréquenté les Américains mais plutôt dans le Maine, Portland, parce que nous avons des accords pour des raisons qui se comprennent historiquement. On s'aperçoit de cela. Il y a le côté proximité, sociabilité, etc., mais aussi le côté très professionnel. Il y a un mélange des deux chez les Américains, qui est assez curieux. Il faut arriver à tenir les deux. C'est ce que nous avons réussi à faire durant les deux jours et demi qu'ils ont passés avec nous. C'est ce qui a provoqué cette accroche.

P. GIACOBBI: Sur le plan technologique, j'imagine qu'il y avait des choses...

Y. GUILLOTIN: On leur a fait une présentation de ce qui se passait dans l'université et autour. Deux sujets, entre autres, les intéressent : un procédé de chimie sur l'antifouling pour les bateaux. Il se trouve que l'un de nos chimistes a mis au point une technique chimique qui permet d'avoir des antifoulings moins polluants que ceux traditionnellement utilisés. Cela leur a plu. Il y a eu des échanges de *mails* depuis. On a cru comprendre que le client, derrière, n'était rien d'autre que l'armée américaine.

P. GIACOBBI: Malgré l'état du trésor public américain, il reste un très bon client quand même.

Y. GUILLOTIN: Et surtout une référence. J'ai alerté mes collègues en leur disant : *"Attention, si vous négociez avec ces gens-là, vous n'y allez pas avec des troisièmes couteaux, il faut des gens béton sur les licences, parce que l'on n'a plus affaire à des amateurs. Il faut être très, très pro."*

P. GIACOBBI: Croyez-en ma vieille expérience d'il y a très longtemps, mais encore vive, il y a trois manières de se ruiner : les femmes, le jeu et les brevets d'invention. La troisième est beaucoup plus rapide et plus chère, et moins agréable...

Y. GIOLLOTIN: Je les ai alertés. Ce sujet les intéresse.

Le second sujet, toujours en chimie, porte sur des anticancéreux. Le problème des anticancéreux est qu'ils contiennent des métaux lourds, qui ont des effets secondaires extrêmement défavorables. Un des chimistes a travaillé. Il a une technologie permettant d'alléger en métaux lourds.

P. GIACOBBI: Pourquoi dites-vous que le système qu'ils ont, à savoir une fondation distincte, ne serait pas transposable chez nous pour des raisons culturelles ?

Y. GUILLOTIN: Je ne dis pas qu'il n'est pas transposable. Nous ne pourrions pas le plaquer. J'ai programmé pour le mois d'avril un voyage à Akron, parce que j'ai réussi à convaincre le maire du Mans et mes partenaires de monter une fondation sur le territoire. L'idée n'est pas de monter une fondation pour faire de l'argent, mais de résoudre le problème de coordination université, centre de transfert, entreprises. Au travers du modèle d'Akron, je me dis que l'on a quelque chose qui peut être sinon transposable, du moins une source d'inspiration pour ce que l'on souhaite construire.

P. GIACOBBI: Ce que vous faites là est une exception en France où cela devient-il... ?

Y. GUILLOTIN: Cela existe dans certains endroits. Un certain nombre de fondations ont été montées. Il y a des tentatives de faire de la fondation un véhicule pour réaliser un certain nombre de projets à l'université. Je sais que, dans le cadre du grand emprunt sur le Grand Ouest, nous réfléchissons à une fondation pour valoriser l'excellence dans l'Ouest. La fondation est un véhicule, un moyen, ce n'est pas une fin en soi. C'est un véhicule qui permet d'avoir une interaction avec le secteur privé. Une fondation marche bien, parce que le projet existait avant, à Lyon, avec le médicament. L'environnement industriel est tel que... Quand vous avez Mérieux derrière, cela aide.

P. GIACOBBI: Si l'on essaie de le faire à Aurillac, cela va être très difficile.

Y. GUILLOTIN: Cela va être plus délicat, probablement.

L'idée est d'utiliser le véhicule "fondation" pour résoudre un problème de coordination université, centre de transfert, entreprises.

P. GIACOBBI: Par rapport au secrétariat d'État ?????? aux universités, etc., comment cela se passe-t-il ? Est-ce bien vu, mal vu ?

Y. GUILLOTIN: L'idée de la fondation est dans l'air du temps. L'idée du grand emprunt, c'est

fonder en capital un certain nombre de structures. Nous sommes dans le modèle économique de la fondation.

P. GIACOBBI: Le modèle du grand emprunt, c'est emprunter pour permettre des investissements qui, à court terme, ne seraient peut-être pas... Mais qui, sur le long terme, peuvent se révéler déterminants.

Y. GUILLOTIN: Surtout, c'est un basculement complet. On n'est plus dans une logique de subvention, traditionnellement la logique des universités ou des écoles en France, mais dans une logique où l'on dote la structure en capital, lequel capital génère des revenus pérennes que la structure utilise comme bon lui semble. On est dans un changement de logique complet d'un point de vue économique. J'ai une culture d'économiste au départ...

P. GIACOBBI: Nul n'est parfait !

Y. GUILLOTIN: L'idée est vraiment ce changement. Le mouvement vers les fondations est un mouvement qui va s'élargir. Aujourd'hui, il existe quelques expériences, liées à des conditions locales pour l'essentiel. Cela va se développer ; on le voit bien au travers du grand emprunt, au travers des régions. Quand il y a des PRES régionaux, il y a souvent la tentation pour la Région d'adosser aux PRES une fondation pour développer la recherche et l'innovation sur le territoire de la région. On va de plus en plus vers une espèce de galaxie de fondations correspondant aux différents niveaux de territoire.

P. GIACOBBI: Le tout est que les capitaux de ces fondations fassent l'objet d'une gestion de portefeuille intelligente et prudente. Sinon, on va se retrouver comme... Parce que l'on a oublié de dire deux détails qui clochent aux États-Unis : les grandes universités ont perdu moitié ou trois-quarts de leurs capitaux. Ils avaient de brillants économistes mathématiques... Moi qui ne suis pas matheux, j'avais compris avant eux. Les fonds de pension ont pris un bouillon de moitié. Ils sont incapables de payer qui que ce soit.

Y. GUILLOTIN: Tout à fait. Dans le schéma que j'ai en tête aujourd'hui, éventuellement en s'inspirant d'Akron, c'est une fondation partenariale dans laquelle on a les acteurs publics, la métropole, le département. La fondation doit bien être une fondation d'intérêt territorial, qui rassemble les acteurs économiques des grandes entreprises ayant un intérêt évident au développement du territoire. Cela veut dire mettre autour de la table les quelques poids lourds.

P. GIACOBBI: Si je comprends bien, monsieur le président, vous avez l'idée révolutionnaire dans notre beau pays...

Y. GUILLOTIN: "*Révolutionnaire*" est un grand mot.

P. GIACOBBI: Il faut que les étudiants qui sortent de votre université travaillent, aient un emploi.

Y. GUILLOTIN: C'est notre vocation numéro 1. Vous pourriez rencontrer la totalité des présidents d'université, ils vous tiendraient le même discours.

P. GIACOBBI: Certes. Mais ont-ils envie qu'ils travaillent dans l'entreprise ou ailleurs ?

Y. GUILLOTIN: Cela a sérieusement bougé. Vous ne le répérez pas, mais les présidents d'université aujourd'hui sont *de facto* des chefs d'entreprise. Aujourd'hui, j'ai un budget consolidé de 70 M€, ce sont près de 1000 personnes, 10.000 étudiants. C'est une jolie PME.

P. GIACOBBI: Tout à fait. Je dis toujours que je m'occupe d'une PME, à savoir d'un département,

un conseil général.

Y. GUILLOTIN: On est confronté à des réalités qui sont des réalités d'entreprise.

P. GIACOBBI: Je pose une question incidente. Actuellement, chez vous, dans votre université, avez-vous des étudiants étrangers ?

Y. GUILLOTIN: Oui. Nous sommes à 1500 étudiants, 15 %, avec des flux qui ont été pendant très longtemps essentiellement du Maghreb.

P. GIACOBBI: Postcoloniaux.

Y. GUILLOTIN: Maghreb/Afrique. On a eu une poussée importante des Chinois sur les années récentes. Cela se tasse un peu, pour deux raisons. La première est que nous avons fait monter la barre, en disant que notre problème n'était pas de faire du nombre mais d'attirer des étudiants en master. Nous avons un master de mathématiques appliquées à la finance.

P. GIACOBBI: J'adore les mathématiques appliquées à la finance, mais je préfère quand elles sont pratiquées par ceux qui gagnent des sous que par ceux qui en font perdre. C'est un point de vue très baroque mais...

Y. GUILLOTIN: Nous avons une formation dédiée parce qu'une des meilleures spécialistes française a passé six ans au Mans. Elle a laissé des traces chez les mathématiciens. Cette filière fonctionne.

Quand j'étais en Chine avec la Région, nous avons rencontré les responsables de la filière mathématique qui sont d'excellent niveau international, qui se connaissent entre chercheurs. Quand nous leur avons dit que nous pouvions prendre des étudiants en master de mathématiques appliquées à la finance, mais des gens qui tiennent la route, ils ont dit : "*Pas de problème !*" Il y a un système de sélection en Chine. Ils nous ont envoyé des gens d'extrême qualité, des très, très bons. Pour les enseignants, c'est du billard ! Ils ont une "matière première" excellente.

P. GIACOBBI: Cela se passe en quelle langue ?

Y. GUILLOTIN: Soit en français, soit en anglais. L'obstacle du français est relatif s'agissant des mathématiques. Dans de telles disciplines ou dans des disciplines vraiment très ciblées d'un point de vue technique, il y a moins l'obstacle de la langue. On a monté des masters en anglais sur nos domaines de prédilection.

P. GIACOBBI: Question incidente, avez-vous eu des problèmes de visas ?

Y. GUILLOTIN: Il y en a régulièrement, oui.

J'ai essayé de comprendre la chaîne d'arrivée des étudiants étrangers, notamment en Chine. Il y a des interactions entre l'académie d'un côté, le ministère de l'Intérieur et le ministère des Affaires étrangères de l'autre. Cela s'est compliqué avec des consignes qui, manifestement, n'ont pas la cohérence qu'elles devraient avoir. Je n'ai pas à définir la règle. Si elle pouvait être cohérente, connue et appliquée par tous, cela faciliterait la vie. Sachant que, du côté...

P. GIACOBBI: On devrait se battre pour avoir des étudiants chinois, indiens et autres. Or, on pose des problèmes à des gens qui n'ont aucune vocation dans l'avenir à travailler en France, pour la bonne et simple raison qu'ils sont payés, en Inde et en Chine, trois fois le prix qu'ils sont payés en France.

Y. GUILLOTIN: C'est une vraie complication. Est-ce que cela interdit à un certain nombre de gens de venir ? Peut-être, je ne le sais pas. Mais c'est une complication qui nous interdit d'être dans la situation des universités américaines, par exemple. Nous pourrions offrir un *package* : "On s'occupe de tout. Vous êtes bon, vous correspondez à nos besoins."

P. GIACOBBI: Il y a 4500 étudiants indiens en Allemagne, 1500 en France. Ce n'est pas la question de la langue.

Y. GUILLOTIN: Il y a plus d'enseignement en anglais en Allemagne que chez nous.

P. GIACOBBI: Ils viennent parce qu'ils sont mieux accueillis.

Y. GUILLOTIN: Nous sommes capables de les accueillir très proprement, en faisant le maximum pour eux. Objectivement, cela se passe bien. C'est la phase précédente, avec des questions que nous ne maîtrisons pas complètement. Je pense notamment à la Chine, où il y a des organisations périphériques aux universités, d'intermédiaires et autres, qui font que l'on a du mal à se garantir de la qualité académique des gens qui viennent. Pour le cas des mathématiques de Jinan, nous avons travaillé en direct en disant : "Nous sommes capables de vous en prendre vingt." Nous savions qu'ils étaient très bons. L'enseignant référent était à l'académie des sciences de Chine. Nous n'avons pas eu de problèmes. Nous en avons vu arriver vingt ; c'était un vrai plaisir de travailler avec eux. Sinon, nous sommes toujours à la merci d'interlocuteurs plus ou moins fiables. C'est la culture locale. C'est une vraie difficulté.

Nous sommes capables d'accueillir les étudiants étrangers, mais nous avons très peu d'Américains. Quand ils viennent, ils viennent plutôt sur la culture française.

Y. GUILLOTIN: Ils sont très bons.

P. GIACOBBI: Ils vont venir pour faire des lettres, des choses comme cela, assez peu sur la techno.

Les lettres françaises sont admirablement enseignées aux États-Unis, parfois par les meilleurs enseignants français.

Les lettres françaises, qu'elles soient classiques, contemporaines, à la pointe, que ce soit la culture antillaise, des Caraïbes, c'est mieux aux États-Unis qu'en France. C'est un peu malheureux, mais c'est comme cela. La sociologie française... C'est dans les pays anglo-saxons que l'on analyse le plus finement ce que nous sommes, les Zeldin, etc. Cela ne fait pas avancer l'économie ou la technologie.

Y. GUILLOTIN: Il y a très peu d'étudiants anglo-saxons ; vous pouvez élargir, c'est vrai pour les Anglais, pour les Américains et pour les Australiens. On a très peu de demandes. On n'est pas les seuls en cause ; il y a aussi le fait que très peu d'Américains sont capables de suivre des enseignements dans une autre langue que la leur.

P. GIACOBBI: Ils ont un problème linguistique, mais ils ont la *lingua franca* du monde.

Y. GUILLOTIN: Ceux qui ont fait l'effort de venir vers le français sont d'une extrême qualité. J'ai un collègue à Portland, qui est un juriste, qui enseigne indifféremment en français, en anglais, en allemand, en italien. Il est spécialiste de droit constitutionnel comparé, un homme adorable par bien des égards. Mais c'est l'exception. Tous ses collègues sont anglophones, point ! Pas un mot d'une autre langue.

P. GIACOBBI: Ils ont un peu l'espagnol parce que leur femme de ménage est espagnole.

Y. GUILLOTIN: Cela se limite à des registres de langue.

Il y a pas mal d'étudiants étrangers. S'agissant des Chinois, on a un peu calmé en montant en gamme. Sur le Maghreb, on essaie de réguler qualitativement.

P. GIACOBBI: Gardez-vous trace de ces étudiants étrangers ?

Un homme est venu il y a cinq ans à l'université du Mans. Sur la technologie des bateaux, il a été très rusé. Il est peut-être un des chefs du chantier naval le plus important de Chine. L'ambassade de France et le ministère de la Défense veulent vendre -je n'ose pas dire des vedettes comme à Taïwan- un truc... On ne sait pas qu'untel a été pendant trois ans au Mans. Gardez-vous des traces ?

Y. GUILLOTIN: On peut probablement les retrouver. De là à ce qu'il y ait une stratégie d'utilisation de ces ressources, la réponse est non. On peut le faire. Il faut quand même que vous réalisiez que la mission d'insertion et de suivi de l'insertion a été inscrite dans la loi en 2007 pour les universités. C'était déjà, même pour nos étudiants *lambda*, quelque chose de récent.

P. GIACOBBI: Je ne dis pas que c'est un devoir de l'université. Mais, à partir du moment où l'on a accueilli des étudiants étrangers dans une université, qu'ils ont obtenu une bourse, qu'ils ont été aidés, on pourrait savoir qui, quoi, et ne pas avoir la surprise de découvrir, alors que l'on a cherché à pénétrer telle entreprise, que quatre personnes parlaient français assez bien, qu'elles avaient bien connu la France et qu'elles auraient pu être des contacts naturels évidents.

Y. GUILLOTIN: Ce n'est pas fait systématiquement. Cela dit, au moins au niveau des écoles, probablement y a-t-il des choses faites dans ce registre. Dans le club des anciens des écoles, des choses existent à ce niveau-là.

P. GIACOBBI: Nous avons cela pour les anciens de l'ENA. Comme personne n'en veut...

Y. GUILLOTIN: En termes de postes de décision à l'étranger, il y en a pas mal.

P. GIACOBBI: Je le sais, mais rarement dans les entreprises.

Y. GUILLOTIN: Dans les universités, si était exprimée une volonté de faire, ce ne serait pas impossible ni d'un coût phénoménal.

P. GIACOBBI: Il faut créer un réseau.

Y. GUILLOTIN: Chacun a ses ressources.

P. GIACOBBI: Avoir un système normalisé qui fasse qu'on arrive à les retrouver.

Y. GUILLOTIN: Une initiative de cet ordre me paraît réalisable.

P. GIACOBBI: Au passage, pour l'université elle-même, cela ne serait pas forcément... Si, demain, la personne passée au Mans devenait quelqu'un de très important en Chine, aux États-Unis ou ailleurs, que Le Mans avait besoin de développer quelque chose et lançait un appel à la générosité, à l'investissement, il pourrait y avoir un retour. En Chine, Le Mans, personne ne connaît.

Y. GUILLOTIN: De manière générale, nous avons peu de culture du retour vers nos anciens. En revanche, quand on le fait, cela marche très bien. J'ai dirigé une école d'ingénieurs pendant deux ans. Quand j'ai voulu relancer le club des anciens, j'ai fait venir un membre de la première

promotion, qui est aujourd'hui responsable commercial de la DCN à Brest. Quand il a expliqué ce qu'il faisait, les jeunes qui venaient d'arriver ont ouvert de grands yeux. C'est une capacité de projeter. Ils se projettent en disant : *"Dans 10 ans, je peux être là."* C'est une culture d'école.

P. GIACOBBI: Nous avons tellement la culture d'école, que nous avons un nom d'université qui était connu sur toute la planète : la Sorbonne. Le monde entier connaît la Sorbonne, sauf nous. On dit "Panthéon Sorbonne".

Y. GUILLOTIN: Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris 2 Panthéon-Assas. Ils se sont battus sur le nom.

P. GIACOBBI: C'est à peu près du même ordre que si Nestlé, dont le nom signifie quelque chose dans l'agroalimentaire, disait : *"Je vais changer de nom. Pour faire neuf, je vais m'appeler "joyeux lait". Plus personne ne me repèrera."* Joyeux lait 1, Joyeux lait 2, Joyeux lait 3. En tout petit, on mettrait : *"ex Nestlé"*.

Y. GUILLOTIN: Lier une initiative autour de ce repérage des étudiants étrangers passés par nos universités, aujourd'hui retournés dans leur pays, est une idée intéressante. Ce sont des vecteurs très puissants. On l'a tous fait accidentellement. On a retrouvé, au hasard de nos rencontres tel ou tel ancien devenu ceci ou cela. Les anciens de l'université du Maine se trouvent avoir des positions non négligeables. J'ai partagé les bancs de la faculté de droit avec un certain François Fillon.

Pour les étudiants français, on le fait. Pas de manière systématique, mais on le fait. Autant, pour les étudiants étrangers, on ne le fait pas, alors même qu'il y a des questions. Ces étudiants vont massivement rentrer chez eux. J'ai entendu des représentants de collectivités locales me dire : *"Est-ce bien notre rôle à nous de financer les études de ces étudiants dont nous savons qu'ils vont repartir massivement ?"*

P. GIACOBBI: Ce que vous dites est important, au cœur de la question. Les Français ont une conception de fermeture au monde extérieur. Ils ne comprennent pas que l'économie se fait par l'échange. Ils ont une conception colbertienne, monétariste, mercantile ; on veut accumuler l'or, cela doit rentrer, cela ne doit jamais sortir. On ne veut pas faire d'échange. Malheureusement, cela a relativement bien marché, mais cela ne marche plus.

Le raisonnement consiste à dire que l'on pense que l'on va s'étendre à l'étranger, que c'est un mouvement unique. Je vais dire dans mon rapport qu'il faudrait savoir que David Ricardo a existé, que la thèse des avantages comparatifs a existé, que l'on ne peut pas tout faire, que cela marche dans les deux sens. C'est un exemple type. Cela comporte un relatif inconvénient : nous avons formé des gens qui vont nous concurrencer. A l'inverse, cela représente un avantage. Comme tout le monde fonctionne comme cela, si l'on extrait de ce jeu, cela ne marchera pas. De fait, cela ne marche pas très bien.

Y. GUILLOTIN: Pour que l'on arrive à retourner une telle conviction, il faut arriver à montrer l'intérêt que l'université peut trouver à avoir formé des gens, à ce que ces gens soient aujourd'hui implantés à tel ou tel endroit, procurent un retour qui n'est pas forcément financier ; ce n'est pas forcément cela. C'est simplement que l'on sache que l'université de X a formé.

P. GIACOBBI: L'université du Mans sera dans un *Global Network* de telle ou telle technologie ou elle n'y sera pas. Une personne géniale arrive là et invente le truc rusé extraordinaire. Cela arrive comme cela n'arrive pas.

Y. GUILLOTIN: Je vais vous donner un exemple typique. J'ai un labo de référence dans l'acoustique, internationalement connu. Ils me cassaient les oreilles avec des problèmes de mètres carrés. Ils avaient des problèmes de mètres carrés. Je leur ai dit : *"Ce n'est pas le problème. Dites-*

moi ce que vous voulez faire au fond. Le problème de mètres carrés est une conséquence. Cela ne peut pas être la raison d'être." A force d'insister, ils ont fini par m'entendre. Ils ont un projet d'institut européen d'acoustique. Pourquoi ?

J'ai découvert qu'ils ont aujourd'hui la deuxième signature mondiale dans les meilleures revues d'acoustique derrière Cambridge. Je l'ai appris il y a quelques semaines. Ils ont un réseau européen extrêmement dense, avec les meilleurs labos européens du sujet. Ils ont des idées originales sur un certain nombre de choses.

Ils construisent un frigo acoustique. C'est une idée basique, élémentaire en physique : le son fait une onde. Vous pouvez l'utiliser pour faire du chaud ou du froid. L'idée de base est d'utiliser l'acoustique pour faire du froid. Aujourd'hui, le démonstrateur a cette taille-là. Ils ont un problème à traiter : gagner un facteur dix vers le bas. Imaginez que votre frigo acoustique tienne sur le volume de mon doigt, quelle est la limite à la montée en charge de microordinateurs dans le monde ? Le réchauffement de la puce. Si vous êtes capable acoustiquement de refroidir, dans un lieu embarqué, des processeurs, tous les Intel et compagnie vont sortir le chéquier ; ils ont la main sur le stylo. Le jour où l'ordre de grandeur est gagné, le problème est réglé.

Il y a des gens qui sont capables de déclencher des connexions.

P. GIACOBBI: En effet et vous savez mieux que moi que, en France, on a la conception de l'inventeur génial dans son trou. On en a eu beaucoup.

Y. GUILLOTIN: Là, ce n'est pas un inventeur génial, c'est un labo de cent personnes ! J'ai réussi à leur vendre cette idée d'institut européen. On va le pousser, le faire sortir, grand emprunt ou pas.

Y. GUILLOTIN: D'une manière ou d'une autre, je sais que le dossier va sortir parce qu'il y a un réseau.

On a là une identification claire, un réseau européen clair, un savoir-faire quasi unique en France. Il y a un autre grand labo à Marseille. Point ! Nous avons vu de vraies structures qui font du transfert. J'ai vu passer des contrats de recherche CEA, Airbus, généralement avec des chiffres en bas plutôt sympathiques. Des choses se font. Mais ce n'est pas une démarche institutionnelle. Le tiers des ressources du centre de transfert de technologie vient du labo, des ressources intellectuelles.

P. GIACOBBI: Nous vivons dans un monde qui n'existe aujourd'hui que par la constitution de réseaux. Cela a toujours existé, malgré la lenteur des communications. Les mathématiques ne viennent pas du Maine-et-Loire. Cela nous vient des Arabes, des Indiens. Un réseau s'est formé et a transmis. En France, bien que nous ne soyons pas mauvais dans les télécommunications, nous sommes quand même très allergiques à ces notions de réseaux. Nous avons toujours peur de perdre un peu de substance. Si l'on raisonne comme cela, l'on dit : *"Les personnes de l'acoustique, il faut les garder sous cloche chez nous et surtout ne pas les faire sortir."* En réalité...

Y. GUILLOTIN: Le gain à l'échange, pour reprendre Ricardo, n'est pas culturel chez les Français. Chez les économistes, c'est clair pour tout le monde. Si vous rentrez dans d'autres catégories...

P. GIACOBBI: Nous avons encore beaucoup d'économistes mercantilistes en France. Il y a beaucoup d'hommes politiques mercantilistes, chez lesquels David Ricardo, la théorie de la toile... Ils n'ont pas encore compris. Pourtant, ce n'est pas compliqué.

Y. GUILLOTIN: Il ne faut pas faire preuve de naïveté. Quand on rentre dans un échange comme avec Akron, on est lucide. J'en attends un certain nombre de choses, eux aussi. Je sais qu'ils en attendent un certain nombre de choses. Quand ce chimiste sur l'antifouling m'a dit : *"Ils ont réagi*

très vite, ils sont quasiment à nous proposer des licences", j'ai dit : "Attention ! On y va, si vous vous faites référencés par l'armée américaine, je ne vais pas pleurer. Mais vous protégez du point de vue de la propriété intellectuelle, du brevet, etc. En face de vous, vous aurez des avocats pro de l'armée américaines qui font cela toute la journée, qui sont hyper sélectionnés et super bons."

P. GIACOBBI: Quand le professeur Montagnier de l'Institut Pasteur a envoyé ses souches au Pr Zagury, il aurait dû consulter le service juridique de l'Institut Pasteur, qui était compétent.

Y. GUILLOTIN: C'est ce que j'ai dit à ce collègue qui est un garçon adorable, il faut verrouiller. Si nous ne sommes pas certains de notre verrouillage, nous allons chercher un consultant juridique international de grand gabarit pour verrouiller cela.

P. GIACOBBI: Depuis que, quand j'étais jeune, j'ai dû donner un chèque de banque de 17 MF à un monsieur qui n'avait rien inventé parce que l'autre monsieur, qui était intelligent mais un peu naïf, lui avait laissé filer le brevet, je sais qu'il faut faire attention à ces choses-là.

Y. GUILLOTIN: J'ai dit : *"Si derrière c'est la référence de l'armée américaine, c'est gigantesque pour vous. Cela dit, il ne faut pas être naïf, vous n'avez pas affaire à des naïfs."*

P. GIACOBBI: Ils sont adorables, mais ils ne sont pas naïfs. Pour le *business*, ils sont redoutables.

Y. GUILLOTIN: Bien sûr. Quand on essaie de développer les choses comme cela, il faut dire à nos collègues que nous ne sommes pas naïfs, que nous y allons de manière armée.

P. GIACOBBI: En face, à Akron, ce ne sont pas des universitaires. Ils travaillent pour l'université mais ils sont des gens d'entreprises, des ingénieurs, des gens très compétents. Ils ont souvent un *background* universitaire remarquable. Nous n'avons chez nous qu'une interpénétration très relative des milieux universitaires et des milieux économiques, qui n'est pas tout à fait la même. Chez nous, des gens qui ont été très bons à l'université, qui ne sont pas des universitaires, se retrouvent dans l'industrie, dans l'économie. Nous n'avons pas cette interpénétration. Les professeurs d'économie aux États-Unis participent à la vie économique. On a des exemples chez nous, bien entendu. Mais la culture d'entreprise proprement dite...

Y. GUILLOTIN: En discutant avec mes collègues, je leur ai dit : *"S'il s'agit de vendre un projet, un brevet, il y a des gens dont c'est le travail. Ce n'est pas vous, chimistes, physiciens..."*

P. GIACOBBI: Combien de professeurs connaissent le nom d'un grand cabinet de brevets ?

Y. GUILLOTIN: Ils ne le savent pas. J'essaie de faire passer le message qu'autant ils sont des professionnels de la découverte de la chimie, de la physique, etc., autant il y a des professionnels de la vente. C'est un job à part. Pour cela, l'interface de Ouest Atlantique était intéressant. Il disait : *"C'est notre travail de vendre la France aux États-Unis ou ailleurs."* C'est un message qui commence à être entendu, parce que l'on explique que c'est leur intérêt. On arrive à leur expliquer qu'il est de leur intérêt, pour valoriser leurs résultats, de le faire réaliser par des gens dont c'est la profession, dont c'est le travail. Ils n'ont pas le savoir-faire pour cela. Ils n'ont pas les clefs. Vous parliez de la clarté des exposés, c'est leur savoir-faire.

L'homme de Ouest Atlantique nous a proposé une formation très brève, sur une demi-journée : comment faire un topo à l'américaine en cinq diapos. Aux États-Unis, la première fois je me suis fait surprendre ; la deuxième fois, j'avais compris. On vous interrompt au bout de la première minute ou des deux premières minutes, ce qui est, culturellement, d'une impolitesse crasse en France. Premier *slide* : la présentation, le nom, les références de la personne ; second *slide* : les résultats. Ensuite, éventuellement, vous aurez le temps d'expliquer comment vous avez obtenu les résultats. Quand on

explique aux jeunes comment faire un exposé, on ne leur explique pas cela.

Je vais me servir de l'exemple d'Akron pour cela, en ayant à l'esprit qu'il ne s'agit pas de plaquer mais seulement de dire : *"Voilà un modèle qui tourne, qui obtient des résultats, que peut-on en tirer, en faire ?"* Alors même que les collectivités autour de moi sont...

P. GIACOBBI: Elles sont bienveillantes.

Y. GUILLOTIN: Oui, mais avec des préventions

P. GIACOBBI: Vous savez, ça, c'est compliqué.

Y. GUILLOTIN: Je le sais. Elles se sont exprimées elles-mêmes en disant : *"Que peut-on faire pour le territoire ?"* C'est leur préoccupation, c'est légitime. Quand j'ai dit que je ne voyais pas le paysage clairement, que si l'on mettait une fondation on serait capable de clarifier le paysage... Il m'a dit : *"Du moment que tous les acteurs du supérieur sont là, allez-y."*

P. GIACOBBI: Je veux leur faire comprendre qu'il ne s'agit pas de faire venir sur le territoire des investissements, mais qu'il s'agit que le territoire s'insère dans un réseau mondial d'investissement. Ce n'est pas exactement la même chose.

Y. GUILLOTIN: Les territoires ont été parfois échaudés. C'est ce qui s'est passé avec Philips au Mans. Nous avons eu un des centres de recherche de Philips, avec 1200 ingénieurs. Avec le retournement du marché de la téléphonie...

P. GIACOBBI: Philips est une société où l'on commence, mais qui après ne paye plus assez les gens.

Y. GUILLOTIN: Cela a laissé des traces.

* * *

Interview with Andy HARRISON

CEO, Easyjet

François BACHETTA, Director France

19 January 2010

Paul GIACOBBI

I am a member of parliament, as you probably know, and Mr Sarkozy asked me to think about foreign direct investment (FDI) in France. It is a very interesting subject, a question of facts and perceptions, and sometimes the reasons why people go or do not go to France are surprising or difficult to explain. I want to ask about your general idea of the attractiveness of France for FDI. Do you think that France is business friendly, or not?

Andy HARRISON, EasyJet

Let me talk about French aviation, because that is what we know about. It is clear that the structure of the aviation market in France is very unusual, in the sense that it has been dominated by Air France for many years, and no other market in Europe has such a strong domestic presence. Air France has been very good at stopping competition, and when small companies come in, they buy or crush them.

Paul GIACOBBI

There was complete confusion between Air France and the General Administration of Civil Aviation, as you know, and nowadays it is not very different.

Andy HARRISON

EasyJet has been unusual in having been able to establish a small presence in France. Air France has 55% of the market, and we have nearly 10%. Therefore, we have built a share, and it is interesting to see how we have been able to do that. The most important point is that we are financially strong.

Paul GIACOBBI

That is quite unusual in that area.

Andy HARRISON

We have cash, so Air France cannot crush us. Now, it has been a very difficult task to build 10% market share. EasyJet may have taken the wrong approach in the beginning, in that we needed slots in order to fly into the airports, and so we needed help from the authorities. We took a very aggressive approach in the beginning, so we found it very difficult, had lots of court cases with the authorities, and did not make much progress.

Paul GIACOBBI

What were the cases about?

François BACHETTA, Director France

First of all, it was about the allocation of slots, because there are different ways of doing it. The European policy is to encourage competition and open the market, and in the UK you have three big players, EasyJet, BA and Ryanair. It is really a competition between airlines, and the choice for consumers goes up and the prices decrease. However, in France they try to allocate slots here and there to prevent any major competitor from emerging. They gave a slot to Regional, a new entrant, which we challenged. Air France dominates all the airports in France except Nice, because that is an inbound market and it has only 35% share of the traffic. They put pressure on all the other carriers to stop them developing their operations, so that made our lives very difficult.

Andy HARRISON

Why has EasyJet succeeded? Firstly, it is partly because we have some financial muscle. Secondly, there is a huge efficiency gap, as our costs are much lower.

Paul GIACOBBI

What is the percentage?

Andy HARRISON

It is hard to know, but my guess is that our costs are half those of Air France's. The third reason we have been able to succeed is that we have a European brand. Whether it is English people coming into Paris, or Germans, or Spanish, or Italians, Air France is a French company, whereas EasyJet is a European company. We have 20 operating bases across Europe. For example, we have French crews on French contracts in Paris and Lyon, Italian crews on Italian contracts in Italy, Spanish crews on Spanish contracts in Spain etc, and we have Spanish, Italian, and French trade unions. Therefore, EasyJet is a truly European brand, a truly European airline, and we fly a European aeroplane, the Airbus.

We also changed our approach with the French authorities. We now say that EasyJet is the best French alternative to Air France. EasyJet will invest EUR5 billion in new aeroplanes, of which half goes into the French economy through Airbus and CFM, who make the engines. EasyJet's investment benefits France directly and indirectly. We have had a much better relationship with the authorities in the last two or three years, but the fact is that the French market is still dominated by Air France. We see the implications of that in Aéroports de Paris and Maison de le France. I think the big issue in terms of France's attractiveness is that the continuing domination by Air France is not good for Air France.

François BACHETTA, Director France

It is not good for France. I am French, so I can tell you my opinion straightaway.

Paul GIACOBBI

Do not try to convince me of the need for competition. I am a member of parliament for Corsica, and for more than 20 years I have been saying that the absence of competition would be bad for our region and for Air France. It was bad, because after a certain amount of time Air France collapsed, and the French government had to put a lot of money into it, about FR25 billion. The European Commission said that this was the last time the French government would be authorised to put money into it. I think competition must be organised, but we need it.

Andy HARRISON

Corsica is a good example.

François BACHETTA, Director France

I took this quite personally, as I handled it for the company. Last summer, in the middle of the crisis, the region saw more tourism than the previous year. I said to CCM that it was too expensive for wealthy Parisians to go to Corsica. It was good for the public service obligation to have these links, but not for Parisians, because it was too expensive. That summer, CCM had a good season, EasyJet provided extra passenger seats, and we were very happy with their performance.

Paul GIACOBBI

This kind of competition adds market share for each company rather than diminishing it.

Andy HARRISON

That is exactly right. There are three or four things that could be done to help competition, if we agree that competition is good. The first one is that Air France controls all the slots, particularly in Paris, and COHOR, which allocates all the slots, has a lot of Air France people.

François BACHETTA, Director France

The principle is very simple. They take the lion's share first.

Andy HARRISON

You would need to ensure that COHOR is an independent, transparent slot allocator, because at the moment there are lots of political and personal connections.

Paul GIACOBBI

Could you try putting this to a court?

Andy HARRISON

You can imagine what they would say.

Paul GIACOBBI

They would not see any evidence.

Andy HARRISON

The evidence is all under the table.

François BACHETTA, Director France

We had a similar body for the telecom industry. You usually build such a body to protect the consumer from the key national player. It all depends on the people you put on the board.

Paul GIACOBBI

The board members are not independent at all, and there is no competition.

François BACHETTA, Director France

When this was mandated by the EU, all the members came from the legacy airlines. However, now the members should not come from the main airlines. They should be specialists from elsewhere. This would grant it real independence.

Paul GIACOBBI

Did you have contacts at government level in France?

François BACHETTA, Director France

They now give me the opportunity to make our case if I ask for it, whereas at the beginning it was very difficult. Our contacts would listen politely but there was no real outcome.

Paul GIACOBBI

You are an important company in France now. You are probably the only airline capable of organising credible competition with Air France. Do you know Mr Bussereau?

François BACHETTA, Director France

No. I met a lot of cabinet members in my role as spokesman for the company, so there was no problem with arranging that. I never met Mr Bussereau. He is very Air France.

Paul GIACOBBI

Yes. He is a good man. He smokes good cigars and appreciates good wine.

François BACHETTA, Director France

We have a contact at government level, and if need be at the Elysée Palace through the cabinet advisor. Therefore, if we need to raise a point we can do so.

Andy HARRISON

Regarding what could be done to improve competition, making COHOR truly independent is very important. The second thing is how Paris works, particularly the structure of the airport charges. There are two types of charge. You get charged for an aircraft movement, every time the aircraft lands or takes off, and you also get charged per passenger. Orly CDG are slot constrained. What is happening is that they are lowering the charges for the aircraft but increasing the charges for the passengers. That is bad for us, but more importantly it is bad for the airport.

François BACHETTA, Director France

It is probably good for Air France.

Andy HARRISON

It does not make commercial sense, because you need fewer, bigger aeroplanes carrying more people. The right thing to do economically is to increase aircraft charges to encourage airlines to fly bigger aeroplanes, and to reduce the passenger charge. That encourages airlines to use bigger planes and to fill them up.

Paul GIACOBBI

I would like to write a book, if I have time, with all the questions I have asked about Aéroports de Paris, about competition for architects and construction, about very simple things like taking a taxi. They are unable to organise the queue for the cabs in Orly West.

Andy HARRISON

The French government should do what has been done in the UK, and have Orly and CDG owned by different companies. I know it is revolutionary, because that it how you will help to drive competition. The problem is that the passenger charges in Paris are now the highest in our network

of 120 airports across Europe. There is an issue with efficiency because there is no competition, because the regulation is very much influenced by Air France, and because the pricing structure is uneconomic. Therefore, there are a number of things the government could do to put the balance right.

Paul GIACOBBI

You are saying that Aéroports de Paris prefers to act in favour of Air France than to act in favour of Aéroports de Paris.

François BACHETTA, Director France

They prefer that to acting for their private shareholders.

Paul GIACOBBI

They choose Air France's interest to their own.

François BACHETTA, Director France

It is even more complex. They are very happy to see EasyJet develop in Paris, because we provide fresh traffic. Last year we drove growth in tourism to France. We brought another million passengers to France in 2009 alone, and there will be another million at least in 2010.

Paul GIACOBBI

It is not a question of sharing the cake but increasing the size of the cake.

François BACHETTA, Director France

That is what I am saying. Most of the market share is created by us. The point is that this favours hub operation because it decreases costs for small aircraft in some theatres. The hub is in competition with Heathrow, Frankfurt etc, so they just focus on that, and it is quite competitive, even though there is huge investment going on in places like Frankfurt, with new runways and so on. The problem is that the hub is just 30% of the airport's activity, and you sacrifice investment in the other 70% for the 30%. It is not in the interest of the shareholder, the region or Air France. You might say that we keep growing anyway, but we are not here for two years. We want to be here for the next 50 years. The problem is to make the balance right.

I keep saying that the airport structure should be frozen, but they keep changing it. That is why we voted against the 2010 tariff. They keep changing the balance. I tell them that we cannot keep growing if they make our lives more difficult every day.

Andy HARRISON

That is very important. Air France sees EasyJet as a dangerous competitor. They do not see Ryanair as a competitor.

Paul GIACOBBI

Why not?

Andy HARRISON

Ryanair flies to Beauvais. They are on the edge of the table. For example, EasyJet has French contracts and pays French social security, whereas Ryanair's contracts are Irish. The French authorities have been very aggressive towards EasyJet, because I think Air France and the unions encourage them to do so. However, we have French contracts and pay French taxes.

Paul GIACOBBI

Ryanair are marginal to a certain extent, because they go to outlying airports.

Andy HARRISON

The central authorities do not focus enough on Ryanair because they are not a threat to Air France, whereas EasyJet is.

Paul GIACOBBI

They do not follow the rules. They are Irish, and they are probably protected by the small airports, which would have nothing otherwise.

François BACHETTA, Director France

All this is very peculiar to France.

Andy HARRISON

EasyJet has been successful in France despite all these problems, and the reason is that we have money, and the gap in efficiency is so large that we have been able to mitigate all these problems. However, it remains the case that Air France's dominance is bad for the French economy, because air fares are too high and the networks are not very good. Lyon is a good example. We opened a base there two years ago. It is a big city, but had a very poor network, and Air France did not want to develop it. Now that we are in Lyon, there are more destinations, and Air France has cut its fares hugely and provided more capacity. Therefore, Lyon is an example of the huge benefits, whether to tourism or business, when two airlines are competing.

What percentage has Air France at Orly?

François BACHETTA, Director France

They have 67%.

Andy HARRISON

Compare Lyon with Orly, and look at how COHOR and Aéroports de Paris operate, and you see a big opportunity cost for the whole Paris area.

François BACHETTA, Director France

Air France, in my opinion, goes against the interests of the region. The region can only dream about a European network, and they will never have long haul. We have two international hubs, Paris and Nice, for historical reasons. What is needed for Toulouse, Bordeaux Corsica etc for tourism or business, is a short haul network, because the TGV cannot cover everything.

Andy HARRISON

When we opened our base in Lyon, we had tremendous help from the chamber of commerce. We opened it, we launched it, and I had the biggest meal I have ever had in my life. The food was wonderful, the wine was wonderful, but the best thing was that, as I was leaving the restaurant, a waitress came up to me, kissed me on the cheek and said, 'Thank you for coming to Lyon. You have changed my life.' EasyJet was bringing a new range of destinations at prices she could afford. We have had a big impact in Lyon, so the question is how to recreate that, to some degree, in Paris.

Paul GIACOBBI

I like Air France, and I am a private pilot. However, I am convinced that we need competition, and I think it is now impossible to see Air France collapsing. The history of aviation has shown us that

every aviation company has collapsed once or twice. Swissair collapsed twice, as did Air France. Look at Alitalia, KLM and British Airways. It is a very difficult business, but today it is impossible to maintain a monopoly on the part of state-owned companies. That is finished. We need to organise competition for our own region, Corsica, and I am convinced that we are obliged to do so in order to bring more people, more activity, and more life to the region. A lot of people say to me that low-cost companies will cause a drain of poor people to the region. However, rich people prefer to pay less, and that is the reason they are rich. I am not rich, but when I buy a ticket I pay special attention to the price.

François BACHETTA, Director France

Could you let me know of a good airfield for a private plane? Andy would be interested as well.

Andy HARRISON

I am also a private pilot.

Paul GIACOBBI

You are probably a very good pilot. I have around 300 flying hours as a pilot.

Andy HARRISON

I have exactly the same number.

Paul GIACOBBI

I also have 100 or 200 as a glider pilot. A glider is safer because there is no risk of engine failure.

François BACHETTA, Director France

I agree that Air France is a good company, and I fly with them long haul. I am happy with the service, though maybe sometimes it is a bit too expensive, and that is because there is no competition. It is a private company benefiting from a monopoly, and if you privatise you have to open the market at the same time, as otherwise you get the worst of both worlds. The problem in the region is all the pressure placed by Air France on the airports. We cannot see all of this, though we can see its effects on the airport charges. The state should protect airlines from monopoly airports, but it should also protect them from the dominant carrier. You know better than me that the law protects against abuse by a dominant position, but you have to prove it to the competition authority. There are no antitrust laws in France.

Paul GIACOBBI

We have antitrust laws of a sort.

François BACHETTA, Director France

We know perfectly well that if you go beyond 40%, you are in such a dominant position that you put pressure on the whole environment, whether the state, the airports etc. I always say one thing to the member of the cabinet in charge of tourism, and that is that Spain is ahead of France in tourism because over 50% of their short haul flights are low cost. That is the only reason. It is about easy access. The Chinese and Japanese are not our neighbours, and whereas we always want more Chinese, Japanese, Brazilians, Russians etc, the first priority is our neighbour. You need to be able to have a one-hour flight, so you can go and spend three days there in a hotel, which is very good for the hotels in winter and off peak. Penetration of low cost flights in France is half the European average at around 17-18% as against 35-36%. Penetration in Spain is over 50%.

Paul GIACOBBI

Can I ask you a question about unions? Do you have a relationship with them?

François BACHETTA, Director France

They are our best friends.

Andy HARRISON

We have unions in France, Italy, Spain, the UK, and we have not yet had a problem with them.

Paul GIACOBBI

How do you succeed there?

Andy HARRISON

I am not sure we succeed, but we have not had any problems. Maybe it is because there are only us and Air France. Why do we succeed with the pilots?

François BACHETTA, Director France

They are fat and well-paid.

Andy HARRISON

We will have a strike one day. That is just how things are.

François BACHETTA, Director France

The cabin crew are mostly CFDT, which is the dominant union. The other one is UNAC.

Andy HARRISON

We are still relatively small, and one of our most important values is to connect with our people, to make EasyJet a good place for people to work so that people like it. That might help a little, but it is hard to say.

Paul GIACOBBI

How do you remain low cost with this kind of philosophy? It is not easy.

Andy HARRISON

It is a challenge. Why is EasyJet low cost? I think there are four or five reasons. The first one is that we only do one thing. It is a very simple business. We have only one type of aeroplane, and we only do short haul. We are a specialised business. Take Virgin Atlantic, which is a specialised long haul business. Say that EasyJet were to merge with Virgin Atlantic. There would be no synergies, as the aeroplanes and routes are different. We would have more complexity, we would have more managers, and we would have more cost. We would then start to look like Air France. Therefore, one way to think about Air France is in terms of a conglomerate, because its short haul business is completely different from its long haul business. Therefore, one reason we are low cost is that we are very focused. We only do one thing.

The second reason is that we invest heavily. We have new aeroplanes, low fuel consumption, and low maintenance costs. The third reason is that we use modern technology, whether in the form of the Internet or the electronic office, and that helps to keep the costs down. The fourth reason is that we try to engage our people in the business and to have modern working practices. They are the reasons why we are much more efficient than Air France. We are low cost not because we are

cheap but because we invest heavily and we are efficient.

Many people describe EasyJet as a budget airline, and that is a bad description. Thinking about EasyJet as being highly efficient, it is clear that over time we will win market share. It is very interesting that some people said that the recession would be very bad for budget airlines, because much of the flying is discretionary. However, change the label and ask what happens with an efficient airline during a recession. EasyJet has performed very well in the recession, and we have won market share. Our total revenues have been flat during the recession, whereas Air France's revenues have fallen by 20%.

The important thing is that we do not set our prices. Air France set the prices, but we aim to fill the aeroplane, so that our price is the market price to fill the aeroplane. This means that there is enough consumer demand to fill the aeroplane. The result is that EasyJet has increased its capacity by 10% during the last three months, has grown its fleet by 10%, and its total revenues per seat are flat. Therefore, that is a pretty strong financial performance, the best of any European airline, and the reason for that is not that we are clever managers, but that consumers like EasyJet. We have the lowest prices to the most convenient airports in Europe. We have done better than Ryanair, whose fares have fallen by 12% because they fly to out of the way airports.

Paul GIACOBBI

It is a different model.

Andy HARRISON

It is a different model. This combination of high investment, high efficiency, and low fares to the most convenient airports is good for EasyJet and very good for the cities to which we fly.

Paul GIACOBBI

It is a good service, which is not the case with other low cost companies.

Andy HARRISON

We try to get our people to smile.

François BACHETTA, Director France

It is a service company, so that is very important. You will see, if you sit at the front, that the people boarding are sometimes tired and so on, and the welcome they are given changes everything. You can see the difference that it makes.

Andy HARRISON

A smile is low cost. It is difficult to do, and we do not smile all the time, but part of our business is to try and get our crew to be happy, and they will smile if they are happy, and if they are happy the passengers will be happy and will fly with us again. We put a lot of effort into trying to make that happen.

Paul GIACOBBI

How many people do you employ in France?

François BACHETTA, Director France

It changes all the time, but we employ 300-400 people, including cabin crews and pilots. We have only 10-15 on the ground.

Paul GIACOBBI

You also have indirect employees.

François BACHETTA, Director France

Yes, the ground handling from the airport is done by subcontractors, so the number would be about double that, at around 800.

Andy HARRISON

More important are the jobs we create in tourism and the economy, and we think that for every job we have, we create 10 in the community through tourism. We have done some studies and we came up with that number. Therefore, if we employ 800 people, then we create 8,000 jobs in the community.

François BACHETTA, Director France

We carried nine million passengers last year.

Paul GIACOBBI

You are in the first rank with regard to tourism. France is a beautiful country, but tourist services are not so good. We are somewhat surprised by the results for Spain. Spanish wine is not very good, but people seem to be happy.

Andy HARRISON

The basic point is that France is a beautiful country, and tourism could be much bigger if the government wanted.

François BACHETTA, Director France

I would just like to explain my operational role in EasyJet. I select the routes with the UK manager and the Sweden-Germany manager, and we fly to each place. What people can expect is for us to develop short haul flights in the central European regions at a low cost to the community. I am not talking about Ryanair's business, which is a bit different, but it does not constitute a big investment, unlike spending EUR30 billion on a TGV line. 96% of the intra-European routes in the past six years have been opened by low cost carriers, so the future of regional airports is low cost. Air France has not developed at all for the past 30 years in the regions, whether in Toulouse, Bordeaux or the smaller airports. What they are interested in is linking to the hub to fly long haul, and that is all. They are not interested in developing short haul. It is our speciality.

I have to forward some data to you on this, but the cost of landing in France is not particularly competitive, for two reasons. The first is state taxes on aviation, which keep increasing every year, because the ministers concerned do not care about air travel, as opposed to rail and road. Each year we have to increase the security charge on passengers and everything else, and this is very important to the whole ecosystem. Labour is responsible for 70% of handling charges, and the cost of handling is structurally higher than anywhere else in Europe. They are structural, so they do not change overnight, but this means that French airports are not naturally competitive.

Secondly, outside Paris and Nice, there are no well-known destinations. For example, in France we know that Corsica is beautiful and we like to go there, and I am not saying that because you are Corsican. However, outside France nobody knows Corsica.

Paul GIACOBBI

Some years ago an American asked me whether you go from Paris to Corsica by train or by road. I said it would be difficult, because there is a sea there. They do not know exactly where Corsica is,

but they like it.

François BACHETTA, Director France

There is a lack of awareness of the other regions. Bordeaux is well known for the wine, but there is more to it than that. The tourist board in France is even more inefficient than the airport structure and the Air France ecosystem. We deal with tourist boards across Europe, and the only one we do not work with is the French one.

Andy HARRISON

We get no help at all. It is the least supportive tourist board in Europe.

François BACHETTA, Director France

There are two reasons for that. Firstly, each city has its own tourist board, and so it is totally fragmented. Exempting Paris and Nice, which are special cases, if you try to raise awareness of Biarritz or wherever, the others start asking for help as well. These people are not marketing experts, but we are, and we contribute to raising awareness of the region. Secondly, you cannot work with Air France and SNCF, and we do not do marketing campaigns with them. Maison de la France approached EasyJet with an initiative, because they did not have low cost access to Paris. We made a marketing campaign on a 50-50 basis using online marketing, because a good website is better than using posters, as you can track efficiency, but you need specialists. However, they will never work with EasyJet, because Air France will not do so.

I think it is more efficient to use the airline for local destinations, so for flights from the UK it is better to talk with BA than Air France. It is a different business. We do public and private partnerships everywhere except Maison de la France, which is not very efficient. This is simply a practical consideration. We developed in France because we were too strong for them to take us on. They try to protect their monopoly and fight us. Other people have tried this before and failed, because they cannot compete.

Paul GIACOBBI

Could you just give me a quick update on the slot issue at Lyon?

François BACHETTA, Director France

It has not yet been solved. We cannot fly at peak time at Lyon. We are based at the hub alongside Air France and all the others. We cannot access the most valuable slots. The DSNA is preparing a report on the issue based on meetings that we have had with COHOR, and we expect it during Q1 2010.

Andy HARRISON

We have one runway at Gatwick, and we fly 35 million passengers from there. Lyon has two runways and eight million passengers.

François BACHETTA, Director France

The regional airports are saturated because they use a lot of small vehicles. COHOR came to Lyon to meet with us in October or November. I threatened to go to the competition council, and something happened.

Andy HARRISON

This relates to the point about COHOR being really independent. It is really essential to make them independent, to staff them with independent people.

Paul GIACOBBI

It seems to me that your problem is one of competition in France. It is not only to do with your company, but it is rather a general problem, because sometimes it is difficult to enter protected French markets. I will give you a simple example. We are saying all the time that we want to build nuclear plants. We acquired an American company to build nuclear plants, but you can imagine what happens if an American company wants to build a nuclear plant in France. This is a real problem with our approach to globalisation. I must say this in order to tell the truth.

Andy HARRISON

The problem in the beginning was EasyJet's, because then we had to break into the market. This discussion is not a problem for EasyJet. We have nearly 10% of the market, and we have a lot of aeroplanes. We make good profits in France because Air France set their prices. This is a problem for France, whereas in the beginning it was ours. Therefore, we will grow in France because we are big enough and we have a foothold. We will grow in Paris, Lyon and maybe elsewhere, so that is not a problem for us. It is much more about how the government deals with what is now a problem for France. It is a really big change.

Paul GIACOBBI

The choice for France in the coming years is whether we want to protect our markets or whether we want to accept globalisation. Globalisation is not just about exporting goods and services abroad, but is also about being able to accept competition in your own country if you want to make money and develop activities outside.

François BACHETTA, Director France

It is also about protecting jobs in France. It is better to have competition inside than outside.

Paul GIACOBBI

We need competition in order to develop. Look at a country like India, which is where my wife is from. There used to be two companies, Indian Airlines and Air India, and Air France was a model of competition compared to that situation. They now have many companies, some bad, some good, and some very good. They need air travel to develop economic activity and tourism in the regions, because many places have no rail or road link. They need it more than we do, as otherwise it is impossible to develop. Are we really concerned about this problem? I am not sure that we are. It is a general question to a certain extent.

Andy HARRISON

You are right. EasyJet has made good progress in France, and I think we have contributed to the society and economy. However, we could do more if we had more help from the government. The government can influence issues like making COHOR independent and how Lyon operates.

Interview with Syed Anwar HASAN

Director – Tata Limited

19 January 2010

Paul GIACOBBI

Mr Sarkozy, our President, asked me to think about the question of foreign direct investment in France. I have been to New York and Washington, and today I am in London. I will not be going to India because I know it a little, and have a house in Gurgaon, not very far from the airport. I wanted to speak with someone from Tata Group, first of all because it is very important, and secondly because JRD Tata was of French origin and is buried at the Père Lachaise in Paris. His first language was French and his mother was of French origin, and there are probably some connections between France and Tata Group to a certain extent.

I was surprised to hear last year of the decision by your chairman, Ratan Tata, to make huge investments in Europe in companies such as Jaguar and Rover, but I have not heard anything about any new investments by Tata in France. Was that only a question of opportunity, or did it relate to structural factors? Was there anything preventing Tata from doing so?

Syed Anwar HASAN, Tata Group

The answer is that it was down to opportunity. An opportunity arose in the UK. The group's strategy is to expand organically, which means increasing your capacity through your own means, or to become bigger inorganically by means of acquisitions. India was doing poorly in 1991, as you know, and we could not even pay for one week of oil imports. The government then woke up and decided to change the economic model, and from then on they have taken a very proactive role and liberalised the economy.

The economy had improved by 2000, and as a result the government allowed a lot of companies to invest outside India, whereas previously there were rich companies in India, but the money had to remain in rupees and we could not do anything with it. Tata's strategy at that point was to determine which businesses we were good at and to avoid getting involved in businesses we did not know much about. This is called domain knowledge. Therefore, we looked at IT, steel, and automobiles. These were the areas we thought we should focus on, and the only time we expanded was when we looked overseas and bought these companies.

We could have looked at Peugeot and Citroen, but unfortunately those companies, did not fit our requirements whereas Ford's, Jaguar, Land-Rover were in difficulties. Corus came to us and said that they needed a foreign partner, and that made sense in the light of our strategy. We have not had the opportunity of doing anything in France. We have a lot of connections with France. Our previous chairman did compulsory military training there, and his hero was Blériot.

Paul GIACOBBI

He learned how to fly with Blériot, in fact.

Syed Anwar HASAN

Whatever is past is water under the bridge. We made the acquisition when the market was high and

we had a tough time keeping the companies going, because we had to borrow money. Although, we approached the British Government for help but for various reasons help was not forthcoming.

Paul GIACOBBI

I think you are perfectly clear on this point. It was only a question of opportunity, and there is no particular obstacle in the French economic environment. Do you perceive France as a business friendly country, or do you think it might be a little bit socialist? What is your impression?

Syed Anwar HASAN

We are not scoring points, but I will tell you openly what I think. I would add to what I said that the British Government did not get in the way when we acquired those companies. They helped us out. They said that if the shareholders thought it was a good idea, then that was their decision. However, after the acquisition, when the downturn came, and after they had done so much for the banks, we only asked them to stand as guarantor for a loan from the EIB. This resulted in protracted negotiation and ultimately matters could not come to a successful conclusion.

There are great business opportunities and great technical skills available in France, and there is a certain class associated with a French product. However, the language is a problem, not an insurmountable one, but still a problem.

Paul GIACOBBI

We do not speak English.

Syed Anwar HASAN

That is a fact. Secondly, we are a little apprehensive about the labour laws.

Paul GIACOBBI

There is a lack of flexibility in the labour market.

Syed Anwar HASAN

Business is business, and if we do well we would like nothing better than to keep a satisfied workforce, but tough decisions have to be taken if things get tough, and at that point in time you need the union to be your partner and help you along. That is a little difficult.

Paul GIACOBBI

Perhaps your perception of France on this point is not quite right, because, when you know France very well, you find that it is not so difficult, but you have to act according to French manners in order to fire people. It is possible, but you have to respect our ways, and these are sometimes particular.

Syed Anwar HASAN

We do not want to put a bad scenario upfront, because there are good aspects as well. There will be downsides, and you have to see how confident you are in the good aspects in order to be able to tackle them. It is about perception. Looking at the businesses that are expanding, IT is growing organically, and we are setting up offices all over the place. Therefore, we will be able to take a view on why we do not have enough presence in France in this area. You are here on a visit. I can set up a meeting with the head of the IT business, who is based here, and whose remit is all of Europe. He will tell you of his plans for setting up in France.

I do not think there is any potential in steel, because there are no big steel plants in France, but there is a lot of potential in automobiles. We will not be buying Peugeot or Citroen, as those companies are doing well. However, we are now bringing out new products, such as our new electric vehicle, which has a great market in the Western world, as everybody is very environmentally conscious. We will soon be launching 28 or 30 of those vehicles in the UK, and if that a success, we will need to cater for the French market. The question then becomes whether we should assemble them here or in France, and whether there are any benefits that can arise from doing it in France. This is where governments compete with each other in attracting business.

You must all have heard about the Nano.

Paul GIACOBBI

Everybody in the world knows about it, even though you did no advertising.

Syed Anwar HASAN

That is a concept for India and South Africa, because that is where the market is, but in a year or a year and a half we will be bringing the Nano Europa into Europe, and that will be fully loaded with safety equipment, air conditioning etc for testing. That is also a great opportunity for France to make the right kind of pitch. Those are all things that are easily set up and can bring a lot of attention. France is right in the centre of the world.

Paul GIACOBBI

We have good infrastructure, including a rail and highway network.

Syed Anwar HASAN

The infrastructure is fantastic. We have people from Invest in France and people from Lyon, who are trying to project the chemical and pharmaceutical businesses as their strong point. Automobile component manufacturing is another very strong area. Therefore, it is not that we do not see France in the light of a great investment opportunity, but that it has to be the right opportunity, and we will look at that opportunity when it comes. The French are very good at wooing people, so you could propose investment opportunities at the appropriate level.

Paul GIACOBBI

Tata is not only a company but a world in itself, in my opinion, and you were very clear that there are opportunities for the future in automobiles, IT, chemicals and pharmaceuticals. We understand all that. However, if we want Tata to invest in France, we need to prepare these investments for the long term and to propose some connections. Tata is not just a company which might decide to go to France on a whim or by chance. It must be on a long-term basis, and considering the links between Tata and -

France, it would be a good idea to think about that, and to develop relationships at a high level between the French government and the top management of Tata. I was very pleased to see that the interview with Ratan Tata was in business newspapers all over the world. He is not very well

known in France, and Tata is not even a very well known name. Everybody knows it in India, China and America. Everybody knows that the Taj Pierre Hotel in New York is a Tata Group hotel.

Syed Anwar HASAN

I must also say that nobody knew Tata when I came here in 1999. We made our first acquisition in Tetley, which is a tea company, and nobody knew Tata.

Paul GIACOBBI

Everybody knows it today.

Syed Anwar HASAN

Today Tata employs 43,000 people in the UK. The UK is the sixth largest manufacturer in the world, and Tata is the largest manufacturer in the UK. These things do not happen overnight, but over a period of time. What I am saying is that we have the electric car, pharmaceuticals etc in the pipeline, and there are two ways we can go about this. We can see what can be invested in France, and there will be people asking why it would not be better to go to Spain and Portugal. The French authorities know that investment decisions have to be made. It is like the Olympics, where everybody knows they happen every four years, and countries plan to prepare for the next bid.

I am telling you now that the Nano is coming to Europe, so you have to decide to make a pitch for this, and in doing so decide what is the most favourable location, whether Paris, Lyon or Marseilles. All the decisions are made in Bombay House, so if a proactive approach is taken and those opportunities presented to Bombay House, I am sure that will increase your chances of success. Should we fail to go there, it will be because of some good reason, and not for want of trying, because you will have made your best attempt, and that is all anybody can do.

Paul GIACOBBI

I am sure the French government would be delighted to prepare for long-term links with Tata. I was ashamed to see what happened with the Nano in Calcutta, because my wife was born there and I am very fond of the town, and people are very friendly. However, the way things were handled was horrible. Tata will survive, but it was terrible for Calcutta's reputation, even though I am sure it is business friendly. It was a chance for the people of Calcutta to welcome such a company, and it was an opportunity for the future of West Bengal in general.

Syed Anwar HASAN

This is an area where petty politics has really spoiled the big picture. We went to Bangladesh on our own initiative, and said that they had natural gas, and we had businesses that could run on natural gas, that this USD2 billion investment would increase the GDP by 3%. We said that we would put up a steel plant, a power plant, and a chemical plant, and that this would help reduce imports, create employment etc.

Paul GIACOBBI

That was terrible. Your plan for Nano is for Gujarat. I know it, and I know a lot of West Bengal. Gujarat, and I like Ahmedabad, because the people are clever.

Syed Anwar HASAN

It is very business friendly.

Paul GIACOBBI

It is very good for business. However, the general environment is very different from that of Calcutta. However, it was a real shame to see the Nano go from Calcutta to Gujarat. That sort of thing normally represents an opportunity, because Gujarat are very good for investment. That remains a problem for India.

I like India, but my first country remains France, and I will be very pleased if you choose France. Thank you very much.

Syed Anwar HASAN

That is the real position. I keep interacting with France quite often. You were our neighbours before.

Paul GIACOBBI

The budget of Invest in France is not as significant as that of Tata Group. We are not as rich as you are.

Syed Anwar HASAN

It is a lovely location.

Paul GIACOBBI

I think your location is one of the best in London. Thank you very much.

Interview with Robert HEMPHILL

Chief Executive Officer

AES Solar

6 January 2010

Robert HEMPHILL

When we have gone into new countries, in terms of electric power investments, we always try and find people, honestly, usually American companies, who also have facilities in their country. We go ask them, 'What is your experience, what is good, what is bad, what mistakes should we try not to make', just the standard range of business questions that you would expect somebody to ask.

Most of the American companies, we do not talk to competitors, but we talk to other folks, they are always happy to help and they usually have strong opinions. Sometimes those opinions are good, and sometimes those opinions are - 'We are really sorry we are here, we are really in a struggle, and it is not very successful', because not everything always works well. For example, we were thinking about taking the solar business into the Ukraine, we have a slight advantage because our parent company actually owns several electric distribution businesses in the Ukraine, and I have been there a bunch of times, and I know the guy who runs the businesses. I called him up and told him that the Ukraine has just passed a very attractive, what we call, a feed-in tariff. It is basically a subsidized tariff, if you build the plant you get the contract with that price in it, it is a 25-year contract. This particular policy mechanism is in widespread use in Europe, and I must say very effectively. Therefore, boom, there is Ukraine. I call our guy up who is running our two businesses there, and I say to him, 'What do you think? The sun is not great, but the tariff is pretty good'. He said, 'Do not come here, you cannot trust them, you will not be treated fairly. It is difficult to find qualified people. The politics is all screwed up. They might change the rules next year. Do not waste your time'. You get positive feedback and you get valuable feedback, in any case. Sometimes it encourages you to continue, sometimes you say to yourself, 'Okay, we will not be going to the Ukraine'.

Our French experience so far has been good. We are in a particular small niche of the energy industry. I cannot speak about whether a pharmaceutical company would have a good time, or a consumer products company, or a real estate developer of high-rise apartment buildings, I just do not know. However, we think it has worked fine. We are also very capital intensive, but we are not very labour intensive. I do not have hundreds of French employees, so I do not have any real view or data, honestly, on workforce stuff. Are they trained? Can you get rid of them if they are no good? The service standard, how available, how flexible, do they work harder now, do they show up on time - I just do not have any data.

The areas that are important to us in construction are people and materials, and the construction permitting process, and that has worked fine. We used a Spanish contractor, who hired French workers. They had no trouble finding qualified construction guys. Productivity was as good as they had anticipated, and that is always an issue on a construction site, we have got the guys, are they going to build as much stuff per hour as we thought, or more, or less?

Paul GIACOBBI

Did you have a planning process?

Robert HEMPHILL

I will get to the planning process, but the plain old construction process seemed to work fine. The sorts of things that happen on a construction site are - mostly we have rows and rows of panels, solar panels, hopefully facing south, but we also have a piece of electrical machinery called an inverter. Now, if you already know this and I am being too basic, then I apologise. Because solar panels make direct current, and electric systems use alternating current, you have to take and run the direct current from the panels through something called an inverter, which is a pretty simple piece of electrical machinery, but it is more sophisticated so we put them in prefabricated little tiny buildings, which come basically to the site on trucks, you lift it off, the inverter is inside, you plug it in, and away you go. We had specified a building size, the standard size that these buildings come in, and we put that in our drawings because that is what we were going to buy. We gave that to our contractor, and he then gave it to his sub-contractors, and so forth. Eventually the building showed up at the site, and we put it in place and we hooked up the inverters. Somebody then checked and said, 'This building is two feet wider than the specification', and which point we said, 'What? How could this happen? Why was this not noticed?' It makes zero difference to the electrical outlet, literally, it matters not at all. They did not charge us any more, they just sent us a slightly bigger building. Therefore we thought, 'We are not going to send this back, because then we have to start again, we have to refabricate, we lose two or three months. We could just leave it alone. Let us all close our eyes, and maybe no one will ever notice that the building is two feet wider than it is supposed to be'. We are not talking about a huge building, maybe four times the size of this table. It is not a giant structure, and it is out in a rural area in the middle of a solar field. Then we thought, 'No, we had better fix this'. We went to the local Mayor or his planning department, and said, 'This is the problem'. They were very good, they said, 'Well, that is dumb'. They looked at the drawings, and then we looked at the drawings. They said, 'You know, if it is that wide you are going to have to move it on the site', which is not a big deal because it came moveable, I would not want to move it every day. We went back and we are in the process of moving it to a slightly different location, resubmitting the drawing, and we had been assured that then it would be stamped.

Honestly, this is a problem that is not much of a problem, and it should have been handled fairly simply, but sometimes things that are not much of a problem become a problem. The local French permitting people were responsive, reasonable, did not say, 'You have to tear everything down'. They were very straightforward. In the longer view of things, in terms of doing additional projects, the hang-up is the amount of time it takes to assemble the real estate, which you cannot do anything about, it is all those little things, and that is history. More important than that is the very time consuming and somewhat difficult process to change the zoning characters issue. Most of what we want is cheap, crummy, unproductive land. We do not want high quality land, it should have a better use than setting up solar panels. We want land that is really quite marginal, does not grow Grand Cru grapes, does not have trees with the world's most beautiful avocados, or lettuce. We do not want that, that is not appropriate. We also honestly do not really need a high quality industry plant, we do not want to be in a big industrial park, because that is more expensive also. The solar plants have many virtues, but one of the deficits is they do use up a fair amount of real estate, and the big pieces of real estate are almost uniformly, not simply in France, but everywhere, agricultural. They are poor quality agricultural land, but they are agricultural. Before we can build on such a piece of land, we need to get the zoning, we need to go through the process and get the zoning changed. It is quite long, and it is a little bit arbitrary, and it is tiny bit unpredictable.

Paul GIACOBBI

You have to change the planning, which is called in French [inaudible], local club or [inaudible], and this requires a public hearing and this is quite common.

Robert HEMPHILL

I cannot tell you exactly what it requires. You probably know what it requires, and our guys know

what it requires. There are other jurisdictions in Europe, everybody has something of the same problem for, again, my little tiny specialised industry. What other jurisdictions have done, and what has happened in the US in some cases, in Hawaii for example, is there are sub-classifications within the agricultural classification. In Hawaii for example, there is, not very imaginatively, A, B, C, D, and E, classifications of agricultural land. How exactly these classifications got started, I do not know, but let us assume that they are reasonable. The A land is the best, and it slopes down. The Hawaii State Legislature, faced with this problem, and again it is as hard in the United States to get zoning changed as it is in Europe, the United States is not the model I would recommend to you. The Hawaii State Legislator said, 'We are interested in promoting your development of solar energy, it takes land, which is precious'. I mean, land is an important commodity in Hawaii because it is an island. Rather than rely on the local processes to grind their slow and somewhat arbitrary way to a solution, we will just pass a law that says you can build solar facilities, carefully described, for utility scale generation bigger than this, not bigger than that, on Ag D and E land, period. It is now, in essence, a permitted use on that quality real estate, nobody has to change anything. You cannot build on A, B, or C land, unless you get it re-zoned, but honestly nobody in my industry would build on that land anyway because it is too expensive. The ability now, like exists, if you can find a piece of D or E land, to skip a year to 18 months worth of lost time and uncertainty going through the re-zoning process.

I do not know if the French system has grades of agricultural land. I would bet it actually does, but I do not know. I think it is a self-limiting problem, because at some point you will not need any more solar panels, so it is not like you are going to cover the whole place. You can also think of a bunch of ways to fix it, no more than X percent of this particular area, even if it is a lot of this kind of land. There are a whole bunch of sub-steps you could put in there. Anything that you did that would simplify somehow the zoning process would be a huge improvement, and would give you a significant advantage over your brethren in Spain, and Italy, and Greece, all of them have by and large the same problem.

Paul GIACOBBI

The same problem in Spain?

Robert HEMPHILL

In Spain, I do not want to tell you something I do not know for a fact, but I think the process is simpler, because I know we have built on agricultural land. I was walking through one of our sites before we were building it, and somebody was busy chopping down all the olive trees, and I was thinking, 'Is this a good idea?' Then I thought, 'Wait a minute, we are in the south of Spain, there are about nine billion olive trees here, it is what you plant when you cannot plant anything else, and everybody has seen enough of them anyway. It is okay, it is just olive trees, and it makes crappy olive oil, and it really does not matter. Spain is easier, Italy is very difficult, Greece is very difficult. Bulgaria, strangely, was initially easier, and now the Bulgarians have suddenly said, 'Wait a minute', so they are having second thoughts.

Paul GIACOBBI

Germany is probably difficult.

Robert HEMPHILL

Germany is very difficult, but solar installations in Germany are almost all very, very small, there are one or two very big exceptions, both of which, to my knowledge, were built on former airfields, which were already zoned, or zoned industrial, and so forth. As it turned out in East Germany, because I did not realise this but the communist regimes in those places really built an enormous number of airfields. In Bulgaria, where I am much more familiar with the real estate, there must be 30 or 40 decent sized, 5,000 foot long, hard-surface airfields, which are not used because they are

next to towns of 10,000 people, and there is another one ten miles away, and another one over here, and so on.

Paul GIACOBBI

Probably not civil?

Robert HEMPHILL

Well I think somehow it was military, but it is too many airfields unless you were going to put every last airplane in the Soviet Union in Bulgaria. They have airfields coming out their ears, and the same was true I think, to some extent, in Eastern Germany, so there are all these big, flat, not terrible useful, pieces of real estate out in the middle of nowhere, and so they are enabled to be built upon without any zoning change.

Paul GIACOBBI

This problem of changing the zoning, this is the main problem you have?

Robert HEMPHILL

There are two problems. The zoning problem is an obstacle, but not a problem. It is something that could be fixed that could make things substantially easier. We can live with it, it just means everything takes longer and costs more.

The second issue is probably much more important to us, and that is the issue of how to deal with the feed-in tariff, the subsidised tariff. There is a proposal to change the decree, which we find disturbing. It would lower the decree. There is a reasonable argument that the tariff should decline over time, because prices of the facilities are declining, we are getting smarter about how to build them, there is more volume being manufactured so you are getting the ability to do volume discounts, you are getting more efficiencies of manufacture, you are getting better utilisation rates and better use of manufacturing capital. Silicon is getting cheaper because the demand for computers and computer chips is down,. People have built a ton of new silicon refineries, so the supply of silicon, which is a key element in the solar panels, is better, way better, than it was 18 months ago. Therefore it is absolutely true, prices are coming down. The trick is, you have to be fairly sophisticated about how you tell people what is going on, because we do not do this instantaneously. We have to come, we have to identify real estate, we have to negotiate a real estate deal, we have to take the real estate through the change in the permitting, and then we have to go through the construction permitting and so forth. Honestly, it's about a two-year process before we can start construction. You could simply every year announce a new tariff then we would not go there at all, because the answer would be, 'We do not know, we cannot tell if the two years we are going to spend is going to give us any result that is worth anything'. Therefore, pretty much everybody tries to establish a schedule with a fair amount of certainty for at least three years ahead of time. The worst thing for us is to not know.

Paul GIACOBBI

I will, probably, propose something, which is quite simple for the security of the investment, which is, I think, quite fair and in fact quite simple. I think that we need a contract, a real contract, between the State, and then the company from abroad, setting out first the rules applicable to the case, tax rules, works rules, social security, expenses, and also in your specific activity. Then what the French Government will guarantee to be fixed, even if the law changes, and eventually what will be changed, and what it is possible to change. Because you said yourself, the price will diminish. It would not be fair to not tell you in advance, because you have a business plan, and you plan to have equilibrium after three years, four years. You then plan to have some years following that in order to earn some money. I think it is reasonable not to guarantee for eternity, which is

impossible, but to guarantee certain important elements, not all, of course. First of all, from the beginning of the process, which is not the beginning of the exportation, the beginning of the process when you decide to invest, and as you said, it takes at least, in your case, two years in order to get the decision and to implement practically building, it takes two years. At the beginning of the process, two years for the implement of the project, and after two, three years, it depends on the activity or the particular context, and so on, to reach the equilibrium of the project financially. I think this is fair. This is a guarantee that you will not be trapped. If I take an example about tax, every year in France we modify 20% of the law regarding tax, as a general example.

Robert HEMPHILL

I am sorry you told me that.

Paul GIACOBBI

We must be reasonable because whether the law is good or bad, it is the law. Even the best law in the world can become, in my opinion, a dangerous, unsecured, stupid law, if you know that there will be a change to this law every year, there is no interest at all. If I give you a tax advantage in order to trap you in France, 'Come to my country, you will have no tax during the first year', and if you are attracted, after the first year there will be a change in the law. You are then exactly in the middle of the process of building, it is too late to stop, you are trapped. This is not the French approach, the idea to make a deal, a fair contract, with the foreign investor is absolutely opposite to the French spirit about laws, we are still in the idea of the Great King, Louis the fourteenth. We are used to saying it is "le bon plaisir" to speak about the law, this means it is the Royal decision, a privilege of sovereignty. I think that if we want to have people coming into France, we must be reliable. It is difficult to change France, we are obliged to change our law every year, we want to change. Sometimes we change the law before the beginning of the implementation of the law. We make a law, then it requires a decree for the implementation, and before the decree is published we make another law. I cannot change this national psychology, I am not that ambitious. I do, however, have the ambition to secure the situation for people who are coming from abroad because if they do not come to France, we will not have any money. I will try to secure that they will come to my country, they will stay, they will pay their money, and they will have the rules applicable at that time, but they are warranted against any changes to the law, without any French caprice because when you change the law every six months it is a caprice, is it not reasonable.

Robert HEMPHILL

That is not good practice.

Paul GIACOBBI

Even in your specific activity, we intend to change the price of the electricity that is not a problem if we tell you in advance. You will then decide whether this is fair and interesting, or not. You will have a warranty by law, by the contract. That is the general idea specifically for tax, for social security expenses, and probably for specific regulations like the price of electricity.

Philippe YVERGNIAUX

Tell me, Bob, for the product plans that you have in France, how does it work in terms of the price? Do you have a set price for a number of years?

Robert HEMPHILL

Yes. The way it currently works, what is being proposed would take effect in the future, maybe next year, I am not quite sure. For projects that are already in service, such as ours is, there was an

existing price, and you are in fact guaranteed that price for 20 years, 25 years, I cannot remember. No one is proposing to go back and fiddle around with the exiting contracts, that really would be a big problem, and all the banks in France would come and visit your doorstep if you did that, if we borrowed money from them based on the old price. It is the new price that needs to be thoughtfully dealt with, and again once you set it for the next two or three years, which I would encourage you to do, or even four or five, then do not change it. Tell us what it is, we will figure out what to do, but then do not change it on us half way through the process. Not that anyone is proposing that, but stranger things have happened.

Philippe YVERGNIAUX

Your point is that you are going to change the subsidy for the future, to say this is the new subsidised price, and will be valid until the point of the guarantee, and we will revise it in 2013.

Robert HEMPHILL

Yes, and then when we get closer to 2013, you will tell me what is it going to be for 2014, 2015, and so forth. We really do need a minimum of three years of visibility, because it takes a long time to get the project started.

Paul GIACOBBI

Generally speaking, when you consider an investment you have three periods at least. First of all, between the decision to go with the project, and the building of the plant, the machinery, everything you need. Before the beginning of the activity, so the two years before the activity starts, then the period where you progress your activity, and after a certain time, generally at least two or three years, where you reach the equilibrium, and after another period before when you earn some money. In order to secure a certain time of guarantee, you have to consider this period. If you say I guarantee you for one and a half years from the beginning, you guarantee nothing. I think this is very simple, and this is the minimum after that. It would be best if France did not change so much. I wanted to implement another law saying that anybody who proposes to change the law will have ten lashes, ten or 20, but ten would be sufficient. Even if it is a Minister, Member of Parliament, ten lashes, after that they will think about it before, not after. Very good. However, the French Parliament did not accept this proposal, which is very wise in fact. If this is impossible then I must propose something to secure - then you need not worry about our specific psychology of changing all the time. It is simple. If you were able to say to investors, 'Do not worry, we are completely crazy about law, we are unstable, but you will be stable on such and such point, and you will have the public guarantee on this'. Then you can make your business plan, and you see if it is good or bad. If it is good you are guaranteed at the very moment you sign the contract, simple.

Philippe YVERGNIAUX

In terms of the French policy to deliver permission, which is required solar plants or on farms, or on the roofs of supermarkets, or whatever, what do you think the French policy is? Is it more in favour of one solution rather than the other, or is it better?

Robert HEMPHILL

Well, I have a view on this matter that is not in the solar industry mainstream. When I was a kid I was growing up in New Mexico, Albuquerque in New Mexico, very hot, very US, very sunny. That was just when central air conditioning for homes was beginning to be popular, just really starting. You could tell in your neighbourhood who had central air conditioning, and who did not have central air conditioning, because it was the practice to put the condenser, the big square box, on the roof. You could walk down the street and look at the roofs, everybody who had central air conditioning had a big box on the roof. I thought that was a fairly dumb idea. Why? Are we out of

ground? Nobody would put this condenser on the roof today, it is not a very sensible place to put anything. You cannot maintain it, it has to be custom-designed, it is a small installation so it is very costly, it always involves something every homeowner should worry about called roof penetrations, so your roof will forever after leak, and it is put on your roof by guys called roofers who were not smart enough to be plumbers.

If the goal of the policy is to create the lowest cost solar generated electricity, put the panels on the ground, it is cheaper. I can do big fields, they can be maintained, they can be standardised. If it were up to me, and obviously it is not, which is too bad, I would not spend a dime on putting things on the roof. I would take every bit of money that I had and I would put it into solar plants that are ground-based. The roof as a location does not make any sense. Now, I will say, having said that, I cannot identify a single political jurisdiction which agrees with me. I have to tell you, from a common sense standpoint, the whole idea that we should put these on the roof, well let us put our washing machines on the roof then. What is the point of this?

Philippe YVERGNIAUX

How does it translate in terms of policy points?

Robert HEMPHILL

The policy is you get a higher price if you put it on the roof, which is silly. You need a higher price because it costs more. It does not have to cost more. You are paying a higher subsidy than necessary, it is just electricity, it is about as much a commodity as water. My electrons, no matter where they come from, are the same as any electrons that you generate, they are all the same, they all go into the distribution system. There is absolutely no difference, whether they are generated on the roof, on the ground, underneath the earth, from nuclear plants, from coal, from the sun, it is just electricity. Why would you want to pay more than you have to?

Paul GIACOBBI

Your point of view is basically practical, because it seems natural to put it on the roof because there is nothing else on the roof, but if you think about it, it is costly.

Robert HEMPHILL

The whole industry is undergoing a very rapid evolution, and at the moment, again, my colleagues do not like me to say this but the solar industry is very young, full of people who do not know what they are doing, no one has very much experience because they cannot have much experience because it is a young industry. There is a lack of standards, there is a lack of professionalism, many people are insufficiently capitalised, and so on. That will change, we will get smarter, we will get better, we will get more standardised. We will get better at this as time goes on, and I would be willing to make you a bet that in ten years to the extent that there are any subsidies left, they will not apply to roof top installations, because people would have said, 'Wait a minute, why are we doing this?' Here is what differential subsidies do, and again you will not be surprised at this. In France there is a particularly generous tariff for something called building-integrated photovoltaics, which is not a retrofit application of putting something on a roof but somehow designs the panels into the structure. That is not a particularly good idea architecturally, and it has all the same problems of maintenance, and warranties and so forth, but never mind that. Therefore those of us in the business look at this set of numbers and we say, 'That's a high number, what do we think we can do that is the absolute minimum that will qualify as building-integrated photovoltaics, and then we will see if it works. Now we are thinking about designing greenhouses which is a building, though not much of one, and there are particular types of panels that we believe we can integrate into the greenhouse structure, and all that electricity gets not EUR0.34 it gets EUR0.44, it is a huge difference. Is it a good idea to put solar panels on top of greenhouses? No, it is not a good idea, why would you want to do that? You are blocking out the sun, so we can only raise shade plants in

the greenhouses. Generally plants need sun. We are seriously thinking about doing several projects like that just because that is the way the rules work. It is, I am positive, no one's intention that they would work that way, but I do not write the rules, I just try and run the business.

Paul GIACOBBI

It could be reasonable in a country where there is no available shop face, in France we have plenty of ground, of space, because our population density is less than all Europe, because we have a huge territory for our population, compared to Britain, Italy, even Spain, Germany. We have half a million square kilometres, we have about 100 inhabitants for one square kilometre, which is very low according to European standards. Therefore we have plenty of space, there is no question of roof. If you want to build a solar plant in Monaco, there is no way, or eventually you can put it on the sea, but certainly not on the ground, because there is no space in Monaco. They do not worry about that because they have plenty of money to buy. If you go to my own region, which is Corsica, we have 30 people for each square kilometre, we have plenty of space, you could build solar plants everywhere you want except where there is specific interest for agriculture, for landscape, for tourism, but we have plenty of space where there is not other interest.

Robert HEMPHILL

That is interesting. We are actually working on several sites in Corsica.

Female Interviewer

North or south?

Robert HEMPHILL

I was afraid you would ask me. I have not been there yet, so I have not seen those sites.

Interviewer

I am supposed to be a Member of Parliament for Corsica, and Chairman of the Local Authority for Northern Corsica.

Robert HEMPHILL

I am actually looking forward to going there, I do not have anything scheduled yet, but everyone tells me it is a very cute island.

Female Interviewer

The Greeks call it the Island of Beauty (“Kallisté”), but they have their own beautiful islands.

Paul GIACOBBI

Fortunately, we have Corsicans on the island!

Philippe YVERGNIAUX

Tell me, Bob, when you sell the plants and the land, the piece of land, is it, theoretically removable? Is it a fixed solution, or if you want to just reconstruct and bring the land back to agriculture, is that possible?

Robert HEMPHILL

Well the non-answer is anything is possible. The real answer is it depends, which is not a real answer either. The third answer is there are two kinds of foundations that are used to put the basic posts in, it depends on soil conditions, most of the time the soil conditions will support a simple

ramming operation, you bring the machine out and it basically pounds the post into the ground. Sometimes, not often, you have to drill strong holes about the size of this plate, and pour maybe two feet of concrete. In either case it is a relatively simple matter to disassemble the electric apparatus and the panels, and then you have got to yank up all the posts, you just have bigger holes if you have to yank them out of the concrete. It is not very difficult, just as it is not hard to construct these, it is not hard to take them apart.

Philippe YVERGNIAUX

I ask this question to see if it changes anything in terms of planning permission. If it is moveable [inaudible] private houses, if you want to build an extension of your house, if it is a solid extension, you need a permit, if you want to just have a terrace with logs, which is at last theoretically removable, even if it is not and will not be removed. At least if it is theoretically removable then you do not need any planning permission. I do not know if it is the same for you.

Paul GIACOBBI

You are right, but what is possible considering the rules of planning permission for a little extension like a house, something like a specific terrace in wood in front of your house, but a plant is a plant. You need planning permission, basically. What is interesting to say is that in the long-term, it is easy to remove them, it is not like if build something in concrete. Then if this land is not essential for agriculture, we use this land for our plant, and after some time, perhaps, it may be necessary to make better use of this land. Why not? If you build something on concrete, building a plant in concrete, it will be very hard and very costly to remove.

Robert HEMPHILL

This stuff you can remove it relatively cheaply.

Philippe YVERGNIAUX

That is why I asked this question, to come back to your idea of possibly have a solar farm on agricultural land, if there is a way. Of course we would need planning permission in that zone, which is normal, but if there was a way to authorise such plans, providing that they can certainly be removed.

Robert HEMPHILL

If the developer was willing to create a financial escrow, a financial fund, let us assume the life of the plant is 25 years, and that is what the life of the contract is. You can make an estimate right now of what it will cost to take the plant down and get rid of it, and it will be EUR100,000, which could be invested, shall we say, at eight per cent per year, I do not know, it would be something. You could simply create a financial instrument which is then escrowed within the municipality, and is allowed to be used at the end of 25 years to take the plant down, at which point the land is back to agricultural, or whatever use you want.

Paul GIACOBBI

The system of planning permission in France is the idea that you have zoning, this is for agriculture, this is for building, this is for manufacturing, this is for housing, and the rest of the land is for nothing. When they say this land is for nothing, nothing means nothing at all. You are interested specifically in this because you do not want to pay too much, you want to pay as little as possible for the land. If you want to develop your activity we will then have to organise a fast track for changing the zoning for this, probably with the idea that this is available and okay.

A fast track means it will not need to conform the planning document, you only have to organise changing the zone for 20 or 30 years, but because our laws were organised, were implemented for

[inaudible] before the idea. 20 or 30 years ago, it was not in the mind, we did not have problems like that for television. 30 years ago there were no dishes, satellite dish. At the beginning of this kind of equipment in France, everybody has his home system which was not very beautiful, to tell you the truth, either practical or beautiful. Then there is an issue to try to organise equipment for a bigger house, for a big building of flats, which is more reasonable, but at the beginning it was not forbidden, it was not organised.

Robert HEMPHILL

I do not know if your colleagues have told you, but the thing that is particularly interesting about our first installation is that it is built on a former missile site. As I am sure you know, although I did not know this, there was a squadron or a fleet of about 28 missile sites, each with one missile, each on about ten acres of land, four hectares. Those have long since been deactivated, but the land was correctly zoned. We have built on a former missile site, there was a small control building painted olive drab, and so our guys wanted to tear it down, I said, 'No, this is great, think of the story. It used to be a missile site, now it is solar energy, it is so great'.

Paul GIACOBBI

I am shocked. I will say that to Sarkozy, and I will tell him that this is happening!

Philippe YVERGNIAUX

At least they were not Russian.

Robert HEMPHILL

If we could find some more of those sites, we would build some more plants.

Philippe YVERGNIAUX

Incidentally, can you tell us how you ended up with this site, how did you organise your identification?

Robert HEMPHILL

We actually dealt with some other people who had found the site, so we came in a little bit along the path and formed an alliance with them. They had done the initial siting, and some of the initial permitting work, and we came in later and bought their position, because they did not have enough money to build. They had enough money to develop, but then these things are very costly in terms of capital.

Philippe YVERGNIAUX

There is another issue which is of great interest for Mr Giacobbi, which is whether the given project, if the foreign company, or mainly an American company, would be more or less welcome than a French competitor. In your case, was it an issue that you were an American company, or was that just easy?

Robert HEMPHILL

No. It was not an issue, positive or negative. We have French employees. We do not run around saying, hello, we are an American company, although we are perfect happy to tell anybody who wants to know, it is easy to find out.

Philippe YVERGNIAUX

There was not any protectionism to say, 'It is better if it war a French?'

Robert HEMPHILL

No, we did not experience that. I mean, I think no one was particularly interested one way or the other. Now it is an advantage in Bulgaria, which is interesting, I think for obvious historical reasons. It does not matter one way or the other in Spain, or Italy, or Greece. It is okay. Again, our guys in Greece are Greeks, so they do not look very American.

Paul GIACOBBI

You have been in France, I suppose.

Robert HEMPHILL

The plant is financed by a French bank.

We also talked to Natixis, they were interested but this bank, Credit Cooperatif, made a better deal. Most of what we needed to do worked fine, smoothly, no more than the usual business challenges.

Paul GIACOBBI

Did you have difficulties because people in France generally speak French, unfortunately?

Robert HEMPHILL

I have heard that.

Paul GIACOBBI

This is not a problem, they speak Bulgarian in Bulgaria, they speak Spanish in Spain.

Paul GIACOBBI

They do not speak Spanish, at all, in Catalonia. They speak Catalan. Generally in these areas they do not mind speaking English. In France, even with business, they want to speak French. Was that difficult, not only with the language, but also with the documents, the legal documents, things like that?

Robert HEMPHILL

The documents are all in French, which is fine, and the bank is a French bank so you would expect the documents to be in French. We have lawyers, we use Allen & Overy, but they have a perfectly good office in France, in Paris, staffed with French lawyers, and totally French-speaking staff.

Paul GIACOBBI

Plus American lawyers?

Robert HEMPHILL

No. Well, Allen & Overy is technical a British firm, actually, but they are a European firm, they have offices in Rome, Spain, and we use them all over. I do not think they have an office in Bulgaria, actually. Most of our people in France are either French, or at least speak French. My French is very poor, but then I am not out there negotiating deals with the bank. It is certainly better to know the local language, because this business is very local. The site, all the permits are local, you do not have to go to Paris to get anything, you get it all in Aix, one of those places. Therefore having local guys is quite important, but that is true in Italy, it is true in Spain, that is how it works, that is the nature of the business. We have a guy in India doing the same thing.

Paul GIACOBBI

Yes, but they speak English.

Robert HEMPHILL

More or less. Just an Indian in India because it is better. That is the right way to organise it. Because we are a multinational company anyway, we have a fairly large base of people, and we tend to like to go places where we already have other more traditional power assets. We are the biggest foreign investor in Bulgaria; it was not really a goal that we set for ourselves, it was to our surprise, but that is very helpful because it gives you a nice head start. You can talk to your traditional guys, and use their office space, and they help you set up the Internet. It is really a big advantage.

We have a bunch of Bulgarian guys in Bulgaria, but again they have been trained in our own systems, and practices, and values, and most importantly we know them. They have worked for us for three, four, five, six, ten years, so we know what their strengths and weaknesses are, and it is much easier to say, 'Okay, we like this guy pretty well, he is not good at this, but he is really good at these other things, and that is what we need'. It is actually an advantage. I do not want to overplay it, but it is an advantage.

We have, for example, several French wind facilities where we have a French partner, he is really crazy I have to say. He is a very interesting man, but he is very crazy, but that is okay. He started the business. He is very interesting. Again, that is a helpful experience, it helped us know what to do, how to do it, who to deal with. We did not have to go in and say, simple things, which lawyer is good in France? If you have just arrived in Paris, there are a lot of lawyers, but we already had a business there, and we could say to that business, 'Who did you use, and were they any good?' The answer, 'Yes, we used Allen & Overy, they are terrific', it is very helpful.

Philippe YVERGNIAUX

Apart from your prospects in Corsica, you have new potential plants in mind?

Robert HEMPHILL

Yes. There is a process going on in Corsica because the amount of solar projects that can be built in Corsica are somewhat limited by the interconnection permit, because I think it is only a 50 or 100 megawatt interconnection. Therefore there is a limit to how much of this particular kind of energy the island grid can absorb, and we are going through the process, there is a sorting out that is taking place. It is one of the local Corsican bodies of something is trying to figure it out, they have more proposed projects than really the island can take, so they are trying to sort through and see which ones make sense, and which ones do not. We have already filed a proposal, we have secured the sites, we have done the design work, we are pretty far along.

The one thing that we are doing which is interesting, and interesting in particular to Corsica, one of the difficulties that people in my industry, of course, do not like to talk about is the supply is very, very intermittent, and it is not just because the sun does not shine at night, that is what we all know. It is also that when the clouds come across the sun, the output of the solar plant drops dramatically, and when the cloud passes, it shoots back up. Now, okay, that is a problem for the utility operator because he is trying to match the demand which he cannot control, because people turn their lights on, or the heat on, or their air conditioning on, whenever they feel like it, for some reason. You have to match that with the supply that he can control. It is a continuing daily challenge to make sure that as demand goes up, you bring the supply on, because none of this supply stuff is instantaneous, and demand goes on like that, instantaneously, whereas supply comes on slowly, like moving up on a curve. If 10% or 15% of your supply is now essentially out of your control, and is going up and down intermittently, it can be much more difficult technically. That is the bad news. The good news is actually we can fix that, we cannot inherently fix it, but we can fix it with local

storage, batteries, and the battery technology is now good enough, and cheap enough, that you can add batteries to take that swing and you end up with much more regular output. Again, I do not say this very often, but at the moment we are making a really lousy kind of electricity. It is the right voltage, it is the right cycle, it is the right frequency, but it is not predictable. If I am a utility operator, and you say, 'Here is your new supply', my response will be, "Do I have to have that?"

Philippe YVERGNIAUX

Do you tell clients never to use solar energy or to avoid other things which are bad?

Robert HEMPHILL

We have installed in several places in the United States, and in Chile, large utility scale batteries, which deal with the frequency problem of up and down. We have not actually physically yet linked one to a solar plant, but what we have done is so exactly the same that, other than it taking a couple of weeks of trying to make sure all the software is working, it will not be a problem. We have suggested that in one of our projects in Corsica, which it is very important on an island.

Philippe YVERGNIAUX

What part of Corsica is your project?

Female Interviewer

Do you know what city is it near?

Robert HEMPHILL

I do not, I am sorry.

Female Interviewer

Is it in a city or a mountain?

Robert HEMPHILL

I am pretty sure it is not in a mountain. I am pretty sure it is on farmland, if that is helpful. I will find out the location and let you know.

Paul GIACOBBI

Give me the name by email.

Robert HEMPHILL

I will give it to you. We have made the same sort of proposal in Hawaii because Hawaii, of course, is just by itself, so if you screw up the electric system, they do not have anybody to help. Corsica is a little bit better because you have got the interconnection to the mainland, but that is not a big interconnection.

Paul GIACOBBI

We need electricity. In Corsica we do not want wind equipment, we do not want plants for fuel and oil for electricity, we do not want nuclear plants, we want nothing, but we need it, and we want it. One day I said to my colleagues, do you want to have fire in the chimney, and do you want to have candlelight? Then we do not need electricity. If you want the normal comforts of life, you need electricity.

Robert HEMPHILL

If I were to go to Corsica and spend a weekend there, which part should I go to?

Paul GIACOBBI

My part, I will tell you. If you want to see sun and beaches, it is not necessary to go to Corsica, there is sun everywhere in the world, and sea and beaches. If you want to see the real landscape of Corsica you must go through the mountains in the centre, because it is the mountain and the sea, when you are not in front of the sea, you are in the mountains. I think this is more typical and interesting. If you go to Corsica, send me an email, and I will tell you where to go.

For example, you have very beautiful villages in one part of Corsica which is not mine, exactly, it is got the highest mountain, but you have many villages which were all built in 18th century, with really interesting architecture, splendid churches, baroque style, splendid, beautiful houses. You have a landscape which is really interesting, really amazing. If you go to the sea, it is also interesting, but the most interesting part is when you look at the mountain, not when you look at the sea. You can look at the sea wherever you want, it is the same sea everywhere, but if you want to see landscape, the best of the country by itself, the main character of Corsica is the mountains. The sun is very impressive, I know. It is essential to certain kind of activities.

Robert HEMPHILL

That is very good advice.

Paul GIACOBBI

Please call me or send me an email, I will very pleased to help you.

Robert HEMPHILL

It is high on my list of things to accomplish this next year. I have been through France a lot but I have never been to Corsica.

Paul GIACOBBI

It is a specific little piece of France, in fact, really French, you know, in the worst sense of the word. We think we are different because we speak a local language, which, as you know in Britain they speak British, in [inaudible], and we in Corsica we speak Corsican, which is in fact a Latin Roman language which is quite close to Italian. Is very difficult from Italian, even for Italian people it is not easy to understand how to speak it, it is impossible. We do speak French, of course, and we have a strong identity, we are French and Corsican, as American and New Yorkers, a strong local identity.

Robert HEMPHILL

I hope this has been useful.

ENTRETIEN AVEC M. DAVID HUBERT DELISLE,

AFII – Directeur commercial

Et SANDRINE COQUELARD,

Responsable du pôle expertises

21 décembre 2009

P. GIACOBBI: J'avais une question sur les missions ciblées. En substance, je ne suis pas persuadé qu'il soit nécessaire que des régions entretiennent des représentations à l'étranger ; c'est probablement contreproductif, coûteux et pas très bon. Je trouve qu'il serait plus raisonnable que l'AFII puisse assurer la représentation des régions à l'étranger si besoin, et plus productif de multiplier les missions ciblées. Pouvez-vous me donner un bon ou un mauvais exemple, ou bien les deux, de ce qui fonctionne ? C'est un mécanisme relativement prometteur, me semble-t-il ; en tout cas, ce sera toujours mieux que les régions entretiennent des missions, parce qu'elles n'ont pas la taille critique, etc.

D. HUBERT DELISLE: Certaines d'entre elles l'ont : l'Ile-de-France peut se projeter à l'étranger, Lyon aussi vraisemblablement, certaines autres.

P. GIACOBBI: A l'échelle du monde, l'Ile-de-France est une petite région !

D. HUBERT DELISLE: Oui, mais à l'échelle européenne, c'est une région cohérente, avec une offre complète, qui fait sens en Asie.

En effet, ce ne sont que quelques régions sur l'ensemble au maximum. Nous nous sommes lancés dans les missions ciblées, qui représentent un effort de co-prospection avec les régions, non pas finalement avec objectif de conduire les régions à réduire la voilure à l'étranger, mais surtout pour nous aider nous-mêmes dans l'exercice de notre métier.

Nous nous projetons vers les entreprises, nous allons les rencontrer chez elles. Nos propres chargés d'affaires, nos prospecteurs, sont le plus souvent des généralistes. Nous avons éprouvé le besoin, lors de ces rencontres avec des entreprises, d'une plus grande solidité dans la connaissance de la France par nos chargés d'affaires ; cette connaissance est finalement apportée par les régions quand elles nous accompagnent ; connaissance sectorielle notamment, apporté par des experts des pôles de compétitivité par exemple.

Cela a l'avantage que vous indiquez aussi, celui de coordonner les prospections à l'étranger ; parfois, cela tempère les velléités de prospection en direct de certaines régions, métropoles ou départements de petite taille ou visibilité internationale trop restreinte.

Mais, pour nous, l'essentiel est bien de qualifier le discours que nous portons auprès des entreprises. On le qualifie soit par le prisme régional, qui fait l'objet de la mission ciblée, soit par le prisme sectoriel qui fait aussi l'objet de la mission ciblée, notamment avec les pôles de compétitivité.

Si la volonté d'un partenaire de se projeter à l'international est plus structurée et surtout permanente, le « produit » que l'Agence propose est le partenariat de long terme plutôt que les missions ciblées. Par exemple nous avons un partenariat long terme avec Grenoble sur l'Asie. Nous avons recruté, avec l'agence départementale de Grenoble, un chargé d'affaires et nous le gérons de manière conjointe. De la même manière, avec Lyon Biopole et l'ADERLY, nous avons recruté un chargé d'affaires que nous avons positionné ensemble à San-Francisco et que nous gérons conjointement.

On peut dire que le partenariat de long terme, c'est une mission ciblée permanente, avec un chargé d'affaires qui est le réceptacle sectoriel et régional d'un discours particulier.

Cela étant, les régions ont de par la Loi des compétences en développement économique, et leurs représentations à l'étranger ne traitent pas seulement le volet investissement (mais aussi l'export).

C'est vrai, nous souhaitons que ce volet investissement se fasse en parfaite coordination, toujours plus étroite ; mais à l'étranger, les équipes se connaissent et s'entraident efficacement.

Si l'on peut avoir depuis la France une vision un peu éclatée ou diffuse de ce qui se fait par tel ou tel département ou région sur un pays donné, les collaborateurs de l'AFII, ceux de l'ADERLY ou de l'ARD Ile-de-France se connaissent et a priori, savent à 90 % coordonner leurs actions. C'est vrai toutefois que l'on peut souhaiter plus de missions ciblées. L'on va en tripler le chiffre cette année. Nous avons encore du potentiel !

T. SARTRE: Avez-vous des exemples de missions ciblées qui ont débouché après sur des projets concrétisés ?

D. HUBERT DELISLE: Elles débouchent toutes sur des projets. Une mission ciblée, c'est entre dix et quinze rendez-vous que l'on fait ensemble. Statistiquement cela permet de détecter trois ou quatre pistes de projets. Cela dépend bien entendu des pays et des secteurs. Trois ou quatre projets détectés, c'est un ou deux projets gagnés. Je pourrais vous transmettre la liste des projets gagnés sous mission ciblée. Il y en a un avec Paris qui vient de se décider aujourd'hui, ou bien encore des projets dans l'hôtellerie détectés à Abou Dhabi pour la région parisienne.

Pour nous, les missions ciblées permettent d'améliorer le contenu de ce que l'on dit aux entreprises. Nos chargés d'affaire ont entre 28 et 35 ans et sont plutôt généralistes.

P. GIACOBBI: Cela permet de donner un coup de projecteur.

D. HUBERT DELISLE: Tout à fait, et près de 40 % de ces prospecteurs sont eux-mêmes étrangers, donc avec une connaissance de la France, en moyenne, moindre par rapport à nos expatriés. La connaissance sectorielle et régionale est le souci principal lorsqu'ils vont voir des entreprises car finalement l'on a vis-à-vis des entreprises un créneau de vingt-cinq minutes à une heure, pour pouvoir non pas les convaincre de suite d'avoir une implantation en France, mais les convaincre d'entrer dans une relation un peu fidèle.

T. SARTRE: Du *speed dating* !

D. HUBERT DELISLE: Oui, c'est parfois proche de cela, encore qu'on ne le fait jamais sur des salons ou des manifestations. On s'efforce de visiter les entreprises chez elles. Forcément, la plage horaire est un peu plus longue mais c'est au maximum une heure et demie. Si l'on ne parvient pas pendant la première demi-heure à accrocher le client, cela ne marche pas, c'est terminé !

T. SARTRE: Il y a des indicateurs sur les emplois créés et ceux qui sont accompagnés par l'*AFII*. Pourriez-vous répartir ces emplois dans le cadre des projets suivis par l'*AFII*, selon les critères que nous a donnés M. CORREGES : des critères de volatilité et des critères de cible, d'après ce qu'il nous a expliqué, les grands comptes, les *golden list*, etc. ? Peut-on ventiler ces 14.482 emplois créés dans le cadre des projets suivis par l'*AFII* selon ces critères ?

Ce qui nous intéresse, ce sont les emplois qui se sont créés du fait de l'action de l'*AFII* et ceux qui relèvent plus de l'effet d'aubaine, que vous avez accompagnés quand même mais qui auraient été créés même sans l'*AFII*. C'est sans doute très difficile à faire !

D. HUBERT DELISLE: C'est sûrement impossible de connaître exactement la part de chacun. Cela étant, on peut essayer d'approcher les choses, construire des modèles pour voir jusqu'où ils expliquent ce que l'on a du mal à appréhender.

Nous avons pour objectif principal de concentrer le maximum de moyens sur les projets sensés être les plus difficiles. C'est de la bonne gestion, on essaye de le faire mais l'on n'y arrive pas toujours : parce que lorsque vous allez voir une entreprise, vous ne savez vraiment pas ce qu'elle va vous dire : sa décision peut être déjà prise, et vous ne le saviez pas ; sa décision peut être très éloignée d'un choix vers la France, et votre visite a pu remettre le sujet en bonne voie – ou l'inverse !

Nous développons donc une segmentation des entreprises d'une part, et une segmentation des projets d'autre part.

Pour ce qui concerne la segmentation des entreprises, nous distinguons celles non encore présentes en France, celles déjà présentes en France et enfin les grands comptes. Les grands comptes sont des entreprises déjà présentes en France que l'on dit « stratégiques », de grande taille, etc.

Nous avons pris la décision de concentrer un peu plus de 60 % (on est à 67 % aujourd'hui) de nos moyens sur les entreprises non encore présentes en France. C'est une décision très lourde, difficile à assumer pour les équipes : il est beaucoup plus facile d'aller voir les entreprises déjà présentes en

France, elles ont toujours un projet d'extension ou de relocalisation (changer d'une ville à une autre, concentrer deux sites) ... ou malheureusement un projet de fermeture.

T. SARTRE: Elles ont moins besoin de vous !

D. HUBERT DELISLE: Malheureusement, il y a aussi beaucoup d'explications à donner dans des cas comme ceux-là : pour essayer de pérenniser les emplois notamment, ou s'efforcer d'amorcer une logique de mutation économique efficace.

Un objectif de 60 % au moins d'entreprises non encore présentes en France, cela veut dire que la taille des entreprises visitées est plus petite, qu'elles sont moins en capacité de soutenir un développement international rapide. Elles ont moins d'expérience sur la France. C'est une contrainte que nous nous imposons à nous même, pour diriger notre effort vers le plus volatil.

T. SARTRE: Quand vous dites 67 % des moyens, c'est 67 % des emplois et du budget?

D. HUBERT DELISLE: Non, c'est 67 % de notre effort commercial dirigé vers ses entreprises. L'effort commercial est calculé comme le nombre d'entretiens que nous menons avec les entreprises.

La deuxième grille, c'est la volatilité des projets. On parle là non pas de l'effort commercial, mais de l'ensemble des projets détectés.

Aujourd'hui, un peu plus de 50 % des projets détectés sont de volatilité 1 ou 2. Cela étant, la mesure de performance plus précise est celle qui porte sur les projets aboutis. Sur les projets aboutis, l'on a donc deux données : la volatilité, qui est la même que celle constatée au moment de la détection du projet, et la valeur ajoutée, évaluée au moment de la décision de l'entreprise ; et cela peut aller dans tous les sens ! Nous avons un tableau avec 4 cases, un projet à volatilité forte ou faible, et une valeur ajoutée forte ou faible. Le plus important pour nous est de concentrer de la valeur ajoutée sur les projets volatils, mais on peut avoir aussi l'inverse, à savoir une très forte concentration de moyens sur des projets captifs, mais sensibles et complexes à faire avancer.

T. SARTRE: La plus grande volatilité, ce sont les projets qui a priori concernaient l'Europe et pas la France au départ ?

D. HUBERT DELISLE: La plus grande concerne le cas où la France était en position dégradée, où nous n'étions pas dans le top 2 ou 3 du choix de l'entreprise ; la France en position défavorable.

Tous les cas de figure peuvent exister. On peut avoir un projet complètement captif qui nécessite une valeur ajoutée colossale pour son implantation effective, parce que le projet n'est pas simple, parce le terrain n'en veut pas. Donc là on doit aussi, pour répondre à la demande de l'entreprise, déployer une valeur ajoutée, ce qui n'est pas la même chose qu'une volatilité intrinsèque du projet. En fin d'année, nous comptons les projets de volatilité 1 et 2 par rapport à ceux de volatilité 3 et 4 ; et nous voulons avoir une part de 1 et 2 la plus importante possible.

L'année dernière, nous avons eu une volatilité de l'ordre d'environ 50 %, elle sera beaucoup plus

faible cette année. On va sûrement descendre à 35 ou 40 % de volatilité, pour deux raisons que je peux développer.

T. SARTRE: Il y a donc de 35 % des projets qui sont dans les volatilités 1 et 2 ?

D. HUBERT DELISLE: En effet, 35 à 40 % des projets sont de volatilité 1 et 2.

T. SARTRE: Sur les projets aboutis ?

D. HUBERT DELISLE: Oui, toujours. Cependant 2009 sera certainement une valeur d'étiage, pour deux raisons:

- Premièrement, la moindre détection de projets volatils en raison de la retenue des entreprises (moins de projets de forte volatilité) ;

- Deuxièmement, les projets de forte volatilité en 2009 ont eu des décisions soit très longues, soit très retardées, du fait de l'attentisme induit par la conjoncture. Cela veut dire que le ratio 2009 en instantané est faible. On devrait le regagner en 2010 puisque les décisions se prendront à ce moment-là.

A ce mécanisme de volatilité, il faut ajouter celui valeur ajoutée car la valeur ajoutée déployée par l'*AFII* ne se porte pas seulement sur les projets volatils mais parfois sur des projets captifs compliqués. Je prends un exemple très illustrant : un investissement de production d'or en Guyane. Le champ d'or étant en Guyane, l'entreprise n'ira pas ailleurs ! En revanche les problématiques d'installation classée, les difficultés locales font que le déploiement de valeur ajoutée doit être fort pour que le projet puisse se réaliser.

L'on peut donc avoir un projet captif avec beaucoup de valeur ajoutée à déployer (et inversement !).

T. SARTRE: Donc les deux-tiers de votre effort commercial sont sur des entreprises qui ne sont pas encore présentes? comment cela se passe-t-il ? Est-ce les agences de l'*AFII* qui vont vers les entreprises ou les entreprises qui vont vers l'*AFII* ?

D. HUBERT DELISLE: Nous ne sommes clairement pas en économie de comptoir dans cette affaire !

T. SARTRE: D'accord, donc c'est vous qui allez les chercher.

D. HUBERT DELISLE: Oui, on doit aller voir les entreprises chez elles. Nous avons des contacts spontanés, mais minoritaires, de l'ordre de 12% à 14%.

P. GIACOBBI: Ce qui veut dire que si vous ne prospectiez pas, il n'y aurait pas grand-chose !

D. HUBERT DELISLE: Il y a plusieurs solutions possibles pour faire ce métier. La première est de faire beaucoup de publicité, en voulant augmenter le volume de contact spontané. Cela coûte particulièrement cher parce que c'est une publicité produit qui doit toucher un public international.

P. GIACOBBI: Et cela ne suffit pas.

D. HUBERT DELISLE: C'est très diffus. La deuxième solution est de faire beaucoup de salons, de manifestations et de foires. Cela cible au niveau sectoriel, mais cela ne cible pas la qualité de la

personne que l'on rencontre : il est rare que nous puissions y rencontrer des décideurs.

Nous sommes donc engagés sur une troisième voie qui est celle de l'entretien direct avec l'entreprise, qui a cette grande qualité d'être par ailleurs une démarche assez peu onéreuse. Il y a juste le coût de se projeter vers l'entreprise. Cette solution a la grande qualité de nous permettre de cibler la personne que l'on va voir et le secteur que l'on va rencontrer ; mais elle a aussi le grand défaut d'être particulièrement ardue, c'est le test à l'acide permanent !

T. SARTRE: Vous y allez quand même à partir de quelques indices qui laissent penser que l'entreprise peut vous réserver un accueil favorable au contact pris par l'*AFII*. Je pense que vous n'y aller pas sans savoir !

D. HUBERT DELISLE: Non, bien entendu, nous avons développé une maquette commerciale nous permettant de cibler de la manière la plus fiable possible les entreprises que nous souhaitons rencontrer.

Nous avons déterminé, en relation avec les régions, quinze segments prioritaires ; nous avons également déterminé le positionnement de nos troupes commerciales sur tel ou tel marché. Nous pouvons moduler le nombre de prospecteurs que l'on a en fonction de la portance des marchés, et l'on en place le plus possible dans les pays le plus émetteurs d'investissements ou les plus prometteurs. Par exemple, nous avons aujourd'hui cinq chargés d'affaire en Chine. Pour le marché 2009, c'est certainement beaucoup. Pour les perspectives de 2015, c'est sûrement bien calibré. Sur l'Allemagne, nous avons huit chargés d'affaires, ce qui est beaucoup au regard de la volatilité moyenne des projets allemands. Il faudra vraisemblablement que l'on puisse contracter un peu nos équipes germanophones car en Allemagne, on retrouve des projets plutôt captifs que volatils.

Nous mettons donc en place une maquette commerciale « secteurs », dont les quinze secteurs prioritaires ; une maquette pays, avec des forces commerciales modulables et enfin une segmentation selon le type d'entreprise (60% minimum d'entreprises non encore présentes en France).

T. SARTRE: Y a-t-il un document qui récapitule tout cela, les secteurs prioritaires, les pays prioritaires ?

D. HUBERT DELISLE: C'est la maquette 2010, un « grand tableau » que l'on peut vous communiquer.

P. GIACOBBI: Vous n'attendez donc pas du tout le client, il y a vraiment une approche très ciblée des secteurs et des entreprises et une stratégie très prédéterminée et assez volontariste.

D. HUBERT DELISLE: C'est ce qu'on appelle une maquette normative, c'est-à-dire que l'on met une norme dans ce que l'on veut faire, comment, et où.

P. GIACOBBI: Il me semble qu'il est très positif que cette maison ne fasse pas du chiffre pour le chiffre. Je trouve même d'ailleurs que dans le calcul de l'investissement étranger, on est plutôt dans

une vision non minimaliste, mais la maison ne met pas en avant des chiffres, au contraire, d'après ce que j'ai lu et entendu... On pourrait raconter sa vie en faisant des conférences.

D. HUBERT DELISLE: Non, l'on est très peu conférences. Et, d'une part, les chiffres que nous fournissons, doivent être validés par les entreprises. Quand vous essayez de faire valider un nombre d'emplois par une entreprise, surtout à trois ans, elle va vous le diminuer au maximum. D'autre part, les projets sont également validés un à un par les régions. On a donc ces deux garde-fous : les entreprises elles mêmes, et la réalité du terrain.

T. SARTRE: Avez-vous un peu de suivi à moyen terme sur le nombre d'emplois pérennisés ? Je suppose que ces chiffres, c'est le nombre d'emplois créés au moment où le projet se concrétise, où l'entreprise s'installe, mais après à cinq ans, connaît-on le nombre d'emplois ?

D. HUBERT DELISLE: Nous travaillons essentiellement sur l'engagement de l'entreprise à trois ans. Il est donc bon de faire tous les cinq à dix ans, un exercice rétroviseur ; par exemple on devra le faire en 2010 sur les années 2005, 2006 et 2007.

T. SARTRE: Il y a donc peut-être encore plus d'emplois !

D. HUBERT DELISLE: En fait, il y en a plus dans certains secteurs, moins dans d'autres. Quand on a fait cet exercice après la bulle Internet, il y en avait beaucoup moins dans le secteur des TIC. Comme on est passé dans une économie tertiaire aujourd'hui, il y a des fluctuations beaucoup plus grandes que lorsque l'on était positionné sur des usines. Les usines étaient très prévisibles, c'était une ligne de production, donc cinquante personnes et pas soixante.

T. SARTRE: Suivez-vous le stock ?

D. HUBERT DELISLE: Pas assez ; c'est un de mes chevaux de bataille parce qu'il y a beaucoup à faire sur le stock par rapport à ce que l'on fait sur le flux. Cela étant, on affecte sur le stock environ 20 % de notre effort, calculé par le nombre de chargés d'affaire que l'on y met.

P. GIACOBBI: Avez-vous une démarche qui consiste à repérer les gens qui sont satisfaits, qui disent en souriant « *Je suis venu en France il y a dix ans, l'AFII m'a accompagné* » ? S'il est heureux, c'est que ceux qui vont venir après pourront l'être également !

D. HUBERT DELISLE: Nous avons une démarche en ce sens. Au siège de l'Agence, nous avons huit chargés d'affaires dont le rôle est d'aller voir les entreprises déjà installées en France. C'est plutôt dans une moyenne de deux ans après. Nous avons autant des témoignages positifs que négatifs - c'est parfois la « boîte à claques » ! Mais nous sommes là aussi. Donc nous témoignons du fait que nous sommes là non seulement à l'implantation, mais aussi après, lorsqu'il y a des difficultés, et il y en a tous les jours.

P. GIACOBBI: Des difficultés de quel ordre ?

S. COQUELARD: C'est-à-dire que finalement ils sont confrontés à un système juridique, fiscal, qui n'est pas le leur. Ils n'ont pas forcément anticipé toutes les difficultés. Ce qui est assez logique

car il est quasi impossible de prévoir toutes les problèmes que l'on va avoir à cinq ou dix ans. Cela fait partie des reproches : l'insécurité juridique au sens large, et bien sûr fiscale. Leur visibilité en matière de droit social est également totalement nulle.

P. GIACOBBI: Parce qu'il y a des pays où la sécurité est totale ?

S. COQUELARD: Non, mais il y a des pays dans lesquels on constate que les administrations ont un peu plus une fonction de conseil. Il y a des choses toutes bêtes. La première question que l'on me pose puisque j'ai le droit social dans mon portefeuille est : « Quelle convention collective choisir ? » Une fois qu'ils ont compris qu'il y avait plus de 500 conventions de branche...

Ils me disent que dans un certain nombre de pays, s'agissant de l'administration, ils ont un endroit où appeler. Ils décrivent leur activité et on va leur dire « *C'est tel type de convention collective qui vous est applicable* ». Moi, je leur explique plutôt qu'ils vont s'inscrire au RCS, que l'INSEE va leur donner un code APE, mais que ce code APE a une raison d'être statistique et ne les lie en rien. C'est à eux de choisir leur convention collective (dans les 500) comme ils pourront... (en principe, au regard de leur activité principale).

P. GIACOBBI: Le système français est très compliqué, finalement l'on fait un peu comme on veut, mais à ses risques et périls quand même ! C'est le pire des systèmes.

S. COQUELARD: Exactement avec beaucoup de choses à connaître puisque l'on est dans un pays de droit écrit (codes), avec peu d'informations lisibles et pour un investisseur étranger, très peu d'informations en anglais. Ce sont des choses très bêtes ; par exemple, dans le cadre de l'exercice « Attractivité », on est amené à interroger tous nos directeurs de bureau sur les difficultés qui reviennent constamment. Il est clair que le problème de langue revient comme une difficulté « numéro 1 », c'est tout simplement comment avoir de l'information ? Comment comprendre cette information et comment dire qu'on est un pays tourné vers les investisseurs étrangers si l'on n'accepte pas un minimum de traduire un certain nombre de document ?

P. GIACOBBI: Attendez, c'est quasi interdit par la loi française de traduire en anglais !

S. COQUELARD: La constitution rappelle que la langue française est notre langue et cela tout le monde le comprend très bien en fait. Ce n'est pas leur demande. La question est d'avoir de l'information, comme pour les formalités d'immigration. Il y a un certain nombre de pays qui, pour accueillir la personne physique, celle qui porte le projet, ont simplement des formulaires d'immigration qui sont traduits, bien entendu qui sont à titre principal dans la langue du pays. L'Allemagne fait cela très bien, tout est inscrit en allemand et il y a une traduction dessous, par exemple en chinois ou en différentes langues. Ils ne mettent pas du tout leur langue de côté, mais ils se montrent ouverts à l'investisseur étranger, et compréhensifs du fait que dans sa première démarche, on n'est pas forcément tout à fait apte à remplir les documents. Les URSSAF ont mis en place, avec le guichet du Bas-Rhin, une possibilité pour des investisseurs étrangers qui ne sont pas

présents en France d'avoir des salariés et de payer leurs cotisations sociales en France. Ce sont les seules formalités qui sont complètement bilingues.

Évidemment, on comprend bien la logique : permettre à un investisseur de s'implanter correctement et de payer les cotisations sociales. Donnons-leur les moyens de simplement se déclarer à l'Etat français et de payer ce qu'ils doivent payer.

T. SARTRE: Avez-vous un petit tableau de bord des récriminations, des questions qui reviennent le plus fréquemment de la part des investisseurs, soit ceux qui ne sont pas encore là, soit ceux qui sont déjà là et qui vous parlent de tout cela quand vous les revoyez au bout de quelques années ? Avez-vous des données statistiques ?

S. COQUELARD: En début d'année, on rédige une note qui recense les récriminations que nous font connaître les entreprises via nos directeurs de bureau.

P. GIACOBBI: Les entreprises qui vont venir ou celles qui sont déjà présentes ?

S. COQUELARD: Celles qui sont déjà présentes et celles qui vont venir.

P. GIACOBBI: Cela est très important.

S. COQUELARD: Sur l'exercice « Attractivité », on constate des difficultés réelles que les entreprises rencontrent. Elles sont soit d'ordre général, une entreprise française rencontre les mêmes, soit elles sont propres à la situation d'une entreprise étrangère. Il y a également tout ce qui est question d'image ; l'attractivité, c'est aussi de l'image.

Cela fait quatre ans et demi que je travaille à l'agence, avant je travaillais dans une entreprise privée, étrangère d'ailleurs. Ce qui m'a frappée en arrivant ici, ce sont mes premières questions « *Mais alors, on ne peut pas travailler plus de 35 heures ?* », « *On n'a pas le droit de licencier en France ?* », « *Mais alors, les prélèvements sociaux, c'est 70 % de charge ?* » J'ai été étonnée par le niveau des questions que je considérais comme très bêtes. Je me disais que c'était incroyable de se poser encore ces questions. Pourtant face à moi, j'avais des interlocuteurs d'un très haut niveau. Je ne peux pas nier que c'était une question d'image.

P. GIACOBBI: En France finalement, on paie moins d'impôt qu'en Grande-Bretagne, on a un très bon impôt sur les sociétés, assez avantageux. On licencie autant de gens que l'on veut, comme on veut. Ce n'est pas si compliqué et si cher que cela, mais cela ne se sait pas ! Et l'image qui est véhiculée est absolument l'inverse.

Je suis convaincu qu'un chef d'entreprise intelligent qui fait de la R&D en France va payer moins d'impôts sur les sociétés qu'en Irlande. En Irlande, c'est théoriquement 12,5 %, à mon avis, il ne doit pas avoir beaucoup de remises et d'assiettes. Tandis qu'en France, c'est 33 % mais il faut être vraiment idiot pour payer tant !

Il n'empêche que vu de l'extérieur, l'investisseur peut se poser des questions. On leur dit « *vous pouvez ne pas payer, il y a des dérogations, etc.* »... D'abord c'est en français, ils ne parlent que le

turc ou l'anglais et même si c'était traduit en français, le Code général des impôts est déjà difficile en français !

T. SARTRE: C'est intraduisible. Ce qui serait intéressant, c'est de pouvoir comparer les questions que l'on vous pose avant l'installation et les récriminations qui sont faites après, par ceux qui sont déjà installés.

P. GIACOBBI: Et comparer cela avec l'image véhiculée dans ces classements internationaux extrêmement globaux, qui donnent des images ayant malheureusement le mérite ou le défaut d'exister, mais qui existent et qui ont leurs influences.

T. SARTRE: Les questions que l'on pose à un investisseur qui n'est pas encore présent vont porter sur les 35 heures, l'impossibilité de licencier, etc. Et finalement pour l'investisseur qui s'est installé en France, au bout de deux ou trois ans, ce n'est pas ces sujets-là qui lui posent problème mais plutôt le régime d'installation classée, ou peut-être plus les sujets fiscaux ou de droit du travail.

P. GIACOBBI: Les 35 heures qui sont de l'avis général, à peu près la plus grande bêtise que l'on a faite, maintenue et magnifiée, n'en demeurent pas moins que pour un certain nombre de grandes entreprises, présentent des avantages non négligeables.

L'annualisation du temps de travail a été très bien ressentie, mais on ne le dit pas. On dit « c'est 35 heures et c'est rigide » ; en effet, vu de l'étranger cela pose peut-être un problème.

S. COQUELARD: Sur ce point-là, il y a le taux d'IS avec un affichage très élevé, les prélèvements sociaux, avec un affichage de près de 70%.

P. GIACOBBI: C'est quand même une réalité !

S. COQUELARD: Une convention de sécurité sociale a été ratifiée avec le Japon, elle est entrée en vigueur en juin 2007 et on s'est rendu compte qu'un certain nombre d'entreprises japonaises et de salariés japonais nous faisaient savoir qu'ils n'étaient plus protégés par le système français. Cette situation les chagrinait un peu parce que c'était un système qui n'était pas si mauvais. Cela en comparant avec un pays qui a déjà un certain système de sécurité sociale mais tout est dans un affichage assez négatif. Comme le disait David, on a finalement une demi-heure pour intéresser l'entreprise. On n'a pas le temps de leur expliquer toutes les subtilités fiscales et sociales.

P. GIACOBBI: C'est vrai, mais malgré cela, l'investisseur va quand même regarder un petit tableau qui dit que le taux de prélèvement obligatoire en France, même s'il faut nuancer après, est quand même à inscrire au Guinness des records... C'est fait, nous avons battu la Suède... Cela existe même si l'investisseur qui va investir aux Etats-Unis va quand même payer un ... (*anglais*) pour ses employés et que finalement au bout du compte, cela va coûter et le rapport qualité/prix ne sera peut-être pas très bon.

S. COQUELARD: Pour vous donner un exemple précis sur les charges sociales, nous allons avoir les allégements Fillon sur les bas salaires, qui concernent un certain nombre de salariés. Notre

affichage, c'est plutôt un taux de cotisation patronale en moyenne de 42 %. Par la suite, on découvre l'exception : 17%, 19 % de charge patronale sur les bas salaires.

P. GIACOBBI: Nous avons un système qui affiche le caractère le plus répulsif possible, plus notre bonne réputation. Après cela, il a tellement de dérogations et est tellement complexe que le rendement est parfois très faible.

Nous cumulons donc l'image répulsive de départ, le faible rendement à l'arrivée et un ajout de répulsivité qui est la complexité au milieu, et en plus cela coûte très cher de prélever des impôts et des taxes dans ces conditions-là car c'est très compliqué. Je dis toujours que le problème est là. Il n'y a qu'à voir les difficultés rencontrées pour remplir une feuille d'impôt. C'est particulièrement compliqué.

S. COQUELARD: Certaines entreprises nous font savoir que, même sur ce sujet qui fâche, au final, elles ont payé nettement moins que ce qu'on leur avait dit, que l'analyse faite par leur cabinet. Là encore c'est une question d'affichage, notre taux de 42 %.

T. SARTRE: Pourriez-vous nous communiquer ces indicateurs par bureau et nous dire quelles sont les transformations par bureau, le nombre de projets, etc. ?

P. GIACOBBI: Oui, c'est important. Cela donne une image. Mon sujet étant de s'interroger sur l'attractivité, sujet sur lequel on peut facilement dire beaucoup de bêtises. Les enquêtes d'opinion, tout cela, c'est bien beau mais ce sont des décideurs assez peu nombreux... interroger les entreprises qui sont venues et celles qui vont venir, que vous avez déjà détectées, sur ce qui leur fait peur et après comment elles ont vécu.

Un petit point spécifique m'intéresse, c'est plutôt l'inverse de ce que vous avez dit tout à l'heure : certaines vous disent-elles : « *Je suis arrivé en France sur la base de tel régime fiscal pour mon investissement et tout a changé maintenant, je paye plus cher qu'avant ?* » ? Cela vous est-il déjà arrivé ?

T. SARTRE: Non, l'IS ne bouge pas beaucoup. Des niches sont modifiées chaque année, mais ...

P. GIACOBBI: Il y a pas mal de bonnes surprises ?

S. COQUELARD: C'est-à-dire qu'ils arrivent avec des idées reçues parfois tellement négatives.

D. HUBERT DELISLE: L'argument fondamental en France, c'est le marché. Celui-là ne déçoit pas. A partir du moment où l'entreprise a son marché, elle a des difficultés mais elle est rompue à tout cela finalement. Ce qui importe, c'est le marché, les circonstances logistiques, les modes de financement et les talents.

P. GIACOBBI: Je dis toujours que l'Inde est le pays le moins attractif du monde parce que l'imposition est élevée, leur administration est très particulière. Il n'y a pas de terrain, on est ennuyé par les écolos, il y a des grèves, bien plus qu'on ne le croit, le personnel d'encadrement est horriblement cher payé, plus cher que partout ailleurs parfois. Enfin, c'est monstrueux. Résultat des

courses : ils ont énormément de demandes ! Conclusion, quand ils vendent 10 millions d'abonnements aux télécoms ou en téléphone mobile par mois, ils s'inquiètent parce que c'est en chute libre !

Ce concept-là est excessivement important.

Voici mon sentiment: si l'on arrivait sur le plan fiscal, par exemple, d'abord à avoir un vrai interlocuteur unique, vraiment automatique, via l'AFII, que l'on dise « *Monsieur, ces gens-là sont à votre disposition pour regarder votre problème et en discuter avec vous, négociateur* », qu'on leur faisait de vrais rescrits très complets, très globaux, pour vraiment leur expliquer leurs calculs, leurs simulations. Ce n'est pas du tout notre culture qui est au contraire très restrictive bien qu'on ait amélioré les choses.

Si ensuite on leur garantissait un peu de stabilité sur certains points clés, qu'on essayait de ne pas changer les lois notamment fiscales et sociales avant un an, car le plus souvent, on change la loi avant que les mesures d'application aient vraiment été appliquées. Les députés et les sénateurs ont une lourde responsabilité là-dedans.

Enfin, si l'on faisait savoir tout cela, on aurait peut-être une meilleure image. C'est un peu le rôle que vous jouez en grande partie mais il serait aidé. Si je comprends bien, l'AFII passe un temps assez considérable à expliquer que la France, « ce n'est pas ce que vous croyez », c'est aussi un peu cela quand même ! Je caricature...

D. HUBERT DELISLE: Non, la caricature passe par un discours un peu décalé, c'est-à-dire que l'on dit que la France change. Changer, c'est s'améliorer, c'est abandonner les mauvaises choses, en trouver de meilleures. Le fédérateur, c'est « *on change* ».

P. GIACOBBI: Vous avez raison, mais je lis quand même deux choses sur la France dans la presse internationale ces temps-ci, à la fois effectivement une conviction que la France a envie de changer et est en train de changer et, en même temps, une inquiétude, surtout par les temps qui courent, que sur le plan politique, on n'y arrivera pas et on aura des difficultés, que l'on pas encore tout démontré même si l'on a fait déjà beaucoup et même s'il y a une volonté claire et affichée de l'État. En même temps je note une peur que même si l'on faisait, avec les circonstances des finances publiques françaises, nous sommes quand même dans le peloton de ceux qui ne peuvent pas continuer comme cela longtemps, que l'on se mette à reprendre tout cela et à créer des conditions encore plus défavorables qu'elles n'étaient auparavant. La différence entre nous et les autres, puisqu'on dit que tout le monde est à la même enseigne, c'est que d'autres partent de plus loin que nous, donc s'ils arrondissent un peu, ils vont monter vers nous. Mais nous, on est vraiment au sommet et on n'a finalement pas tellement baissé en termes de prélèvements obligatoires, même si on commence l'année, vu la croissance, avec un prélèvement obligatoire qui théoriquement aura diminué parce que la sensibilité des rendements d'impôts et taxes n'est pas proportionnelle à la croissance. On

baisse de 2, 3, 4 points et cela fait un rendement qui diminue bien plus. C'est une réalité. Un point de croissance, c'est 15 Md€ de déficit de l'Etat. Ce n'est donc pas proportionnel.

Si vous pouviez avoir des documents bruts sur les peurs des gens avant et les récriminations après, ou les points positifs après, bien sûr, car à mon avis il y en a tout autant. Et le modèle de satisfaction car je pense que la meilleure des publicités, c'est quand même les gens qui sont heureux. S'il y en avait 1.000 qui étaient heureux, ce serait pas mal quand même ! « Venez avec nous, la vie est belle » !

D. HUBERT DELISLE: Notre plan d'action de promotion est basé sur le témoignage. On va essayer d'avoir ces documents.

P. GIACOBBI: J'ai travaillé pendant trois mois dans le cinéma. J'étais à l'ENA et j'ai fait un stage. On m'a expliqué toute la théorie du cinéma. J'ai fini par comprendre un truc : un film, s'il est bon commercialement, il peut avoir une sortie minable, au fond des fonds, cela va aller très vite et six semaines après, un mois, six mois, quelquefois un an, il finit par être maintenu au moins dans une salle. Et un film excellent qui fait cinquante sorties France dont quatre aux Champs Elysées, il s'effondre au bout de deux semaines. On peut faire ce que l'on veut commercialement, que le film soit bon ou mauvais, cela ne marche pas, il s'effondre. Les exemples sont nombreux des deux cas. Une telle pente existe. Il est arrivé que des films aient de très mauvaises sorties, deux salles à Paris et aient fait des succès historiques.

D. HUBERT DELISLE: Oui, et là le stock des investissements que l'on a en France nous permet quand même de maintenir un bouche à oreille positif. On a quand même 22.000 entreprises étrangères en France, le *turn over* des dirigeants d'entreprise est plutôt rapide, cela veut dire que le bouche à oreille est important.

P. GIACOBBI: Oui, et il y a des entreprises qui sont là depuis très longtemps. Quand j'étais jeune, j'ai travaillé chez Time Warner sur des câbles de fibre optique... La première fois que j'ai vu des gens de Time Warner en France, on leur expliquait ce qu'était la France ; ils répondaient « *Ecoutez, Monsieur, on est en France depuis 1920, on connaît quand même un peu le pays !* » Ils n'avaient pas beaucoup amélioré leur français pour autant !

D. HUBERT DELISLE: Oui, BOSCH est là depuis 1860 !

P. GIACOBBI: Voilà, ce sont des gens qui connaissent quand même le pays.

D. HUBERT DELISLE: On vous transmettra des statistiques et des chiffres.

P. GIACOBBI: Je vous remercie.

ENTRETIEN AVEC M. JEAN-PIERRE JOUYET

Président de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

20 janvier 2010

P. GIACOBBI : On m'a demandé de réfléchir à l'investissement direct étranger en France, éventuellement aux moyens permettant d'améliorer les choses.

J'ai appréhendé le sujet d'une manière générale et je m'interroge tout particulièrement sur la réalité des flux d'investissement : il existe des chiffres, de nombreuses approches, mais je ne suis pas certain que les statistiques reflètent les situations. Par exemple, je ne suis pas sûr qu'elles fassent le *distinguo* entre un investissement direct et une prise de participation. Encore faut-il déterminer si c'est un investissement France, s'il vient d'une filiale, s'il est mobile ou non et s'il crée ou non des emplois.

Il y a une distinction à faire entre d'une part une statistique très générale, qui consiste à remonter tout ce qui entre dans l'entreprise, d'autre part une approche, -celle de l'AFII notamment-, qui consiste à recenser les investissements qui sont connus et qui ont créé des emplois (soit directement, soit à travers une prise de participation).

La question principale est la suivante : sommes-nous effectivement attractifs ?

Je suis allé aux Etats-Unis et je connais bien l'Inde ; le message est partout le même, avec des nuances : « *La France est un pays merveilleux où la vie est très agréable. Votre main d'œuvre est très qualifiée, pas si chère, très productive, mais nous ne pouvons pas licencier les gens facilement.* » J'ai beau leur expliquer que je l'ai moi-même fait, -c'était une entreprise de bâtiment et de travaux publics-, ils ne me croient pas vraiment !

Nous avons également le handicap de la langue.

Nous avons un problème social de fermeture sur nous-mêmes. Même s'ils sont anglophones, les chefs d'entreprise français ne socialisent pas, comme le font par exemple les Indiens.

Le Code général des impôts n'est pas le plus simple ni le plus stable du monde. Cela n'arrête pas les investisseurs, contrairement à ce que l'on pourrait penser.

Il existe également une très grande ignorance de nos règles fiscales. Par exemple, j'ai l'habitude de poser une question très simple : dans quel pays le taux d'imposition sur les sociétés est-il le moins élevé ? En France ou en Irlande ? Il est de 12,5 % en Irlande, et en France, les entreprises de plus de 2.000 salariés paient en moyenne 8 %. En réalité, les entreprises en France (à partir d'une certaine taille) paient moins d'impôts sur les sociétés qu'en Irlande.

Nous avons le meilleur crédit impôt recherche de la planète. Il coûte quatre milliards, mais il est incontestablement ce qui se fait de mieux.

Je suis allé à la bourse de New-York, examiner de près ce qu'ils ont organisé, c'est-à-dire le fait de s'introduire en bourse sur *Euronext* en même temps que sur la bourse de New-York. Cela commence et c'est relativement intéressant.

Vu d'ici, avez-vous une idée sur ce que nous pourrions améliorer, en particulier s'agissant de l'approche statistique ? Avez-vous une notion plus précise de ce qui se passe vraiment ? Je sais qu'un classement de la CNUCED paraît tous les ans. Tout cela est finalement très qualitatif...

J-P. JOUYET : Je ne peux pas répondre dans le cadre de cette institution à toutes ces questions, parce que nous n'avons en charge au sein de l'AMF que l'aspect financier, et je vous donnerai mon sentiment s'agissant des marchés et de la bourse. D'une manière générale, j'ai le souvenir que nous ne sommes pas mal classés.

P. GIACOBBI : Nous sommes bien classés, nous sommes parmi les trois premiers.

J-P. JOUYET : Notre pays occupe par rapport aux éléments que vous avez indiqués une très bonne position géographique, possède de très bonnes infrastructures et sa démographie se porte très bien. Pour des investisseurs qui souhaitent investir en Europe, la France est un pays central au niveau européen et occupe une position essentielle. Le Trésor a fourni de gros efforts pour favoriser les investissements étrangers.

P. GIACOBBI : De ce point de vue, il n'y a quasiment aucune approche protectionniste. Moins qu'ailleurs !

J-P. JOUYET : On nous a reproché certains dossiers, type *Péchiney* ou autres. Je vous renvoie sur un sujet que vous connaissez mieux que moi, *ArcelorMittal*. Je crois que nous avons raison de ne pas avoir d'attitude protectionniste.

Dans le monde global où nous vivons, le ressenti de l'investisseur étranger est psychologiquement plus négatif que la réalité. Nous passons pour des dirigistes, des protectionnistes. Nous avons la réputation de ne pas bien accueillir les investisseurs étrangers et de leur poser des interdictions alors qu'en réalité, nous permettons beaucoup de choses.

De la même façon, nous avons évolué sur les fonds souverains, c'est moins directement dans le sujet que vous traitez mais c'est tout de même lié, ça dépend si on considère dans les statistiques la prise de participation ou l'investissement. Les critiques sont aujourd'hui moins fortes en France qu'en Allemagne sur les fonds souverains. Nous sommes plutôt désireux de les aider à investir en France, et lorsque je suis interrogé, je dis y être plutôt favorable.

P. GIACOBBI : On veut s'adapter à la finance islamique.

J-P. JOUYET : S'agissant de la finance islamique, le Conseil constitutionnel a censuré récemment un article de loi sur le sujet, mais je pense que tout va s'arranger. Les banques réfléchissent actuellement à leur stratégie. Le sujet, c'est plutôt de savoir si les banques voudront développer cette activité depuis la France, les banques françaises se disent parfois : « *C'est peut-être plus simple que nous le fassions depuis Dubaï où nous sommes déjà bien implantées plutôt que depuis Paris.* » Il faudra donc les convaincre

Mais excepté des problèmes ponctuels çà et là, nous faisons de grands progrès dans le moyen terme en matière d'attractivité de la place.

P. GIACOBBI : Nous avons plutôt un problème d'image, me semble-t-il. En voici un exemple : un grand journaliste américain me faisait remarquer qu'en France, nous avons des syndicats très forts ;

je lui ai répondu que ce n'était pas le cas. A New-York en revanche, vous ne pouvez pas pénétrer dans la plupart des immeubles sans carte syndicale. Certes, en France, il y a des syndicats qui exercent une pression sur les entreprises, mais il ne fait aucun doute qu'elle est moins forte à Paris qu'à New-York ! Cette pratique des immeubles syndiqués serait inconcevable en France.

J'ai cité l'exemple de l'impôt sur les sociétés, qui est fascinant. Nous offrons une certaine image alors qu'en réalité, nous ne sommes pas si mal placés. D'aucuns ont compris, par exemple les Britanniques riches, que nous sommes très bien en France sur ce plan.

Nous pâtissons d'une mauvaise image : les gens qui sont déjà venus en France ont le plus souvent une opinion relativement positive. En revanche ceux qui ne connaissent pas ont parfois des *a priori* qui m'ont surpris. Cela étant dit, il y a aussi des gens qui sont ravis en France, très heureux d'y être et qui souhaitent y développer leur activité.

Selon moi, nous avons essentiellement des problèmes d'image et de communication.

J-P. JOUYET : Je suis d'accord avec vous : c'est davantage un problème d'image et un problème psychologique.

Pour les investisseurs étrangers, il me semble que souvent, le problème principal perçu est le manque de flexibilité du travail et également la complexité sur le plan social. Ce n'est déjà pas simple pour le petit entrepreneur français, alors imaginez pour un investisseur étranger ! Mais sans remettre en cause notre modèle social, il est possible de simplifier certaines choses.

P. GIACOBBI : C'est l'accumulation des règles du code du travail qui pose problème.

Le groupe japonais TORAY a repris une entreprise en France, à Lyon notamment. Ils m'ont dit ceci : « *La prochaine fois, nous allons le faire en Alsace et dans les Flandres, ils sont mieux là-bas !* » La discussion se poursuit et cette personne me parle de l'article L.122-12, en m'expliquant la chose suivante : « *Lorsque vous reprenez une entreprise en France, vous êtes obligés de reprendre tous les avantages et les statuts.* » Il ne comprenait pas pourquoi il devait tout reprendre, car en tant qu'investisseur il souhaitait renégocier.

J-P. JOUYET : Je crois tout de même que les investisseurs étrangers ont à peu près compris la RTT.

P. GIACOBBI : Personne n'en dit du mal.

J-P. JOUYET : Elle est rentrée dans le paysage. Objectivement, c'est assez bien géré.

P. GIACOBBI : Il faut dire que la République a investi dedans.

J-P. JOUYET : En effet. Ce n'est pas la RTT qui pose véritablement un problème aux investisseurs, mais plutôt l'enchevêtrement des règles liées au marché du travail. C'est la complexité de nos règles sociales qui peut poser un problème de compréhension. Du point de vue de l'investisseur étranger, cela paraît très compliqué.

P. GIACOBBI : Ils se disent qu'il est très compliqué de licencier lorsqu'ils ont besoin d'ajuster et que l'ensemble du système, surtout les charges sociales, est très compliqué.

J-P. JOUYET : Le chargement social est parfois considéré comme un frein important. Il faut notamment faire des efforts sur les jeunes, ou poursuivre les efforts en matière d'impatriation. Tout en maintenant les principes de notre modèle social, il faut veiller à ne pas défavoriser la Place.

De façon générale, en matière d'attractivité, la crise nous fait faire des progrès, notamment pour identifier nos compétences. Il existait un handicap de la Place de Paris pour accueillir les investissements financiers en France. Au sein de l'AMF, parce que la crise nous a fait réfléchir à tout cela, nous nous sommes attelés à surmonter un certain nombre d'obstacles.

Dans ce domaine quels sont les obstacles ?

Premièrement, nous sommes réputés être beaucoup plus formalistes que d'autres places, mais l'on reconnaît notre très bon travail et l'on apprécie la sécurité que nous offrons sur le plan financier. Nos règles sont sûres et connues. En revanche nous avons une concurrence réglementaire, c'est-à-dire que nous devons faire face à des risques d'arbitrage réglementaire en Europe, essentiellement face au Luxembourg et dans une moindre mesure à l'Irlande, qui n'ont pas la même approche de la régulation.

Deuxièmement, il y a un problème d'image s'agissant des produits financiers. Le Luxembourg a réussi à vendre en Asie, - et dans une moindre mesure aux Etats-Unis et au Japon -, le fait que pour faire des émissions, des investissements financiers et des produits d'épargne, le Luxembourg était la place de référence de l'Europe. Nous devons objectivement rehausser notre image par rapport au Luxembourg, car nous pâtissons d'un réel handicap sur ce plan contrairement à eux.

Par ailleurs, il y a ce que nous ne faisons pas et ce que nous devons faire en termes de promotion des atouts de notre place : les Luxembourgeois organisent des *road show* (banques, régulateurs, sociétés de gestion). Ils vont à l'étranger et proposent : « Venez au Luxembourg, en Europe, nous pouvons travailler ensemble. » Les Anglais et la City le font, pas nous ! Nous devons nous mettre en ordre de marche sur ce sujet et ce serait bien que vous le disiez.

Nous n'avons pas de handicap réglementaire très fort dans le domaine financier. Mais nous avons un problème d'image et nous vendons mal la place de Paris. D'une manière générale, en réfléchissant aux sujets que vous avez évoqués, et pour reprendre une métaphore sportive, l'équipe de France se vend mal à l'étranger. C'est une équipe qui sait bien jouer à domicile, mais elle joue mal à l'extérieur. Elle est parfois très désunie et nous ne savons pas aller en paquet. Vous avez deux *coaches*, trois capitaines et chacun y va en ordre dispersé.

L'Europe rencontre aussi ce problème. Nous devons absolument perdre cette habitude, parce que les autres pays (Luxembourg, Royaume-Uni, Allemagne) sont en train, eux, de vendre leur place.

Nous n'avons pas une culture de connivence (au bon sens du terme) avec les milieux d'affaires ou les professionnels. Nous avons Europlace, mais il faut démultiplier notre action par dix.

P. GIACOBBI : Je vais vous citer un exemple qui peut sembler idiot. Aux Etats-Unis, chaque dimanche matin, des *talk-shows* télévisés sont diffusés sur les chaînes économiques. On y voit des Allemands, des Japonais, des Indiens, mais jamais un seul Français !

J-P. JOUYET : C'est intéressant...

P. GIACOBBI : Ce n'est même pas une affaire de langue, parce que les Français parlent bien l'anglais. Ils sont presque toujours absents des rencontres sociales, à part lorsque c'est pour les besoins de leurs affaires. Les Indiens de l'Inde, qui vivent sur une autre planète sur le plan de la sociologie et qui sont un ensemble tribal très complexe, sont très bien socialisés aux Etats-Unis. Ce que nous ne faisons pas. Du coup, notre attitude entreprenante est davantage perçue comme une agression.

Il y a dans cette histoire beaucoup d'aspects d'ordre psychologique, parce que la qualité et la

compétence des gens sont reconnues.

J-P. JOUYET : Il y a deux choses que je voudrais ajouter sur le plan de la communication. Je suis frappé par le décalage qui existe en France entre le nombre de cabinets spécialisés dans le conseil et la communication auprès des investisseurs étrangers et la faiblesse des cabinets spécialisés dans ce que l'on appelle la communication internationale.

P. GIACOBBI : Je lis la presse anglo-saxonne, ces journaux sont nos ennemis ! Par exemple, chaque semaine, *The Economist* rédige un article vénéneux à l'égard de la France. Les journaux anglo-saxons sont très persifleurs à notre égard. Au contraire le *Financial Times* est maintenant extrêmement bienveillant à notre encontre.

Et les journalistes étrangers rencontrent rarement les responsables français. Hier, j'ai rencontré à Londres Mme Gillian Tett du *Financial Times*, qui a eu d'excellentes analyses sur la crise. Elle a fait une description de la France qui m'a paru par moments inquiétante ! J'ai fini par conclure : « *Si je vous comprends bien, dans le monde économique de demain, il y a trois tribus. Deux tribus perdues et une tribu globale : la tribu Globish, et les tribus japonaise et française qui se replient sur elles-mêmes et refusent le monde extérieur.* » C'était un peu caricatural, mais c'était presque cela !

Mme Lagarde passe très bien aux Etats-Unis, parce qu'elle est anglophone.

J-P. JOUYET : Oui, et elle participe à des émissions aux Etats-Unis, et elle passe effectivement très bien.

P. GIACOBBI : C'est l'exception.

S'agissant de ce qui se passe entre la bourse de New York et *Euronext*, ils emploient très souvent le terme « partenariat », et j'ai le sentiment que c'est quand même une réalité.

J-P. JOUYET : Objectivement, vous entendrez plus de choses négatives à Paris qu'à New York.

C'est encore une fois un problème d'image. Nous sommes les seuls en Europe à nous méfier aussi fortement des Américains. Nous marquons toujours une différenciation par rapport aux Américains. L'Europe s'est selon nous construite contre les Américains, elle ne se construit pas en partenariat avec eux. Cette mentalité est en train de changer depuis deux ans. Nous avons cette idée, et avec *Euronext*, nous avons pensé que nous allions être dans les mains des Américains.

Or, notre rivalité en Europe est avec Londres et pas du tout avec les Etats-Unis ! Peu importe les capitaux avec lesquels nous nous allions, si les Américains souhaitent organiser à Paris une place très forte, nous aider à la bâtir. Et comme ils n'ont pas d'accord avec le LSE, nous avons tout intérêt à encourager ce mouvement.

Nous faisons tout notre possible en essayant de leur faciliter au maximum l'existence. Nous faisons en sorte que les règlements européens, le *lobbying* et les marchés réglementés de *NYSE Euronext* aient le plus d'avantages possibles par rapport à ceux qui ne sont pas réglementés et qui sont en majorité à Londres. Nous travaillons à la révision de la Directive sur les marchés d'instruments financiers, pour offrir une plus grande transparence pré-négociation (savoir quels sont les acteurs qui veulent acheter ou vendre et dans quelles conditions), puis post-négociation (comment les transactions effectuées sont centralisées, quels prix résultent des confrontations, etc.)

Deuxièmement, dans le fonctionnement, nous avons des contacts très fréquents. Nous avons notamment reçu Duncan Niederauer, le *Chairman* de *NYSE Euronext*. Quand on lui a dit qu'il fallait un Français dans l'état-major pour remplacer Theodore, il a pris un Français. Ce monsieur est très

bien, je l'ai rencontré. Il a l'habitude de travailler avec les Américains, il a dirigé la filiale d'IBM en Europe, donc il sait ce que signifie défendre une filiale par rapport à une maison-mère américaine.

Il faut surveiller les équilibres. Toutefois, cette alliance avec un puissant partenaire qui sait se faire écouter aux Etats-Unis est un avantage pour la Place. Nos actions en termes de régulation convergent aux Etats-Unis et en France, pour permettre une meilleure transparence et une meilleure organisation des marchés. Il n'y a pas de très grandes différences avec les Etats-Unis. Nous cherchons à créer avec eux des infrastructures de compensation, là où seront centralisés les ordres, qui soient dans la zone euro, puisque la plupart des marchés sont libellés en euro. Le combat n'est pas gagné, mais avec NYSE nous sommes assez d'accord sur ce plan.

Troisièmement, concernant les grands opérateurs, nous avons créé des compartiments professionnels à la bourse de Paris. Le message s'adresse aux investisseurs étrangers : « *Avec des formalités simplifiées et des prospectus standards, venez à Paris. Vous aurez les mêmes avantages qu'à Londres ou que sur une autre place européenne, vous pourrez réaliser les mêmes opérations sophistiquées, complexes, et innovantes.* »

Au grand dam des Anglais, nous allons accueillir pour la première fois à la bourse de Paris un investisseur russe sur ces compartiments professionnels. Evidemment, ce qui est russe sent le soufre, mais nous avons préparé à son intention un prospectus qu'aucune société française n'aurait accepté de remplir ! Lorsque les entreprises souhaitent venir à Paris, elles doivent remplir des prospectus dans lesquels elles doivent fournir tous les renseignements nécessaires. Dans ce prospectus nous avons notamment demandé à cet investisseur russe quels étaient tous ses litiges judiciaires à titre privé.

Q. Y compris les litiges personnels ?

R. Oui, et il nous a fourni tous les renseignements que nous souhaitons.

Il s'agit d'un grand groupe russe spécialisé dans le domaine de l'aluminium, recommandé par les plus grands groupes industriels financiers français. De plus, il est coté à la bourse de Hong Kong et il préfère Paris à Londres.

Il y a un problème d'image dans notre pays, car nous essayons de faciliter les opérations pour les investisseurs étrangers, en exigeant le maximum de sécurité...

Au niveau financier, nous essayons de mettre *on-shore* ce qui est actuellement *off-shore*.

Interview with Jun KOBAYASHI

Vice President for Europe

Toray Group

19 January 2010

Paul GIACOBBI

I am a member of the French parliament, and the President of the French Republic asked me to think about foreign direct investment in France, and I am particularly interested to hear from you. My main question is whether you think France is a business friendly country. Tell me the truth, and not only what you think I want to hear.

Jun KOBAYASHI, Toray

It is a very big question with many aspects. However, France is very suitable for investment, particularly in manufacturing. Our company has operations in six countries in Europe, including the UK.

Paul GIACOBBI

Therefore, you can make comparisons.

Jun KOBAYASHI

Yes. One of the biggest reasons to invest in France is that it is very well-balanced in terms of hardware and software. Looking at some of the other countries, they are very software oriented and are not so much oriented towards hardware or manufacturing. We have a very strong manufacturing base in Japan, and the cost of Internet use in Japan is possibly the cheapest in the world. They are also software oriented, but not so much as they are manufacturing oriented. We believe that this kind of balanced development within a country is very important, and France is very well balanced in this sense. This is why I think France is a very good country to invest in.

I visited the Alsace and Moselle regions in April of last year, and I was very much impressed by the work ethic of the people there.

Paul GIACOBBI

Do you mean their productivity?

Jun KOBAYASHI

I mean their working attitude, because they are very much internationalised. The French people in Strasbourg are very much accustomed to dealing with people from other countries. Those in the northern region are accustomed to dealing with Belgian and German people. Therefore, the more that French people are accustomed to dealing with foreign people, the better their working attitude. That is what I felt as a result of my visit to those parts of France.

The situation in the western and southern regions is somewhat different. It is very difficult to sum up France in one word, because France has many aspects. It is not a simple country to analyse. Therefore, it depends on which region you intend to invest in. For example, in Alsace there are many large car manufacturers and chemical companies, and the same is true of the northern region

near the Belgian border. It depends on the region.

We have two subsidiaries in France, one in Pau and the other in Lyon. After my visit two years ago, I consider what might be the cause of the management difficulties we were experiencing in these two subsidiaries, particularly in Lyon. My conclusion was that we did not exercise our initiative in selecting the factory site, because the original site was a French film manufacturer, and the mind of people have not changed. Therefore, we did not take positive advantage of the regions. Regarding Pau, our partner proposed to build a factory on a site they had, because at the time we were not very familiar with the region. The land was also very cheap, because they provided it for us. Therefore, these two subsidiaries are not our own choice with regard to location. When we make new investments in France we will choose for ourselves, and I have already proposed the northern and eastern part of France to head office. This is my conclusion at this point. The working attitude of the people in these two regions, as far as I have seen, is a little different from those in other regions.

Paul GIACOBBI

You are probably right. The questions the President provided me with did not allow for distinguishing between regions, because it is always very difficult for a French member of parliament to say one part of France is better than another. The basic idea is to discover whether or not France as a whole is friendly for business. I would like you to give your impressions of our tax and social security situation, and the flexibility of our labour market, as a whole.

Jun KOBAYASHI

Regarding the cost of social security to other countries, France may be one of the highest cost bearing countries in the EU, together with Italy. The UK, on the other hand, is much cheaper. France and Italy are somewhere around 40% for a basic salary as opposed to 34-35%. That is one thing. Taking into account various kinds of financial assistance or incentives, France is possibly the top-ranked in terms of taxation, depending on the industry and project. I learned that France has various kinds of regional and national incentives for businesses.

Paul GIACOBBI

For example, we have incentives with regard to corporation tax which are especially interesting for a company like yours, namely a research and development tax credit, which may not be one of the most generous but is probably the most efficient incentive of its kind in the world. We also have advantages in terms of amortisation. Do you need very highly qualified people?

Jun KOBAYASHI

Yes, when we are making additional investments in France.

Paul GIACOBBI

Is it easy to find qualified people?

Jun KOBAYASHI

I think so. I found that there were many high level colleges and universities in Alsace and the northern region, especially in the science, engineering and chemical areas. Our next investment for our carbon fibre subsidiary will be a higher level technology which requires some knowledge of chemicals and composite materials. That is why I asked for a list of the colleges and universities that specialise in these fields when I visited the above regions last year, and I have heard that you have many such institutions in these regions. This is a very favourable advantage for France to have.

Paul GIACOBBI

It is important to be able to find suitably qualified people for activities such as yours.

Jun KOBAYASHI

Previously, our headquarters was in Japan, and our R&D activities were concentrated in Japan. However, we have decided to transfer R&D activity in fibres and textiles to China, and we already have an R&D centre in Shanghai for water treatment and plastics polymer. The next step may be to do the same for other products.

Paul GIACOBBI

We do not speak Japanese in France. Some people are able to speak it, and even some local officials as well. For example, a colleague of mine is quite fluent in Japanese, because he studied it a long time ago, though he does not normally speak it. Some French people speak English. Do your people encounter any special difficulties in communicating with local people?

Jun KOBAYASHI

No. We recruit people who can speak English, so we have no problems with that at all. It is okay if they do not speak Japanese, because we are very much accustomed to working in the English speaking world. It is not a problem.

Paul GIACOBBI

Are your managers French or Japanese?

Jun KOBAYASHI

They are French. The general managers are French, and the management people communicate with them in English.

Paul GIACOBBI

I suppose they then communicate with their colleagues in French.

Jun KOBAYASHI

Many people at higher educational levels can speak English, so it is not a problem. We do not have any difficulties as far as language is concerned.

Paul GIACOBBI

Do you have good relationships with local authorities and politicians whether local or national, and did you in the past?

Jun KOBAYASHI

We have had a good relationship with the local authorities as well as national government.

Paul GIACOBBI

There are regions which are in charge of economic development and so on. There are many Japanese companies in France, and the general image of these companies is that they are good employers. They have good relationships with their employees, and people are quite accustomed to working for them. Perhaps they prefer working for Japanese companies than for American ones. What difficulties do you encounter?

Jun KOBAYASHI

Labour laws are a problem for us. I was a general manager of the international division in Japan, and at the time there were strikes going on in Lyon. They asked us to visit Lyon and find out a way to solve the problem. I visited local authorities and law firms, as well as a law firm in Paris, and found out that decisions made in the past accumulate to become labour law. I asked a lawyer in Paris whether we can sue to force an employee out of a company, and he replied that it was almost impossible.

Paul GIACOBBI

It is always possible, in my opinion, to fire an employee, but you have to do it in the French way, and I must say that the French way is sometimes peculiar. It is very complicated, but it is possible if you do it in accordance with the French spirit. When I was working in a company in my past life, I fired at least 4,000 people. It is possible, but you have to understand how to do it.

Jun KOBAYASHI

It is not difficult to dismiss a certain number of people, because then we can introduce a social scheme. However, it is sometimes very difficult to dismiss one or two, and I have thought about why this is. I think the main reason is the French legal framework as far as labour law is concerned. Last year, President Sarkozy introduced a law requiring a minimum level of service for public transport. I was delighted, because I was expecting some similar regulations to be introduced.

Paul GIACOBBI

You are still waiting for the next round of labour laws.

Jun KOBAYASHI

This is a very extreme example to use, but maybe it is appropriate. Margaret Thatcher introduced so many new labour laws and broke the miner's strike, and the working attitude of British people changed. Therefore, I am very much expecting President Sarkozy to introduce more company friendly regulations during his second term as far as labour relations are concerned.

Paul GIACOBBI

I think this is probably our main problem. We think that a good, protective law is a good guarantee of employment, but it is not. It does not work like that, because if you protect jobs too much you will have no jobs at all, as nobody will employ people under such conditions.

Jun KOBAYASHI

People have to pay them in the form of tax even if they do not have jobs, so that is a chicken and egg problem.

Paul GIACOBBI

It is always difficult to explain in France that when a manager decides to fight people, it is not a pleasure. He knows that this is costly and very difficult, but he is sometimes obliged to do it so that his company will survive through difficult conditions. However, it is very difficult to explain that to people in France. It is a question of culture. We are not so accustomed to a globalised, liberalised economic environment. This is perhaps our main problem, but it is impossible for even a political leader to decide to change all these things himself. The example of Margaret Thatcher is very interesting, because it was necessary to have a complete revolution in this regard in England. We are always trying to do one particular thing in France, but we are trying to improve our system.

Jun KOBAYASHI

I am very much expecting to see a development in this field, because we lost almost €7 million as a result of strikes in the past five years. That represents a lost opportunity, because our Lyon factory is a continuous process and produces a lot of waste both when the operation is stopped and when it is started up again. We also lose the opportunity to earn money from the sale of the products. Therefore, the development of a labour law framework is very important for us, especially with regard to the continuous process in our factory.

Paul GIACOBBI

Is this the first priority for you, ahead of tax, social security, labour markets etc?

Jun KOBAYASHI

Yes. It is okay if we can continue normal operations, but the most important thing for us at present is to avoid a stoppage in operations. There is no loss or waste if there is a stoppage in car manufacturing, as you can start the machines again after two years with no waste. You start the process and end up with a finished car. However, in our case, when we stop the machines, we cannot sell the product, but have to dispose of it. That is why an industry involving a continuous process is very much concerned about continued operation. The car industry loses opportunity for profit if the process stops, but in addition to that we have to pay for the waste and additional costs for starting up again, and that makes a difference.

Paul GIACOBBI

That is very clear. The approach is the same for every business, but sometimes there are differences with regard to activities. Airline companies have both similarities and differences. What you said about differences is obvious, but it is also very interesting that you immediately understood the difference between Alsace and the rest of France, for example.

Jun KOBAYASHI

I still have hopes that we can make additional investments in France if we are able to solve the difficulties we are encountering. That is our situation, frankly speaking.

Paul GIACOBBI

This is very clear.

Jun KOBAYASHI

However, I think France has changed since President Sarkozy took office, because he introduced some very symbolic, though minimal, regulations, and I hope this will spread.

Paul GIACOBBI

This is probably a first step. There is a need for social responsibility, and this extends even to public service strikes. It is not a perfect situation.

Jun KOBAYASHI

We have to improve step by step, but that regulation was an invaluable first step.

Paul GIACOBBI

The character of Mr Sarkozy is not to proceed step by step, but at top speed. However, he is also sometimes able to make progress.

ENTRETIEN AVEC AGNÈS LEPINAY,

Directeur des affaires économiques et financières,

MEDEF

Miriana CLERC, Chargée de mission à la direction des affaires publiques

Mardi 9 février 2010

Paul GIACOBBI : Le Président de la République m'a demandé de réfléchir à un sujet très précis : l'investissement direct étranger en France qui est une manière de s'interroger en même temps sur le climat plus ou moins favorable à l'investissement et, plus généralement, aux affaires, qui peut régner dans notre pays. Car, si nous avons des dispositions favorables à l'investisseur étranger, on peut estimer que l'investisseur français, lui, aura peut-être un peu moins envie de s'en aller, ce qui arrive tout de même dans certains cas.

C'est vraiment l'investissement, pas nécessairement l'investissement de terrain nu. Cela ne vise pas du tout le sujet de l'attractivité de la place financière de Paris, mais simplement le cas où des investisseurs étrangers décident de créer quelque chose en France, de compléter ou d'acquérir, avec des nuances sur l'acquisition : les prises de contrôle ne sont pas considérées comme un investissement direct étranger ; l'exemple le plus célèbre est la prise de contrôle d'Arcelor par Mittal ; alors qu'en réalité cela pourrait être considéré comme l'introduction en France du plus gros investisseur en sidérurgie de la planète.

Agnès LEPINAY : Ce qui est tout de même un peu contradictoire si vous comptabilisez tous les autres investissements étrangers de type fusion-acquisition.

P. GIACOBBI : Oui, tout à fait. Je crois que nos définitions ne sont pas bonnes statistiquement, nous faisons une petite analyse là-dessus. L'AFII, elle, a une définition très restrictive : il s'agit de regarder ce qui crée directement des emplois.

Evidemment, si l'on se met à analyser globalement les flux sur la balance des paiements courants, on va voir qu'il se passe des choses. La vérité se situe probablement entre les deux.

Ce qui m'intéresse surtout, c'est d'abord d'avoir votre opinion en général sur l'attractivité du territoire et, au cas particulier, je me permettrai de tester auprès de vous un dispositif qui me paraîtrait utile à cet égard et qui consisterait à essayer de modérer ce que j'ai appelé le prurit de changement fiscal : il ne se passe pas de mois sans que quelqu'un invente un nouveau dispositif fiscal ou qu'une autre personne, exactement au même moment, invente la restriction d'un dispositif fiscal précédent qui n'a d'ailleurs souvent pas eu le temps d'être mis en œuvre. Cela porte souvent sur des détails, parfois pas, rarement sur des dispositifs fondamentaux. Ce n'est pas demain la veille que l'on remettra en cause l'amortissement dégressif, par exemple. Mais cela part dans tous les sens. On se choquera profondément de ce que tel dispositif fiscal coûterait 30 millions d'euros, sans regarder d'ailleurs ce qu'il peut rapporter ; alors que la TVA sur la restauration, c'est un milliard d'euros, et tout le monde y est complètement indifférent.

Quand je parle de dispositif de stabilité, il faut se rappeler que cela avait été proposé par un député astucieux autrefois, comment s'appelait-il déjà... Sarkozy !

Et plus récemment par un conseiller d'Etat non moins astucieux et très compétent : M. Olivier Fouquet qui propose que, dans la loi organique relative aux lois de finances, on prévoit que les dispositions fiscales nouvelles aient une durée de 5 ans.

A. LEPINAY : Ce qui veut dire, par la même occasion, qu'au bout de 5 ans on est tout de même fortement incité à regarder quel aura été leur impact pour soit les renouveler, soit les supprimer.

P. GIACOBBI : Mais la moyenne de vie de l'avantage fiscal en France est inférieure à l'exercice - je caricature- ou dépasse rarement un exercice et demi quoi qu'il arrive ! Il existe deux sortes d'avantage fiscal possibles : soit le ministère des Finances réussit par la doctrine, par les instructions, etc., à le réduire à rien, auquel cas le coup d'après on dit « vous voyez bien que cela ne sert à rien » et on le supprime ; soit il a fonctionné et on dit « qu'est-ce qu'il a dû coûter ! » et on le supprime aussi.

A. LEPINAY : De mémoire, ce qu'avait proposé Olivier Fouquet fonctionnait dans les deux sens : pas seulement pour les avantages fiscaux mais pour tous les dispositifs. Et, malheureusement, les dispositifs qui peuvent avoir un impact négatif durent parfois plus longtemps qu'un an et demi.

P. GIACOBBI : Le deuxième dispositif envisagé n'a rien d'original mais il consisterait, en cas d'investissement étranger -ce que font d'ailleurs beaucoup de pays- à mettre dans un contrat l'ensemble des dispositions applicables, notamment fiscales, cela ayant valeur de rescrit ; et, en même temps, on vous dit que pour les X années à venir, c'est cela qu'on vous applique, même s'il y a un changement de loi fiscale. Vous me direz que cela va coûter cher pour le cas où la loi fiscale s'aggrave. Oui, mais si l'on ne fait pas cela, l'investisseur étranger ne viendra pas. Et cela a une valeur particulière par les temps qui courent où tout le monde a peur dans le monde, à juste titre, des augmentations d'impôts. Et, qu'on le veuille ou non, c'est ce vers quoi se dirigent presque tous les pays occidentaux. Mac Kinsey a fait récemment une étude là-dessus. Il existe deux méthodes : ou on ne dépense plus, ou on augmente les impôts. Et, en général, on augmente les impôts.

Donc, après la première question de l'attractivité en général, soit le dispositif Sarkozy-Fouquet, soit un dispositif qui a déjà existé au titre de l'article 1655 bis du CGI pour les investissements miniers outre-mer.

Je suis naturellement en train de tester la compatibilité de ces dispositions avec le droit communautaire et le droit européen et, jusqu'à présent, des quatre ou cinq spécialistes que j'ai vus au Conseil d'Etat, aucun n'a été choqué.

A. LEPINAY : Sur l'attractivité, nous avons les remontées de nombre d'entreprises étrangères.

Nous constatons que, globalement, la France a sans doute une meilleure image à l'étranger que les Français n'en ont d'elle en France : ils apprécient la stabilité, non pas de sa réglementation et de son droit -nous venons de dire que ce n'était pas le cas- mais la stabilité globale politique du pays, la taille du marché -c'est tout de même un marché de plus de 60 millions d'habitants avec une consommation plutôt tonique par rapport à celle d'autres pays européens. Je ne reviens pas sur les questions de qualité de vie et d'infrastructures.

La façon dont la France a passé la première partie de la crise a plutôt poussé à reconsidérer d'une autre façon son image et à l'améliorer. Même si on n'a pas beaucoup bénéficié de périodes de croissance ces dernières années, on s'est tout de même pas mal tenu même si -on y reviendra bien que ce ne soit pas l'objet de votre propos- nous sommes très inquiets pour la suite parce que nous

considérons que nous sommes rentrés affaiblis dans la crise et que nous allons en sortir plus affaiblis que d'autres.

Je pensais à tous les systèmes mis en place : les systèmes de protection sociale, tout ce qui est versements, stabilisateurs automatiques qui ont pas mal fonctionné pour amortir les effets de la crise. Mais, très clairement, nous n'avons plus franchement les moyens de maintenir les choses à ce niveau-là sans l'effort.

Nos champions mondiaux sont malheureusement anciens, c'est vrai, c'est connu depuis longtemps, mais ils continuent de se développer à l'international et à bien s'y développer. Et il n'en demeure pas moins que la sécurité des marchés financiers est également appréciée.

Globalement, nous constatons dans tous nos échanges que la France est vraiment considérée comme un pays innovant et plutôt d'entrepreneurs mais, à part les grands champions, de petits entrepreneurs.

P. GIACOBBI : Je vais revenir sur deux points précis. Le premier concerne la place de Paris, même si ce n'est pas le sujet. Je suis allé à New-York pour regarder d'un peu plus près les systèmes qu'ils appellent fast pass, c'est-à-dire la voie rapide pour être doublement immatriculé : on s'introduit en bourse à New-York, on peut faire une émission sur Paris. J'ai vu Jean-Pierre Jouyet notamment pour étudier tout ce qui a trait à l'amélioration de la place de Paris pour le financement par émission d'obligations, etc. Tout cela me paraît très positif et très bien.

En revanche, je m'interroge beaucoup, dans la phase actuelle et les phases ultérieures de la crise, sur les champions nationaux. J'ai vécu beaucoup de joies et de bonheur, parce que je suis un peu indien, dans l'affaire Arcelor mais j'ai trouvé très traumatisante la manière dont on a procédé : on avait un champion européen français ; il est absorbé par une entreprise remarquable mais on évacue tout ce qui est français d'Arcelor pour se venger de la manière dont cela s'est passé, croyez moi, je sais ce que je dis. On aurait pu être plus malin. Par ailleurs, quand on a mis ce milliard d'euros d'argent public dans une entreprise, on aurait pu aussi être un peu plus malin.

Je regarde d'autres champions français et je me demande jusqu'à quand ils resteront français et comment. Soit ils sont familiaux et ils ne sont pas vraiment protégés sur les prochaines générations ; soit ils ne sont pas familiaux, c'est-à-dire que pour eux l'actionnaire a 2 % du capital et vous avez en face -c'est le cas d'Arcelor-Mittal- un Monsieur qui a 95 % de son capital et qui arrive avec 100 milliards d'euros, ou 50 ou 30. Il n'a aucun problème, rien qu'en échange d'actions. Il faut savoir que l'acquisition d'Arcelor s'est faite à hauteur de 9 milliards d'euros, c'est-à-dire que cela représentait à peu près un an de bénéfices pour M. Mittal. Il a fait un échange d'actions et il en a la majorité, quoi qu'on en croie.

A. LEPINAY : Et quand on voit la taille des champions qui se constitue...

P. GIACOBBI : Les deux frères Ambani qui, d'ailleurs, m'ont l'air de bien regarder la France de près, représentent 40 milliards de dollars chacun. Le groupe Tata, que j'ai vu à Londres, dit : « on n'a pas acheté la sidérurgie en France, c'est déjà fait ; pour le reste, PSA n'est pas à vendre ». Et ne croyez pas que ce sont des mots en l'air ! Si PSA était à vendre, Tata aurait peut-être émis l'idée d'acheter PSA.

Y a-t-il une position du MEDEF sur les champions nationaux et sur le maintien des champions nationaux français, d'une manière ou d'une autre ?

A. LEPINAY : Il y a surtout une position du MEDEF sur un paradoxe : nous avons une épargne d'un niveau extrêmement élevé en France qui, finalement, s'investit très peu en actions et en

obligations.

De notre point de vue, nos groupes, nos champions nationaux, ont besoin de capitaux pour se développer. Or, il faut bien que ces capitaux viennent de quelque part. Aujourd'hui, pour les grands, si l'on prend le CAC40, ils viennent essentiellement –pour ceux qui ne sont pas familiaux- des fonds de pension étrangers ou des investisseurs étrangers.

P. GIACOBBI : En gros, des fonds souverains.

A. LEPINAY : Pas forcément, des fonds de retraite, des fonds de pension, des hedge funds de plus en plus, c'est ce que nous ont dit un certain nombre de grands groupes. S'agissant des fonds souverains, ils ont été assez étonnés de constater leur montée dans leur capital pas forcément pour s'en alarmer, mais ils ont été surpris. Ceux qui ont fait le recensement de leur actionnariat ont découvert un accroissement relativement rapide de cette part détenue par des fonds souverains étrangers.

P. GIACOBBI : Il existe tout de même une différence, me semble-t-il, dans le maintien de la nationalité des champions nationaux entre un fonds de pension, un hedge fund ou un fond souverain qui va investir chez eux. Car, en réalité, aucun des trois ne sont des industriels...

A. LEPINAY : C'est vrai.

P. GIACOBBI : ...qui vont acquérir 50 % du capital, mais plutôt 5 %, 10 %, parfois moins. Cela a les inconvénients que l'on connaît sur des rentabilités à court terme, etc., mais ce n'est pas –ou très rarement ou très indirectement- une prise de possession du pouvoir.

Tandis que dans mon exemple indien, le jour où un groupe pharmaceutique indien, aidé par un grand industriel indien, va acheter SANOFI, ils ont l'argent, la technologie et tout ce qu'il faut. Et eux ne raisonnent jamais pour prendre 10 %, c'est minimum 51 %.

A. LEPINAY : Soyons clairs, qu'avons-nous comme solution face à cela ? Une consolidation européenne de ces groupes. Or, il faut bien voir qu'en cette matière –et de mémoire c'est un peu ce qui est arrivé avec Péchiney- les restructurations européennes ont tout de même été freinées par la réglementation de la concurrence européenne...

P. GIACOBBI : Nous sommes masochistes : nous nous interdisons de faire ce que le reste de la planète fait tous les jours.

A. LEPINAY : C'est un premier sujet.

Second sujet : il faudrait s'assurer que tous ceux qui sont cotés ont une valorisation qui traduise bien leur potentiel. Or, la valorisation est aussi fonction de la rentabilité de ces groupes. Je vous ai apporté des benchmarks que nous avons faits et qui pourraient vous être utiles. On constate que la rentabilité des entreprises en France s'est très nettement dégradée depuis 2000 et elle a même décliné fortement alors qu'elle a continué de croître dans les autres pays de l'Union européenne. C'est un vrai sujet : si vous ne dégagez pas les marges nécessaires, vous êtes forcément plus facile à absorber, plus fragile.

Donc, d'un côté il y a les problèmes de rentabilité. De l'autre, la consolidation européenne et cela suppose qu'il y ait de ce point de vue-là une vraie incitation européenne qui n'existe pas à ce jour aujourd'hui. D'ailleurs, chaque fois qu'il s'est agi d'aborder la restructuration de l'industrie européenne -on l'a vu pendant la crise- chaque pays a fait en sorte que cela se passe en interne et surtout pas en envisageant des alliances.

Troisième sujet : avoir des investisseurs nationaux qui soient présents dans le capital. Cela implique d'inciter beaucoup plus à l'investissement en actions. Les fonds de retraite existants sont investis en actions de façon très insuffisante; en assurance-vie, on doit pouvoir aussi renforcer la partie investissements en actions, sous deux réserves : la première est Solvabilité II dont vous avez dû entendre parler qui va imposer aux sociétés d'assurance de mobiliser davantage de fonds propres face aux investissements en actions et obligations, même dans les sociétés cotées ; la deuxième, conséquence de la première, serait de développer tout ce qui est assurance-vie en unités de comptes, mais cela suppose de rendre ce produit un peu plus attractif.

P. GIACOBBI : Nous savons tous que sur le long terme, des fonds investis en actions rapportent plus que des fonds investis en obligations ; simplement, la volatilité est considérable sur le court terme. Mais, sur le long terme, cela s'est toujours vérifié.

Donc, nous nous posons en France, à propos d'un certain nombre de fonds que vous citez, des questions qui ont été réglées depuis très longtemps par la statistique,...

A. LEPINAY : Nous sommes bien d'accord.

P. GIACOBBI : ...par la théorie économique et par la pratique ; et y compris, et même de manière extraordinairement démonstrative, par quelqu'un qui est à la fois le plus grand théoricien de l'économie mondiale de tous les temps, un praticien remarquable et un spéculateur admirablement avisé. Mais on continue à se poser des questions et à avoir des théories là-dessus. Moyennant quoi, on n'investit pas en France dans l'action. On a un problème de base. Si on veut maintenir des champions nationaux, il faudrait qu'ils puissent trouver de l'argent chez nous. Ce n'est pas directement mon sujet...

A. LEPINAY : Non, mais il est temps d'y songer.

P. GIACOBBI : En Inde, il y a des gens qui ont chacun tous les 4 ans 20 ou 30 milliards de dollars à dépenser sur leur argent non emprunté en Europe et aux Etats-Unis et que, donc, comme disent nos amis de Tata : « It's like Olympic games, it's every four years ».

A. LEPINAY : En termes d'investissements ?

P. GIACOBBI : Oui, ils disent tout le temps : « Il faut le temps qu'on se refasse un peu, tout de même ! » La dernière médaille : Jaguar, Land Rover ; Chorus au mauvais moment, même la montée dans Ferrari...

P. GIACOBBI : Ils raisonnent à 50 ans, donc peut-être que Chorus n'est pas une très bonne affaire à court terme. Jaguar et Land Rover, cela peut paraître une fougade, n'empêche qu'ils ont deux des meilleurs brand names mondiaux de l'automobile. Pour des gens qui ne sont pas les premiers constructeurs mondiaux, ce n'est pas mal !

A. LEPINAY : C'est pourquoi nous pensons que ce sujet-là doit devenir totalement prioritaire -en dehors même du problème de savoir comment conserver des champions nationaux, qui est tout à fait corolaire- comment faire pour que nos entreprises se développent.

P. GIACOBBI : Il y a mille et un moyens auxquels on ne pense jamais. Mais l'Union européenne ne songe qu'à s'auto fustiger, qu'à se punir elle-même des crimes qu'elle n'a pas commis et que les autres commettent tous les jours en toute impunité !

A. LEPINAY : Je vous disais que nous n'étions pas rentrés dans la crise en très bon état et que nous allions en ressortir plutôt moins bien que les autres, de notre point de vue. Deux éléments doivent

être soulignés : Tout d'abord, ce qui nous frappe, c'est de voir à quel point l'économie globale est devenue volatile. Les entreprises doivent faire face à cette volatilité et n'en ont pas les moyens, car elles ne peuvent s'adapter aussi rapidement qu'ailleurs, notamment en ce qui concerne la gestion de leurs effectifs. Ensuite, vous avez souligné le problème de la fiscalité. De façon plus générale, le problème des prélèvements obligatoires est double : le niveau des prélèvements obligatoires pesant sur les entreprises en France est un des plus élevés de l'Union européenne. mais l'absence de prévisibilité, de lisibilité, de stabilité du système

est également un handicap important. En ce qui concerne le niveau des prélèvements, du point de vue des entreprises étrangères comme des entreprises françaises, leur préoccupation principale est vraiment tout ce qui est coûts de production. Sont inclus dans ces coûts notamment la taxe professionnelle mais une multitude d'autres impôts et taxes sur la production, et tout ce qui est charges sur le travail. Qu'on le veuille ou non, c'est un sujet récurrent, il suffit de comparer la situation, le poids des charges sur le travail en France par rapport au poids moyen dans la zone européenne..

P. GIACOBBI : Vous avez parfaitement raison. J'introduirai simplement deux ou trois nuances. Tout d'abord, il est vrai que le coût de production est un sujet fondamental. Cela étant, je suis très méfiant sur les calculs des coûts de production. Si je prends l'exemple de l'Inde, je vous garantis que les salaires dans les entreprises qui nous concurrencent ne sont pas du tout ceux que l'on croit. Les salaires des cadres y sont largement supérieurs à ceux pratiqués en France, y compris exprimés en euros.

Ensuite, il y a l'impact des taux de change. Supposons que sur dix ans nous fassions les efforts, efforts qu'il faut que nous fassions de toute façon, pour diminuer les charges –ce qui me paraît tout à fait évident compte tenu de notre niveau de prélèvements obligatoires pour lequel nous sommes au Guinness Book : je crois que nous sommes en concurrence avec la Suède mais que nous les avons maintenant dépassés...

A. LEPINAY : C'est à peu près équivalent.

P. GIACOBBI : Donc, à supposer que nous fassions des efforts immenses et que l'on abaisse ces charges de 3 ou 4 points, pendant ce temps-là le taux de change sur ce que va faire la concurrence internationale de nos produits va évoluer trois fois.

A. LEPINAY : Nous sommes complètement d'accord. C'est vraiment une de nos préoccupations importantes aujourd'hui ; le problème de la prise en compte des questions monétaires dans tout ce qui est accord OMC ou autre est pour nous un sujet fondamental.

P. GIACOBBI : Entre le moment où le Président de la République a commencé à négocier le Rafale au Brésil et le moment où ce sera conclu –si ça l'est- le taux de change aura évolué de 30 ou 40 %, donc il faut recalculer les augmentations ou les baisses tous les matins pour avoir une idée de ce que l'on paie ou de ce que l'on ne paie pas.

A. LEPINAY : Nous sommes en train de terminer un petit rapport sur les problèmes de change vus par les entreprises, les avantages et inconvénients, mais surtout pour donner quelques éléments, quelques recommandations aux PME et puis pour mettre en évidence le fait que la difficulté pour les entreprises n'était pas uniquement le niveau de l'euro, mais aussi la volatilité des taux de change qui rend tout calcul économique totalement impossible. 'L'étude faite à cette occasion montre bien que les avantages retirés des négociations OMC sur la baisse des droits de douane par exemple en Chine avaient été largement compensés, et même plus, par l'évolution du yuan face à l'euro.

P. GIACOBBI : Nous vivons dans un paradoxe : le pays qui a les plus grosses réserves de change

au monde, qui en a même à lui seul plus que l'OCDE -la République populaire de Chine a de l'or en réserve de change d'un peu plus de deux mille milliards de dollars, les Etats-Unis ont 50 milliards- a un cours du Renminbi estimé en Yuan inférieur... C'est absolument scandaleux.

Un autre point : je suis très frappé de voir que la productivité de notre main-d'œuvre est reconnue.

A. LEPINAY : Oui mais elle est assez nettement en baisse.

P. GIACOBBI : Aux Etats-Unis, les gens qui connaissent la France vous disent qu'il n'y a aucune comparaison entre la productivité française...

A. LEPINAY : La productivité horaire

P. GIACOBBI : Bien sûr.

A. LEPINAY : Je vous ai apporté deux documents. Le premier est issu du dialogue économique entre organisations syndicales et MEDEF : nous nous sommes mis d'accord sur un tableau de bord économique. Cela a donné lieu à beaucoup de discussions, comme vous pouvez l'imaginer, mais nous sommes plutôt satisfaits d'être parvenus à ce résultat. Ce document sera mis à jour en permanence et servira de base de références commune dans les délibérations ou négociations à venir, par exemple la délibération en cours sur la politique industrielle

le second document est un benchmark sur l'industrie plus précisément, réalisé à l'occasion des états généraux de l'industrie, qui nécessitaient une note de cadrage général permettant de comparer l'industrie française aux autres industries européennes.

Vous trouverez dans ces documents un certain nombre de données intéressantes, par exemple une comparaison du nombre d'heures travaillées par habitant : nous présentons par rapport aux autres pays un différentiel d'heures travaillées par habitant un vrai handicap : 622 contre 737 en moyenne pour l'Union européenne et 805 pour l'OCDE

En résumé, nos entreprises doivent faire face cette accélération des évolutions économiques, à cette volatilité, avec un droit du travail rigide, notamment s'agissant de la question des ajustements des effectifs dans des situations telles que celles que nous traversons, des pesanteurs et un niveau de prélèvements obligatoires qui devient critique. Face à ces handicaps, certaines entreprises nous expliquent qu'elles ne vont pas délocaliser mais que les emplois créés ne pourront plus l'être en France parce qu'en réalité les ajustements sont beaucoup trop difficiles et beaucoup trop coûteux.

P. GIACOBBI : J'ai été frappé par une formule que j'ai entendue à l'étranger plusieurs fois : « We don't want to be trapped in France ». « Nous ne voulons pas être piégés en France ». Quand on creuse un peu, cela recouvre plusieurs réalités. Bien sûr, il y a les charges, les impôts, etc., nous sommes plutôt au top !

A. LEPINAY : Cela joue dans la décision d'investissement initiale.

P. GIACOBBI : Mais un Américain qui travaille dans un secteur donné, disons dans une entreprise de service à New-York, qui est, malheureusement pour lui, dans un immeuble syndiqué, c'est-à-dire qu'il ne peut pas y avoir un seul employé qui ne soit pas syndiqué... En France, cela n'existe pas : il n'y a pas d'immeubles à Paris où il faut être à la CGT pour pouvoir aller travailler, quelle que soit l'entreprise.

P. GIACOBBI : Mais surtout, ils ont peur de deux choses : si l'on doit ajuster, en France on ne peut pas. Ils croient qu'on ne peut pas ; on peut mais c'est compliqué, cela coûte cher et ce n'est pas très

sûr.

Ils ont peur de la difficulté de l'ajustement. Ils ont peur du piège politico-médiatique : tout d'un coup, tout le monde leur tombe dessus. Ils vous disent : « Nous, quand nous licencions, ce n'est pas pour le plaisir, c'est parce qu'il n'y a pas de travail, c'est un constat d'échec ». Mais alors vous tombent dessus les politiques qui commencent à vous dire : « Monsieur, il ne faut pas faire de Clio en Turquie » ; « Monsieur, il ne faut pas fermer la raffinerie à Dunkerque » ; « Monsieur, il ne faut pas fermer la Sara à la Martinique ». Mais bien sûr qu'il faut faire tout cela ! Je dirais même que si l'on payait 200 000 euros par an chaque employé de la Sara à ne rien faire à la maison, cela coûterait moins cher que de faire continuer la Sara. Pour la Clio, même chose ; mais ce n'est pas unique à la France : si on ne peut pas faire fabriquer la Clio en France, on ne peut pas non plus la faire fabriquer en Grande-Bretagne, ni même en Allemagne, arrêtons de raconter des histoires !

Donc, ils ont peur d'être piégés. Ensuite, ils voient les médias, la violence, le boss napping...

« We don't want to be trapped in France » : je crois que c'est terrible. Vous le ressentez ?

A. LEPINAY : Absolument. C'est aussi un problème pour les petites entreprises qui veulent se développer. Cette question des difficultés d'ajustement est un des problèmes majeurs.

Ensuite, il y a la question de la fiscalité que vous évoquiez. Nous avons parlé de la TP : la réforme est globalement bien sûr positive. .mais il faudrait éviter les dispositions « repoussoirs ».

Telle qu'elle est envisagée la taxe carbone en est un bel exemple et ne va pas aider à attirer des entreprises industrielles sur le territoire.

Il conviendrait par ailleurs d'éviter chaque fois qu'on transpose des directives européennes –et l'essentiel de la réglementation vient souvent de l'Union européenne- de rajouter une couche de réglementation!

On a parlé tout à l'heure des marchés financiers : lorsque Christine Lagarde est arrivée elle a décidé de prendre ce problème à bras-le-corps, de regarder systématiquement ce qui constituait une sur-réglementation par rapport aux règles européennes et de voir ce que l'on pouvait supprimer. L'AMF de son côté a véritablement fait un effort de *better regulation*, en passant en revue la réglementation pour essayer de supprimer toutes les dispositions considérées comme inutiles. Pour les entreprises, c'est vraiment un des premiers axes à privilégier: ne pas en rajouter sur tout ce qui existe déjà.

Le second serait de sauvegarder tout ce qui est attractif. Vous évoquiez le problème de l'amortissement dégressif, je peux vous citer le crédit d'impôt-recherche.

P. GIACOBBI : Dans le document, il y a deux ou trois paragraphes, cela s'intitule : sanctuariser le crédit d'impôt-recherche. Il y a tout un tas de gens intelligents qui m'ont dit : « *You have the best research tax credit in the world* ». Je leur dis que je sais comment ils doivent l'expliquer à leurs clients. Il faut leur faire honte en leur disant : « *Même les Français ont mieux que nous !* ».

On nous dit que cela coûte 5 milliards.

P. GIACOBBI : S'agissant de l'amortissement dégressif, heureusement que c'est quelque chose que personne ne comprend.

A. LEPINAY : plus généralement, en ce qui concerne les soi-disant aides aux entreprises, s'il en est quelques unes qui pourraient être supprimées, l'essentiel est constitué de mesures dont la

suppression aurait un impact désastreux : c'est le cas des 20 milliards d'euros d'allègements de charges qui sont venus compenser les réductions de temps de travail et la hausse du SMIC, ou encore du CIR. Ce dernier est sans doute le seul instrument qui nous permettra de parvenir aux 2 % de PIB que l'on doit atteindre en matière d'effort de recherche et développement du secteur privé pour satisfaire aux objectifs de Lisbonne. C'est un outil extrêmement puissant et, en deux ans, le nombre d'entreprises qui l'utilisent a augmenté de 25 %.

P. GIACOBBI : C'est à ce moment-là qu'en France...

A. LEPINAY : certains disent que cela coûte cher de continuer.

P. GIACOBBI : Voilà ! Et c'est vraiment terrifiant. Cela étant, à propos du CIR et de l'amortissement dégressif, on a un problème en France : quand on a un avantage fiscal, on s'efforce de dire que l'on n'en a pas. Par exemple, je me suis beaucoup intéressé au corporate rate en Irlande. Je connais un peu l'Irlande, vous savez que le corporate rate y est de 12,5 % ; il y a un consensus national de tous les partis et du Cardinal de Dublin pour dire que c'est à 12,5 %. « *You shall not increase the rate of corporate tax* » : c'est un 11^e commandement qui a été ajouté aux dix premiers. Ceci étant, ils n'ont pas l'amortissement dégressif, ou en tout cas moins que nous. Leur CIR ou équivalent est beaucoup moins bien que le nôtre. Et quand je regarde en moyenne leur rendement d'impôt sur les sociétés par rapport au PIB, ils sont largement au-dessus de nous. Nous, nous avons nos joyeusetés comme la taxe professionnelle, etc. Mais, en définitive, si vous ajoutez les plus-values, etc. à leur fameux taux à 12,5, vous arrivez plutôt à 20 ou 25. Nous, nous avons le chic pour avoir des impôts qui, nominalement, sont très gros, qui ont deux ou trois exceptions, excellentes d'ailleurs quelquefois, et qui font que le rendement est faible.

On a tout pour être compliqué, non attractif et finalement ne pas rapporter. Mais, globalement, c'est vrai, on est à un prélèvement obligatoire recordman du monde.

A. LEPINAY : Comme vous le faites remarquer, les initiatives sont nombreuses pour élargir l'assiette en disant : « ainsi, vous aurez un taux plus bas ». Or, franchement, dans les comparaisons que nous avons pu faire avec les autres pays, en matière d'assiette, les deux grands sujets sont vraiment les amortissements dégressifs et le CIR...

P. GIACOBBI : Le reste, ce n'est rien. Mais il faut faire des bénéfices. Vu les charges que l'on fait peser, à la fin on n'arrive pas vraiment à faire de bénéfice. Car même si on diminue l'impôt sur les bénéfices, les gens disent : « Oui mais en France on n'en fait pas ! »

A. LEPINAY : Le MEDEF s'est livré à un recensement de tous les impôts qui pesaient sur la production, ; avant même que l'entreprise ait commencé à vendre, il y en a une soixantaine pratiquement, TP incluse, qui représentent une charge globale importante .

Ce sont donc des obstacles à la lisibilité du système fiscal, ; cela engendre des coûts de production... même si tous ces impôts et taxes ne concernent pas tous les types d'entreprises, un certain nombre étant sectoriels. Mais nous faisons preuve en France d'une créativité en la matière absolument surprenante.

P. GIACOBBI : Vous avez parfaitement raison. Ceci étant, je suis toujours très relativiste. Est-ce que les impôts sont simples aux Etats-Unis ? Pas vraiment.

A. LEPINAY : effectivement

Mais il est important de souligner que ce que les entreprises regardent d'abord, c'est tout ce qui est au-dessus du résultat d'exploitation. Après, elles payent l'impôt sur les bénéfices...

P. GIACOBBI : Cette question d'impôt sur les bénéficiaires n'est pas très importante si on n'en fait pas.

A. LEPINAY : Même si vous n'en faites pas et que vous avez à payer toutes sortes de charges avant de produire, cela pose un problème de développement très clair.

Parmi les mesures touchant à l'attractivité du territoire, il faut distinguer ce qu'il y a à éviter, ce qu'il faut conserver absolument, et ce qu'il faut faire. Pour les entreprises, parmi les priorités, il y a : les charges sur les salaires et surtout, en premier lieu, les problèmes de flexibilité collective.

P. GIACOBBI : Evidemment, il est très difficile dans un rapport d'évoquer ce genre de choses. Mais, à la fin, il faut tout de même rappeler une réalité. Théoriquement, ces règles sont protectrices. Conséquemment, nous pourrions avoir un taux de chômage plus faible que partout ailleurs dans l'OCDE, ce qui n'est pas le cas. Donc, cela ne marche pas et il faut se poser des questions sur l'efficacité de tout cela. Car, à la fin, on ajuste. Mais, pour ajuster en France, les procédures sont très difficiles et très formelles : si vous les ratez, vous êtes en délit d'entrave. Ensuite, il faut expliquer à Cafi Alpha pourquoi il faut licencier des gens. Moi, j'ai essayé de leur expliquer pendant un certain temps, mais c'est comme si vous vouliez expliquer au curé que Dieu n'existe pas ! On peut y arriver, mais cela prend du temps et de l'énergie. Et, après, il faut expliquer à l'Inspecteur du travail que vous, entreprise, vous allez mourir.

Si vous avez réussi à faire ces trois choses impossibles avant que vous ne mouriez, vous pouvez vous en sortir. Mais c'est tout de même très dur.

A. LEPINAY : il s'ajoute toutes sortes d'obligations annexes dont certaines sont nécessaires, mais qui sont coûteuses en termes de temps et d'argent. Nous savons que ce n'est pas simple mais c'est un domaine dans lequel il va vraiment falloir faire porter nos efforts.

P. GIACOBBI : Malheureusement, la première remarque que font les gens, avant la fiscalité, c'est « We don't want to be trapped in France ».

Il y a des aspects pratiques et concrets, mais il y a également des discours politico-médiatiques incroyablement négatifs. Le simple fait de dire à Renault « vous ne ferez pas de Clio en Turquie », non seulement ne sert à rien -car il va les faire tout de même- mais en plus cela fait une contre-publicité mondiale.

A. LEPINAY : Absolument.

Pour ce qui est de votre proposition concernant la sécurisation, je vais interroger un peu nos fiscalistes, n'étant pas spécialiste du sujet, mais pour qu'elle soit vraiment incitative, il faudrait qu'elle couvre un champ plus large que la seule fiscalité.

P. GIACOBBI : Bien sûr.

A. LEPINAY : C'était bien ce que vous aviez en tête, ce n'était pas uniquement l'aspect fiscal ?

P. GIACOBBI : Pour moi, il faut passer un contrat de confiance avec l'investisseur étranger en lui disant : « *Monsieur, voilà les règles fiscales applicables, voilà les règles sociales applicables, et voilà d'ailleurs l'ensemble des règles applicables, y compris pour les installations classées, voilà les procédures auxquelles on s'engage, et voilà même les avantages que l'on peut vous procurer, etc.* ». Donner des réponses qui aient valeur de droit est très important, y compris pour les installations classées. Il faut pouvoir dire à quelqu'un s'il a droit à la procédure simplifiée ou non. Car la procédure d'installation classée est une des choses les plus morbides, et en plus quand cela

s'adresse à des industries qui ne polluent pas du tout. Vous faites un dépôt logistique en France, c'est une installation classée.

A. LEPINAY : Au-delà de la réglementation des installations classées les délais administratifs pour obtenir les autorisations sont souvent tels que ces plateformes logistiques vont s'installer ailleurs lorsque que c'est possible.

P. GIACOBBI : Prenons l'exemple de FEDEX : ils sont obligés d'être en France du fait du niveau d'infrastructures aéroportuaires, etc. Ils n'ont pas le choix. Je ne suis pas sûr que s'ils avaient le choix ils n'iraient pas ailleurs. Mais ils sont dans la pire des situations : ils ont la France avec ses règles fiscales et sociales, ils ont Aéroport de Paris qui est en soi un condensé de tous nos problèmes.

A. LEPINAY : Nous avons de belles infrastructures mais un problème de coûts des infrastructures. C'est particulièrement vrai pour tout ce qui est ports et aéroports. Nous sommes en train de travailler sur ce sujet en partant du constat que la part de marché que nous avons, en matière de transport et logistique, non seulement est en train de décroître, mais n'a rien à voir avec la taille de notre économie et notre situation géographique.

P. GIACOBBI : Alors que, paradoxalement, à peu près sur tous les modes de transport, nous avons des champions nationaux qui sont dans les premiers rangs mondiaux. Nous avons CMA CGM qui est le 3^e mondial en matière de transport maritime par conteneurs, qui a les problèmes que l'on connaît, qui est en immense surcapacité. Même si le commerce reprend...

Il est en hyper-surcapacité croissante. Mais c'est tout de même un champion.

Nous avons la SNCF qui a les meilleurs trains du monde.

Et puis nous avons tout de même Air France. Ce sont des champions nationaux qui sont à très haut niveau. Tous les trois ont un problème : soit syndical –car ils ont un problème de rigidité parmi les plus élevée au monde- soit de coût des infrastructures qui sont à la fois parmi les plus chères du monde et parfois –et c'est l'exemple du TGV- parmi les moins bien entretenues au monde.

Il n'en demeure pas moins que ce n'est pas trop mal.

A. LEPINAY : Ce n'est pas trop mal, mais si l'on réglait ces problèmes la France certainement beaucoup plus attractive et on réussirait à y faire venir beaucoup plus d'activités que ce n'est le cas aujourd'hui, s'agissant en particulier du secteur transports et logistique.

P. GIACOBBI : Sur les infrastructures, il faudrait tout de même qu'on rappelle dans le rapport qu'effectivement on est merveilleux, extraordinaires, fabuleux, avec ce petit problème de fiabilité dans la continuité du travail.

A. LEPINAY : la qualité du service n'est pas à la hauteur des besoins...

P. GIACOBBI : On a une non-qualité de service.

A. LEPINAY : c'est particulièrement vrai pour le fret. Après l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire, la question à traiter est celle des conditions d'accès au réseau pour laisser se développer la concurrence .

P. GIACOBBI : On est toujours dans un paradoxe très français pour les infrastructures : par exemple, Aéroport de Paris, je suis très critique, mais en même temps ce sont les plus beaux aéroports du monde, on les reconstruit dans le monde entier, sauf que vous ne trouvez pas un taxi

quand vous arrivez parce que c'est mal fait, qu'il y a un problème de budget et, plus généralement, un problème de taxis en France et à Paris en particulier. L'investisseur qui arrive comprend qu'il est dans un pays spécial, qui ne fonctionne pas comme les autres.

A. LEPINAY : Donc, dans votre projet, vous proposeriez aux investisseurs un contrat pour une durée de cinq ans ?

P. GIACOBBI : Sur la durée, c'est très simple : partout ailleurs, les investisseurs vous disent : « *En France on ne discute pas, c'est dommage ; ailleurs, on négocie, on discute et on est poli* ». C'est vrai. J'ai rencontré le patron d'Otis International qui est français. Il m'a dit : « *Quand on arrive en Pologne, ce n'est pas le tapis rouge, mais presque ; même chose en Chine : ils se battent entre collectivités locales pour faire les meilleures offres ; ils vous donnent des garanties ; en France, on ne discute pas, la loi est la loi* ». Déjà, en France, si vous pouvez obtenir que l'on vous dise ce qu'est la loi, notamment fiscale, c'est que vous êtes très bons, que vous avez les relations qu'il faut avec la DLF. Vous avez un rescrit qui porte bien son nom ; il est tellement restrictif qu'il ne vous dit rien ; il vous dit surtout que le peu qu'il vous en dit ne vaut que pour les six mois qui viennent parce que la prochaine loi de finances est dans six mois.

A. LEPINAY les entreprises ont beaucoup apprécié le rescrit sur le CIR.

P. GIACOBBI : Je reviens sur ce que je disais à propos du fait de discuter ou pas : on discute en France, d'une certaine manière, avec les investisseurs étrangers ; on discute sur les coûts de transfert, sur des tas de choses. On devrait regrouper tout cela. D'abord, on discute avec beaucoup de monde : il faut se « coltiner » 40 administrations de tous niveaux. Ensuite, on discute mais on s'engage rarement. J'ai longtemps travaillé au ministère de l'Équipement ; le permis de construire est une chose merveilleuse mais il est toujours difficile d'obtenir que l'administration de l'équipement vous décrive par une lettre la procédure que vous allez devoir suivre. Il faut vraiment se mettre dans cet état d'esprit.

Les mesures que je propose sont à la fois des mesures d'organisation et des mesures de présentation. Si vous dites « *je vous fais un rescrit sur le prix de transfert* », c'est une chose. Mais si vous le présentez en disant « *nous allons en discuter avec vous* », c'est très différent. Entre nous, on dit qu'il faut être intraitable sur le prix de transfert, mais soyons sérieux, personne ne sait ce qui se passe sur les prix de transfert. On ne va pas localiser le bénéfice du pot de yaourt dans les Iles Caïman, cela va être infiniment plus compliqué. Mais si on veut à la fin qu'il aille dans les Iles Caïman, il va y aller et personne n'y verra rien, pas même l'administration fiscale. Les gens le font intelligemment, subtilement et à la marge. Donc, arrêtons de faire croire aux gens que l'on maîtrise quoi que ce soit, c'est ridicule. Alors, évidemment, on va maîtriser le « crétin » qui va localiser comme par hasard à Jersey ou à Guernesey ; là, c'est gros comme une maison, cela se voit très bien !

Je ne suis pas assez naïf pour dire que si l'interlocuteur unique est le ministère de l'Industrie et que c'est lui qui va signer les rescrits on pourra tout mettre dans un package. Les aides comme la prime à l'aménagement du territoire ne servent à rien. Quant à la prime à l'emploi : ou bien les gens veulent investir et ils investissent, ou bien ils recherchent la prime et ce sont des escrocs ! En revanche, s'il y a des aides locales intelligentes du style zone d'activité immobilière avec aide régionale, locale, chambre de commerce...

A. LEPINAY : Ou bien les pôles de compétitivité.

P. GIACOBBI : Il faut une coordination intelligente de tout cela. On a une Agence française pour les investissements internationaux qui fonctionne relativement bien dans le sens du nombre de clients. Ensuite, il faut traiter au bon niveau. J'ai été très choqué quand l'AFII m'a dit –et ce n'est

pas sa faute : « *On a obtenu un rendez-vous à la DGFIP pour tel entrepreneur, tel investisseur étranger* ».

A. LEPINAY : Cela devrait aller de soi !

P. GIACOBBI : L'idée n'est pas de donner des avantages fiscaux mais de dire : « *voilà ce qui vous attend très exactement* » de manière honnête, de négocier ce qui peut l'être, de donner les interprétations et les garanties –c'est la vocation du rescrit-, d'indiquer les procédures en prenant un minimum d'engagements sur les délais, y compris pour les installations classées ou le cas échéant la qualification de la déclaration, etc., et que cela engage la partie publique ; et puis d'écrire toutes les annexes, y compris peut-être une convention avec l'Université, et que ce soit sécurisé.

Cela a existé en matière fiscale avec l'article 1655 bis du Code général des impôts pour l'investissement minier outre mer. Il disait qu'à la Guadeloupe, Guyane, Martinique et Réunion, ceux qui faisaient de l'investissement minier pouvaient avoir pendant une période maximale de vingt-cinq ans, majorée le cas échéant dans la limite de cinq ans, dans les délais normaux d'installation, d'un régime fiscal de longue durée qui comporte uniquement, et à l'exclusion de tous autres impôts, taxes, redevances présents et futurs etc... » C'est merveilleux, c'est extraordinaire ! Vous me direz que c'est honteux car si les impôts augmentent, par exemple, l'investisseur étranger qui bénéficie de cette mesure paiera moins que ce qu'il aurait payé s'il n'en bénéficiait pas. Oui mais il n'y a qu'un malheur : s'il n'a pas cela, il ne gagnera pas ; donc, en impôts, il ne paiera rien. Et ailleurs, on lui accorde cela ! En tout cas, on lui fait croire qu'on le lui accorde.

Il y a deux raisons pour lesquelles je pense que c'est important. D'abord, comme vous le disiez, la France est un pays qui est considéré. Nous sommes dans un vrai Etat de droit. L'Irlande, par exemple, est un Etat de droit mais à l'irlandaise ! L'Inde est un Etat de droit mais, de temps en temps, une loi dit : vous ne payez pas assez cher d'impôts. Et puis vous tombez dans le système fiscal et juridique très strict, très complexe. Les Chinois, n'en parlons pas ! Donc, nous, nous sommes un vrai Etat de droit. L'administration fiscale est sérieuse et honnête.

Elle est sûre, je dirai presque loyale, plus qu'on ne le croit. Donc, ce que nous disons nous a plus de valeur que ce que disent les autres.

Par ailleurs, nous sommes dans une période où tout le monde a peur, et c'est vrai pour tous les pays, que les impôts augmentent. Et tout le monde a raison. Je suis allé aux Etats-Unis voir la National Association of Manufacturers, peut-être pas le MEDEF car il ne s'agit que du secteur industriel, mais l'équivalent de l'UIMM américain pour simplifier. On parlait donc de charges sociales et le Monsieur de la NAM me dit : « *Grâce à notre bien aimé Président, à l'allure où cela va, nous allons vous rattraper bientôt* ». J'ai dit qu'il ne fallait pas exagérer mais ils n'ont pas tout à fait tort car cela va coûter cher aux entreprises ; et on ne pourra pas continuer jusqu'à la fin des temps à avoir des budgets où il y a, au réel, 2 500 milliards de dollars de déficit pour 2 500 milliards de recettes fiscales. Officiellement, c'est moins que cela, mais sans entrer dans des considérations comptables, la réalité est celle que j'indique. Donc, ils ont peur que les impôts augmentent et, à mon avis, ils ont tout à fait raison, surtout en France où ils savent que l'on n'est pas manchot en termes d'augmentations d'impôts et que, comme vous le disiez très bien, nous sommes dans une situation qui n'est pas la pire au monde mais qui n'est pas fondamentalement éloignée en réalité des Grecs, des Espagnols et des Irlandais. Que l'on soit à 9,5 ou à 8 au réel en déficit par rapport au PIB ou que l'on soit à 11 ou 12, la différence... !

A. LEPINAY : D'autant que notre déficit structurel à nous...

P. GIACOBBI : Au départ, nous étions à 50 milliards quoi qu'il arrive. Si vous écoutez la Cour des comptes, c'est plus 60 que 50 ! On est à 50 milliards de déficit structurel de l'Etat quand tout va

bien, c'est-à-dire qu'on ne compte pas les collectivités locales, ni l'assurance vieillesse, et que l'on a 2,5 % de croissance. Voilà la réalité, c'est catastrophique. Alors qu'ailleurs, avec 2,5 % de croissance, ils sont à 5 ou 10, ou même ils sont en excédent.

A. LEPINAY : Encore que notre taux de croissance moyen sur les trois dernières années ait été de 1,7 %.

P. GIACOBBI : C'est un peu caricatural.

A. LEPINAY : C'est vrai, vous avez parfaitement raison.

P. GIACOBBI : On peut raconter ce que l'on veut. Dans le New York Times, on nous explique qu'il n'est pas grave d'avoir du déficit et qu'il faut regarder les Japonais. Les Japonais, cela fait 20 ans qu'ils sont dans le pétrin et ils ne sont pas près d'en sortir, justement entre autres pour cela : 20 ans de faillite industrielle. C'est un pays qui survit en fabriquant en Corée, en Chine et ailleurs, où un tiers de la population vit correctement, un tiers à la cloche de bois, et le dernier tiers meurt de faim. Il faut voir la réalité. C'est cela le Japon, c'est catastrophique. Au passage, il n'y a pas non plus de bonne productivité.

A. LEPINAY : Non.

P. GIACOBBI : C'est le résultat aujourd'hui d'un temps d'errements monétaires, financiers entre autres, fiscaux, etc. L'idée est de sécuriser un peu les choses. Je ne dis pas que c'est miraculeux mais cela a un impact psychologique sur l'investisseur étranger. Il me semble qu'avec la crise il va y avoir un accroissement de la compétition entre pays.

Je pense même que l'on se focalise à tort sur le commerce international. On croit que le commerce international ce sont les gros contrats ; en fait, ce sont les petites et moyennes affaires. Quand je vois un Airbus, je me dis : quel malheur pour la République et pour l'Europe car cela coûte très cher en subventions. Une centrale nucléaire à moitié prix, surtout quand on ne sait pas la construire, cela m'inquiète. La centrale en Finlande...

A. LEPINAY : C'est la spécialité de la France !

P. GIACOBBI : En audition, j'ai demandé à Mme Lauvergeon : « *A supposer que vous gagniez votre arbitrage sur la Finlande – à supposer car, pour moi, vous le perdez en partie- à combien estimez-vous les pertes finales sur ce chantier ?* » Elle m'a répondu : « *2,7 milliards d'euros* ». Alors je lui ai demandé si cela ne fait pas un peu beaucoup ; et elle m'a répliqué : « *Non mais cela nous a fait une belle vitrine* ». J'ai dit : « *Cela fait cher de la décoration de la vitrine* ». Autre question : « *Quand allez-vous terminer ?* » Réponse : « *On ne sait pas trop, cela dépend* ».

C'est un exemple -je cite celui-là parce qu'il est emblématique- pour lequel les pénalités de retard vont dépasser le montant du contrat.

P. GIACOBBI : Donc, on se focalise sur le commerce extérieur et peut-être pas assez sur la compétition. C'est un sujet encore plus important, à savoir est-ce qu'on va créer de l'emploi en France.

Si la France présente de l'attrait pour l'investissement étranger, c'est donc qu'elle présente de l'attrait pour l'investisseur français, d'une certaine manière. Ce n'est pas non plus juste le plaisir de faire venir des étrangers alors qu'on a des gens qui savent bien faire des tas de choses chez nous. Mais, par la force des choses, vous le savez mieux que moi, une grande partie de nos investisseurs nationaux, à condition qu'on les aide à pouvoir investir, c'est-à-dire à se financer – ce qui n'est pas

démontré pour le moment puisqu'on les empêche de faire des bénéfiques et on leur rend assez délicat le fait de se trouver de l'argent, pour mille et une raisons- vont fatalement aller investir ailleurs pour beaucoup de raisons : des raisons de marché, de main-d'œuvre, etc. Il n'y a pas une automobile étrangère fabriquée hors de l'Inde qui se vend en Inde. De temps en temps, quelqu'un s'achète une Rolls Royce. Mais quand vous voyez mille Mercedes en Inde, elles sont toutes fabriquées en Inde. Donc, si vous voyez une Renault en Inde, il faut qu'elle soit fabriquée en Inde, sinon ce n'est pas possible. Donc, il faudra bien qu'ils y aillent.

A. LEPINAY : Si l'on veut avoir des champions nationaux, il faut qu'ils puissent se développer sur les marchés en croissance, nous sommes d'accord. C'est absolument indispensable. Il n'en demeure pas moins que, pour ce faire, il faut tout de même qu'ils aient réussi, comme vous le disiez, à dégager des marges en France et à fonctionner vraiment au mieux de leurs capacités. Et c'est de ce point de vue-là aussi que l'attractivité du territoire est importante pour les entreprises nationales.

P. GIACOBBI : Bien sûr. Il est vrai que dans ma proposition de sécurisation, il y a un petit obstacle qu'il faut soulever. On peut objecter que l'on offre la sécurisation à l'étranger qui vient en France et pas aux Français. Alors là, je laisse la porte ouverte ; après tout, lorsqu'il y a un choix d'investissement, plutôt que de dire à Renault « *vous n'irez pas en Turquie* », outre le fait que s'il a d'excellentes raisons d'y aller il ira, on pourrait lui dire : « *au fond, que faudrait-il pour que vous restiez chez nous ? On est prêt à discuter et à vous passer un contrat de confiance, pas en vous accordant des avantages particuliers mais en essayant d'aller au fond des choses sur nombre de points* ». Pourquoi ne pourrait-on pas avoir ce genre de démarche ? Au lieu de dire, au dernier moment « *Monsieur vous ne ferez pas* », comme si on avait les moyens de ne pas le faire !

C'est comme l'histoire de la raffinerie de TOTAL à Dunkerque ! Avec cet argument imparable qui consiste à dire : « *Monsieur, vous faites des bénéfiques, donc il faut que vous mainteniez des affaires qui ne gagnent pas d'argent !* » Je dis toujours aux gens : « *Comparez même des bénéfiques gigantesques avec ce que coûterait le maintien de quelque chose qui ne fonctionne pas, vous allez voir que cela va très vite !* »

Ce n'est pas ainsi qu'il faut raisonner. D'ailleurs, juridiquement, on n'a pas le droit.

Cela s'appelle une faute lourde de gestion, ni plus ni moins.

A. LEPINAY : Le rôle de l'Etat que vous évoquez là rejoint assez la conception que nous en avons.

On voit bien qu'aujourd'hui la tendance est à l'interventionnisme important. Cela a été très utile dans certains domaines mais point trop n'en faut malgré tout car chacun doit rester dans son rôle.

En revanche, ce qui est important, et c'est là-dessus qu'il y a une vraie demande de la part des entreprises, c'est que l'Etat, comme dans d'autres pays que vous avez cités, soit partenaire des entreprises et communique. Dans le fond, il y a des objectifs communs et tout le monde a intérêt à ce que les entreprises se développent et, ce, sur le territoire.

P. GIACOBBI : « *Business friendly* » ne signifie pas compromission.

Donc, sommes-nous « *business friendly* » ? Les gens nous disent non. On nous dit qu'on n'aime pas l'entreprise.

A. LEPINAY : On aime la petite entreprise.

P. GIACOBBI : Je considère qu'il existe une grosse contradiction en ce moment sur le plan politique –et je le dirai au Président de la République : au début, on a voulu insuffler, me semble-t-

il, un esprit d'entreprise et de compétitivité en France ; mais dès que la crise revient –à mon sens la crise doit nous inciter non seulement à maintenir mais à renforcer cet esprit de compétitivité car, sinon, on va s'enfoncer- nous sommes tout de suite repris par nos démons, plutôt d'ailleurs en paroles qu'en actes, soyons clairs. Mais ces rodomontades sont terribles. La perception que l'on peut en avoir de l'extérieur est terrifiante. C'est bien pire, à la limite, que le boss napping. Pour un chef d'entreprise c'est très grave symboliquement. Mais on peut toujours dire que c'étaient des fous isolés, qu'on les a punis, etc. Mais que le gouvernement dise « *je vais vous interdire de faire ceci ou cela* » alors que le monde entier sait que ce qu'ils font, c'est bien, je pense que cela pose un problème d'image d'attractivité de l'économie du territoire encore plus fort.

A. LEPINAY : En termes de pédagogie, c'est absolument dramatique.

Cela a des effets bloquants, notamment sur une initiative qui n'est pas encore prise, sur des réformes qui devraient être menées.

P. GIACOBBI : J'ai horreur de la fiscalité incitatrice. L'impôt est fait pour apporter des recettes qui équilibrent les comptes de l'Etat, pas pour modifier les comportements des gens. Le pire, ce sont toutes les taxes qui ne feront pas de recettes : c'est comme les médicaments placebo, et encore le placebo, cela peut servir. C'est un truc dont on vous dit par avance qu'il ne servira pas l'objet pour lequel il est fait mais qui servira à autre chose. Donc, c'est une bêtise. Mais, quand on donne un avantage fiscal, avec un objectif éventuel d'inciter des gens à faire des choses, il faut le faire sur une certaine durée, c'est sûr.

Un investisseur décide d'investir l'année N. Entre le moment où il décide et le temps de faire les procédures, l'installation, la construction, il va se passer au moins deux ans, dans la plupart des cas. Après, entre le début de l'exploitation et le moment où il va arriver à l'équilibre –en fonction de son business- il faut compter trois à cinq ans, au minimum. Ensuite, parce que précisément l'entrepreneur a pour objet de gagner de l'argent et non pas seulement d'équilibrer les comptes ou de ne pas perdre d'argent, il faut tout de même qu'il puisse récupérer. Ce sont des temps longs, quelle que soit l'industrie. Entre le moment où il va investir et celui où il va commencer raisonnablement à avoir gagné assez d'argent, il va se passer sept à dix ans. Si je dis à un investisseur qu'il va avoir un ou deux ans d'installation, puis 5 ans pour atteindre l'équilibre, pour ensuite avoir deux bonnes années, cela fait neuf ans, alors qu'il n'y a une garantie que sur trois ans, autant ne rien lui garantir du tout.

A. LEPINAY : Cela dépend des secteurs ; il y a des secteurs où l'investissement n'est pas forcément très lourd, où le cycle est court, etc.

P. GIACOBBI : C'est pourquoi il faut que la durée soit adaptée.

Il y a des gens pour qui il faudrait dix ans minimum et d'autres trois ou quatre ans. Mais il n'y en a aucun pour lesquels il suffit de six mois, un an ou deux ans. Il est convenable de dire entre trois et dix ans. Je prends mon petit exemple de d'investissements miniers outre mer : ils avaient dit vingt-cinq ans plus cinq ans d'installation le cas échéant. Ils avaient le temps de voir venir ! C'est un secteur particulier, mais n'empêche que c'est intelligent.

D'un point de vue général, réunir dans un même document l'ensemble de ce que l'on garantit que l'on fait, avec une certaine visibilité dans le temps, est, je crois, de nature à lever le souci de l'investisseur étranger, ou le souci de l'investisseur en général. Au moins, il sait où il en est après : on ne peut pas lui garantir le taux de change, on ne peut pas lui garantir le marché, mais au moins on garantira que, toutes choses égales par ailleurs, il va avoir telles et telles conditions, qui ne sont même pas un avantage mais qui sont celles qui existent au moment où il commence ; et on lui garantit que ce seront bien celles-là.

A. LEPINAY : En tout cas, vous touchez à des sujets qui sont tout à fait décisifs pour les investisseurs : dont la complexité de l'abord de la France, de la multiplicité des acteurs à rencontrer et des portes à ouvrir. L'AFII fait de son mieux pour simplifier tout cela. Toute la question est de savoir s'il faut réserver un traitement spécial aux entreprises étrangères ou essayer d'améliorer l'environnement administratif, social et fiscal de toutes les entreprises.

P. GIACOBBI : L'AFII fait de bonnes présentations, elle doit se servir de beaucoup de choses que vous faites, elle a une bonne approche. Elle peut faire un *go between* avec les administrations, mais elle n'a pas l'autorité. Il ne s'agit pas de se substituer, par exemple, à l'administration fiscale pour obtenir un rescrit, cela ne marchera pas non plus. Il faut simplement qu'il y ait une autorité suffisante qui dise à l'administration fiscale : « *il faut un rescrit, faites-le quand vous voulez, on peut en discuter, mais il nous faut un rescrit dans les huit jours ou dans les trois semaines* ». En général, ce n'est pas si compliqué que cela.

Encore une fois, je ne peux pas dire au Gouvernement ou au Président de la République : « *C'est très simple, il suffit d'avoir un impôt sur les sociétés comme il est partout ailleurs, à 12,5 % comme en Irlande...* ». C'est sûr que si vous faites un impôt à 12,5 %, compte tenu des avantages que l'on a en termes de CIR et de dégressivité d'amortissement, on aura le plus bel impôt sur les sociétés du monde. On sait que le Gouvernement est plus ou moins décidé à gommer dans notre fiscalité ce qui constitue des anomalies lourdes et très graves comme la taxe professionnelle, mais il en rajoute d'autres qui posent aussi d'autres problèmes comme la taxe carbone. Encore une fois, c'est une taxe qui est destinée à ne pas être payée. Alors il vaut mieux ne pas faire de taxe dans ce cas-là, il vaut mieux faire autre chose ! Les impôts qui sont destinés à ne pas être payés, entre nous, c'est du vice. L'impôt est fait pour être douloureux, pénible et rapporter de l'argent à l'Etat, pas pour être agréable au peuple.

A. LEPINAY : Ce n'est pas forcément toujours douloureux. Cela dépend des taux.

P. GIACOBBI : Un impôt, c'est fait pour qu'on paie quelque chose à l'Etat.

A. LEPINAY : mais quelle logique y a-t-il à compenser une partie de la taxe professionnelle par la taxe carbone, alors même que l'on veut améliorer la compétitivité de l'industrie ?

P. GIACOBBI : J'ai toujours dit que les 35 heures c'était une folie. A l'époque où on a mis en place les 35 heures, je travaillais dans le bâtiment, les travaux publics et l'électricité. J'étais suffisamment proche du sujet pour dire à quel point c'était stupide. C'est typiquement pensé par des gens soit qui n'ont jamais travaillé dans une entreprise, soit qui y ont travaillé mais à un niveau de grande entreprise, dans son administration, et n'ont aucune idée de ce qui se passe dans un atelier, y compris à des niveaux très élevés. Donc, dans cette magnifique ignorance, on a créé ce régime effroyable dont les impacts psychologiques sur les comportements à long terme ont été tragiques.

Les Français qui travaillaient ne travaillent plus, c'est terrible. Il faut voir l'impact lourd qui a induit des conséquences, y compris chez les cadres, etc. Pour beaucoup de gens qui aimaient travailler, maintenant c'est RTT gravées en lettres d'or. Le jour où on a voulu revenir dessus, on n'y est revenu mais seulement en partie, aux frais de la République, à grands frais alors qu'il eût peut-être été préférable de dire : « on va revenir là-dessus ». Mais comme entre temps le Français s'est habitué aux 35 heures... !

Un jour le ministère du Travail a dit : « Un an après, les 35 heures ont rapporté 465 632 emplois ». C'est faux ! On m'aurait dit 400 000, je ne sais pas. Mais 465 632 cela ne peut pas être vrai, donc tout est faux. Je ne sais pas comment ils ont collationné les données. Non seulement cela n'a pas créé un emploi mais cela en a détruit à un point que l'on n'imagine même pas.

A. LEPINAY : le dispositif sur les heures supplémentaires, qui aurait eu du sens si on s'était retrouvé en période de croissance, coûte néanmoins à l'entreprise quoiqu'en disent certains, car à partir de la 36^e heure, cela coûte 10 ou 25 % de plus à l'entreprise

P. GIACOBBI : C'est typique d'un dispositif qui arrive vraiment au pire moment.

A. LEPINAY Surtout cela ne résout pas la question.

P. GIACOBBI : Non, mais cela la rend coûteuse pour les finances publiques.

A. LEPINAY :effectivement.

P. GIACOBBI : Et c'est toujours aussi inconfortable pour les entreprises, même si c'est moins coûteux, mais cela coûte tout de même.

A. LEPINAY : Je voudrais juste ajouter deux choses. Tout d'abord, vous nous avez demandé ce que nous faisons au MEDEF pour améliorer l'attractivité de la France : nous travaillons tout d'abord pour rendre aussi attractif que possible, pour l'ensemble des entreprises, le développement des entreprises sur le territoire français. Nous avons beaucoup œuvré en faveur des pôles de compétitivité, sur lesquels nous avons fait un bilan qualitatif qui est intéressant. Et puis également...

P. GIACOBBI : Il y a le CIR et là, vous prêchez un convaincu.

A. LEPINAY : je souhaitais surtout vous informer de l'existence d'un livre blanc sur le sujet que nous avons réalisé avec un certain nombre de partenaires et qu'il est utile d'avoir sous la main.

P. GIACOBBI : Et sur le CIR, je vais même me permettre de citer les Américains, des gens sérieux.

A. LEPINAY

Par ailleurs, il n'y a plus une seule délégation étrangère qui passe à Paris sans qu'elle soit reçue au MEDEF, via le MEDEF International, de façon à lui faire rencontrer des chefs d'entreprise français, ...

P. GIACOBBI : La CCIP le faisait autrefois, ils reçoivent toujours des délégations ?

A. LEPINAY : Franchement, je ne sais pas..Au MEDEF, c'est tout à fait systématique.

P. GIACOBBI :Et votre action à l'étranger ? Prenons l'exemple de tout à l'heure de la National Association of Manufacturers aux Etats-Unis : ce sont des gens que vous voyez ?

A. LEPINAY : Absolument. Nous avons à la fois le MEDEF International qui, lui, accompagne les entreprises contractuellement dirais-je ; il les accompagne à l'étranger, il leur fait rencontrer un certain nombre d'acteurs à l'étranger aussi ; et inversement , nous recevons des acteurs étrangers à Paris au MEDEF.

Nous avons également des contacts bilatéraux avec tous nos équivalents ou simili équivalents.

P. GIACOBBI : Ce sont les grands pays européens ? Les Etats-Unis ? L'Allemagne ? La Grande-Bretagne ?

A. LEPINAY :Pratiquement tous les pays de l'OCDE en fait.

P. GIACOBBI : Et avec les pays émergents ?

A. LEPINAY : J'évoquais les relations multilatérales. S'agissant des relations bilatérales, nous en avons avec tous les pays : nous allons aussi bien au Zimbabwe qu'en Argentine...

P. GIACOBBI : Je pense qu'il y aura de très belles opportunités au Zimbabwe, et plus généralement en Afrique il existe de belles opportunités qui sont oubliées en France. Si on avait la moitié du taux de croissance de l'Afrique sub-saharienne on serait très content. Et même le Zimbabwe est un pays qui, dans quelques années, par la force des choses, n'a pas de raison d'être dans l'état où il est, sauf des raisons de folie politique, etc. Et s'il revenait à des gestions, pas brillantes mais qui ne soient pas le produit de l'incivilité, de la folie ou des deux, il devrait prospérer. Il y a donc là-bas des opportunités.

A. LEPINAY : la France est en train de se faire complètement évincer de tous les pays africains dans lesquels elle était présente.

P. GIACOBBI : On a supporté l'Afrique, on l'a portée à bout de bras tant que c'était moins quelque chose, et maintenant que c'est + 6, + 7 ou + 8...

A. LEPINAY : Malheureusement, et c'est une remarque personnelle, nous n'avons pas été à la hauteur : les Américains, eux, créent des universités dans ces pays, et ce n'est pas neutre : créer des universités, cela signifie implanter ses propres normes techniques et juridiques, faire en sorte d'attirer les meilleurs étudiants chez vous...

P. GIACOBBI : En plus, linguistiquement, ils nous échappent !

A. LEPINAY : Ils nous échappent complètement. La Chine également a investi l'Afrique partout où elle avait des possibilités de récupérer des manières premières.

P. GIACOBBI : La Chine investit l'Afrique partout, l'Algérie de manière stupéfiante. L'Inde a traditionnellement un secteur d'influence immense en Afrique, notamment en Afrique de l'Est, avec une énorme communauté indienne qui est là depuis des générations...

Les Chinois n'avaient aucune implantation humaine, les Indiens en Afrique de l'Est ont eux beaucoup de facilités.

A. LEPINAY : Nous, nous avons dans l'ensemble plutôt désinvesti.

P. GIACOBBI : Mais on ne comprend pas qu'il se passe des choses en Afrique : quand je dis aux gens que le taux de croissance en Afrique est extraordinaire, ils pensent que je me trompe. Ou alors on me dit : « *ils partent de bas !* » Oui mais quand on est à + 8 par rapport à + 2, cela évolue très vite ; C'est ce qui explique que dans les projections la Chine et l'Inde vont retrouver dans les années 2040, et peut-être même avant, leur place du début du 18^e siècle, c'est-à-dire en gros 40 % du PIB mondial. C'est ce qui va se passer.

* * *

Interview with Gary LITMAN

Vice-president Europe & Eurasian Affairs

US Chamber of Commerce

6 January 2010

Gary LITMAN, US Chamber of Commerce

It is a great pleasure to welcome you here today.

Paul GIACOBBI

Thank you very much. In fact, as you probably know, I am here as a member of the French Parliament and specifically because Mr Sarkozy has asked me to think about the attractiveness of France for foreign direct investment and ways of improving it. This is a translation from French of my mission letter and I think that the main question would be, what is your own personal perception of the attractiveness of France, and specifically perhaps do you think that France is business friendly for foreign investment, in particular for investment from the United States? Afterwards, we will possibly go into some details, but I am very interested in what people feel.

Gary LITMAN

First of all, I assume that you know what the Chamber is.

Paul GIACOBBI

Yes.

Gary LITMAN

The first disclaimer is that we deny that we in any way speak for the Government.

Paul GIACOBBI

Yes. We know that.

Gary LITMAN

The second important thing is that we are the US Chamber of Commerce, but we do have quite a few European-owned companies as members.

Paul GIACOBBI

Even French companies?

Gary LITMAN

Yes. The latest to join us is AREVA. We are still talking to EDF, but we will get them. Other companies, such as EADS and Total have been members for the last five or six years. It is my job to talk to them too. Therefore, in a way, I am positively biased and what I am going to say may not necessarily represent any kind of collective wisdom.

Having said that, I do not think that the last five, six or seven years will necessarily reflect the next five, six or seven years. We saw an enormous surge in US investment in France and French investment in the United States in the first decade of this century, a lot of which was through mergers and acquisitions, with a little bit being greenfield. However, at that time, it was financing for acquisitions. In the US corporate boardrooms, it was important to be seen. If you were a good Chief Executive Officer (CEO), you were supposed to buy a company every other year somewhere. That was the sign of growth that helped your stock go up, regardless frequently of the real value of the acquisition. Therefore, if you look at US investment in France and many other places, but in France and probably the Netherlands and Belgium in particular, I do not know how much of that was driven by any real analysis of the French economy or politics. It was –

Paul GIACOBBI

Business opportunity?

Gary LITMAN

It was business opportunity, but it was also a comfortable thing to do. It is not India, China or Russia. The risk is very low and the market is predictable. People are competent and very importantly there is ample managerial skill. For American companies, that is one of the first questions you ask. If I am buying a company, will the locals be able to manage it or will I, as CEO or Senior Vice President (VP) have to fly back and forth all the time, as we do once we invest in Brazil or Egypt or even Italy? There was therefore a surge of investment, but I am not so confident that it reflects any serious commitment to France.

The stories that I have been hearing from companies who have been in the market for some time are exceptionally positive in one aspect. Everybody absolutely loves French labour – the quality of the people, the productivity, the attitude, the commitment to the employer, regardless of all the prejudices and stereotypes. Once you get a conversation going and you ask companies – and I do all the executive briefings where we go region by region – I do not recall a single incidence where any serious American executive would say that French labour is not up to par. Infrastructure, as you know, is quite adequate, the profitability of companies is reasonable or at least stable.

There is a general notion that if you invest in France, your business will be steady but it will not grow. The projections for growth are extremely conservative and if you had a publicly held company you have to astound your shareholders. American CEOs change quite frequently and you therefore have to do it quickly and then cash in and get out and move to the next country. You look at the world and roll out the map. You do not look at the best; you look at the fastest, because you want to show percentages. Not everybody is like that, but there is a bias against stable, productive but low-growth economies, such as France, Switzerland and Italy, Austria and Germany.

There is another thing that I am constantly puzzled by. Our business community does not really think of France as Europe because managers limit its horizon to France – I am in France and I am working with a French customer. If a company has invested in Switzerland, typically it is a global hub or at least a very wide regional hub and that is the kind of people that you bring in to manage your investment. If I invest in France, typically it limits the scale. The result is therefore that companies over the last 10 years have bought French assets and they are not growing. It is steady and it is there, but it is not a good time to sell. You stay and do not bring your best and brightest there any more. It does not require a lot of management challenges. You let it sit, in a way, rather than grow, build and add to, making it your regional global hub and doing something with it and bringing your best people there. That is a very generic perception.

On the other hand, we are increasingly seeing French companies coming in – which is very welcome, in particular when you see your biggest energy and biotech firms really being cutting edge in everything they do, which improves the image of France as an environment that generates that sort of company. As I have been telling your colleagues, the French business community in the United States does not, unfortunately, really celebrate that. It keeps a very low profile, minds its

own business and is steady successful and smart, but fairly low profile, unlike the German CEOs, for example. They are high profile. That might be exaggerating it slightly, but Brand Germany is what they build together and share. Brand France does not really exist, outside of luxury goods. This may be a temporary thing but it is the way companies are. However, it seems to me that if you want to attract investment into a country, for American businesses it is important to know that you are going to have great partners.

One of the first yardsticks companies use when they are thinking about investing is whether local people are investing. We invest in India because we see tremendously successful Indian entrepreneurs and we want a piece of that action. 'We can do better than that' is what Americans always believe, and it is the same story everywhere else. We do not want to go into countries where we are not familiar with the business advice.

I have not said anything about your Government policy, but it plays a role. Your President makes news, and it is usually good to be in the news. We see some interesting initiatives, particularly vis-à-vis industry. I am a little confused because I have been looking at your carbon tax situation, and you can explain later.

Paul GIACOBBI

Yes. There is no more carbon tax until July because the Supreme Court is starting to consider it.

Gary LITMAN

Yes, but you will fix it, won't you?

Paul GIACOBBI

Yes.

Gary LITMAN

That is what we understand. We were very worried two years ago when some of your colleagues in the Parliament seemed to entertain the notion of class action litigation in France. That sent chills up many spines. We were inundated by phone calls from companies. I am not entirely up to speed on this but my sense is that it is not going anywhere in a hurry. People are therefore watching, but it is not seen as a problem country or a fast-moving country. Information on France stays at a very low level in a corporation.

How is that for openers?

Paul GIACOBBI

Okay, okay. However, you know large French companies quite well yourself. They are here in the United States. If I understood you correctly, you said that in order to attract large investment and large projects to France from the US, we need to have strong partnerships with local businessmen here and you think that there is a lack of that sort of cooperation. There are companies from America who are coming to France – that is the object of the Invest in France Agency. However, there are French companies that are very active and even sometimes aggressive in the US.

Gary LITMAN

That is fine.

Paul GIACOBBI

Yes. This is very interesting, in my opinion, because other people here have been saying the same sort of thing to me that there is no bilateral partnership between large American and French companies. Is that correct? Do you think that you need this? You gave the example of India and I know India quite well. My wife is Indian and I know India really from its roots. It is true that there

is a very interesting class of entrepreneur in India that is attractive and they are among the richest men in the world. They are in the US, Brazil and even in Eastern Europe and China, and even in France sometimes and so on. However, we also have entrepreneurs in France. Nevertheless, you are right when you say that there are few examples of partnerships between a large company in the United States and a large company in France. Alternatively, the case is that the French company is trying to buy some other company in the United States, such as EDF, who bought Constellation.

Gary LITMAN

Your interest is in attracting American investment to France. Our interest is to help Americans do business around the world.

Although it is not the core mission of this organisation, I think that it is good when French or other companies invest here, although there is no special promotion function, for a variety of reasons. What Governments should not try to do is to encourage company A to marry company B.

Particularly with American companies who really resent it. Therefore, in terms of forging partnerships between companies, let them compete with each other and kill each other or whatever it might be. What seems to be lacking, in my perception, is this. Every January, I know that I will have to be in Germany because there will be at least four extremely well produced high level business roundtables including American and German corporate leaderships with some policymakers or thought-leaders or people of that kind. That is on my calendar every year, whether I enjoy it or not. When I go, I know that there will be American executives there. Every year, my colleagues who deal with India have the same expectations. I have the same expectations in Brussels. I know that I have to go to Brussels three times a year for meetings with the Commission. France is never in my calendar. I love going to France and do it on my own – do not take me wrong, I am not aiming for a trip. We have a wonderful American Chamber of Commerce there and I go and have a drink or whatever it might be. However, American CEOs or even second-level people do not have France on their agenda. They just do not, and there is no place or venue where you can go and expect to have real interaction with the best of French business. I go to Davos, as many people do, and you look at the list and France is represented by some absolutely amazing people. However, they do not speak for France; they are individuals. There is no opportunity there to have a French-American caucus, as it were, to get together.

Where is it that the people who need to know and understand each other better and develop their plans based on new knowledge get to go? There is the French-American Business Council which meets every other year, I think. It is a fly-in. It is 15 people, with the previous US Ambassador to France. It is his personal friends. They fly in, have a wonderful dinner, raise a toast to the President of France and then go home. That is all there is.

Every other year, we all fly to Le Bourget. It is great exercise and I enjoy the food, but it is a showcase of America or whatever it might be for Arab buyers. It has nothing to do with France, frankly. It is a market, and it is a great market, but –

Perhaps it will be in Dubai or somewhere like that. It does not therefore really open the window on France. I am deliberately making this personal. I go to France and, as I do in Washington, I look for the best think tank where I can pick up some ideas.

However, where else would you go? Where else would you go to tap into what the French business community does? I go to Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) - which is a great example. I was the only American there a couple of years ago. I think that there was one reporter there. That was a tremendous insight for me, but it was a powerful group of smart, energetic business people and it was completely insular. There were no Germans or British. I was a random American just because Mme Parisot asked to speak on the panel. However, it was really insular. Not even representatives of American companies in France were there. I enquired about this and it was because of MEDEF's representative structure and regional organization. What do you do? Where is the nerve centre that you can connect to or that meeting place? I saw that European business roundtable has very strong French CEOs, but it is not just France. It is also a very rarefied

group of people. I am not sure, but it seems to me that there is something that is missing – something for Americans.

I notice something about Americans wherever they go. Two Americans meet in Kosovo and form an American Chamber of Commerce. I am not kidding you. They want to be seen and to be visible and to talk to each other and play up the notion that we Americans have arrived. They want to interact in their open way. I think that something is missing. The focal point is missing and the predictability of interaction is missing. However, the agenda is not there. This may be because of familiarity or because we have been together since the creation of this country, but I am not aware of a real hub of French business here.

I could tell you a good story about France. By the way, with the signing of the US-France tax protocol this year we worked very hard together. We went to the Senate and the Treasury and distributed a lot information. That was a good exercise and you should have seen the eyes of the people in the Senate. They were saying, 'France? Is it that important? We forgot about it. It never comes up unless it is NATO. France? French business? Never saw that. Who are they?'

Interviewer 2

Do you not think that the French-American chambers in the US play a similar role to the American Chamber of commerce in France at that level?

Gary LITMAN

No, I do not think so. The American chambers in mature countries such as France at least try to be policy shapers. That is the intent. The intent is to be an integral part of local economic policymaking – to make recommendations on tariffs and taxes and pensions and mobility and infrastructure. They do not always live up to that, but that is their intent. They have policy committees, issue papers, discuss things and attract US officials to force them to think about things. It is therefore more than a network. European chambers – not just French – in the United States tend to be networks – social networks and professional networks – and they probably serve that function well.

Paul GIACOBBI

What is the reason – or reasons – for this lack of relations? Is it because we do not speak English? We speak English sometimes and can be understood. Is it a question of foreign policy or history? I do not know. I think that it is a question of business. Our companies are possibly too exclusive in their approaches.

Gary LITMAN

My guess is that the top French executives are not very interested in attracting too many aggressive, fast and well financed American companies to their market.

This is because – and do not take this the wrong way – they feel that the market is –

Interviewer 1

For them.

Gary LITMAN

It is not just for them. The market is small. They do not have the good sense of scale. American companies are not afraid. If a Korean, French or other company shows up here –

It is because the market is the world. The world is the market. Therefore, 'You are here. We will be in your country. We will see what you have.' I am trying to avoid unpleasant words, but it is a little bit of small-mindedness that 'We operate in France and it is small enough for us'. It is the right size for one big company in each industry. They do not even think that it is Europe.

Paul GIACOBBI

Yes. I wanted to say that. Is it reasonable to just think about France? The market is not France.

Gary LITMAN

The market is not France.

Paul GIACOBBI

It is Europe.

Gary LITMAN

You know that and I know that.

Paul GIACOBBI

It is not a question of France. In fact, there are no customs between the north of Scotland and the south of Greece.

Gary LITMAN

One of your very prominent colleagues in the Government was giving a speech here three years ago and went through 45 minutes of presentations on the wonderful opportunities of the French economy without ever mentioning the word 'Europe'. His English was not a problem. It was done in very good English.

That happens all the time. The vision is not big enough. You cannot imagine a German executive or Government official coming to Washington and forgetting to mention that they supply the world from Germany, let alone Europe. The vision is global. It might be exaggerated, but that is what they will say. It is about standing tall and attracting.

Paul GIACOBBI

Do you think that things are different in the European approach to the market in Italy and Germany?

Gary LITMAN

Yes. Certainly in Spain and Germany, but also in Belgium, where there is very global thinking and nothing parochial would ever come. I am not very familiar with the business community in Italy. The Government there has all sorts of people and it is difficult for me to judge. When I met with the northern business association in Italy, it was world class. I was at an annual conference of northern Italian business economists they had vision and energy and precision. However, I cannot generalise. I feel awkward speculating on this as I am a casual observer from the sidelines, but it seems to me that it would help if the Government could do something – not companies, the Government. If France could have its own version of the Davos forum – it would not and should not be Davos, but it is about creating a magnet for a certain part of the business elite perhaps from the United States and France and for others to be part of it, although we know that it would be mostly for Americans. You cannot replicate what others are doing, be it in Davos or wherever it might be, but if you look at where it is that you want to attract investment, region-wise or industry-wise, where is the best human capital that you have? Is it in bioscience or management? I would choose a theme and a region and really invest in making that the place. This would be the place every year and if you are in this business you will show up.

Interviewer 2

This is more or less what we tried to do.

Gary LITMAN

Have another Cannes Festival for industry.

Interviewer 2

I know that it did not have the world fame of Davos, but have you heard about the World Investment Conference in La Baule?

Gary LITMAN

Yes.

Interviewer 2

That was launched about six years ago now.

Gary LITMAN

In fact, I sent my junior associate there once.

Interviewer 2

The aim was more or less what you were saying, which was to create in France –

Gary LITMAN

However, that was investment agencies.

Interviewer 2

That is the issue. The aim was to gather –

Gary LITMAN

What is to gain there?

Interviewer 2

That is the problem. I was there two or three times and unfortunately I have to totally agree with you. However, the objective was to have economic leaders and CEOs of large companies and Ministers of Economy of various countries, more or less like Davos, discussing world investment issues in La Baule. In fact, what has happened is that while some senior executives attend, it is more a meeting of investment, which was not really the objective. The issue is how to correct this.

Gary LITMAN

If I may say, there is no shortage of meetings in Paris. We go to meetings of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) and National Chamber of Chambers.

Paul GIACOBBI

These are institutional meetings, not social meetings.

Gary LITMAN

American executives are a particular kind of people. They are high energy, avid learners and they move quickly and make decisions quickly. They are constantly looking for the next opportunity.

Interviewer 2

Is it something akin to the US-Brazil CEO Forum or is it on a bigger scale?

Gary LITMAN

I do not think that you need to make it big. It also requires the comfort of the French side and once it gets too big and becomes an audience and a panel, you have partially lost what you wanted to gain. The problem with the US-Brazil and US-India CEO Forums and US-China and the GCCT – and there will be another one this year.

It never works with countries at the same level of development. All these fora is where the US Government, based on requests from the lesser-developed countries, agreed to ask 10 friends of the Secretary of Commerce to allocate some time to be nice to them once every two years. It has nothing to do with the country. It is people who are friends of the incumbent Secretary of Commerce. They go there and pay no attention to the other side. They are spending their time with the Secretary of Commerce. That is the premise.

Paul GIACOBBI

It is a waste of time and money in the end.

Gary LITMAN

Yes. However, it is because the Government selects the people. Why? You can argue that there is a logic here because the logic of some of our colleagues is that the other Governments – Brazil and India and so on – will select their best 10 CEOs, and in the less-developed country, without the Government handpicking the CEOs, you cannot deal with them because they are not as good as ours. Basically, therefore, you ask the other Government to say who their cronies are because they are the only people they want to deal with. It is a very safe proposition - but do not tell my friends in the Department of Commerce. To propose this kind of thing to France would be demeaning, if nothing else.

Does that mean that some American and French executives do not want to get together and jointly hire three deep thinkers from the Wharton School to devise a dialogue and then possibly invite the Government to observe? However, God forbid that we begin to treat France as we treat India.

Paul GIACOBBI

Somebody said to us in the Department of Commerce today that they have the feeling that our big French companies tend to be aggressive abroad and a little protectionist towards their own French market. He gave us one example, which is true. I think that this is also a pity because we need exchanges and not to consider the French market on its own, but see it at least as a European market.

Gary LITMAN

Yes. You have to open the windows.

Paul GIACOBBI

Yes. As the Pope said, 'Open the gates and windows and do not be afraid. Let the fresh air come in.'

Gary LITMAN

I think that if you do that, we will soon find out that the French companies will do very well.

Paul GIACOBBI

However, I am very interested in what you said because some companies said that they do not go to France at times because of tax and labor market. That is not true. You say that there is a problem with France and that we are afraid of our own capacity to do business with America.

Gary LITMAN

It is a sort of inferiority.

Paul GIACOBBI

Yes. You say that we are not really comfortable with our own capacity, and then we are very aggressive because when people are not sure of their own ability they become very aggressive outside. However, you say that we are ready to accept this.

Gary LITMAN

What can the Government do? That is the real question. None of us is going to change the culture. In particular, with corporate establishment, we have many problems here. However, I would say that the economic crisis is forcing many of our members to revisit their assumptions of what is a good place for business. We detect some humility and a search for more stable environment and not just risk appetite, but being a little more careful in strategic thinking. It is too early to tell, but could there be an opportunity here to draw the attention of some sub-segment of the vast American corporate establishment to revisit France? I would say that you would need to start not from what America needs – we need everything to happen – but what France needs or to find that *je ne sais quoi* and see where that particular niche is where you produce the best people. I would start there. We see a lot of French companies funding research here. 60% of the total research and development (R&D) of the French corporate world is done in the United States. Why is that? We are proud to have it, but what is that you can build? You then need to build magnets around it for Americans and other smart people.

I was curious when this notion of the Union pour la Méditerranée came up. I thought that you might be able to break the notion of the closed French market in some way in some people's minds. However, it has not really developed very well.

Paul GIACOBBI

That is for many reasons, especially because it is in fact an illusion to talk about the south of the Mediterranean. They are absolutely separate. There are more relations between Algeria and France than between Algeria and Morocco or Algerian and Tunisia, for many reasons, although they speak French. The idea was excellent.

Gary LITMAN

It seemed so on paper.

Paul GIACOBBI

The idea was perfect, but the execution was a complete failure, for many reasons. However, I was very interested in what you were saying about India, because I know India, and about businessmen in India. I know India. It is an unsecure country. Every year, 3,000 people are killed by terrorism. Secondly, there are very big strikes in India and it is very difficult for local or central Government to resist strikes and demonstrations because when you have a demonstration by 10 million people nobody can resist that. The tax administration in India is also difficult. As I love India, I will just say that it is difficult. The legal system is excellent, but it is terribly slow – and so on and so on and so on.

I have a house near Delhi in India, in Gurgaon, and when I go there every six months or every year,

it is difficult for me to find the house because things are really changing. A lot of people have decided to invest huge amounts of money in buildings and in research and development centres and so on. Why? They are so different. Basically, the French businessman is more like an American businessman. Indians are people from another world, to a certain extent. It might not be visible, but I can assure that when you get to know a lot of people, they are quite different from you and me. With the present crisis, there will be one piece of evidence. The economic world has been split in two: Asia and the other parties – basically, the United States, North America and Europe. We are therefore in the same boat to a certain extent. In the end, Asia has growth of 10% and I am sure that we – Europe and the United States – will not have economic growth of 10%. You might have 4%; we might have 2%, with 1% this year and possibly 2% the year after, although I cannot be sure. However, we will not have 10%. That is absolutely established.

We then have a strong solidarity, especially between France and Europe in general and the United States. However, I do not know where the secret path is that will allow us to find ourselves together at the end.

Gary LITMAN

I think that we are in the new year of interesting opportunities. It is important to keep France in the centre of Europe in a visible way. When the French Commissioner, M Barnier, comes, he should and he can seek to say what you have just said to the right group of people. However, we need to provide that opportunity to other interesting and influential people with your vision – or at least your outlook.

At the same time, Europe is based on the French-German understanding and at the moment Germany is the only real magnet. The level of coordination and commitment among German executives – this is with the support of their Government, but it is executives, from the corporate establishment to the party political establishment – is constantly attracting the best and the brightest from the United States from both the private sector and Government. They seek these people out and invite and entice them to come to understand them better. This comes from the Second World War and US troops and so on, but it is still there. It is not the same in France. One day, creatively you and your supporters in the private sector might find a few other points of attraction. If you live here, you never stop and think, ‘What about France? I’m flying to India. Should I stop in France? I haven’t thought about that for years. What about France?’ The question does not come up. It is not that the answer is bad; the question does not come up. How do you break that? Where is the biggest high tech show? It is in Germany. I do not use any German technology. I do not use a German iPhone. However, they do the show because the Government and SAP and Siemens and Daimler and Deutsche Telekom all colluded with Deutsche Bank and other companies to do this one thing right, and now it is the place to be. The trade fair is not in California. It is in Hannover. Nobody wants to go there for fun, but you have to for business. France has such enormous cachet as a destination, but not for business.

Paul GIACOBBI

Yes. It is for tourism and wine.

Interviewer 2

As you said, we have the same for aerospace, with Le Bourget.

Gary LITMAN

You heard President Obama after the so-called Jobs Summit. The biggest idea that came out of that was that we will invest in weatherisation – making sure that the windows close properly so that you do not lose heat in the houses. France and Germany, by the way, are light years ahead of us in energy-efficient buildings, including commercial real estate. Why? I would put together that same real estate conference, but wrap it all in a big energy efficiency wrapping and then see which

American CEO could afford not to show up.

Paul GIACOBBI

In fact, at the worst point in relations between France and the US, it was a very good time for American investment in France. There is no relationship there at all. On the contrary.

Gary LITMAN

That is the case with countries at the same level of development.

Russia is different, but even there there is more and more of a disconnect with US investment and US policy. I would not therefore worry about that. However, whether France has a place in technological advancement, that is a question, and it is a question that people do not think about. However, it is good quality.

I am happy that you are still trying to attract investment and that we had a conversation about this. If we can be of assistance in some way, we are very eager to be helpful. However, tomorrow somebody will come from another country and another country and another country and unless there is a game plan that requires commitment, we will dissipate our energies and nothing will happen.

ENTRETIEN AVEC DIDIER MICHAUD-DANIEL

Président d'OTIS

Mercredi 23 décembre 2009

P. GIACOBBI : Il faut quand même ouvrir les yeux, on a quand même des problèmes. On transforme chaque année 20 % de notre Code général des impôts et personne ne peut savoir ce qu'il sera l'an prochain. On me parle du crédit impôt recherche ; pour moi, dans un an, il est remis en cause. En tout cas, il y a un risque. On a quand même fait le tour assez rapidement des côtés attractifs de la fiscalité.

On a aussi notre petit problème linguistique parce qu'on parle tous français, on adore cela, c'est la langue du monde mais enfin, je suis désolé, si l'on fait de l'économie et que l'on ne parle pas anglais...

Vous-même êtes aux États-Unis ?

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis aux États-Unis depuis maintenant presque deux ans, président d'Otis Monde, société de 11 milliards de dollars de chiffre d'affaires et de 65 000 personnes réparties dans le monde. En fait, 85 % des gens qui travaillent pour moi sont en dehors des États-Unis.

P. GIACOBBI : Vous êtes aux États-Unis parce que le headquarter...

D. MICHAUD-DANIEL : Parce que le headquarter est aux États-Unis.

P. GIACOBBI : Il serait au Luxembourg, vous seriez au Luxembourg.

D. MICHAUD-DANIEL : Exactement.

P. GIACOBBI : Il serait à Calcutta, vous seriez...

D. MICHAUD-DANIEL : A Calcutta.

En fait, les headquarters sont là parce qu'United Technologies qui est le groupe auquel appartient Otis, a racheté Otis en 75. Otis était à ce moment-là à New-York. Ils ont voulu que le siège soit basé à Farmington.

P. GIACOBBI : J'ai du mal à comprendre les critères d'attractivité. Parfois, on parle de l'Inde, il n'y a pas de foncier disponible en Inde. Vous avez vu ce qui est arrivé à Tata avec la Nano à Calcutta. On a construit l'usine à 80 %, et après on a cassé la figure des ingénieurs, c'est là qu'il a dit : « *Je ne peux pas travailler dans ces conditions, on s'en va* ». Il est allé dans le Gujarat. Je connais bien le Gujarat. Moi, je préférerais avoir le gouvernement de M. Bhattacharya, même communiste, mais comme dit Tata, « Business friendly ». Personnellement, je ne suis pas friendly avec ces gens là, ce sont des BJP purs et durs, et là c'est dangereux. Il s'est mieux accommodé.

Vous connaissez sans doute un peu la fiscalité indienne, c'est quand même compliqué.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est plus que compliqué.

P. GIACOBBI : Les tribunaux indiens sont indépendants mais vraiment de trop. Ils peuvent vous pondre un arrêt de règlement, c'est très compliqué.

Les infrastructures : le train part à l'heure mais après, il ne va pas vite. C'est dangereux. L'avion, deux heures de retard le matin et le soir en général, rien qu'avec la pollution, etc. Et l'autoroute...

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a un gros travail. J'ai rencontré le premier ministre il y a trois semaines. Il m'a expliqué que ses trois priorités étaient l'eau, développer l'électricité aussi vite qu'il veut développer le pays et les autoroutes.

D. MICHAUD-DANIEL : Aujourd'hui, il y a la Chine. Je vais en Chine tous les deux mois. Ce qui se passe en Chine, c'est démentiel. Vous avez eu l'opportunité d'y aller ?

P. GIACOBBI : Non. On m'a proposé d'y aller mais j'ai malheureusement très peu de temps. Je n'irai pas en Chine. L'Inde, je connais.

D. MICHAUD-DANIEL : Si vous avez l'opportunité, allez-y, c'est étonnant.

P. GIACOBBI : Si je m'en tiens aux données macro économiques, la Chine a largement deux mille milliards de dollars de réserve. Ils ont fait un plan de cinq cents milliards de dollars, ce qui n'est pas très éloigné du plan de relance américain. La différence est que le plan américain, c'est : j'emprunte sur les marchés encore sept cents milliards de dollars et je demande à M. Bernanke dans une crise nouvelle de me reprendre quelques centaines de milliards de dollars de bons du trésor à long terme. Tandis qu'en Chine, je prends dans mes réserves mais ce n'est rien, c'est un epsilon de mes réserves.

D. MICHAUD-DANIEL : Le stimulus package qu'ils ont lancé, je suis impressionné parce qu'aux États-Unis, on n'en ressent vraiment pas, en tout cas dans mon métier, les effets. En Chine, c'est démentiel.

P. GIACOBBI : Sur les États-Unis, une courbe a récemment été publiée. Il y avait l'effet supposé du stimulus d'après ce qui avait été présenté par l'administration au moment où le stimulus devait produire des effets. En réalité, il y avait un écart colossal.

D. MICHAUD-DANIEL : Le stimulus est perdu dans l'administration aux États-Unis alors qu'en Chine... J'ai vu la crise d'octobre à fin mars, où vraiment la construction a plongé 40 à 50 %. Depuis fin mars, c'est reparti.

P. GIACOBBI : J'ai récemment lu une interview de Ratan Tata qui à l'on a demandé comment l'Inde a vécu la crise. Il a répondu : « *Je ne suis pas tellement sûr que l'on ait eu la crise en Inde* ».

D. MICHAUD-DANIEL : Non, ils ont eu moins d'impacts, c'est clair. Avez-vous eu l'occasion de rencontrer Ratan Tata ?

P. GIACOBBI : Non, j'aurais bien voulu.

D. MICHAUD-DANIEL : Je le connais, je pourrais peut-être vous arranger un rendez-vous.

P. GIACOBBI : J'aimerais bien.

D. MICHAUD-DANIEL : Je vais le faire.

P. GIACOBBI : Ils ne vont pas vous racheter quand même ?

D. MICHAUD-DANIEL : Non, non. C'est un beau groupe. UTC, c'est 53 milliards de dollars. Tata ne rachètera pas UTC mais on est des partnerships.

P. GIACOBBI : Vous les connaissez, ce sont des gens qui sont très éclectiques. En ce moment, ils doivent être un peu serrés non ?

D. MICHAUD-DANIEL : Oui.

P. GIACOBBI : Enfin, tout est relatif.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout est relatif. Vous connaissez bien l'Inde, il y a quinze grands groupes industriels et puis, le reste. Ce que je trouve très différent, c'est que ces entrepreneurs là sont en train de prendre beaucoup de pouvoir.

Moi, je me pose des tas de questions. La France attractive, pas attractive ? J'ai deux ou trois convictions. La crise ne fait que commencer. Arrêtons de nous raconter des histoires, la crise a commencé... Elle a ses racines profondes dans les années 70-80, dans les équipes de paiements notamment américains. Ce n'est pas la folie financière que cause la crise mais le déséquilibre et on a fait la folie pour financer le déséquilibre. Ne confondons pas tout. On n'a rien réglé, on doit avoir encore des milliers et des milliards de dollars d'actifs liquides dans le système bancaire. On en découvre tous les jours. J'ai une théorie simple : on a déplacé le problème, c'est-à-dire qu'on ne l'a pas réglé, on a pris la moitié du fardeau, on l'a enlevé des banques de manière artificielle, on l'a mis dans les États. Maintenant, les États commencent à mourir : la Grèce, l'Italie, le Portugal, l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Irlande. Entre nous, trouvez-vous que la différence est énorme entre les chiffres bruts et les vrais chiffres de la Grèce et les nôtres ?

P. GIACOBBI : Nous avons mille milliards de dettes. Et si on compte les retraites des fonctionnaires - ce que je me tue à expliquer depuis bientôt dix ans -, il faut doubler. On s'achemine gentiment vers les 100 % au minima de dettes par rapport au PIB. Les États-Unis, cette année, vont faire officiellement 1 500 milliards mais l'État va emprunter 2 500 milliards. Si vous ajoutez les dettes d'État et les émissions de bons, on est au moins à 15 % du PIB. La crise n'est donc pas finie. Première condition. On va connaître des hauts et des bas, des soubresauts.

D. MICHAUD-DANIEL : J'ai un beau marché en Inde maintenant. Le marché chinois, c'est 200 000 appareils par an. Le marché indien, c'est 35 000.

P. GIACOBBI : C'est comme dans l'électricité. Je faisais tous les métiers d'électricité mais notamment celui des grands immeubles. Quand les commerciaux me disaient : « *Monsieur, on a remporté un beau marché en électricité d'installation dans une tour...* », ils n'étaient pas très contents. Après, ils revenaient et disaient : « *On a le marché de maintenant* ». Chez vous non ?

D. MICHAUD-DANIEL : En Chine, c'est différent, on construit, ce qui m'intéresse c'est le new equipment. En Europe, cela reste la maintenance, surtout avec le ralentissement des marchés.

P. GIACOBBI : C'est quand même plutôt plus juteux la maintenance ?

D. MICHAUD-DANIEL : Cela dépend des pays en Europe. Après, la maintenance, c'est une question de densité.

P. GIACOBBI : Dans l'électricité, une maintenance, surtout dans des endroits où il y a des sous,

vous vous régalez parce que...

D. MICHAUD-DANIEL : Là, il y a la concurrence qui joue, les prix sont tirés. Il y a en France une loi, que vous connaissez : la SAE. Il y a une grosse concurrence. Maintenant, en maintenance, ce n'est pas ce que cela pouvait être il y a vingt ans.

P. GIACOBBI : Quel est votre regard sur la France, indépendamment de tout, en tant que trucs attractifs ou pas ? Qu'est-ce qui vous gêne en France ou qu'est-ce qui est parfait, de manière même subjective ?

D. MICHAUD-DANIEL : Je reste Français, très Français ! Je défends la France au sein d'une société où il n'y a que des Américains. Les cinq autres présidents sont Américains. J'essaie de promouvoir la France autant que faire se peut. On a une usine à Gien, cette usine servait la France, la Belgique, la Suisse et l'Angleterre. J'ai décidé de donner l'Allemagne et Central Europe. En fait, je suis en train de faire grossir Gien, j'ai rééquilibré.

P. GIACOBBI : Quel que soit le sentiment français, cela ne doit pas être si mauvais que cela.

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis complètement d'accord avec vous. La qualité est bonne et il y a une très bonne productivité à Gien. Il y a deux choses importantes : la qualité du travail et la productivité. Toute la superior chaine française que j'utilise dans la région est d'un très bon niveau. En fait, maintenant, j'ai deux grandes usines parce que c'est quand même bien d'en garder deux. J'en ai une à Gien et une à Madrid.

P. GIACOBBI : Il y a des choses qui me choquent. Par exemple, tous les ans, on revoit 20 % du Code général des impôts. Demain, vous allez faire un investissement en France, on va vous dire que l'investissement sera fiscalisé de telle manière mais vous ne pouvez pas savoir...

D. MICHAUD-DANIEL : Le problème est un peu le futur. J'imagine que cela vous intéresse, je suis allé à Chongqing où il y a trente millions d'habitants. J'ai décidé de monter une usine à Chongqing. J'ai pris rendez-vous avec le délégué général du parti communiste. J'ai eu un rendez-vous officiel avec lui. Il m'a mis à disposition un terrain, il va me construire une usine gratuitement et je commencerai à payer un bail dans cinq ans. Il veut développer et urbaniser une zone qu'il a décidé d'urbaniser parce que vous savez qu'ils sont en concurrence les uns par rapport aux autres, par rapport au fait qu'il faut qu'il puisse développer au maximum leur ville. Pas le premier ministre mais le numéro deux vient de Chongqing. Ils ont décidé de développer l'ouest. J'ai donc eu ce rendez-vous. J'ai signé pour l'usine, elle sera finie à la fin de l'année mais je leur donne les lay-out.

P. GIACOBBI : Ratan Tata a payé quatre fois les terrains de six cents hectares à Calcutta, ils l'ont foutu dehors à coup de pied.

D. MICHAUD-DANIEL : Pour le moment, ce n'est pas arrivé.

P. GIACOBBI : Cela n'arrivera pas en Chine.

D. MICHAUD-DANIEL : Je ne pense pas.

P. GIACOBBI : Si quelqu'un lance un coup de pierre, il est pendu, lui, sa famille et ses descendants. Du point de vue fiscal en Chine, qu'est-ce qui se passe ?

D. MICHAUD-DANIEL : La fiscalité, pour des entrepreneurs, est très allégée. Cela peut changer demain. J'ai déjà quatre usines et j'en fais une cinquième. C'est pour le marché chinois, je n'exporte pas.

P. GIACOBBI : En France, vous dites : qualité des approvisionnements, qualité de la main d'œuvre, du savoir-faire, j'imagine de l'environnement local...

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait, Gien, c'est très agréable.

P. GIACOBBI : Qualité...

D. MICHAUD-DANIEL : Du management.

P. GIACOBBI : Capacité entrepreneuriale finalement, modernité des méthodes de travail, etc.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui.

P. GIACOBBI : Productivité du travail malgré tout ce que l'on peut dire sur les 35 heures, on n'en dira jamais autant de mal que moi mais enfin, dans une grande entreprise...

D. MICHAUD-DANIEL : On l'a plutôt pas mal géré.

P. GIACOBBI : Il y a une flexibilité.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui, il y a une grande flexibilité. Sur le site de Gien, on a la chance de travailler en bonne collaboration avec les syndicats locaux. Ils veulent préserver l'emploi, alors ils sont intelligents, on travaille bien main dans la main. Cela se passe plutôt bien.

P. GIACOBBI : Dans le secteur privé en France, il n'y a jamais de grève.

D. MICHAUD-DANIEL : Non.

P. GIACOBBI : Il y a une grève quand l'entreprise va disparaître.

D. MICHAUD-DANIEL : Je n'en ai pas eu en France depuis 98.

P. GIACOBBI : Dans le secteur privé en France, il y a grève quand l'entreprise va disparaître.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait.

P. GIACOBBI : Ce n'est pas grave car de toute façon, elle est condamnée. Par exemple, avez-vous un horizon... Ce qui me soucie... En France, on n'a aucune visibilité au-delà d'une année sur ce que sera la réglementation sociale et fiscale.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait.

P. GIACOBBI : A moins d'être naïf, on peut quand même raisonnablement penser que les choses étant ce qu'elles sont, on ne peut pas continuer très longtemps à avoir 150 milliards d'euros par an d'endettement net et 188 milliards d'euros d'émissions de bons de trésor de l'État l'an prochain.

D. MICHAUD-DANIEL : Il y aura une limite.

P. GIACOBBI : Et encore, on ne compte peut-être pas le grand emprunt là-dedans, je ne crois pas. Il y a quand même un moment où il va peut-être falloir se poser la petite question du remboursement, commencer à évoquer qu'un jour on pourrait...

D. MICHAUD-DANIEL : Pour nous probablement, pour nos enfants.

P. GIACOBBI : Je veux bien que l'on me dise que les impôts n'ont pas augmenté. Pour moi, les

impôts vont nécessairement augmenter. J'imagine que vous avez des business plan. Quand vous créez une usine, elle ne s'équilibre pas le lendemain. Si vous équilibrez en trois ou quatre ans, c'est bien.

D. MICHAUD-DANIEL : Cinq ans, c'est bien.

P. GIACOBBI : Après, il faut quand même gagner un peu de sous. En France, c'est extraordinaire, on dit : « *Ah vous êtes entrepreneur, je vous vois venir, vous voulez gagner des sous* ». Oui, va-t-on reprocher à un curé de faire la messe, à un médecin de soigner ou à un pharmacien de vendre des médicaments ? Un entrepreneur veut gagner des sous, il est fait pour cela.

D. MICHAUD-DANIEL : Je travaille pour un actionnaire aussi. L'entreprise ne m'appartient pas.

P. GIACOBBI : Il veut gagner des sous.

D. MICHAUD-DANIEL : Il a placé son argent.

P. GIACOBBI : En tout cas, développer son entreprise, gagner de l'argent.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr.

P. GIACOBBI : Si vous n'en gagnez d'ailleurs pas, que vous en perdez, une fois, deux fois... La troisième fois, on vous dira que ce serait mieux de prendre le repos mérité. Je pense qu'il y a comme un frein dans le fait qu'il n'y a pas de visibilité. Vous venez de me dire qu'en Chine, vous avez discuté...

D. MICHAUD-DANIEL : Avec le gouvernement local en fait.

P. GIACOBBI : On vous a largement ouvert les portes.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est plus que cela. Si vous êtes intéressé, je peux faire en sorte que vous rencontriez des gens. C'est démentiel, c'est plus qu'ouvrir les portes, c'est un accueil.

P. GIACOBBI : C'est le tapis rouge.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est le tapis rouge, oui.

P. GIACOBBI : Welcome in China.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait. A Chongqing, je suis arrivé, un officiel m'a accueilli. Une voiture m'a emmené ensuite au siège.

P. GIACOBBI : Vous n'aviez pas d'introduction particulière.

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a le fait que l'on s'appelle Otis.

P. GIACOBBI : J'allais vous dire le brand name.

D. MICHAUD-DANIEL : Le brand name, c'est quand même important.

P. GIACOBBI : C'est vrai qu'en Chine, au Japon, peut-être au Guatemala, quand on dit Otis, on répond : « *Oh oui !* ».

D. MICHAUD-DANIEL : On est présent dans 200 pays. On est connu, on a un leadership mondial. En Chine, on fait 25 % de parts de marché. La marque est très connue, donc elle ouvre la

porte. Chengdu et Chongqing sont deux villes assez proches l'une de l'autre. Le maire de Chengdu voulait que l'usine soit à Chengdu. Et celui de Chongqing veut qu'elle soit à Chongqing. Ils se font de la concurrence.

P. GIACOBBI : Je vais faire une comparaison si vous le permettez. Vous êtes arrivé à Gien, vous n'aviez rien au départ.

D. MICHAUD-DANIEL : Gien, c'est une vieille entreprise. Otis l'a rachetée il y a quelques années.

P. GIACOBBI : Vous aviez donc déjà quelque chose.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui, il y avait une usine d'ascenseurs il y a très longtemps, je ne peux pas vous dire quand.

P. GIACOBBI : Vous avez augmenté la capacité, etc.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui.

P. GIACOBBI : Comment vous a-t-on reçu ?

D. MICHAUD-DANIEL : A Gien, on a un très bon rapport avec la municipalité. Aujourd'hui, j'ai signé Chongqing, c'est fait. Je sais ce qui m'attend dans les cinq années à venir en termes de fiscalité.

P. GIACOBBI : That's a point. Cela se matérialise comment ?

D. MICHAUD-DANIEL : On signe avec la municipalité un bail qui est réciproque, c'est un contrat dans lequel la municipalité s'engage sur la fiscalité locale, pas sur le côté social. En Chine, la protection des salariés, etc. évolue beaucoup, ce qui est très bien. Il y a eu une grosse évolution ces trois dernières années sur la protection notamment des salariés. Sur le côté social, il n'y a pas d'engagement. En revanche, sur le côté local et les impôts qu'on sera amené à payer, cela me permet d'amortir mes coûts sur les cinq ans à venir. Je sais à quoi je m'attends, je ne vais pas avoir de surprise.

P. GIACOBBI : A Gien, même si le maire de Gien, le préfet de Gien, le président de Région vous aident, très bien mais ils ne peuvent rien vous garantir.

D. MICHAUD-DANIEL : Non.

P. GIACOBBI : Ce n'est pas un interlocuteur unique.

D. MICHAUD-DANIEL : Pour attirer les entreprises aujourd'hui, garantir... socialement, cela me paraît difficile, voire impossible. Mais en termes de fiscalité... Après, il y a un risque parce que, comme vous l'avez dit, les impôts vont augmenter. Attirer une entreprise, c'est aussi trouver des emplois.

P. GIACOBBI : Je tourne autour de trois ou quatre notions dans le domaine fiscal. Mon discours choque le ministère des finances. Je leur dis : « *Si vous étiez un modèle et que nous étions en excédent, je penserais que vos méthodes sont les bonnes mais je n'en suis pas si convaincu que cela* ». Articles 80a, 80b du Livre des procédures fiscales, c'est la croix et la bannière, malgré les améliorations, pour obtenir un rescrit, c'est-à-dire que vous demandez à l'administration fiscale comment elle va vous prendre. C'est compliqué pour obtenir cela. En plus, on vous le donne sous réserve de la bonne foi, que la loi ne change pas, etc. Pour un investissement qui va s'équilibrer à

cinq ans, si on vous dit que vous êtes garanti dans l'année, c'est bien mais bon... Il faut dire les choses complètement, le rescrit est meilleur.

Deuxièmement, je pense qu'il faut également garantir contre la non rétroactivité des lois fiscales.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait.

P. GIACOBBI : Il faut avoir des rétroactivités. On change la loi, avant même qu'on est perçu un impôt dès lors que le fait générateur... tout cela est quand même très léger. Cela n'existe pas dans d'autres pays.

D. MICHAUD-DANIEL : J'habite aux États-Unis dans le Connecticut. Ils ont fait une rétroactivité sur les impôts au 1^{er} janvier. Je ne l'avais jamais vu. 1,5 % du montant des revenus.

P. GIACOBBI : L'État du Connecticut a aussi des besoins.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui.

P. GIACOBBI : Moins que la Californie.

D. MICHAUD-DANIEL : Moins que la Californie ! La fiscalité, c'est quand même un point...

P. GIACOBBI : Troisièmement, je pense qu'il est important qu'il existe pour l'investissement, et cela a existé... Tout le monde crie quand je dis cela, on me dit que c'est impossible en droit français, ce qui est vrai mais cela a existé. Il y a un article du Code général des impôts qui a prévu pour la Guyane et un autre département une garantie du traitement fiscal de l'investissement à moyen terme. Le Conseil constitutionnel n'a rien dit, personne n'a jamais rien dit. Cela n'a pas joué mais c'était dans le Code général des impôts. Jamais impossible.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr, jamais impossible.

P. GIACOBBI : Je leur ai fait remarquer qu'en général, quand je dis une connerie, c'est toujours une connerie, mais elle a toujours une petite référence. Les gens me disent impossible mais cela a existé en droit français, c'est bizarre.

D. MICHAUD-DANIEL : En plus, il n'y a rien d'impossible si on le décide à un moment donné.

P. GIACOBBI : Il y a quand même en matière fiscale les principes de l'union sacrée européenne qui interdisent tout le reste. Mais je ne vois pas en quoi garantir à un investisseur étranger communautaire ou non de cinq à dix ans, selon les cas, en fonction de la récupération, du temps prévisible... Il faut qu'il s'équilibre et qu'il ait une petite période où il soit heureux. Qu'on lui dise : *« Monsieur, je vous garantis que vous ne serez pas plus mal traité que vous ne l'êtes actuellement, vous aurez un droit de constance sur tel ou tel point, on vous garantit une non aggravation de la situation fiscale qui vous est faite »*, je ne vois pas en quoi c'est discriminatoire. Évidemment, c'est un peu discriminatoire si on le veut par rapport à l'entreprise installée et résidant en France. Mais bon, je ne vois pas en quoi ce serait discriminatoire. Peut-être que cela nous obligerait, si l'on veut qu'il n'y ait pas de discrimination, à avoir un peu de stabilisation fiscale.

Dernier point : essayer d'introduire dans la loi organique relative aux finances un mécanisme qui ferait que l'on puisse faire des lois fiscales qui prévoient sur plusieurs exercices de manière, implicitement, à interdire que la loi de l'année suivante puisse revenir sur de telles dispositions avant le délai prévu. Si l'on fait un avantage fiscal à un investissement qui encore une fois va porter des fruits entre trois et sept ans, il faut une stabilité sur cinq à dix ans. On ne fait quand même pas uniquement des affaires pour perdre des sous ou pour s'équilibrer mais pour gagner un peu.

D. MICHAUD-DANIEL : A un moment, des gens investissent.

P. GIACOBBI : Le retour, c'est non seulement pas perdre, équilibrer et gagner un peu de sous. C'est logique sinon on change de système, on revient au communisme, c'est bien mais cela n'a pas trop bien marché.

Si on avait des pratiques faisant que quand on fait une loi créant un avantage fiscal pour l'investissement, plutôt un bon traitement qu'un avantage, on garantit sur une certaine durée, je crois que l'on progresserait.

Deuxièmement, il y a aussi le concept d'interlocuteur unique. L'autre jour, je suis allé à l'AFII, l'agence française pour les investissements internationaux. Ces gens font du bon travail. Il y a eu une phrase significative, on me dit : « *On reçoit des gens, on s'occupe d'eux. On a réussi à avoir à telle entreprise un rendez-vous avec la direction de l'administration fiscale* ». C'est bien mais normalement, la direction de l'administration fiscale est au service du client. Ailleurs, l'équivalent de celle-ci va donner rendez-vous mais en plus négocier avec le client. Si le client ne vient pas, on n'en tirera pas un sou.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr.

P. GIACOBBI : Si vous, au lieu d'aller à Gien, vous alliez à Copenhague, vous ne venez pas. Le fait de venir ne peut rapporter que des sous. On discute en disant : « *Voilà notre état de droit, je veux vous informer sur la situation exacte. Je vais peut-être discuter à la marge des choses avec vous. On va se mettre d'accord, on va discuter* ». En fait, on discute sur les prix de transfert parce qu'évidemment, on ne va pas vous autoriser à localiser tout le bénéfice de l'opération de Gien dans la filiale des Bermudes.

D. MICHAUD-DANIEL : Ce qui n'est pas le cas.

P. GIACOBBI : Vous êtes consolidé au niveau mondial.

D. MICHAUD-DANIEL : On consolide le bénéfice au niveau d'Otis France, on paie les impôts, etc. et après, cela part...

P. GIACOBBI : Vous avez le crédit impôt recherche, vous faites un peu de R&D, et on vous garantit pour cinq ou six ans.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est un avantage très attractif.

P. GIACOBBI : Oui mais s'il est supprimé trois ans après...

D. MICHAUD-DANIEL : C'est un contrat. Il faudrait pouvoir respecter ce contrat. Un contrat est un contrat.

P. GIACOBBI : Oui mais nous n'avons pas cette culture contractuelle.

Sur les problèmes de permis de construire et surtout de l'installation classée, je ne sais pas si vous êtes très touché. Vous êtes touché par les procédures d'installation classée au titre de l'environnement.

D. MICHAUD-DANIEL : J'ai créé une usine à Tianjin dans le nord de la Chine...

P. GIACOBBI : Oui mais en France ?

D. MICHAUD-DANIEL : Non. D'abord, on essaye de travailler beaucoup sur l'environnement. Jusqu'à maintenant, on met des panneaux solaires, etc. ce qui représente 80 % d'énergie. Sur Gien, on a rénové, je n'ai jamais eu de problèmes.

P. GIACOBBI : Vous n'avez jamais été touché ?

D. MICHAUD-DANIEL : On en a une à Argenteuil aussi et on a un european part center à Roissy.

P. GIACOBBI : C'est une zone logistique ? C'est quoi ?

D. MICHAUD-DANIEL : C'est une zone logistique pour toute l'Europe.

P. GIACOBBI : Vous êtes quand même touché par les procédures d'installations classées ?

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr. C'est intéressant comme cas parce qu'on aurait pu le mettre n'importe où. On est Français, on l'a mis à Roissy. C'est normal. Avons-nous été aidés ? Pas sûr. Si je regarde ce qui se passe ailleurs...

P. GIACOBBI : Quand vous dites ailleurs, vous pensez à la Chine ?

D. MICHAUD-DANIEL : Oui, la Chine, cela me sidère. Je ne suis pas un mec simple, ce qu'ils font, me sidère. Et ce n'est même pas l'entrepreneur qui raisonne, c'est l'homme.

P. GIACOBBI : Ils sont business friendly.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui, cela me sidère.

P. GIACOBBI : J'ai vu à la télévision indienne Ratan Tata dire de Bhattacharya : « *He's a communist but he's business friendly* ». M. Bhattacharya est vraiment communiste. M. Tata ne l'est pas du tout. Il l'a dit en le pensant sincèrement. Il a été mal accueilli par la population. Autrement dit, on l'a aidé, etc. Seulement, on l'a reçu à coups de pierre, il a dû partir. C'est un comportement qui n'est pas accueillant pour l'entreprise au bout du compte. Ce n'est même pas un investissement étranger mais un monsieur indien qui s'installe dans un État où il a d'ailleurs déjà investi... Il a investi partout. Et il est reçu à coups de pied au cul.

Et Mittal fait deux usines actuellement... enfin essaye de faire deux usines : une dans l'Orissa et une je ne sais pas où, dans l'Inde un peu plus profonde et il a stoppé le projet qui est un projet de plus de 20 milliards de dollars d'investissement. Ce sont ses premières aciéries en Inde et c'est d'ailleurs le premier sidérurgiste de Chine.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait.

P. GIACOBBI : Et le premier sidérurgiste des États-Unis mais c'est aussi le premier en Chine. Il n'y aucune entreprise qui a autant... La sidérurgie chinoise est très éclatée. C'est un reste de la pensée de Mao Zedong, les hauts fourneaux des villages. C'est une pensée industrielle un peu spéciale. Il en est resté l'éclatement des structures sidérurgiques en Chine mais enfin, il est mieux reçu en Chine manifestement, ou en Pologne. Il y a deux pays où il est mal reçu : l'Inde et la France.

D. MICHAUD-DANIEL : La Pologne, c'est aussi un bon exemple. Là, on est train de monter une usine d'hélicoptères en Pologne parce que l'on est hyper bien reçu à...

P. GIACOBBI : Une usine de quoi ?

D. MICHAUD-DANIEL : D'hélicoptères.

P. GIACOBBI : C'est-à-dire ?

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis Otis mais étant chez United Technologies, il y a les moteurs d'avion Pratt & Withney...

P. GIACOBBI : Dans le groupe, il y a Pratt & Witney.

D. MICHAUD-DANIEL : Et Sikorsky. En fait, c'était M. Sikorshy.

P. GIACOBBI : Oui, c'est l'inventeur de l'hélicoptère, ce n'est pas Léonard de Vinci. Il était Polonais.

D. MICHAUD-DANIEL : Ils ont décidé d'aller en Pologne. C'est intéressant. Je regarde faire mes collègues américains qui vont beaucoup en Europe centrale. La Pologne est un pays où ils investissent beaucoup.

P. GIACOBBI : Qu'est-ce qu'ils trouvent, à part qu'il fait froid ?

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a une très bonne main d'œuvre. Les Polonais sont, comme vous le savez, des gens très courageux, etc. donc une bonne image de la Pologne. Il y a un côté non anti-américain en Pologne. Ils se sentent bien accueillis, ce n'est pas moi qui parle, c'est ce que j'entends. Il y a un pro-américanisme en Pologne. Et le troisième point : ils sont très pro-actifs, c'est ce que vous disiez tout à l'heure, un peu comme en Chine.

P. GIACOBBI : J'ai des amis irlandais notamment un ami qui connaît très bien l'industrie. Je n'ai pas eu le temps d'aller en Irlande mais je lui ai demandé de me faire le point sur la corporate tax en Irlande. Il me dit : « *They're is no anti-American dias and there is a compatibility between Irish and North American cultures and both societies' values* », et au téléphone, il a dit : « *It's not like you in France...* ».

D. MICHAUD-DANIEL : C'est la perception.

P. GIACOBBI : Et c'est vrai. On a eu une petite réémission avec Obama dont on a pensé que c'était Dieu sur Terre et qu'après Jésus Christ, il ferait un. On s'aperçoit qu'Obama fait exactement la même politique qu'avant dans tous les détails et que même à certains égards, il a de l'hypocrisie en plus.

D. MICHAUD-DANIEL : Tout à fait, c'est vrai.

P. GIACOBBI : Je n'ai pas encore trouvé un secteur où il soit... L'autre jour, quelqu'un me dit : « *Il y a la sécurité sociale* ». L'introduction aux États-Unis d'une sécurité sociale qui est à peu près ce que l'on faisait dans les années 40-50 en France, je suis un peu réservé. Il a raison de le faire, sûrement, mais enfin, il y a des coûts effroyables. Par ailleurs, il ne peut pas la financer. Et enfin, je signale au passage que si Ted Kennedy avait accepté l'offre de Richard Nixon il y a de longues années sur une proposition de loi de sécurité sociale, elle était beaucoup plus généreuse et plus intelligente que celle-là. Mais enfin, ce sont des détails. Donc le progrès est très relatif.

Vous dites que la Pologne est perçue comme pro-américaine car pendant des années, ils rêvaient des Amériques pendant que nous en disions du mal.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est étonnant, quand je vais en Pologne, si j'ai des rendez-vous avec des officiels polonais, il y a toujours un drapeau américain et un drapeau polonais. Mon équipe

américaine...

P. GIACOBBI : Est contente.

D. MICHAUD-DANIEL : Quand je vais en Chine, quand la voiture vient, il y a un drapeau américain. Ce sont des petites choses mais les américains qui travaillent avec moi y sont sensibles.

P. GIACOBBI : C'est normal.

D. MICHAUD-DANIEL : Et donc, ils se disent qu'ils sont bien accueillis. C'est important, c'est le sens du détail, l'envie d'attirer le client.

P. GIACOBBI : Je me mets à la place d'un investisseur étranger. Cela tient aussi à des petites choses. Il arrive ailleurs que l'on déploie souvent le tapis rouge. Il arrive en France, le type de l'immigration le regarde de travers. Il lui parle en français alors qu'il ne comprend pas cette langue.

D. MICHAUD-DANIEL : Cela a été votre premier point, si vous saviez à quel point vous avez raison... C'est un vrai sujet. Il n'y a pas un pays où je parle français. Jamais. En Pologne, en Chine, ils parlent anglais. Tous mes interlocuteurs parlent anglais.

P. GIACOBBI : Je parle à peu près correctement l'anglais et il n'y a pas de problème.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr mais on a l'impression avec notre culture française que j'adore, que parler notre langue, c'est un peu abandonné une partie de sa culture.

P. GIACOBBI : Une partie de la correspondance de Marcel Proust a été éditée par Philip Kolb qui était de Chicago et de l'université d'Urbana Champaign aux États-Unis. C'est un américain qui a été le plus grand spécialiste de Proust au monde. Bravo, l'université française. Samedi 2, à New-York, je déjeune avec Antoine Compagnon qui est professeur au collège de France et à Columbia. Il a fait polytechnique et ingénieur des ponts moyennant quoi il enseigne la littérature. Je connais bien Marc Fumaroli qui est à l'Académie française. Il a soixante dix ans et est en pleine forme. En France, on lui a dit qu'il était trop vieux pour le collège de France, pour la Sorbonne. A Columbia...

D. MICHAUD-DANIEL : Les portes sont ouvertes.

P. GIACOBBI : Cela fait 20 ans qu'il enseigne aussi là-bas. Ici, on lui dit qu'il est trop vieux pour enseigner. Il va enseigner à New York. Il est Français d'origine Corse.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est étonnant. Dans le bulding où je suis à Farmington, c'est paumé au nord des États-Unis, il y a 20 nationalités. J'essaye de prendre les meilleurs qu'ils soient Chinois, Français, Russes...

P. GIACOBBI : Même un corse !

D. MICHAUD-DANIEL : Demain matin parce que là, c'est le niveau au-dessus ! J'ai une ouverture, l'homme est plus important que tout. Je fais venir un Chinois, c'est la première fois. Et les Américains, c'est vrai qu'ils réservent un bon accueil si on ne montre pas un anti-américanisme.

Mes collègues sont tous Américains, je les écoute. C'est vrai que la France a un peu cette image d'anti-américanisme.

Le fait de parler en anglais avec des Anglais, c'est sûr que cela aide pour le business.

P. GIACOBBI : En Inde, si vous parlez anglais, il n'y a pas de problème mais personne ne parle

français.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr que non. Si je vais en Pologne, en Roumanie, n'importe où, je parle anglais. L'anglais est la langue du business. Et c'est vrai que si un Américain vient pour investir ici et qu'on lui parle en anglais, il se sent plus confortable, c'est normal. Après il va en Irlande ou en Angleterre parce que là-bas, tout le monde parle anglais. C'est important d'accueillir en anglais.

P. GIACOBBI : Il est plus à son aise.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est important.

P. GIACOBBI : Il se sent mieux.

D. MICHAUD-DANIEL : Il faut se débrouiller dans la conversation courante.

P. GIACOBBI / Sur les notions de sécurisation, de langue, ce sont des thèmes sur lesquels vous pensez que l'on peut progresser.

D. MICHAUD-DANIEL : Je pense que si l'on veut attirer... Sans prendre d'exemple de pays précis, on a toujours un interlocuteur qui s'occupe de toutes les démarches à la fois municipales, au niveau des taxes, des implantations, etc. Il parle anglais couramment. En général, il est venu aux États-Unis quelque temps ou il a passé un peu de temps en Angleterre. Cela facilite énormément.

P. GIACOBBI : Vous ne le trouvez actuellement pas en France ?

D. MICHAUD-DANIEL : Vous le savez bien. Je me suis expatrié il y a 9 ans, mon anglais était scolaire. Je connais le système scolaire français, on a des efforts à faire. Il faut peut-être envoyer des gens.

P. GIACOBBI : Vous avez actuellement des Américains en poste en France ?

D. MICHAUD-DANIEL : Oui mais pas beaucoup. En revanche, j'ai emmené des Français avec moi. Le patron marketing monde qui vient de Vichy et le patron du manufacturing qui vient d'Orléans. Au début, les Américains étaient un peu... Déjà ils avaient un patron français.

P. GIACOBBI : Apparemment, cela s'est bien passé.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui, cela se passe bien mais au début, il fallait y aller doucement. Quand on a décidé de redistribuer les implantations, on a décidé de continuer de développer Gien.

P. GIACOBBI : Vous avez des choses en Suisse ?

D. MICHAUD-DANIEL : J'ai une belle compagnie en Suisse.

P. GIACOBBI : Ils sont accueillants.

D. MICHAUD-DANIEL : Je n'ai pas d'usine. J'ai une très belle compagnie en Allemagne où j'ai une usine à Berlin. Les Allemands parlent anglais couramment.

P. GIACOBBI : Ils sont accueillants ?

D. MICHAUD-DANIEL : Oui.

P. GIACOBBI : Même avec l'évolution récente ?

D. MICHAUD-DANIEL : Vous n'imaginez pas. Cela me sidère, l'Allemagne aura des problèmes. Ils en ont déjà mais ils en auront plus. C'est très paralysant.

P. GIACOBBI : Même par rapport à un comité d'entreprise...

D. MICHAUD-DANIEL : Cela n'a rien à voir.

Je ne peux pas appeler cela un plan social mais 160 personnes vont partir chez Otis France. Cela se passe bien d'ailleurs mais on a mis six mois à respecter l'ensemble de la procédure qui est extrêmement complexe.

P. GIACOBBI : six mois, c'est court.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui mais on les fait partir dans de bonnes conditions.

P. GIACOBBI : C'est bien.

D. MICHAUD-DANIEL : Je n'ai rien à dire, on a bien suivi la procédure mais elle est compliquée.

P. GIACOBBI : Avec le Code du travail, je me mets avec un ou deux inspecteurs du travail ou assimilés, je vous prends votre plan même excellent, et je pense que l'on peut obtenir son annulation pour une raison parce que c'est tellement compliqué que c'est quasiment impossible de l'avoir fait parfait.

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis complètement d'accord.

P. GIACOBBI : Parce que vous avez des partenaires intelligents. On signe, on se met d'accord, on s'accorde et on ne vous cherchera pas des poux.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est exactement ce qui s'est passé.

P. GIACOBBI : Si vous en avez un vicieux et idéologique qui vous dit : « *Monsieur, c'est parce que vous êtes ce que vous êtes et que je suis ce que je suis que l'on ne peut pas être d'accord même si vous faites le bien et que l'on est d'accord avec vous, je n'ai pas le droit, donc je vais vous attaquer.* » Et là, vous risquez de perdre. Il suffit de prendre un bon avocat. J'adore la langue française, je veux la défendre mais ce n'est pas la langue du boulot.

D. MICHAUD-DANIEL : Dans le business, ce n'est que l'anglais. Il faut l'admettre. Quand je vais des réunions en France, 80 % sont Français autour de la table mais on parle en anglais.

P. GIACOBBI : Vous n'avez pas le droit.

D. MICHAUD-DANIEL : Je n'ai pas le choix. Comment je fais avec les Américains ? Ils ne comprendraient pas un mot.

P. GIACOBBI : Il m'est arrivé ici à l'Assemblée nationale de recevoir des gens s'exprimant en anglais. On leur traduisait. Quand je suis dans une telle situation, je ne vais pas parler en français à l'interlocuteur anglais pour que ce soit traduit plus ou moins bien. Je pense qu'il me comprendra mieux directement et que cela ira plus vite, je lui parle donc en anglais. On m'a demandé ce que je faisais, et dit que je n'avais pas le droit, que je violais la loi, que l'on devrait me verbaliser.

D. MICHAUD-DANIEL : Cela me paraît dingue tout cela. Il y a encore du travail.

P. GIACOBBI : Ce n'est pas un renoncement au français.

Le français est une langue exotique mais on veut l'imposer comme une langue universelle. Les Chinois ont aussi une langue exotique.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui mais ils apprennent l'anglais. Tout mon management chinois parle très bien anglais.

P. GIACOBBI : Le journal le plus lu de l'Inde contrairement à ce que l'on croit est un journal en hindi, il a 50 millions de copies. Ce journal est lu, c'est un gros journal. Il y a une rue à Connaught Place avec des buildings énormes. Il y a aussi des journaux hindi. Les bons journaux sont souvent en anglais.

Par exemple, on ne trouve pas de taxi à Paris. A New York, quand vous levez la main, il y a une voiture jaune qui s'arrête. A Londres, pareil. A Paris, personne ne s'arrête.

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis allé à Toulouse voir un match de Rugby. De 23 h à 3 heures du matin, j'ai appelé un taxi qui n'est jamais venu. Zéro taxi à Toulouse la nuit, c'est complètement dingue. La culture est différente.

P. GIACOBBI : Il n'y a pas de taxi à Paris.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est vrai.

P. GIACOBBI : On fait la queue à l'aéroport pendant une heure. C'est terrible. Pourquoi il n'y a pas de taxi à Paris ? C'est un problème.

D. MICHAUD-DANIEL : Aux États-Unis, on lève la main, il y a un taxi. Il y a la formation aussi.

P. GIACOBBI : On me dit que la formation en France est merveilleuse.

D. MICHAUD-DANIEL : Elle est exceptionnelle. Je parle du contrat de formation. Si une entreprise s'implante dans le pays, je peux prendre d'autres exemples de pays, on a des arrangements avec les locaux pour former du personnel. En Pologne, c'est beaucoup le cas. Le système de formation technique en Pologne est exceptionnel. Soit avec des lycées techniques...

P. GIACOBBI : Vous n'allez pas quand même demander que l'Éducation nationale soit au service de l'économie et de l'entreprise.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est dommage.

P. GIACOBBI : Je pensais que l'on pouvait se comprendre. Vous ne voulez tout de même pas que l'appareil de formation se mette au service du capitalisme ! Il faut former des gens qui n'auront pas d'emploi, qui n'en trouveront pas.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est la grande différence. La formation est un vrai sujet. Ma fille a fini l'ESTP ici, elle était dans le système scolaire français et mon fils est dans le système américain. Je peux donc comparer les deux. Ce n'est comparable. Ils les forment pour travailler dans une entreprise.

P. GIACOBBI : En principe, si l'on veut que l'économie fonctionne, comme tout le monde ne peut pas être fonctionnaire, et même si l'on veut payer les fonctionnaires, on a intérêt à former les gens dans l'entreprise.

D. MICHAUD-DANIEL : Notre système de formation est exceptionnel. Que ce soit Sciences-Po, l'ENA...

P. GIACOBBI : Vous vous faites une mauvaise opinion. Sciences-Po peut-être maintenant. L'ENA ce n'est pas une école, c'est une connerie. Cela s'est un peu amélioré peut-être. J'interviens à peu près tous les ans en formation à l'ENA sur les finances publiques mais enfin bon... on préfère jeter le voile de la charité qui est tout ce que l'on veut sauf une bonne école.

D. MICHAUD-DANIEL : J'en ai un respect profond.

P. GIACOBBI : Vous avez tort, si je peux me permettre. Sur l'entreprise, cela a progressé quand même. Il y a une volonté de management du secteur public qui est incontestable. Je suis président de Conseil général. Les fonctionnaires territoriaux ont une vision managériale. Tous les matins, j'ai les lignes de trésorerie du département sur mon ordinateur.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est génial.

P. GIACOBBI : Tous les mois, j'ai un tableau de bord de tous les secteurs, c'est peut-être parce que c'est moi qui l'ai exigé. Je sais qu'au plus tard 9 h, on va m'envoyer les lignes de trésorerie positives et négatives. L'autre jour, en fin d'année, on m'a envoyé le truc en me disant que la trésorerie est à zéro et que l'on termine l'année comme il faut. On a rempli nos objectifs. On devait être à moins 5, on est à moins 4.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est un suivi de gestion.

P. GIACOBBI : Qui n'est pas étrangère à la vôtre. Tous les mois, il y a un reporting des grands secteurs de la maison. C'est une PME, il y a 230 M€ de budget annuel et tous les mois, on a par secteur une analyse avec des profils représentatifs. Tous les mois, on a par exemple le nombre de gens qui sont en congé maladie.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est de la vraie gestion.

P. GIACOBBI : Il faut des contrôles. On lance une vague de contrôles médicaux, etc. On a le programme du mois secteur par secteur. Les débroussailleurs doivent débroussailler tant d'hectares et si cela n'est pas fait, il faut m'expliquer. Il y a des gens qui ont la culture managériale dans l'administration, plus qu'avant.

J'ai passé une matinée à l'AFII, l'agence française pour les investissements internationaux, je suis frappé de leur présentation managériale. Ils ont une stratégie. Ils ont une justification, des reportings. Ils m'ont envoyé un dossier, je leur ai demandé certains éléments de satisfaction. Je leur dis : *« Tout cela, c'est bien beau, je ne veux pas de chiffres, cela ne m'intéresse pas », « Je vais vous montrer des Snoopy, ce sont des gens qui sont heureux. Je vais vous montrer des investisseurs étrangers en France qui au bout d'un an disent : I'm happy ».*

D. MICHAUD-DANIEL : C'est un très bon point.

P. GIACOBBI : Même si le mec n'est pas très rigolo, il doit être heureux.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est un super point.

P. GIACOBBI : Parce que s'il dit qu'il est très malheureux, il ne va pas le dire qu'à moi.

D. MICHAUD-DANIEL :Après, il va le dire partout. Vous m'y faites penser maintenant : on a une usine à Tianjin, quand la municipalité de Tianjin veut attirer des investisseurs...

P. GIACOBBI : On vous a dit : « *Je vais vous montrer Snoopy* ».

D. MICHAUD-DANIEL : Ils viennent nous voir, oui.

P. GIACOBBI : Et ils disent : « *Regardez celui-là comme il est content, il est venu ici, il est heureux* ».

D. MICHAUD-DANIEL : Exactement. Ils viennent interviewer, etc. C'est un très bon point.

P. GIACOBBI : Les statistiques, c'est une forme élaborée du mensonge. Mais si je demande à un monsieur s'il est content, il ne va pas mentir. S'il est malheureux, il va le dire.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est sûr.

P. GIACOBBI : « *Mon investissement personnel est mauvais, ils sont paresseux, tire-au-flan, voleurs, ils sont mal formés, ils sont incapables. L'administration est corrompue et tracassière. Les impôts, ce n'est pas du tout ce que l'on m'avait dit* ».

D. MICHAUD-DANIEL : Il va déballer tout ce qui l'a gêné quand il s'est implanté.

P. GIACOBBI : S'il est heureux, il va le dire. On ne le fait pas trop cela.

D. MICHAUD-DANIEL : Répertorier les entreprises étrangères qui se sont installées en France et qui sont heureuses, c'est important parce que cela permettrait de promouvoir la France.

P. GIACOBBI : Il y a des tas de gens heureux en France.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr. J'ai travaillé chez Otis France durant des années. J'ai commencé ma carrière chez Otis France. J'ai adoré, Otis France est une supère entreprise. On a trois belles usines ici et on est très heureux d'être ici. On n'a jamais pensé à aller ailleurs.

P. GIACOBBI : On a un marché français qui est loin d'être négligeable à tous égards et on a un marché européen. On est une des portes d'entrée possible d'un marché européen considérable. De même qu'en Inde, il y a du monde qui vient. En Inde, dans les télécoms, le téléphone mobile, quand ils font moins de 10 millions de nouveaux abonnés un mois donné, ils disent : « *Cela ne va pas, il y a une crise du téléphone en Inde. On a fait 9 millions d'abonnés ce mois-ci, c'est la crise !* ». Ils pleurent parce qu'ils arrivent jusqu'à 14 millions d'abonnés nouveaux. Il y a des trimestres, ils ont fait plus d'abonnés qu'il n'y a d'habitants en France, c'est une caricature. C'est impressionnant. Notre marché est saturé. Il arrive un moment où si tout le monde a trois téléphones mobiles... On est saturé. Chez eux, dans les campagnes, ils ont tous un portable.

Je crois qu'il y a un marché, c'est important. Si l'on accède au marché dans des conditions qui font que ce que l'on va fabriquer va coûter trois fois plus cher qu'ailleurs, cela va être reporté.

D. MICHAUD-DANIEL : La productivité de la main d'œuvre française...

P. GIACOBBI : Elle est bonne.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui. On a une bonne image en termes de productivité, beaucoup plus qu'on imagine. Si notre entreprise hésitait entre trois pays, je prendrais un interlocuteur qui connaît bien l'administration et qui parle anglais mais qui connaît bien aussi tous les rouages de l'administration. Peut-être un interlocuteur avec deux ou trois personnes autour mais qui s'occuperait de toutes les démarches au moins pour ficeler le dossier, pour faire un business plan derrière. L'entrepreneur qui a à se décider entre l'Irlande, la Pologne et la France, aura au moins quelqu'un qui parlera dans sa langue et même à la limite comprendra sa culture.

La France est attractive, il faut la vendre. Pour vendre la France, il faut des gens qui parlent la langue de l'entreprise qui pourrait venir s'implanter et en vendre les qualités, c'est de la vente.

P. GIACOBBI : On a tendance en France à dire... J'ai assisté à cette affaire qui m'a touché personnellement, de Mittal, le rachat d'Arcelor. Mittal était déjà le premier sidérurgiste du monde à ce moment-là, le premier d'Amérique, le premier de Chine, le premier d'Europe de l'est... Ce n'était donc pas un inconnu. Il veut acheter Arcelor, il dit : *« Je suis intéressé par Arcelor »*. Je sais comment parlent ces gens. Je traduis par : *« J'ai déjà fait ce qu'il fallait pour être propriétaire quoi qu'il arrive »*. Demandez-vous comment il l'a fait mais il l'a fait. Le ministre français de l'économie de l'époque, M. Breton, dit : *« Je vais lui apprendre la grammaire du management moderne »*. J'ai dit à M. Breton, ici, à l'assemblée : *« Et quand Bill Gates va venir à Paris, vous allez lui apprendre l'informatique »*. Tout le monde riait. *« Vous vous rendez compte de ce que vous dites ? C'est ridicule. Heureusement qu'il ne sait pas la grammaire du management, sinon il ne serait pas premier sidérurgiste mais aussi premier pharmacien, premier aéronaute, première compagnie ferroviaire, aérienne et le reste car s'il ne connaît pas le management, je me demande bien qui le connaît »*. Il arrive ici, on le fait attendre deux heures, on devait recevoir M. Forgeard. Vous vous rendez compte, on a fait attendre M. Mittal deux heures parce que l'on recevait M. Forgeard qui a été viré la semaine d'après. Entre nous, pour la grammaire du management, il y aurait des choses à nuancer. On reçoit Mittal. Première question : *« Qui êtes-vous Monsieur Mittal ? »*. Il avait le sentiment de ne pas être un inconnu. Il a compris qu'il était inconnu. Il dit : *« Je suis ingénieur, je fais de la sidérurgie. Mon entreprise est... »*. Que voulez-vous qu'il dise ? C'est comme si vous arriviez devant le truc, on dit : *« Monsieur, vous représentez Otis. Vous faites quoi dans la vie ? »*

D. MICHAUD-DANIEL : Mon exécutif assistant américain m'a sorti toute votre biographie. C'est complètement incroyable !

P. GIACOBBI : *« C'est qui la famille Mittal ? »* Il regarde... *« Il y a ma femme, mon fils, ma fille et moi »* et *« Comment vous avez fait pour gagner des sous ? »* *« J'ai travaillé, il n'y a pas de mystère »*. A un moment donné, on lui dit : *« Il paraît que vous perdez de l'argent en Pologne dans la sidérurgie »*, là il s'est presque énervé et a dit : *« Je fais de la sidérurgie depuis l'âge de 20 ans, je n'ai souvent pas gagné d'argent. Dites-vous bien que dans l'usine sidérurgique que j'ai achetée, au bout d'un an, maximum deux ans, elle est fermée ou elle est à l'équilibre. Je suis entrepreneur, j'ai pratiqué pendant 30 ans un métier dans lequel on ne gagnait que très peu. Je ne pouvais pas me permettre de perdre. Il n'y avait pas un endroit où je gagnais vraiment mais équilibrer, quand même. Rassurez-vous, en Pologne, on ne gagne pas d'argent, mais je vous assure que l'on n'en perd pas. »*

D. MICHAUD-DANIEL : C'est un vrai entrepreneur.

P. GIACOBBI : Oui, sinon il serait mort depuis longtemps. On l'a tellement mal reçu et en plus, on lui a dit en conclusion : *« Cette après-midi, nous allons recevoir le patron Severstal. »*, *« Vous le recevez cette après-midi, heureusement, parce que je ne suis pas là cette après-midi. Je ne le connais pas, et je ne le connaîtrai jamais. Et il n'est pas dans l'association internationale des producteurs d'acier. On ne reçoit pas ces gens-là »* autrement dit, on ne reçoit pas la mafia. On reçoit les sidérurgistes, pas les mafieux. *« Voyez-le, vous verrez mais moi, je ne suis pas intéressé »*

par ces gens-là » et il a ajouté perfidement : « Dites-lui quand même de ma part qu'en Europe de l'est, je produis beaucoup plus d'acier ». Cela a été fini. On ne lui a pas fait le tapis rouge.

J'aurais plutôt compris vis-à-vis d'un tel investisseur qu'on lui dise : « Monsieur, on n'a rien contre vous. On est heureux qu'un entrepreneur comme vous prenne Arcelor parce qu'ils ne sont pas bons, ils ont croqué des milliards d'euros de subventions publiques et malgré cela, ils ne sont pas bons. On aimerait parler de choses avec vous. On sait que vous êtes un type de parole alors dites-nous tout. Qu'est-ce que vous pouvez nous garantir et qu'est-ce que vous ne pouvez pas nous garantir ? De quoi avez-vous besoin ? » Au lieu de cela, on l'injurie. C'est comme si je disais au doyen de la Sorbonne : « Je vais vous apprendre le français ». Après, on lui dit : « Je suspecte que vous n'êtes pas un honnête homme. Qui vous êtes ? ». C'est incroyable. On n'aime pas toujours l'investisseur étranger. Résultat des courses : plus un Français dans le giron de Mittal. On aurait pu discuter avec lui : « Pourquoi vous êtes aux Pays Bas ? ».

Quand il commence son discours, il dit : « Vous savez, je suis de Calcutta, je suis né au Rajasthan. Dans la sidérurgie, quand j'étais jeune, la Lorraine, les maîtres... Je connais un peu maintenant, on a une petite usine, vous ne pouvez pas savoir à quel point pour moi, c'est important ». C'est un type dont toute la vie, c'est l'acier. Le soir, il dort, il pense à l'acier. Il dort cinq heures, il ne rigole pas, il n'y a rien d'extravagant. Il a marié sa fille, cela a été un grand événement mais en dehors de cela, il n'a pas de vacances... Il n'est pas dans les pages people. En parlant de la Lorraine, il parlait du paradis sur terre. « C'est important pour nous, c'est là que l'on a commencé la sidérurgie ». C'était presque émouvant. Il était tout content. Jamais il n'aurait rêvé de prendre Arcelor, la fusion de Pechiney, c'est prodigieux, il était tout heureux et on lui dit : « Qui êtes-vous ? ».

D. MICHAUD-DANIEL : C'est incroyable.

P. GIACOBBI : « L'industrie, tu ne connais pas, paysan du Gange ». Je crois que l'on s'y est très mal pris et qu'il ne loupe pas.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est normal. C'est le business, c'est comme ça.

P. GIACOBBI : Il y a aussi de l'irrationnel.

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a beaucoup d'irrationnel. Il y a une énorme sensibilité.

P. GIACOBBI : Si on lui avait dit : « Welcome Mittal, etc. On va vous faciliter la vie mais il faut que vous mettiez une partie de votre siège social ici. Vous allez voir comment on va vous garantir les choses », vous ne pensez pas que cela ferait une différence ?

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr.

P. GIACOBBI : D'abord s'il rapatriait son bénéfice mondial à Bercy, ce serait sympathique.

D. MICHAUD-DANIEL : Ce serait mieux pour nous.

P. GIACOBBI : Deuxièmement, c'est un monsieur bien, après tout il est honnête, il fait son boulot, il a très bonne réputation auprès des États étrangers et en plus, il a financé les campagnes de Bill Clinton et de Tony Blair dans le passé. C'est une bonne affaire. On ne l'a pas faite. C'est aussi un état d'esprit.

Avez-vous des contacts avec des Français en dehors des députés ?

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis parti depuis 7 ou 8 ans, c'est un peu limité... J'ai encore des contacts en France parce que je fais partie d'associations philosophiques, que j'ai gardés depuis toujours. En dehors de cela, j'ai assez peu de contacts.

P. GIACOBBI : Vous n'avez pas d'opinion sur le MEDEF ou autre ?

D. MICHAUD-DANIEL : Non.

P. GIACOBBI : Il n'y a pas de vision de ces gens-là ?

D. MICHAUD-DANIEL : Non.

P. GIACOBBI : La chambre de commerce franco-américaine ?

D. MICHAUD-DANIEL : J'étais à la chambre de commerce franco-britannique quand j'étais en Angleterre. Là, j'ai commencé à avoir des contacts avec le consul de France pour être aussi à la chambre de commerce franco-américaine.

P. GIACOBBI : Cela peut servir.

D. MICHAUD-DANIEL : Bien sûr. En Angleterre, la chambre de commerce était très active.

P. GIACOBBI : En tant qu'expatrié, avez-vous des contacts avec le consulat général, etc...?

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis invité de temps en temps par des consuls. Ils m'ont proposé de les aider à travailler sur le sujet d'implantation étrangère en France. Je ne m'en suis pas encore occupé parce que je voulais d'abord prendre Otis en main. J'ai pris Otis au moment où la construction s'est cassé la gueule. Maintenant, j'ai plus de temps.

P. GIACOBBI : Notamment aux États-Unis, vous avez dû avoir une période délicate.

D. MICHAUD-DANIEL : Je suis à 50 % de moins par rapport à l'année dernière.

P. GIACOBBI : Il y a un début de reprise dans l'immobilier.

D. MICHAUD-DANIEL : Non, pas aux États-Unis.

P. GIACOBBI : Vous savez sans doute mieux que moi qu'il y a un problème parce que le Trésor public a dû garantir six milliards de dollars.

D. MICHAUD-DANIEL : Avant que je parte des États-Unis, on a vu un économiste de Morgan Stanley lundi qui nous a expliqué qu'aux États-Unis, on n'était pas encore sorti de la crise.

P. GIACOBBI : Je ne suis pas Morgan Stanley mais je peux vous dire qu'ils ne sont pas sortis de la crise de sitôt, les taux d'intérêt ne resteront pas ce qu'ils sont.

D. MICHAUD-DANIEL : Ils vont les remonter.

P. GIACOBBI : Bien sûr ! Comment voulez-vous faire ?

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a près de 10 % de chômeurs aux États-Unis, ils n'ont pas la couverture sociale de la France.

P. GIACOBBI : C'est très dur. On peut pronostiquer quand même ; les prix immobiliers ont quand même baissé. On raconte que cela reprend.

D. MICHAUD-DANIEL : Les inventaires, il y en a pour trois ans.

P. GIACOBBI : C'est effrayant. Vous arrivez dans la construction plutôt à la fin.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui, je vais avoir trois ou quatre ans difficiles aux États-Unis.

P. GIACOBBI : Vous avez un retard, c'est-à-dire que quand la crise arrive pour le gros œuvre et le BTP, vous êtes encore à finir vos programmes d'électricité mais quand cela repart, il faut quand même encore un ou deux ans de battement avant de...

D. MICHAUD-DANIEL : Je sais déjà que 2010 et 2011, ce sera très dur aux États-Unis. En Espagne et en Angleterre, c'est la catastrophe. L'Irlande, je n'en parle pas. En fait les deux pays qui s'en sortent bien, c'est la France et l'Allemagne. Je fais 16 % de moins en France avec un marché qui a baissé de 20 %.

P. GIACOBBI : En production de bâtiment.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est 50 % de moins. En Espagne, c'est 40 % de moins cette année. Ils faisaient déjà 30 % de moins l'année dernière.

P. GIACOBBI : Cela risque d'être plus en Espagne parce que vu qu'ils ne vendent pas un immeuble, cela commence à sentir très mauvais. Et aux États-Unis, je ne vois pas comment... On a créé de la monnaie qui s'est incarnée dans l'immobilier ou dans d'autre chose. Maintenant, elle s'incarne dans d'autres choses, dans à nouveau les obligations à risque, etc. l'or, des tas de choses qui sont artificielles. Cela ne s'incarne pas dans le niveau général des prix mais on n'a jamais dit que dans la théorie quantitative de la monnaie, le surcroît de masse monétaire allait nécessairement sur le niveau général des prix à la consommation. Il peut aller dans des tas de choses et notamment dans les actifs en les gonflant de manière complètement artificielle.

J'essaye d'expliquer aux gens... Un appartement sur Central Park valait 1 million de dollars il y a 20 ans mais en a valu 20 millions de dollars... mais c'est le même appartement, on a peut-être refait l'ascenseur entre temps mais on n'a pas créé de richesse.

D. MICHAUD-DANIEL : Non, il n'y a pas de création de valeurs.

P. GIACOBBI : Tout cela est complètement artificiel. A un moment donné, si tout le pays monte de concert, c'est complètement absurde. Cela peut baisser dans des proportions très impressionnantes. Cela peut revenir à 15 millions, à 10 millions, même 5 millions et puis vous ne vendez pas.

Pour conclure sur la France, vous avez une image déformée. Vous êtes Français, vous avez un côté affectif qui fait que, mais vous identifiez quand même les points de sécurité, de pérennité de la fiscalité...

D. MICHAUD-DANIEL : Au moins à 5 ans.

P. GIACOBBI : Des problèmes linguistiques, le sourire de l'accueil pour faire simple.

D. MICHAUD-DANIEL : C'est tellement important. On vous aime, on aimerait que vous soyez là.

P. GIACOBBI : Cela commence à l'immigration, etc. Peut-être aussi l'interlocuteur unique qui va vous aider même si les procédures sont compliquées.

D. MICHAUD-DANIEL : Il va tout prendre en main, il va faire du clé en main.

P. GIACOBBI : La notion de contractualisation.

D. MICHAUD-DANIEL : Oui parce que pour toutes les entreprises américaines ou chinoises, le contrat, c'est important. Dans notre culture, cela l'est moins. Avec les Américains, c'est contractuel.

P. GIACOBBI : Mes enfants regardaient quand ils étaient petits Little Mermaid et il y a une espèce de sorcière qui est comme une vieille mémé américaine avec ses grosses lunettes et à un moment donné, elle a signé avec le diable et dit : « *It's a contract* ». C'est culturel. Dieu a parlé !

D. MICHAUD-DANIEL : Quand c'est dans le contrat, c'est dans le contrat. Si on sait que pour eux, c'est important, il faut travailler dans leur culture. C'est là où c'est important de s'adapter à la culture.

P. GIACOBBI : On passe un contrat qui dit que l'on va investir tant. « *On va vous aider sur le terrain, on vous garantit telle loi fiscale sur cinq ans.* » Je rêve un peu mais c'est presque possible dans le droit français si on veut.

D. MICHAUD-DANIEL : A mon avis, c'est possible.

P. GIACOBBI : Les autres vont le faire, je crains beaucoup une compétition.

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a une compétition.

P. GIACOBBI : Qui va s'accentuer.

D. MICHAUD-DANIEL : L'Espagne rame tellement... Il y a 20 % de chômeurs en Espagne.

P. GIACOBBI : Cela devient révolutionnaire. Même la Grande-Bretagne.

D. MICHAUD-DANIEL : Il y a de la compétition. Il faut être meilleur que les compétiteurs.

P. GIACOBBI : Merci infiniment.

D. MICHAUD-DANIEL : Je vous en prie, c'est un plaisir.

P. GIACOBBI : C'est vraiment important pour moi d'avoir un écho un peu binational. Je m'excuse d'être long mais pour moi, c'est précieux.

Interview

with Clyde RANKIN, Principal,

David FREEDMANN, Partner

Baker&McKenzie

7 January 2010

Clyde RANKIN, Partner, Baker & McKenzie LLP

France has enacted some very significant improvements, as you said, it has improved certainly its tax position, it actually has even improved its labour position with some changes in the law. What it has failed to do, I believe, is to get the word to the outside world that things have in fact changed. It is not unusual; perceptions linger a long time, both good perceptions and bad perceptions. It sometimes takes years before you can overcome that, and I do not have any suggestions for an easy fix or cure. We do have a couple of points later on that we may get into as to specific steps that miClyde RANKIN David Freedman Baker&McKenzieght be taken.

The reason I think it is an opportunity, if you look at the other countries in the Euro Zone (and of course the Euro Zone is looked at quite carefully now given the strength of its currency, we do not know for how long that may continue, but it certainly is a very viable currency vis-à-vis the dollar), in comparison to, for example, Germany, and not in the Euro Zone but of course just across the channel, England. France has come out of this recession quite well. Frankly, I think it has been hurt the least of those countries, and is in better shape to move forward with the recovery than the other two, that are usually considered to be its competitors, in terms of economic growth.

There is a chance, I think, for France to speak positively about the way that it handled the crisis, and the way it is positioned for a rebound in growth. The issue with respect to flexibility is something which is complicated. I think it is somewhat a cultural issue as well, and I love France, and work with French people quite a lot in business. Unlike David, I am pure American, but I go to France quite often, and I smile because I have come to know the French people over the years, and I understand that I am going to run into some inflexibility at times, and I occasionally have to tell American companies 'Look, do not worry about this, we will get over it, there is a way to resolve it, it is the French way of thinking', and it is part of a cultural acclimation that a foreigner has to go through.

Paul GIACOBBI

Yes, there is flexibility. When people say to me that it is impossible to fire for economic reasons, I say for myself, I fired 4,000 people in the past in a private company. This is not a good thing, but it is a fact.

Clyde RANKIN

I had to do that. You do it. You chose a word, and in a sense your word chosen was a good one, impossible. That is sometimes the initial reaction you get in a meeting, it is impossible. The hands go up and people just say, 'Impossible'. The reaction on this side is, 'Gee, you cannot do it', but if

you talk it through of course it is possible, there are ways around it. That is an example of what is a cultural issue I think sometimes, and it can be overcome, and I think it needs to be part of an educational process, and I think the business leaders of France are picking it up, certainly I have seen tremendous improvements over the last ten years in terms of an openness, a more international vision.

France is of course selling its products around the world, it wants to be a world player, it has to be a world player, just because in terms of the size of the country and market, it is too small to be inward looking. It has tremendous abilities we think in R&D, it has been a pioneer in aviation over the years, it has been a pioneer in terms of some electronic developments. It does not market its products as well as some other countries, and that is where I think a combination with outside investors can help, in terms of distribution networks and marketing. I think you also need to have a core of, and I will put it in quotations, "Ambassadors", but not political Ambassadors, you need business Ambassadors. You really need some of your top CEOs and business people to get out in the world, to be visible in forums, to participate in discussions here in New York, to be in discussions in Asia, to participate in discussions in other pockets of economic activity and be very visible. You do not always see a French businessman at CEO roundtables, you do not always see them on television news programs, you do not always see them in the same spotlight as American CEOs, or to some extent Asian CEOs.

Paul GIACOBBI

This is particularly important because yesterday we were at the National Association of Manufacturers, and I thought they would say to me, we were not flexible, 'Your tax is a real burden, your civil service is really complicated', and so on. He said, 'This is not really the problem, the problem is the lack of partnership, of social relations between French and American CEOs, there are no strong links'. He said to me, which really surprised me, he did not know about my connections with India, 'With Indian businessmen we have a lot in common'. I said to him, 'You do not know anything about Indian businessman, they are on another planet', as businessmen they can be flexible, comfortable, but if I tell you the truth, they live on another planet. However, he said there were no social relations between French and American businessmen, and this is terrible.

Clyde RANKIN

It is true. We have organisations here, and we are quite active with them, we have the French American Chamber of Commerce, of course. I am now recently a member of the French American Foundation, we have been to some of their events where we have cultural ties, and educational exchanges. You mentioned, it is very important, how did we know about the French citizen who is here in American companies? One of my former colleagues went to ESSEC, the Business School. They finally started to have alumni meetings, in fact we hosted a few of them here. A flashbulb went on. My college here in America, Princeton University, has a very large and active alumni association, and in fact I was the chair for a couple of years. I brought the President of ESSEC down to Princeton to give him an example of how to organize alumni. Amazing, because all of a sudden you get people together, they network, they talk, they have meetings, they have had conferences, they also raise money for the school.

Paul GIACOBBI

I know of one very simple example which is Trinity College, Dublin. My wife studied there for four years. Every two or three months we receive papers, documents, things like that.

Clyde RANKIN

A cocktail reception here, whatever it may be.

Paul GIACOBBI

When we go to Ireland, she goes to Trinity College in order to see people.

Clyde RANKIN

The President of ESSEC sends me a Christmas card, I just received one last week. He thanked me for introducing him to Princeton and the ideas because he is now beginning to see activity, and there has been an incredible turn out of people here, younger people who are in mid careers making their way up in their chosen field, and that is how they get to know their counterparts, their peers, and they begin to develop a little bit more of a positive social interaction.

Paul GIACOBBI

Speaking about academic circles, I am not sure that our French Ambassador here is able to know the name, and the position, of each French professor in very famous universities in the States, Columbia and Harvard for example. He does not know anything about it.

Clyde RANKIN

It is an important element because that is the starting point, it brings people together and gets things going in that context, and that is how peers get into contact with each other.

Paul GIACOBBI

One example is in military education, in fact the basic training for revolutionary war in West Point, in the book of Colonel Galula, who was a French Colonel, he used to teach in West Point in English, and this book has this year been recommended by the French Ecole Militaire, and the French translation of this book was initiated by General Petraeus, who married a French woman. However, it is strange, we do not know about French people even when they are in very high senior positions. This is what I call the French network, there is a French network, but we do not know it.

Clyde RANKIN

It is very subterranean.

Paul GIACOBBI

The French, they come back at me, there is somebody from Baker & McKenzie in France I think. I heard something about that.

Philippe YVERGNIAUX (AFII)

Actually we have three target groups in terms of communications and marketing, and one of them is the French business community world, our kind of Ambassadors, they contact all the French people working in companies that we have been notified of, and provide information and documents. We have a base, and certainly we do not have an exhaustive view.

Paul GIACOBBI

There are very few countries in the world which have the same old profound links between them as do the French and the USA, there is no other example in the world.

Clyde RANKIN

It is the most historical relationship you can have.

Paul GIACOBBI

However, we have not developed all the interesting things, social links, that are needed for developing that.

Clyde RANKIN

I am from Philadelphia originally.

David FREEDMAN, Partner, Baker & McKenzie LLP

We are both from Philadelphia, we actually think that is one of the reasons why we are so pro-French.

Clyde RANKIN

My first trip, as student, sent me to Paris, I won an essay contest in high school which is how I got to Paris, but the thing I was mentioning is that in today's younger generation, and I think it is our problem here, it is an American educational problem, we do not focus enough on history. Therefore, sometimes the most immediate reaction to France was of course the tensions we all had a couple of years ago, which nobody liked, but it was temporary tensions, and they happen, and between good neighbours you sometimes have those fights. You can go back and read stories about our revolution, and the assistance of France, and our first Ambassador being Benjamin Franklin. I have to tell you one little story in my legal career, this was a number of years ago, my first law firm was Coudert Brothers, which of course is a French family that moved to New York.

Paul GIACOBBI

I had them as a lawyer some years ago, they were at Champs Elysées. Are they still at Champs Elysées?

Clyde RANKIN

No. We merged with Baker, I was the last Chair at Coudert. Coudert Frères is no longer there, and Coudert is now part of Baker. However, I was representing a French steel company, Creusot-Loire, which is no longer around either. We had a litigation and I had to go to Wyoming of all places, a state pretty far out West. It had one Federal Judge, because Wyoming is a pretty small state. I appeared before the Judge and he said, 'Mr. Rankin, you have come all the way from New York', and I was wearing a pinstriped suit. 'Yes, Your Honour'. 'I am impressed, you are representing what company?'. 'Where are they from?', 'France'. I thought, great, I had the attention of the Judge. In the meantime, the other side is getting all frustrated, and was asking what has this got to do about the case. We wanted to get the steel back, it was drilling equipment, and they owed our client money. To cut a long story short, the other side said, 'Mr Rankin has no standing here'. The Judge says, 'Why?'. The other attorney, 'Because he represents a French company'. We could not get any type of relief if we were in France, if the shoe was the other way round. The Judge looked at me and he asked, 'Is that correct, Mr Rankin?'. I said, 'Your Honour, I do not know, I am not a French lawyer, I am an American lawyer, but there is a history between France and the United States, and we have a friendship treaty'. He said, 'You are right. Did they not help us against the British?' That is exactly what he said. 'Yes, Your Honour'. He said, 'I will rule in favour of Mr Rankin'. The point being the history there, this Judge picked up on it, and we do not do enough to stress the relationships that the two countries have enjoyed over time.

Bringing that full cycle to the business world, what we were thinking the other night was this is a time for France to be more proactive, and to not withdraw. I had a recent example where I had done some pro bono work, on behalf of Promo Salon, which is a French marketing company. Their budget has been cut to nothing, they actually had to shut down their operation in Washington, and Philippe Bazin who is down there called me and said, 'Skip, we had to dissolve, we had to close

doors, there is no budget'. It was a sad decision I think, because I do not know all the details but there was a link there, at least a hub, an avenue for interaction between US trade shows and French trade shows, and I guess there was not the budget to continue it. For me that was a sad situation because they reach into a different level of social activity, as you call it, and they have had a good trade show in Chicago, that David and I attended. You had the SNECMA team there which has a lot of activity in the region, and they have the joint venture, of course, with General Electric for airplane engines, and so on. That was organized by Promo Salon and the Trade Ministry, Mayor Daley was there, the whole bit, and it is a shame, but I know with budgetary cutbacks that some of those activities are not continuing.

Paul GIACOBBI

This is a point which requires a lot of attention because it is very strange, apart from the historical links between France and the USA there are historical business links. If you consider certain companies, for example, Lazard, which is a French company, a company of New York, they were well know in New York. The former Chairman of Lazard was the man who did a lot of good work for the city of New York.

Clyde RANKIN

He saved New York.

Paul GIACOBBI

He did, financially. Secondly, Dupont de Nemours, that is an American name in origin. They have no links with France, but the name belonged to member of parliament during the French revolutionary period. Another example, the man who created the industry of design, a French man, Raymond Loewy. He was a former Colonel during the Great War, in the French army.

David FREEDMAN, Partner, Baker & McKenzie LLP

Dassault Aviation, a fantastic company over here, it really started the commercial jets for the business flight.

Paul GIACOBBI

After all that, we are now deeply regretting that there are no social links between France. There is a problem. I went to the Department of Trade in Washington, and I met Juan Verde who is Deputy Assistant Secretary for Foreign trade. He said to me, which is not absolutely true, he thinks that our big French companies are sometimes very aggressive abroad, and especially in America, which does not shock me. However, sometimes they are protectionists, which is true. If you consider, for example, AREVA, everybody thinks it is perfect and normal that this French want to build a nuclear plant in American. On the contrary, it is inconceivable for an American company to want to build a nuclear power plant in France.

Clyde RANKIN

Not an even playing field, is what they say.

Paul GIACOBBI

I regret there is some truth in this. However, how to improve the social relations between important businessman in the United States and France, how to develop the real friendship, it is not a question of language because our important responsible businessmen all speak English, at least they understand.

Clyde RANKIN

They do, they have for years, there is no question about that.

Paul GIACOBBI

Moreover, it is not a question of the cultural approach of business because they are in fact quite liberal, quite entrepreneurial.

Clyde RANKIN

Very adept, very good in business.

Paul GIACOBBI

Too often there are former students of the National School of Administration, very old fashioned, and not adapted, but they are adapted now. What is the problem then? When American people say to me, 'Look, even with the Germans we have real social links'.

Clyde RANKIN

I said last night to David, it is funny there is a more positive impression of Germans, as you mention, and their economy is not as good, it is not. I have more problems with their labour force than I have had with the French labour force.

Paul GIACOBBI

There have a tremendous problem with the banks.

Clyde RANKIN

Tremendous problem with the banks, and yet there seems to be a little bit more of an affinity, if I can phrase it that way, over the years so those other issues get blurred, but a better economic site, frankly, is France. Sophisticated companies are saying now, I have an example, one of our clients, a major cosmetics company, is moving more of its operations now to France. One, it needs to be in the fashion centre, but it has also studied the tax rules, and the employment laws with us.

Paul GIACOBBI

The administration in Germany is quite complicated.

Clyde RANKIN

They do not want to go to Germany. It is a process, it takes time. As I said, there is no easy cure but I think you are focused on it and the fact that the President has asked you to do this, to me, is very important, because it shows an awareness of an issue. The only way we are going to actually improve upon it is to look at it, study it, and then take some steps to try to improve it. I was getting to the point that I think it is the time, look, we are all under tight budgetary constraints, I know that and that is a given. This is just the wrong time to be pulling back, or to withdraw, to the extent that you can even send more resources out here in people, or in budgets, it is the thing to do. It is going to pay off in spades down the road.

Paul GIACOBBI

It is not always a question of budget or spending more money, you are obliged to spend some money, and at least maintain the activity, the budget. However, to organise a network, a French network, alumni, is not expensive.

David FREEMAN

That is what I mean. It does not take a lot of money, it takes a commitment.

Paul GIACOBBI

Management, and perhaps computer tools, but it is not that difficult. To constitute the network between French Embassies and universities is not that difficult.

Clyde RANKIN

At the law school that both David and I went to, Columbia, we had a fellow student, George Berman. He goes back and forth and that is a fantastic situation because Charles went to Columbia, our linkage over here, he went to the LMM programme. We now have alumni meetings, in fact Columbia had a major event in Paris two years ago, and the President of Columbia went over and they had many events at Reid Hall. There are these things to develop upon and build upon, and we need to be a little more focused on driving those avenues, and getting it up to a certain level.

In the 1960s there was much more cultural affinity. When I was growing up, that is why I became involved with France. I grew up in the 1960s, it was tremendous. Remember Jean-Jacques Schrieber, and his book, remember all those things? We are missing that right now with this generation, I think.

Paul GIACOBBI

That is true. Before the war, there was a sort of iconic perception of *An American in Paris*.

David FREEDMAN

It was on the television, over the holiday, they ran it on Channel 13. I walked downstairs, my mother was watching, there was Gene Kelly.

Paul GIACOBBI

Yes, *An American in Paris*. Nowadays it seems that the American in Paris is somebody very strange. In fact, we are in the same world now, but we were very difficult then.

Clyde RANKIN

You know the commonality between New York and Paris, it is so great. I have always said the best of both worlds is to live in Paris and work in New York. In the days of the Rapide you used to be able to do that.

Paul GIACOBBI

I sometimes visit New York, not very often, but my wife travels to New York for her job at least every two months, it is not that far. New York is interesting.

Clyde RANKIN

Very interesting. It is not that far away.

Paul GIACOBBI

A lot of American people from New York love to come to Paris.

Clyde RANKIN

Of course, it is a fantastic city in terms of living, no doubt about it.

Paul GIACOBBI

Therefore we need to do something. They said at the National Association of Manufacturers that a good way is not to organise from the top, you cannot create friendship, love, from the top.

Clyde RANKIN

You cannot direct it from the top, no.

Paul GIACOBBI

That is impossible. It is not always a question of an institution of very formal meetings. It is also the responsibility of the businessmen, as a rule, as a community of individuals, because they have special links, and probably feel a duty to our Ambassadors. Somebody said to me that we have perfect Ambassadors, but they were not very concerned with the business side, like the German Ambassadors.

Clyde RANKIN

Maybe different people, because your Ambassadors are excellent. In fact, France actually has created the model of diplomacy, that is really one of your great competitive advantages, let us be honest about it. However, in today's world that is not necessarily co-existent with the commercial side, and there may be two different people, or two different skill sets.

Paul GIACOBBI

Even nowadays our diplomacy is very involved in business trade. 20 or 30 years ago, the Ambassador did not want to put his hands in this.

Clyde RANKIN

It is not part of their portfolio. It has changed even for the American side.

Paul GIACOBBI

However, there is still this question of network, a friendship network, which is lacking, in my opinion. This is what I call the long term, but it is also part of the image.

Clyde RANKIN

I think the basics are still there and the historical ties are still there, as I mentioned, and you talked about the great successes of the partnerships, and what we need to do I think is to build upon those a little bit more, and that is all of us, it is both sides of the Atlantic, and give them a little bit more visibility.

Paul GIACOBBI

Perhaps also links with journalists because for more than 20 years I have not read the French press, because there is no French press. I read *Corse-Matin*, which is from my constituency. I read *The Financial Times*, *The Wall Street Journal*, and *The International Herald Tribune*. I am surprised sometimes by the *New York Times*, or *The International Herald Tribune* about France, because what I read in this paper is not France, it is totally France when they speak about wine, about lunch or dinner in Paris, this is very good, and museums, and even *The Financial Times* is perfect for cultural life. When they speak about certain events in France, especially in the business life, a strike, a question of the unions. I met with a journalist from *Business Week*, and he said to me, 'You have very powerful unions'. I said, 'No, we have no unions at all'. This is the problem, we have very weak unions, and because they are so weak, they tend sometimes to become radical. They are not strong at all. Even when they were strong, they have a good relationship with the Government

and even the President.

Clyde RANKIN

However, it is the vision that they have in the press. The press does help form public opinion, or perceptions, at least perceptions.

Paul GIACOBBI

It is quite different in The *Financial Times* because they are sometimes very positive about France, which is surprising.

Clyde RANKIN

They look upon it a little bit more upon the economic side. As I said, if you look at some of the stories, even yesterday was a good story in terms of the French economy coming back in that regard. Those are very positive stories. We are having similar situations here, our press is becoming really less and less, in fact, you pick up the New York Times today and it is half of what is used to be.

Downstairs we have the *Financial Times* every day, we have, of course, the Wall Street Journal, and International Herald Tribune, and looking at the newspapers, those are very important for public opinion.

Paul GIACOBBI

The Economist is terrible towards France.

Clyde RANKIN

It is not so good about the US either. Anyhow, David?

David FREEDMAN

Certainly as a [inaudible] of the administration, and certainly in the financial markets.

Paul GIACOBBI

A victim?

David FREEDMAN

No, and that is exactly the message I want to say, is I am not a victim. I practically created working with the wonderful people at the AMF. This open mindedness of accepting something that was normally not something that we would be able to do, which is essentially to do French securities law, filings, almost completely in English, and even before and I believe I do more of them than anybody, but even before then there an openness. The reason why we were able to do these things and come to France, is that when I was working on this in 2000, there was openness of accepting probably the COB was about the first administration to release finance if global, it is English, so there are certain limits that we all know, and what the AMF does have to respect in the COB. Nevertheless, from day one recognising that essentially that we could do the documents in English, with some degree of translation, but essentially the core part of the document was always in English. The result of that, which has not been going on for nearly the ten years that I have been doing these filings, and now it is really a format that is agreed, and to a large degree covered by the European directives, is that nearly all large American companies, and this is the conferences I have been doing with Philippe. We have got another one in Toronto, Skip and I are going to Toronto with Stefan La Cook, so we will be there next Wednesday, and present the same thing to the Canadian business community, very much an openness of the French financial community.

That is probably one area where largely there has been cooperation, there is the Paris conference, we need to sit down with Nathaniel, who I think you are meeting tomorrow, and have a rethought about how to make Paris more useful, Christine will probably come for that. We just do not think that right now, there is probably a lot more money spent. I think we need to probably sit down and work with you, and Nathaniel, on how to rethink Paris stock to make it exactly this kind of high business level exchange.

That being said, generally my reaction has been very favourable. I wrote a note that you saw, and David sent me a very nice note, and I have to thank him for that very much. A point that I made in Chicago is that I have a very few suggestions of the law, mostly because every time I have a suggestion it is taken. I have made a number of suggestions to change certain technical aspects of the AMF general regulation. I make sure that Madame Lagarde of course is aware of this, and I do not have a wish list anymore. Obviously we have to work within the European directives.

However, I think that France has very faithfully integrated all of the European rules, and also created what I think is a good level of regulatory certainty, which is the rules are what the rules are and you cannot change them without telling people, plus you need to publish what your doctrine is. Particularly the AMF has been very good in getting everything in English in almost a real time basis. Nearly everything, all of the major texts of the AMF, are now in English. It has been very useful because I can actually send it to the clients. I, of course, base my analysis on the French version, but I can say here is the text, so that is very good.

That model actually should be, to the extent that I have a wish, probably not so much for my practice, but for other people's practices, the AMF model of being very open and international. I think there is something that could be duplicated where other parts of the administration, and some of the other international facing agencies, regulatory agencies, could perhaps use the AMF model of essentially a practical seamless model between French and English, and this sort of openness. That is really my suggestion. Every time I have an issue, I am able to call the folks at the AMF, I have a wonderful working relationship with them, and the answer has been, 'Of course we are all constrained by the European rules, and we know what they are, but we will work together to create a format'. The net result is all of these listings that we have done of US companies, where everyone comes to France, because we can do it very quickly, and it is just not possible to do this in the UK.

In fact, we are doing a conference with Stefan, the gentleman who will be speaking as part of the presentation, we listed his company in Paris this past April, their share price has more than doubled since we did the listing, so they are very happy. Their European shareholder base has substantially increased, they went from 5% European shareholder base to 8% European shareholder base. When he makes his presentation, I saw the slides, it says, 'We looked at London but we could not do it in London, but we could do it in France, so of course we went immediately to France'. That is the kind of thing, and that is what we are doing.

What I actually have been doing is basically getting to come in, and say, 'Hey, we looked at these other countries, but France is really the best fast path to the European investors, and these are all the advantages'. The question is how can we duplicate that? I will continue to do it in our securities sector, and we are making these conferences, we are now extending it, by the way. We are going to do a Webinar for Brazil with Nathaniel, so we will make the same presentation. We are probably running out of American cities to visit, we will continue to do a few more, but now we are actually trying to expand that almost to a brick policy, and that is an interesting thing. I would love to talk to you about how we can approach some of the Indian companies, and that is something we should definitely talk to Nathaniel about tomorrow, with your Indian contacts. A number of the Indian companies have their US listings, so they are fully eligible to be listed in France on what we call the fast path rules. There is one that we were talking to, we are just thinking about a large Indian outsourcing business processing company, there is Infosource, etc., I am actually thinking about BRIC policy. Rouselle actually will be listing in France and Paris, probably in a couple of weeks when they finish their Hong Kong listing, but how we can basically get some of the other companies who are already listed in the United States to think about a French listing. I am doing that.

I think the AMF has been almost a model, if you will, of getting the word out and other people before that because he is spending a lot of time now in London, and I think that is absolutely necessary, heading up the internal market, as soon as the commission is confirmed. Other agencies, I think, could perhaps look at the AMF model, in terms and openness, and international cooperation, and everything being simultaneous in French and English, and see what can be done. Particularly on the labour side, the user international facing kinds of things, and everybody will look at Internet, and look at that.

Philippe YVERGNIAUX (AFII)

I think that is quite an interesting example where I would say against all odds France and Paris is much more competitive than London for the listing of foreign companies in Europe. If you take it from outside, if you do not know the details. I must confess that is what I thought before we had this meeting. If you want to go on the financial markets in Europe, of course, the obvious place is London, there we have an image which is London is first, then Paris way behind, and the reality when you study the case in detail is that Paris is much more attractive, and it works. That is the kind of thing where we have a clear difference between the image and the reality which we have probably in other places.

David FREEDMAN

I have spent quite a few nights the last couple of nights working with an American company who will be listing in central Europe, I cannot really say much about it, but the CEO says he wants to look at London secondary listing in addition to the one that we are going to be by the end of the month. I said, 'We are looking at London and any other European regulated market' because I refuse to act against Paris, because I was saying, 'These regulatory issues that we cannot do this in London, but we can do that'. I am able to do that, we have a wonderful relationship with Philippe and all his colleagues around the country, we are going to continue to do that. That is just one level of things to be done. I actually think that it would probably be good if we actually talk about if we do see more people at the AMF to come over, to be more involved in these international exchanges. I will give you a perfect example. I am attending, and I attend every year, a conference of the European US securities laws, and it is a lawyers' conference but there are regulators, and I have never seen anybody, I think because the conference organisers do not invite anybody, and it is a very UK focus, but on the other hand it would be useful if somebody from the AMF would be more involved in that. I actually think that that is one area because obviously NYSE Euronext is a very large operation in London, I think that that is something probably to work with the AMF and they will see and spend more time meeting with the bankers because actually there is a better perception. I think we are pretty good here in New York, London is just not possible, they just think that markets end at the English channel. I think the Americans are actually pretty good to look at these things, and compare the things, but the London market is far more insular, actually, than the Paris market. There is a question of if I were to allocate resources, yes, of course come here to New York, and we would love to help and work with you, and everything like that. We have the wonderful Nathaniel being downtown, etc., but probably if you want to try and see what can be done about the perception of London because their markets are not in good shape, and it is in their interest for their own clients. All large UK institutions which are mostly not even UK anymore, in fact none of them are UK anymore, there really are British banks, so they cannot really say that they are defending great Britain, because there are no British banks anymore, they are all German, or American, or Swiss, or whatever. The point is that it is in their own best interest, and that of their clients, which becomes their own best interest, to think about being more open, and most of them have French operations anyway. That is something that can be done. More specifically this is just some work done together in addition to all of these image issues, I talked in Chicago about the research tax credit which is once again, everything is in place, but it is another issue that you need to communicate that more. We should be talking sooner rather than

later about what to do in Chicago about BIO, because I mentioned that to John-Pierre, that is the annual bio-tech conference. Perhaps you could check if there is anybody at La Fie, or otherwise, who is participating in the BioSquare conference in Geneva at the beginning of February, because I will be there, I will be talking there. I was invited to speak on that and saying, 'Please come to Paris because the market is all there. We should see what we can do, because obviously if you are a bio-tech company, first of all you have the wonderful platform in Lyon and elsewhere. Second of all, you are a bio-tech company you have lots of wonderful ideas, no money, and to the extent that you can get the French Government to basically be your partner in the basic research, that is clearly what you are looking for.

Once again, it is not a legal question, it is an image question. One thing that we were talking about and Michele did some research, and Skip is very much involved in that, as am I, is énergies renouvelables, renewable energies. I think on a legal side, with the Colonel, most of it is probably in place with the various laws and decrees and things like that. Certainly in the solar industry, we were just talking about that, there is a large installation, I am sure you are aware of, about First Solar, which has signed the contract with EDF Energies Nouvelles, I know for solar because I have a house in Southern California, and so they have done the panels on my roof. I am actually one of their customers. That needs to be more reflected, I am not sure whether the feed-in tariff in Germany has done something, and I do not think it has existing, the whole German solar industry which no one would think that Germany is a place for a solar industry, there is no sun in Northern Germany. However, the feed-in tariff is so high that it encourages everybody to sort of put solar panels on their roof, even though there is not much sun. If they can do that in Germany, where there is no sun, you can think of certain [inaudible], you could have everybody put solar here, you could put solar panels on your roof, and just think about all the energy that would generate.

Clyde RANKIN

I do some work with EDF EN, in particular wind power over here, and the venture they have at Lafarge, because you have some great sand, which is an ingredient for making silicon, and there is a natural deposit you have in the earth, I know that they have talked about, and are very encouraged by the development that you can have on the making of solar panels, the silicon development.

David FREEDMAN

Certainly for the long term, and we were talking about this, the press has focused on the carbon tax was rejected by the Conseil Constitutionnel, as opposed to France is taking the leadership role. He was trained as a journalist and so the story is something bad happens as opposed to something good. Because I would say when dog bites man, that is not a story, when man bites dog, that is a story. You are always looking for the bad news, the tax was rejected as opposed to the good news is France is actually even thinking something that is stuck in Congress, so it would never even get out of Congress, as opposed to, 'Fine, you have to revise things'.

In terms of long-term on real leadership, first of all as I mentioned the financial community where I think between what the AMF is doing and Michele Baziay, it is a very good start and that needs to be both here in the United States. Mr. Baziay has actually suggested, I think it would be very good for France even though they will be wearing a cascade from Brussels, if very shortly after his nomination that he gets over here and that is something also that you can talk to Nathaniel about tomorrow. We could co-sponsor probably down at the exchange because they have their wonderful boardroom, we really should talk about sponsoring a conference in the Spring for Mr. Baziay to come whether it is [inaudible] or some other format, and get the high leaders of the New York based investment banks to do that, that is really easy. That could happen in the United States very quickly after this confirmation as member of the commission, but that is something that we can do.

The other long-term area would be very much in the renewable energy sector, and wind, which is Skip's area, and in the solar area, where you have not only very good technology, France geographically having lots of wind off the Atlantic coast, and perhaps also some in Corsica as well,

and lots of sun certainly, once you get south of the Loire Valley, you have lots of sun. That is something also, it is a combination of perception, of taking a hard look at the regulations to see what we can do to basically put ourselves at the forefront of the challenge of the 21st century.

Clyde RANKIN

In addition, for example, in alternative energy, your French banks over here are very active, we do a lot of work with them. I am working with Dexia Credit Local right now, which is still doing well here in terms of structured finance. Just to pick up on a point, another example of David's situation, the NYSE Euronext venture is really a fantastic success story, and maybe it is not quite getting the press that it deserves, and thinking, as we were talking earlier today, whether some of the concrete steps that we might be able to take, it would be good to get some of the top CEOs to be interviewed by the top financial press, or to have them appear on CNN, or what we call Wall Street Week. We have, as you know, talk shows on Sunday morning. I read the Sunday *New York Times*, have a cup of coffee, and I am watching the TV. I do not watch TV that much, but Sunday mornings I do. Why? I pick up a lot of news of the week from the interviews. I do not see the French CEO being interviewed, I see other CEOs, it is not that hard to get those people to be interviewed, you need to get them the right slot, but it might be something to start. Why? Because you do have decision makers listen to those programs, and they can be pretty in-depth interviews, they do not have to be sound bites. If you get the right person being interviewed and speaking, it is amazing what improved perceptions can be achieved.

David FREEDMAN

Christine's interview when she was here in April with Charlie Rose, of course everyone talked about, we all had a great laugh with John Steward, and I think her image changed overnight after she talked to John Steward.

Clyde RANKIN

They have some significant CEOs, and it would be something you could do a little bit of advance planning, but I am sure that the television networks would be receptive to it. Your Embassy here could help. That is an easy enough thing to do. They will even tape it sometimes over in Paris, they can even do the interview there.

David FREEDMAN

That is another thing to work with Nathaniel ringing the bell and things like that, which of course they are all very open for. Those are the things that we would suggest.

Clyde RANKIN

In the short-term. Also I think it is important to keep the established points you have here between your representative offices, the trade activities, and begin to develop more of the alumni network, and database, it is very, very important.

David FREEDMAN

Again, it is not a whole lot of money, it is just a little bit of organisation. Nathaniel, I mentioned, is actually going to start doing that, he says that every month or so the French business community has a dinner here in New York, so I am going to join that, and perhaps we could do a more formal presentation. I can talk to Nathaniel about how, without changing the informal nature, because the whole point is basically have a good dinner, and some good wine together, like the good French people that we are, but also see if there is perhaps some more formal structures.

Clyde RANKIN

What we are doing here in our own little way, you may heard of this, but we have what we call a French Desk for our lawyers here that work with French clients, and have an affinity towards France, but it is also not just New York, it is also Washington, Chicago, San Francisco, and now even Dallas. We are reaching out to have contacts with the local French business community in each of those cities, and it is really starting to have some traction, which is important, and we will keep you informed as to that. Philippe, I know you know, our activities in this area, and it is our way of getting into the business community, and we like to get business too. We give our time and effort, and it is David's work, my work, some others, and we put a lot of effort into it. It is important, we feel, to also bring the American business community into an understanding of the French community, and maybe we are able to host some French speakers who come over, if they are passing through.

David FREEDMAN

Whenever you have people that come through, we can work on.

Clyde RANKIN

Here in New York, we are centrally located, we have a very nice conference room downstairs. You can be anywhere within minutes from here, we are pleased about that, we will be pleased to meet with anyone who is coming over here. We can arrange that quite easily, and provide a suitable platform, in terms of giving them a place to speak.

David FREEDMAN

Something that we thought about doing when there are people coming over for UN Week in September, high level from the Government once again, if it is a possibility, we are a ten-minute walk from the UN, so that is something we could do some advance planning on before the summer, or somebody high level whether it is Christine. In fact, Christine is coming over in mid-March. I sent a note to Sonia, I have not hear back, but perhaps through your channels, she will be here on Saturday 13th March, you are probably aware of it. If she is going to be here the day before, or the Monday after, if there is anyway we can organise, and work again with NYSE Euronext because they would be obviously a very good co-sponsor of that, and Nathaniel and I, you will see him tomorrow, and I will be speaking to him.

Philippe YVERGNIAUX

With regards to this work on Christine Lagarde, frankly it will be difficult because she is in California, the two days before. Maybe on Saturday, we can do something.

David FREEDMAN

Even if it is on a Saturday, we can open up on a Saturday, and she has a high enough profile that we can get people.

Clyde RANKIN

We could have a lunch meeting with her, or something like that.

David FREEDMAN

I know you have lots of meetings today, so we do not want to take too much of your time.

Philippe YVERGNIAUX

Maybe in terms of just links between French and American universities. I think Columbia has a

different relationship.

Paul GIACOBBI

When I heard in Columbia that there are some difficulties to obtain French results, as an American student of Columbia, when I hear that from Mr Compagnon, who is a Professor in Columbia, I am astonished.

Clyde RANKIN

That is the wrong signal.

Paul GIACOBBI

Absolutely. This is not a question of law and relations from the top, this is a question of local administration.

David FREEDMAN

Before I got my French passport, everyone knew, and we had a very good immigration service, and I am sure it is exactly the same thing in the United States, but there is a list of course of you have to produce 15 different documents. You come to your immigration with your 15 documents, and invariably they ask you for something else, which of course you had, so it is not like you did not have the document, and said, 'If you told me that I needed this I would have brought it'. Once again, it is part of the image, but that is an issue.

Paul GIACOBBI

It is creativity of French administration. They always need more. Locally, I do not know why they have decided to do it like that.

There are lots of improvements in French administration regarding the Internet. It is now easier to pay taxes.

Clyde RANKIN

France has made tremendous advances in that way. Remember the Smart Card at the very beginning? You were way ahead of the rest of the world with some of those technologies. I am very positive. Things can be done, it cannot be solved overnight, but to me it is another opportunity right now given what happened in the last 18 months. It is a good chance - and talking about the economy right now - it is a good chance for France to really start to shine again, and we should take advantage of it. Those are the words we will leave you with. We wish you continued good success on your trip.

Interview with Farzad RASTEGAR
Chief Executive Officer, Maclaren USA Inc.

7 January 2010

Paul GIACOBBI

I am a Member of Parliament, French Parliament, and President Sarkozy asked me to look at foreign direct investment in France, in order to improve our capacity of welcoming business in France. Then we can say that this is an important political commitment. After that we must propose something efficient to improve things, and also to consolidate what exists at present. Also perhaps improve the general image of France for people who do not know the country. It is one thing to say that France is a good country for investment because you have the experience, but it is another thing to provide a good image for people who know nothing about France concerning foreign investment. I am very interested to know if you are pleased by our capacity and ability of welcoming you in France. I would like you to tell me frankly what we are doing well, and what is difficult, and what are the real problems for you. If you would like something changed, please say very frankly, directly, what you feel is necessary to change.

Farzad RASTEGAR,

Maclaren experience in France is quite limited in terms of numbers of years, but also in terms of size, and we are really more a sales and marketing company, and also a distribution presence, as opposed to manufacturing.

Two days ago I was having lunch with probably the largest North American company, a global company, who have multiple sites in France, and they could be people you may wish to speak to you. I asked them, in passing, without any context about their experience in France, and their reaction was rather interesting. As you mentioned, France, in my view, has a barrier to entry because of its image. When you think about smaller States, not even countries, such as Wales, the Welsh Development Authority has done a wonderful job promoting itself through its advertisements and communication, and it has been very effective in my opinion. Ireland at the time, had a very effective communication. France does not really have that. I will give you an example which is personal to me, even with Maclaren having a presence in France, when I was asked by a mutual friend to meet with Constance, and Invest in France, my immediate reaction was, I will do it more as a favour to my friend, as opposed to saying it was a good, interesting opportunity to meet someone who wants to promote and tell Maclaren more. Generally it has a negative image, I think, but some of the image in the US has been political of course, but largely the issues are over labour, the issues of labour and employment, where people think it is just more difficult...

Paul GIACOBBI

The lack of flexibility?

Farzad RASTEGAR

I think their associated costs, and mainly the issues of the flexibility of terminating someone and if you are not happy with someone. From Maclaren's point of view, it has a very strong UK presence, and a very strong European presence, so actually this was not the primary issue for it. At first some of the employment laws appealed to Maclaren philosophically, the fact that you are

slightly more left of centre than an average American company would be, so it does not bothersome. Overall, Maclaren thought the trade off between the base cost of employment, the salary that you pay, for the quality of competency that you have is much more favourable than in a country like the UK. The social costs are higher, that is fine, one can accept that the social costs associated with employment are higher, on a lower base. The total cost of the employment I think in an environment like now is probably as high, if not higher, given foreign exchange impact, with the pound and the euro. A few years ago when Maclaren went into France it was seriously in its favour, there is that change. Maclaren understands that. I think perhaps psychologically the most important thing would be corporate tax rates. I really strongly believe that, it is not one that motivates Maclaren, it does not move domicile and does not move business to gain 4% or 5% tax incentive. It looks at total costs of doing business and ease of doing business.

Look at a country like Germany that have actually taken a positive step in the direction of reducing tax. Maclaren are seriously looking into expanding its German presence. It gives you confidence that the Government wants to promote new business. In the UK, the way they are going and they are increasing the tax rates, and just generally the attitude, the tax environment has become such, Maclaren may well consider leaving the UK altogether. It is very likely that Maclaren will leave domicile from the UK, and to limit its presence just to UK and Ireland, and just leave the UK for another day. It has become too cumbersome for a small company there, the amount of regulations that you have to deal with. One is the direct cost of having something, the other one is the compliance costs, and Maclaren is already in a high compliance industry so it understands issues of compliance and it is perfectly OK. Maclaren promotes, actually, compliance and standards but the collateral costs in dealing at a small level is a lot. I think when you look into France interestingly enough for me, and that certainly applies in real estate, you have very large players who come in and go into portfolio situations and major development, major work, major investment, and then you have the small ones. In the middle, the mid market which really drives the bulk of the economy, it does not happen.

Paul GIACOBBI

You know one of the main problems of the French economy is that we have very big companies, we have a lot of very small companies, and we have a real lack of middle-sized companies. It is not like in Germany, they have powerful network of middle-sized companies which is an asset for the economy of Germany, I think.

Farzad RASTEGAR

It is, but hopefully that might be something that would be considered by the legislators and by the Government to promote more of that. Today there is no reason for Maclaren as a company not to have domicile in France, although Maclaren actually came to France as an English company and based on a more private interest. It was not driven by anything, it was really a legacy decision. My own father was French educated, he lived in France, his main trading partners were French, so I have a strong affinity for France, myself. As a business Maclaren felt that it needed to have a European presence, and it was impossible to have that from the UK situ that it had. Therefore, Maclaren thought let us start an office in France so that it gives it a perspective on all of Europe, and of course when you start looking into it you see so many strong advantages for France, the transportation is exceptionally good, and not many people know that. You would be surprised, even some of the people who have a presence in Europe, and when you ask them they do not quite relate to the logistical significance of France. This was extraordinary for Maclaren. When it started looking for a site, an office / warehouse facility type of a thing, Roissy was recommended. In my view Roissy is possibly the most interesting industrial zone you can have anywhere. It is ageing now, but overall it is high quality, it is pleasant, it is extremely well conceived, and it is perfect for a company the size of Maclaren, it is really perfect. In addition, the cost of occupancy next to a major capital is very favourable compared to a city like London. London you cannot afford.

France I think has a very significant competitive advantage over the UK by being a European platform, a platform into Europe, a spring board into Europe, so actually in line with the Government direction for the leadership of Europe and rather well in that sense. It should be better communicated and promoted. The other thing which for Maclaren was very interesting was that it got many recommendations all through personal recommendations of management, for recruitment, and although it has had a number of unfortunate cases, over all the quality is extraordinary.

In the UK you want to recruit a professional, you place an ad, you go to a head hunter, you get 100 applications, five of them will be worth looking at and probably over priced for the size of the company, and Maclaren considers itself to be a high paying company. Its policy is to be in the top quarter of pay but as a small company. In France when you put out a notice, or you ask someone, you get maybe a 100 applications, half of them, not 5%, you really have to think about, 'This is so good', and when you interview, the quality is very high and that has been the winner for Maclaren. Single-handedly that has been the winning point of France, and of course there are holidays, lots of holidays, which it does not mind, it is not a problem for it. Again as a small company here it has a very flexible culture and if you need personal time, take your personal time.

Maclaren's experience in France is that it finds the quality of work, the productivity to be very high, very, very high. When people are actually working and they are in the office, the productivity is very high. That for Maclaren is a total winner over the UK, and it does not really mind anything else that goes with it. Those are the main issues I think. I do think some form of support, financial support, to encourage companies to come into France would be good and that does not mean in subsidy, that means enabling. As a new company, you do not have credit in France and that is a European issue actually. Therefore, it is an issue if you want to buy a property, to establish yourself. Maclaren did it and it was fine, it was great and so on, but it is a huge challenge, it is a huge challenge. The process of buying a property, Maclaren were very perseverant but it took them 15 months, it was unbelievable. Once you know it, then it becomes attractive. It is attractive for a small player because you say now that we know it we can maybe look into buying another one, and another one. For a larger company and an American company, they do not have time for that, they want to come in, get up, get going, you do not want to be chasing your target for so long. I think it becomes more about enabling and facilitation, but not subsidies.

Philippe YVERGNIAUX

When you did, were you in contact with the local development agencies?

Farzad RASTEGAR

No, Maclaren actually went straight to a number of banks, led by Société Générale.

Philippe YVERGNIAUX

In France there is a national agency for foreign investment, but locally you work with regional development agencies or local development agencies. Before I came here I spent four years in London, and before that I was the head of the Regional Development Agency for foreign investment, and the very mission of these local development agencies is to assist companies like yours, especially medium-sized companies because as you say GE, or IBM, they do not need it. We help small or medium sized companies in setting up their operations. Typically that is all the procedures to register your company, to find a property, what to do, what not to do, to help you basically, as you said, to make something that would take 18 months to do possible in 6 months or 8 months, to facilitate on the speed of all the processes.

Farzad RASTEGAR

Again those are things that were new to me, but Maclaren did not know. Again, that is an issue of communication. Maclaren asked the lawyers, but it becomes extraordinarily expensive. It is quite expensive but very competent at the same time. Again, I think there is an issue of cost, but the

quality is very high, what you get in terms of advice from them including intellectual property advice. I think a lot of people can rationalise that if you can get to the end game of being able to set yourself up to do your business. Maclaren have increased their presence in France, so overall they are positive.

Philippe YVERGNIAUX

How many people do you employ?

Farzad RASTEGAR

At the moment I think Macaren are at 55, something like that, about 55 people. We do wish to have other presence in terms of other businesses including design. This last year, 2009, has been a remarkable annus horribilis, as I call it, for commerce. Again I think for us I think we expected it, but it was very nice confirmation that France did not suffer as much.

Paul GIACOBBI

We had a recession over the year of 2%, minus 2% and in Germany it was minus 6%, and we keep making babies, yes, we are very good for that.

Farzad RASTEGAR

From a point of view of consumer goods, there is no question that France is very much right at the top of the scale for sophistication, both on the supply side as well as on the distribution side, and on the other hand there is the consumer side. Children's products in my opinion is a business where the standards are so low. In America it is awful, you cannot believe how low and how bad child safety issues are. We are just dealing with a recall ourselves which has been misunderstood, but largely speaking the European standards are very, very important, if you will set up standards which should and must have global dimensions. Maclaren have started working with the European Commission on that to help as a more international brand to promote this elsewhere. However, the understanding, the sophistication of the consumer for Maclaren is positive, it likes it and it learns a lot. All of Maclaren benchmark companies are French. Maclaren do a lot of product detailing and every aspect of this side of design and quality for it is French.

Very recently we joined, we were invited to join, LEF because for a number of years our interest was to join the English committee called the Walpole Committee which is for luxury goods, and they kept saying Maclaren is not luxury. Maclaren kept saying luxury is not about expensive alone, luxury is about being best in class and Maclaren is best in class, and further Maclaren's positioning in the market, wherever they are, they are always the number one brand either as a foreign brand or as a brand. In Spain Maclaren are the number one brand in Spain, in fact you could say that in France Maclaren are the number one brand for its products.

Paul GIACOBBI

My personal assistant, when she saw on the timetable that I was going to Maclaren, she has two children, and she said to me, 'Tell them that this is very good thing'.

Farzad RASTEGAR

Thank you for that, I am happy to hear that.

I think if I may suggest, from a point of view from collateral relationships and I do not know how far your tentacles go, or how far your mandate allows you to go, but for Maclaren its manufacturing is China, is entirely China. They have a rather sizeable trade with China, for the size of the company its concentration in China is massive, and although Maclaren do not suggest or propose to leave China, they really think that the Chinese equation is under strain and must be addressed in some way, shape, or form. The other issue of China is a huge lack of accountability, social

accountability, that continues to be problematic for Maclaren. If as a brand you take a direction on environment, in society, corporate responsibility, it becomes very tenuous to operate in those environments, and although Maclaren have some rules that they have to impose on the factories because they are still so small it only applies to Maclaren production lines, it does not apply to all of the company. If Maclaren were Nike it could impose it on the whole manufacture, as Maclaren it can only impose it in a manufacturing sense, as opposed to factories. Therefore, we have been looking into alternative locations for manufacturing and assembly for Maclaren, in fact we are very strong on Morocco. We have been going to Morocco, we have identified sites for Morocco, and we would very much like to see Morocco be our base manufacturing location, and take manufacturing there, that would include other businesses such as a boat business, and parts business, and just combine it there. Having said that, when we look into the equation and the relationship of Morocco with the rest of Europe we can see that it is quite broken up. I think that the Moroccans have done extremely well with the ports in Tangiers and the whole industrial zone that they have created, but it is still a developing country. I really think the French influence, the current presence, and relationships with Morocco for a market like that could be significant in creating a strategic linkage between those two to help companies like us, and there would be many who want to have alternative locations. We cannot afford labour costs, we cannot afford to be in France, but proximity to markets, and transfer of other high value professional assets, from France to Morocco is a natural. I actually think there can be a very nice economic development linkage with France.

Paul GIACOBBI

It is better for us to have plants in Morocco than in China, because our natural links with the language and so on are better.

Farzad RASTEGAR

The answer to fundamentalism is economic development, bottom line. I think this is something where the UK has a serious handicap. I think the current Government of the UK for is totally irrational, the business environment has become completely politicised.

Paul GIACOBBI

Their decisions are only linked with the perspective of the next election. However, they will lose the election anyway, whatever they do, even if it is crazy, they will lose the election.

Philippe YVERGNIAUX

May I ask you, have you already had contact with the local development agency in Morocco?

Farzad RASTEGAR

Yes.

Philippe YVERGNIAUX

Is it going well?

Farzad RASTEGAR

We have, yes.

Paul GIACOBBI

This can be very interesting because last year President Sarkozy decided, it was not a huge success, but he decided to set up a new organisation which is called Union for Mediterranean and he wanted to act with all the countries around the Mediterranean Sea from Egypt, Morocco, Spain, Italy, and

France. The new seat of this organisation will be in Barcelona in Spain, and I think that such an idea to relocalise from countries like China, even India, to south of the Mediterranean area, this is a very interesting idea. I do not want to speak against India because my wife is Indian, personally I have strong links with India, it is my second country. However, I would be happy if some money from the activity in India goes to Morocco, for example, because Morocco is like us, they are our friends. I have friends in Algeria, Morocco, it is normal because we are very close. In France we have a lot of people from these countries, in fact very often they are French nationals. It is a part of ourselves and we are a part of them. This is really very interesting.

Farzad RASTEGAR

The point I was hoping to make is that for a lot of American companies Morocco in itself is still an Arab country, and a Muslim country, and is an African country, so has a lot of negatives running for it in the perception. If it is seen as part of the French initiative, as part of the French programme, it could be different.

Your question about have you been in contact with them, we have. They want to be very helpful, it is still quite broken up. You have to start a whole new process of getting to know each other, and talking. If we come into France, and we are working in France, and we want to have a presence, and an equilateral presence, or a complementary presence in Morocco, and we are looking at it as part of our French initiative . For me, the attraction is that once this goes up, we can give it to French managers, that is the comfort. If I have to deal directly in Morocco, I would have a different level of interest, and if I was in America it would become even worse in terms of that perception.

Philippe YVERGNIAUX

You are quite right. I want to tell you that a France agency has been now for more than five years the leading agency for a European cooperation which is aimed at helping country in Africa, to help set up investment, and we have money from Europe for that to organise and welcome foreign investors. The programme still exists, I guess, it is not finished yet, and they have a very close relationship with all these countries, particularly in Morocco, and they know all the people who are involved in this business. That may be an interesting lead for you, especially as you say you want to develop, but not as an emerging company sitting in Morocco, but as a French company setting up a branch in Morocco.

Farzad RASTEGAR

I will look into that.

Philippe YVERGNIAUX

I have not spoken to them for a year, but I will check as soon as I get back to the office. As you say, it would be good if your manager in Paris gets in contact with them to see what they can do for you.

Farzad RASTEGAR

Taxes, I know this is very charged, but I can tell you. The UK has been its own worst enemy, and that should be good for France. There is a major flight now of individuals, as well as companies, from the U.K. When we look into Europe, currently Maclaren's biggest European market is Spain. The European operational base is Paris, Germany is a fast growing market for Maclaren. If Maclaren were to take a European domicile, a continental European domicile, on taxes alone it would be going to Germany. But they are not doing it because of the whole set of other issues, language being one of them, but when you look at the differentials in tax, they are really low, this is my point. It is more psychological than substantive. For the smaller companies you should be encouraging them because the difference between the Spanish taxes and the French taxes, you are talking about single digits, 4%, 5%. The main thing is to harmonise, not just stand out as the

highest tax zone, the minute you do that is a psychological barrier.

Paul GIACOBBI

We have this bad habit in France to organise tax with high level rate, when you consider the tax from abroad you think that the tax is dissuasive, very high. In fact, when you look precisely you understand that you have a lot of exemptions for lots of reasons, research and developments to name one. At the end, the profit for Government from this tax is not very high. The first effect is mad, because if you have a double-digit rate it is not good, or if you have a very high rate, for example in Ireland they have a corporate tax of 12.5%, which is very interesting. We in France we have more than 31%, which at first sight is very high, in fact it is less than that. For example, if you do research and development in France, it is very attractive, we have a research tax credit, which is very attractive.

Farzad RASTEGAR

Exactly so. For me I thought one of the most amazing structures are the SCIs, and if you are a long term holder of real estate and investment you actually can have inheritance tax free, transferred from your asset, depending if the asset is owned by the business, no other country has that, as you suggest, the psychological impact of not coming in and looking at it. I would not for a moment, as a business, I would not consider when I am going into the main markets because our tax planning is driven by the operation of issues rather than by the net income issues. For Maclaren, being in Ireland is irrelevant, so they do not want to be in Latvia, 12%, 13%, but they do want to be in a major market, they consider France a “home” market, strategy is a home market presence, to have a commitment to the country they are working in. The main issue is that the differential should not be negative against other major European countries, so you should not be the number one tax psychologically. Look at Germany.

Paul GIACOBBI

If you take the example of income tax, for everybody income tax is higher in France than in Great Britain. In fact, I can assure you that if you are rich it is better to be in France than in Great Britain, because apparently we have higher tax, but in fact with all the exemptions, all the legal ways to escape legally from our income tax, it is at the end better to stay in France than Great Britain. Psychological, if you are coming from abroad, from Great Britain, for yourself or your managers locally, at first sight they think that the income tax is higher in France.

Farzad RASTEGAR

You should also bear in mind that the USA itself is a very high tax jurisdiction now, it is right up there. For an American company going out, if they want to have a presence somewhere the idea that wherever they are is lower tax is appealing, but at the same time they would not necessarily going to be going into tax havens, they want to be in proper markets and proper jurisdictions. This psychological factor, and that nominal differential which I am sure is not the major contribution to Government income is barrier. It is the second thing.

Philippe YVERGNIAUX

There are number of things, for instance, we have now in France a special tax regime for headquarters. My point is that I wanted to ask you whether you already have made simulation on the tax asset of how it could work in France, because I think that could be very useful.

Farzad RASTEGAR

Maclaren have not. That domicile decision is a year or two off.

Philippe YVERGNIAUX

That is something where we can definitely help you. I am not sure what the result will be, and you will tell for yourself, but we can help you. We can first give you some advice, and we have tax experts in Paris who can give you advice about what applies, and then give you a more detailed simulation on some business plans and what the result may be.

Farzad RASTEGAR

Thank you for that.

Paul GIACOBBI

It would be a privilege for France.

Philippe YVERGNIAUX

Some companies, foreign companies, have set up their headquarters in France European, Microsoft, so there are lots of companies. Some choose to go to Switzerland for tax reasons, but many feel that for personal reasons the best place for European operations is Paris.

If I may come back to one thing you mentioned preciously, your feeling that it was more difficult or more costly in France than in Great Britain, for instance?

Farzad RASTEGAR

I would say it is more difficult. Maclaren opted for UK. Not to have contract work, it was not conducive, you want to have a permanent presence, you do not want to give a temporary message to someone. The minute you go down that path, and you are starting to plan your first opening, 15 or 20 people that you want to bring in, invariable they will have performance issues, or an issue of cultural fit. That becomes challenging, or difficult. In fact, the UK in terms of the process of redundancy, once you learn it, it is not like the United States, but once you learn it, it is quite straightforward. In France that is not the case, that is something that could be improved.

Philippe YVERGNIAUX

You are probably right. Things have been improved in France recently. I think the latest change was what we call the Termination by Mutual Agreement, which is something which exists in the UK. Now this exists, and beyond this and having worked for four years in London, my view is that in terms of process for individual cases, when you are just not happy with the performance of somebody, the process is very similar to France, and the UK. In France two years ago, when the unemployment was 12% in the UK, and 10% in France, of course if you want leave a job for somebody in the UK it was no problem, they will find another job easily, so it was easier. In France, the companies are much more commitment, they belong to their company, they are much more reluctant to leave and to go for another job, beyond this the process was very similar. Thanks to this Termination by Mutual Agreement it gives the company security when you have signed the agreement you are safe, which was not the case one or two years ago. I am not sure if we fully answered your concerns, but there are some improvements.

Paul GIACOBBI

You know now that your future headquarters in Europe could be in France but we have a lot of work to do convince you.

Farzad RASTEGAR

We are very positive about France, and it is a country we love, but also a country which has very strong indicators, and of course the European leadership role in this, that is significant. To a great

extent now I think America has gone through its apex, you really see that as one of the major events over the last seven or eight years. It has been quite remarkable. Even now, in the area of child safety, Maclaren USA had this recall, which is an American recall for an issue which was totally misunderstood here, and since this has happened, we have been trying to communicate and work with the American regulators on issues of standard, minimum standards. The standards in the US are voluntary; they are not mandatory, where at least in Europe there are minimum mandatory standards, which you must have in consumer goods. It might come through a voluntary formulation, but it has to be mandatory application for that. The US does not have that, and children's products are the number one source of injury in the United States, in the market, and you have no minimum standards. Getting the attention of the regulators has been practically elusive. I think they they do not know how to address this whole equation. I keep using the example of what “derivatives” were to “financial regulation”, because they were left unregulated, is the analogy of “children's products” and “consumer goods”, in consumer goods everything is regulated and then suddenly one of the largest segments of consumer goods involving children is simply unattended. It is the only country where you can sell sub-standard product in the market and get away with it. It is really interesting. I think a lot of that type of thing is coming through more and more, especially since the bulk of Maclaren business is non-American, Maclaren are taking a more European view or perspective.

Thank you for your time, and I am delighted to have met you.

Interview with Eric Rose

Chairman and CEO

SIGA Technologies

8 January 2010

Philippe YVERGNIAUX

Mr Giacobbi chose to come to the US for obvious reasons. The US is the number one investor in France in terms of new developments and so on. Mr Giacobbi spent a week meeting various kinds of companies, including some big players like FedEx and Xerox, which have a very strong presence in France for many years, some smaller companies, which have some kind of presence in France. We were also interested in meeting companies like yours, which we think have a lot of potential for developments, but do not yet have a real presence in France. They may consider France as a potential development.

We want to hear your view on France as an outsider and what could be improved to help develop your presence.

Eric ROSE, SIGA Technologies

Let me explain where our company stands. We are in a business segment that is new. We are a biodefence company. Our first and we think even a historic product that we have developed hopefully will be the best-selling drug in history never to be used. We have made a cure for smallpox, and it is a very, very robust drug. It works in very, very rigorous other lethal challenges in any animal species that we have tested it against, and it has a very unique and strong safety profile.

We think it is about to be acquired into the United States strategic national stockpile, ahead of FDA approval, which is unusual. In fact, this is about the only way to get a drug into the commercial realm before regulatory approval. We have a parallel process underway with EMEA, and we expect approval in Europe in 2011 to 2012, I would say. Based on the preparedness that we have seen, particularly in France, and receptivity to biodefence, we think France would be a terrific place for us to be working.

We see the commercialisation opportunity in Europe as being about 18 months to two years behind the American commercialisation opportunity. That is gaining a lot of momentum. The last time I saw someone from the French business development efforts, she was terrific. She is persistent, delightful and judicious. We were not anywhere near as far along. The American procurement looks like it will be quite substantial. We have already been asked to create an intravenous formulation of the drug, to develop it for children, so it is something that you would want to have available for the entire population.

We see the whole EU as a market for us. We think also that there is an advantage to local manufacturing of the drug, to have warm production capacity in the event of a catastrophic outbreak, that regions are going to want to have their own ability to produce countermeasures as well. Sanofi, one of your companies, is already in this space. It has bought a canvas that makes the smallpox vaccine that is used for stockpile in the United States. They have a production contract with the federal government that extends for the next 10 years, I think.

It is something that I think French scientists certainly understand. We expect to be a substantially richer company when this happens, so that our research and development efforts, which are now very focused, will broaden considerably. The potential for us to have a European presence on a research front as well is more than appealing to us. Right now, it is something that we cannot afford

until there is a commercial realisation of our product. That is imminent, and we are expecting that you will be a customer of ours as a government.

I work with Ronald Perelman from MacAndrews & Forbes. We are one of a family of companies. One of the companies makes Humvees for the American military. We had a visit last year from one of the ambassadors. I am trying to remember which one. It was either the Ambassador of the United Nations or the Ambassador of the United States. He visited with Mr Perelman last year as well, where we had some discussion around these business possibilities. We see enormous potential.

Paul GIACOBBI

It is very interesting to hear about visits from ambassadors and parliamentary figures.

Eric ROSE

As you know, these things take time, but relationships that prepare the ground are obviously very helpful. For us, we see a lot happening in the next year to two years. The American acquisition contract is something I expect to happen in the next several months. I am going to Israel tomorrow because there is tremendous interest there in biodefence, for obvious reasons.

You have one of the best prepared countries on the planet for biodefence also. We know that it is taken seriously and we think beyond smallpox, for which we have a commercial franchise, we do research in several different other areas. We are launching an influenza drug discovery programme.

Paul GIACOBBI

What sort of programme?

Eric ROSE

We think that Tamiflu and those drugs are useful, but potentially ineffective in the event of an outbreak and outdated. We think it is possible to make a drug for flu that would hit all forms of flu and that could be resistant to resistance. We have begun our own screening campaign against our own library and there are a number of targets in flu that we think are amenable to this type of more sophisticated drug approach.

Tamiflu is a great drug for the time in which it was developed, which was 10 or 15 years ago, but last year, for example, almost all the seasonal flu was resistant. Relenza, GSK's drug, hits the same targets, so it is really a different form of the same biology.

Paul GIACOBBI

From a political point of view, these questions are very important because nowadays, people are very afraid of death. This is a real political problem. The French government simply decided to acquire 60 million individual doses of H1N1 vaccine, and a lot of people were vaccinated, including me.

Eric ROSE

Me too.

Paul GIACOBBI

That is fine, but at the end, there is a decrease in the flu epidemic and these days, we are all criticising the French government because they bought so many vaccines. In fact, it is very difficult to decide which decision is right because if you do not do anything, you may be fine if nothing happens. However, if something significant happens, we are in trouble. This is very difficult to predict. If we have 25 million people with flu at the same time, from an economic point of view and a control point of view, this is really difficult. If you buy such quantities of vaccine and nothing

happens, then you are criticised because you were too careful. Anyway, making the wrong decision is normal for politicians. Whatever we do, we are wrong, according to public opinion. That is normal. It is really difficult.

Eric ROSE

I think that if it is viewed as a health expenditure, then the discussion is appropriate because healthcare is so expensive to begin with. If you view it from the context of defence, it becomes more like an insurance discussion than just an operating expense discussion. You maintain a military, we maintain a military. If somebody said that you could develop an antiballistic missile system that would keep 10 million people from getting killed in this country, we would spend billions of dollars to acquire it, with the expectation that we would hopefully never use it.

Paul GIACOBBI

That is right.

Eric ROSE

We see smallpox the same way.

Paul GIACOBBI

It is a potential risk, but a real one.

Eric ROSE

If it does happen, life as we know it will be completely different. In the same way that we buy life insurance or even health insurance, as a society, you spend in order to defend yourself from these things.

Paul GIACOBBI

With regard to business, do you think France will be chosen and for what reasons?

Eric ROSE

In the EU, I think it would be great. I have to say amongst all the EU countries, I think the receptivity and understanding of the science and even of the politics of biodefence is probably the strongest in the EU.

Paul GIACOBBI

This is based on your experience?

Eric ROSE

Yes. You bought more H1N1 than anybody else. You stockpiled more Tamiflu per capita than even the United States.

Paul GIACOBBI

We had masks.

Eric ROSE

Yes, so we think that it is very fertile. The one thing that we would say is different in France that would be helpful to our industry is the regulatory climate. There is no specific special regulatory pathway for biodefence agents, so for example, our drug can be acquired, even before FDA

approval, if it is judged as something that would be used in an emergency. If there was a smallpox outbreak in France tomorrow, you would want every bit of drug that we could get you. We think mechanistically, that would be a desirable thing in Europe, which we do not see anywhere at this point.

Frankly, the United States has not completely worked out how this ought to work as well, but they began this procurement almost a year ago. It has been very cumbersome. The plan is to buy now about 2 million courses of drug with an option to buy an additional 12 million courses of drug. That is just to treat people who are sick. The drug, like Tamiflu, can be used to prevent transmission of disease from person to person too.

We expect to have a large presence in the EU. Really, intellectually, France is best prepared and most in synch with what we are looking for.

Paul GIACOBBI

I think it is evident.

Eric ROSE

We were there last year and I met with people from the health ministry and the defence ministry. There was a representative from the President's office in those meetings as well, but we were just not as far along as we are now in the development.

Paul GIACOBBI

Do you have any idea of the business climate in France for investments? Have you specific ideas about the labour market and tax? Do you have an opinion?

Eric ROSE

I think that we view the EU as a USD200-300 million a year marketplace for us, and that is just for this drug. The World Health Organisation is a potential market as well, which is based in Geneva, but we are not interested in being in Switzerland.

Paul GIACOBBI

Why? Is it a question of market?

Eric ROSE

It is a small country. We do not view it as a major market. Their neutrality actually makes them less interested, I think, in defence. Their solution to defence is to be neutral.

Paul GIACOBBI

Yes, they are a small market, but even if they are neutral, they are very concerned and they have perhaps the best defence system in the world.

Eric ROSE

Is that right?

Paul GIACOBBI

Basically, the threat is not exactly the same. There are no policies or things like that. They have no enemies in surrounding countries. They have a very strong defence system and I think they could be interested in such things. However, it is a very small market. They buy a lot of defence equipment. They have a very well-organised army, which is very effective, but I would prefer you to go to Paris.

Eric ROSE

I like going to Paris.

Paul GIACOBBI

The wine in France is better than in Switzerland.

Eric ROSE

Yes, it is, by far. I have been on the board of the Leduc Foundation. Do you know it? It is a cardiovascular research foundation that was started by a man called Leduc, who had a business in table linens and made fabric for Louis Vuitton and makes wine. I have been on the board of that foundation for 10 years, so I have been to Paris annually for quite some time and have a lot of friends in Paris.

Paul GIACOBBI

Do you any ideas about a good location for you in France? Perhaps around an airport in Paris?

Eric ROSE

I think we would envision a research presence, a manufacturing presence and a marketing presence. I am not sure they necessarily need to be in the same places.

Paul GIACOBBI

They could be in three different places, one for marketing, one for manufacturing and one for the research. Do you know, for example, for research that we have a very attractive system regarding corporate tax for research and development? This is called research and development tax credit. The conditions are more favourable than the conditions in America.

Eric ROSE

I did not know that.

Paul GIACOBBI

There is no comparison. Even American specialists tell us that. I will send you some general information on this research tax credit. Basically, it means that if you spend EUR100 in research and development, and typically that applies to the kind of product you are developing, out of EUR100, the first year you do it, you get 50% or EUR50 back. The second year, you get 40%, and then every year after that, you get 30%, which is quite a significant reduction in the cost of R&D.

Eric ROSE

Also, the talent pool in France for virology, which is what we do, is outstanding. We know that.

Paul GIACOBBI

The quality of qualified people?

Eric ROSE

Yes. The calibre of the science in this field starts with Pasteur.

Paul GIACOBBI

The peak was the research around tuberculosis and the first vaccine, developed by Calmette-Guérin.

Also for HIV, Professor Montagnier discovered the disease. He had to retire in France. We have very inflexible rules about retirement. In France, we told Professor Montagnier he was too old and he was obliged to retire. We have a very strong tradition.

Philippe YVERGNIAUX

Typically, where you have many parts to your business, marketing, research and production, logistics, distribution, there is a process where we can help you find a way of discovering what is best to do where and so on.

Eric ROSE

What we would envision too is we do not think that we would want or expect to have production in every country in the EU. We have production in the United States.

Philippe YVERGNIAUX

Where is it located?

Eric ROSE

It is a supply chain that has several different pieces. The active ingredient is made in Southern Michigan and then it gets micronized. It is ground up into a small powder outside of Philadelphia. Then it gets shipped to Louisiana to be filled and finished, so it has a circuitous course. We use contract manufacturers to do that, but that is because we are a small company at this point. Also, there are security issues around a biodefence product that we are seeing and dealing with the federal government. I suspect that you would want us to have this as well in terms of securing the supply chain to a degree even greater than you would in a narcotics supply chain. Having all of those things in one place could be logistically effective.

Philippe YVERGNIAUX

Mr Giacobbi mentioned that just before we came to meet you, we met with the FedEx people. Their concept is that they developed three global hubs, one in Memphis in the United States for America, one in Guangzhou in China for Asia, and one at Charles De Gaulle in Paris for Europe. Their vision is that they think they can replicate what they did in Memphis at all other locations, including Paris. For instance, there are many pharmaceutical companies located in Memphis because it is critical for them to have their products transported rapidly around the world. I do not know what your option is.

Eric ROSE

I think that is our world view as well. We expect to have an Asian presence as well, but we see Europe as our next large market. We see Asia somewhere later than that. Doing relationships in Asia is a little harder than in the EU, I think.

Paul GIACOBBI

What is your opinion about the labour environment in France in terms of skills and regulations?

Eric ROSE

On the research front, the scientists are first rate. In terms of manufacturing, I cannot say I really know, but it is not something I think we view as an obstacle in terms of the workforce.

Philippe YVERGNIAUX

I arrived in the US four months ago. Before that, I was posted in London for Invest in France, and

we worked on the GlaxoSmithKline project. Two years ago, they decided to set up a cervical cancer vaccine in France. It was a EUR500-million investment with 600 jobs. They did in Northern France. It was quite successful.

Eric ROSE

I think Sanofi has been enormously successful as a combination and potentially even a partner to us. What we do is not generally viewed by the big pharmaceutical companies as something that fits in their business, but Sanofi has actually been one of the few to recognise the space and actually bought the smallpox vaccine company.

Paul GIACOBBI

Do you think that is something that could happen to you? Is it part of your potential plans or do you stay independent and grow?

Eric ROSE

Our preferred vision is that we partner and remain independent and grow. In fact, I was just reading about Sanofi's partnering relationship with a company in New York called Regeneron. These big companies with these tens of thousands of employees are very bureaucratic and the nature of the science is very opportunistic, so it is not a good fit. I think the way that companies have solved it is by having long-term partnership arrangements, where the larger company provides financial resources and marketing insight, and the science is done primarily by the more nimble small companies. It worked out that Roche bought Genentech, but that was a 30-year relationship that worked out beautifully.

We think we have a very strong expertise in making antiviral drugs, so organisms that are generally viewed as hard, if not impossible to deal with. One of the things we are working on now is dengue fever, which is the fastest growing infectious disease in the world. It is an RNA virus that is from the same family as hepatitis C. We have only been working on this for 18 months, but we have three drug candidates already. These are the kinds of things that we envision – research collaborations.

Paul GIACOBBI

In Réunion, an island near Madagascar, we had trouble with Chikungunya, and this was a national concern because mosquitoes spread the disease to eastern Italy, where there was an epidemic. I am in charge of the local authority in Corsica in the south of France, as well as being a member of parliament. We decided to try to eradicate the mosquitoes spreading the disease, which is a new type of mosquito. For some years, this mosquito has been arriving by boat, probably from Italy in our case. In fact, it is possible that next summer, we will have an epidemic of Chikungunya.

Eric ROSE

We know the British are concerned about this.

Paul GIACOBBI

There are no specific treatments, except symptomatic treatments. It can sometimes be dangerous. It is very damaging to the economy. It can totally paralyse a region and affect a vast amount of people. It probably has long-term effects, which are difficult to appreciate at the moment, but it is possible that a lot of people are affected without any symptoms. Others may have developed the symptoms, but after a certain time, they are well. There could be long-term effects and this is quite serious because it is a specific African disease and the mosquito in question is in fact from Asia.

The combination of these two factors is serious. When I heard that we had a possibility of Chikungunya, I did not believe it. Just after that, an entomologist discovered one mosquito south of

my department. After that, I was assured that the population of mosquitoes would be controlled and they began to detect some examples. We had to try to control it by eradication area by area. Now I think we are doing quite well because there is a minimal amount of mosquitoes. It is impossible to eradicate them completely. You need to control and limit them. We control all that, but it is possible that we may have an epidemic of Chikungunya.

Eric ROSE

It will happen. It is just a matter of time before it does.

Paul GIACOBBI

Yes, because we have a lot of people that travel into France, bringing the disease with them.

Eric ROSE

26 out of 50 states in the United States now have the virus that harbours dengue. There has not been a major outbreak yet, but last year, Rio in Brazil had 75,000 cases of dengue. The mortality rate is at 1% or 2%, which would be like a bad flu, but even if you survive it, you are incapacitated for months. It is painful and it is debilitating. Those are all of our future customers.

Paul GIACOBBI

We have to go to our next meeting now.

Eric ROSE

Thank you for stopping in. I am sure we will continue these discussions. Right now, we are still a research and development stage company, but we expect to be a commercial stage company in the next 12 to 18 months, I would say.

Interview with Barry ROSENBAUM, senior fellow, Gordon SCHORR, senior fellow, John MYERS, Executive-in-residence

University of Akron Research Foundation

8 January 2010

Barry ROSENBAUM

My name is Barry Rosenbaum. I also lived in France in the 1970s and I lived in Belgium in the 1980s. My career was with ExxonMobil Chemical, so at least between Gordon and I, we have more than 70 years of industrial experience. The last four or five years, we have had the opportunity to work with the University of Akron to create, we hope, a business model for economic development, led in the region by our higher education institute. In the context of your long-term element, I would hope that what you hear this evening is somehow helpful to you in at least imagining how the role of higher education can become an important driving force for what we call technology based economic development.

We have had the opportunity to work with the University of Akron because we have a president, Luis Proenza, who is the President of the university and who certainly believes that technology based economic development for the region, for the state, for the country and for the world is in fact a reasonable strategy, a reasonable imperative for higher education. In that context, I would propose that somehow adjusting the culture of the academic institution, even in France, could become a very important driving force for what you are trying to accomplish. Most of what we will be talking about is not academics or even research – it is the role of a university in the broad spectrum of entrepreneurship and innovation.

Before Gordon begins, I will also add that we work for you, and if there is anything that we can do, not just this evening, but in our follow-up with the University of Le Mans, in our follow-up with the economic development in Western France, in our follow-up for you to potentially help your country and our country work more closely together around this concept of higher education driving economic development, we would be happy to do it.

John MEYERS

My name is John Meyers. I have 25 years' experience in industry, much like Barry and Gordon, but not with the same company. I worked in steel fabricating and then consumer products, and finally in logistics. In our country, we say, 'Drink the Kool-Aid.' Are you familiar with that?

Paul GIACOBBI

Yes.

John MEYERS

I bought into the vision that Barry and Gordon presented to me when I worked for the last company that I was with, the logistics company. I believe that what they are saying is absolutely true. The

universities are the impetus and the place from which creative juices flow. I have joined them in helping to support. My function primarily is implementation, the dirty work, so to speak, to take care of the little things that get in the way so that they can continue to push forward their vision. Again, as Barry said, we are here to help.

Paul GIACOBBI

May I point out something, which seems very important to me? For me, because I am very interested in economic development, what you have said up to now is perfectly clear and understandable, and I totally approve of universities being the source of economic development, and that technology core-based economical development is the real path to economic development for countries like North America and Europe.

However, I know many professors in universities in France. Some are my colleagues in parliament. Generally, their main opinion is that there is a gap between university and enterprise and that they do not want to commit themselves to this dirty world of enterprise. They want to keep their hands clean. This is a pity. This is terrible. The idea in France that an academic programme will be negotiated between enterprise and university seems to be considered a crime. I do not exaggerate. You probably have experienced a completely different reality.

When I listen to television or radio or I read in the newspapers or when I discuss this with many people from university, they do not regret this gap. They want to maintain the difference. You can hear that universities are not designed to take orders from the private sector. I think that this is terrible.

Barry ROSENBAUM

Can I make a comment about the University of Akron? We have lived there for five years. We did something to bridge the gap that exists within the University of Akron – I do not want to give the impression that the gap does not exist even here.

Paul GIACOBBI

Yes, I know.

Barry ROSENBAUM

We have introduced into the university the Research Foundation that Gordon will talk about, and we have introduced into the Research Foundation senior-level people with business know-how and deep business experience. My point is that we have the challenge and the responsibility to bridge that gap. The faculty will not do it even here, and I do not know exactly the situation in France, but in our university, the technology that is developed, the fruits of the research are owned by the university, not by the individual. We as industrial liaison people, we as experienced entrepreneurs now have that responsibility to commercialise the fruits of the research.

We have been doing this for five years. As we are successful, at least we offer the fruits of the effort to some of the faculties and we make jokes that because of our efforts to commercialise, some of those faculties start to drive a Mercedes or a Jaguar, or God forbid, a Ferrari. Other faculty members see these cars in the parking lot and come to us and say, ‘Can you help us?’ We are not trying to make the faculty into entrepreneurs. We would conclude here at the University of Akron that that is impossible. What we are trying to do is to bring people into the university ecosystem through the Research Foundation, who will bridge that gap.

Paul GIACOBBI

This is very important because this example explains the sort of path you took to reduce the gap. We must use appropriate tools to reduce the gap and I think if I understand correctly that your foundation is simply a pragmatic, practical and fair tool in order to reduce the gap. This sounds

quite reasonable and practical to me, even for France.

Barry ROSENBAUM

We hope so. Also those who are doing research in our faculty are very much concerned with achieving a certain base level of federal funding for their research dollars, so they have to go out and compete for grants. We have to get them to understand that it is not research for the sake of research any longer, but finding target areas that have value and then applying for grants. More and more of research grants are linked not just to pure research, but having a commercial partner involved. There are ways to begin tying this in and making the research focused on something that will provide not only research activities and knowledge, but educational experiences that will make the students more employable because they are working in areas that have direct application.

Paul GIACOBBI

In the end, all students must work in real life.

Barry ROSENBAUM

They all need jobs.

Paul GIACOBBI

A lot of people in France think that the normal goal of life is to become a civil servant first of all, eventually a member of parliament, and at the end, retire without doing anything. This is another point because you all were responsible in the industry, with considerable skills and experience of the private sector, as manager, engineers and so on. In France, very often, when people retire from the industry, they want to go to the beach, go fishing. Dry fly fishing is particularly interesting. They want to play golf and to travel abroad.

This is very interesting, but basically I think that the norm for a university is to give jobs to students and also to focus on take part in economic development. The point is that university research must be the main contributor to economic development. Science, technology, management – all these things play a part. Personally, I consider that this is absolutely the opposite of the general representation in France of the links between society and university. In France, we consider that a university does special academic work by itself. It is an independent body that is self-regulated without any invader in sight, and they often think that introducing a business consideration into the university is like introducing a virus. It is dangerous.

I am particularly interested to hear about your relations with the French University of Le Mans.

Gordon SCHORR

If we have the time, I would like to start on the presentation.

Paul GIACOBBI

Yes, I have plenty of time.

Gordon SCHORR

I will send you copies.

Paul GIACOBBI

I will give you my email.

Barry ROSENBAUM

What we will do is Gordon will present the tool that we use here at the University of Akron called

University Research Foundation. Then we will tell the story of how we arrived at a collaborative relationship with the University of Le Mans, what we found when we got there, and what we plan on doing to create value in partnership with Le Mans. First, Gordon will go through that tool that we call the University of Akron Research Foundation.

Gordon SCHORR

We are going to start out with a discussion about the University of Akron and then we are going to move into the Research Foundation. We are going to talk about the kinds of ways the university Research Foundation as a conduit to the outside engages with other universities, other communities and cultures, other development sectors and other corporations. First, you need to understand the nature of the University of Akron.

We are academically very solid in polymer science and polymer engineering. We are the centre of the polymer industry in the United States. We have very strong science and engineering, as I said, a good law school and a strong business school. We go through about USD50 million in R&D spend each year, and the state and the federal government continue to invest in major scientific initiatives and centres of excellence in the university campus. Very important is the nature of leadership. In our particular case, our president, Luis Proenza, who I hope you meet some day, provides national and regional leadership and sits on President's Council of competitiveness and a great number of the top scientific programmes in the United States.

He knows he cannot do it himself. He is building a top team of likeminded leadership, with very strong academics, but also leadership capabilities going beyond that. We believe that the university is a primary vision and force behind regional change, and what we call technology based economic development. If the university were not here, Akron would not be what it is today. The university really is driving the economic health and vitality of the community and the region. The university then represents a neutral hub for high-energy exchanges and relationships. When people want more than just a piece of technology, but they want to engage in the community or with other corporations or institutions, they use the university as a conduit to make that happen.

Let us talk about the strategic goals so that you can get a feel for the fact that in the strategic plan of the university, there are things other than just pure education. We know that universities have three fundamental components, and those are education, research on behalf of education, and what we call economic development, which you may also consider as societal good and welfare of the broader region. Our president and council have just developed the strategic plan for the next 10 years and these are the five strategic goals – to firstly strengthen the historical commitment to inclusive excellence; to take students of all areas and help them achieve success; to create a vibrant, healthy, diverse campus engaged with the surrounding community; to establish selected cross-disciplinary clusters of academic distinction; national recognition of curriculum, in which entrepreneurship and global competitiveness skills are embedded and to be a primary driver of economic competitiveness in our region.

If we look at that last goal, being a primary driver of economic competitiveness, the potential initiatives identified by the team are to be recognised nationally for technology transfer and commercialisation, and we are very much that already. To partner with business organisations and industry to advance the region and the university's research and technology transfer and create jobs and business profitability – I know that is a bad word, but let us say business vitality and societal good. Our goal is to expand the university's capacity to form strategic partnerships with industry, other educational institutions, local government entities and support of the general strength.

This is the state of Ohio. Columbus is in the centre. You can see the satellite map at night. You can see the hub and the wheel in which we are located, with Cleveland on the north side and Lake Eyrle and beyond that Canada, Pennsylvania to the right. We are very much involved in moving away from manufacturing for the last 30, 40 or 50 years, so we resonate a lot with our friends in Le Mans, Western France. We compared a lot of notes about what we were experiencing. We have 10 million people within 150 miles of Akron, and we have 50% of North America's population within

500 miles.

While living on the west coast in California is interesting and exciting, much of the economic drive and the need for education remain in this region. We have established likeminded partners in industry, universities, agencies and institutions. We know that we have a huge potential to create technology and good if we can all work together. The role that we believe we have is to try to make that happen, that nuclear glue to bring people and organisations together and to leverage the energy and networks of the university. Again, we had a lot of similarities with Le Mans.

Now, the Research Foundation is a little bit different. It is a separate organisation that was created outside of the university with the goal of carrying on the activities that benefit the university. It is not encumbered as an institution owned by the state. The Research Foundation is a separate not-for-profit company. It can own buildings and technology and parts of companies.

Barry ROSENBAUM

Let me clarify something. In the United States, there are at least two types of universities. There are private universities.

Paul GIACOBBI

I know that.

Barry ROSENBAUM

The University of Akron is a public university. It is part of the state university system of Ohio. The Research Foundation, this economic development tool, as you describe it, is a separate, not-for-profit entity. It does not have to follow all of the administrative limitations of the state regulations.

Gordon SCHORR

What we have is the barriers and hurdles you talked about. We are trying to dispense with those as much as possible. We have created this organisation to work as a customer-centric effective conduit to bridge philosophical, legal and geographic barriers. Now, this is the part where you do not believe us, but Barry and I came here five years ago and we gave up all our money and we worked for free for the Research Foundation. We pay John a small amount of money. We have an awful lot of fun, so I could explain that, but over a glass of wine because it is a very complicated situation.

We have three fundamental initiatives that we as senior fellows conduct, and this is really the business of business. We conduct entrepreneurship, innovation and technology commercialisation activities, and many things fit into that space. We look at technologies, both inside and outside the university. We take a technology and we try to find ways to bring in validation partners, core operations market, investment dollars. We bring in students. We bring in government institutions and industries and sponsorship, and we have created an angel investment network and we work with venture capital people to try to help entrepreneurs and business start-ups in the community.

One of the lacks we have is perhaps not venture capital funding, but it may be a culture of entrepreneurship and risk taking. We find that in the area of entrepreneurship, oftentimes the entrepreneur is not prepared for starting a business, but he is driven. He is motivated. Finding good business leadership is a big problem in the region, and we try to make that happen. We use open innovation, which is a process of using other people's resources, so we bring large corporations together and have them share ideas and thoughts, not just about scientific discovery, but about the process of conducting their business.

We create services to help corporations function in this space. We also do technology commercialisation and we could go into that another time. We receive great national recognition for regional wealth creation and, depending on your metrics, we are probably the highest rated tech transfer office in the nation. This is an example of what we have done with one corporate partner. We have taken one of his scientists from out of state and we have put him on our Akron campus at

no cost. We have given him laboratories with the idea that he will create value by linking our faculty with his network of corporate guys. He will learn more about our research capabilities and maybe eventually help fund some of these research people.

This company has taken out an innovation services contract with Barry and myself because, as you know, corporations are shedding their fundamental research capabilities because of the high cost of doing in-depth research. They are spending what money they have on applications research, so we provide basically a function of a chief technology officer to corporations, some very large. We become an adjunct to their research operations. We are intimate with their research activities and conversant with their business and marketing strategies. As a result, we can link them with other corporate partners. We are connecting this company with other likeminded companies in the area. We have taken out one contract or two with some of the university faculty and this company. We have helped them take out contracts with regional experts who had nothing to do with the university, acting on their behalf. The question we always ask is 'What can we do to make you successful?' Whatever it takes, we will work to that end.

We are having discussions around locating a research cluster of theirs near our campus so they can continue that kind of work and in general, opening up all the access to all the corporations and connections that we have and the other research institutions to this company. The sum of all these activities for this company is 'How can we create value for others?' When we have enough of these companies together, they start working together and helping each other.

This is a list of technologies. I will not go through it, except I wanted to differentiate two categories. The first category is university technologies that we are developing, that were developed and created and investigated by world-class researchers here at the University of Akron and down below are spin-in technologies that have nothing to do with the University of Akron except that they are in the same fields of science and study. They were not created by the university and may not even be university people in here, but we are bringing these technologies to our region because they are a strength of the region.

This is a spectrum of ways corporate partners engage with universities, ranging from very traditional to what we call enterprise partnerships. You can see traditional faculty relationships with consulting services and belonging to consortiums. If we go down the spectrum, we work with students and interns in training workforce development, giving students an opportunity to have real experience in a corporation while they are students so that when they get out, they are actually employed before they leave the school.

The next area of complexity is networks, bringing together corporate partners and universities and companies that might have a potential with other groups in the area. Finally, strategic alliances, joint ventures and spin-in technologies – the further down the road you go, the more complex, but the greater the value. The role of the Research Foundation is to demonstrate that these pathways are possible, to identify those faculty with which these concepts resonate, and to provide them an opportunity to learn and explore. Then what we discover is those with whom this concept resonates join with other likeminded faculty.

This is a very complicated spider diagram that we can animate for you so that little things turn on and off, but if we look at strategic reallocation of regional resources or regional assets, going from traditional to very non-traditional, the university started five or six years ago. Barry was involved in that. Yes, we are sharing analytical capabilities at the university. We have also undertaken sharing library resources. The university owns the libraries of several large corporations and manages it, saving them money and providing a bigger library asset for the region. There are a host of other opportunities with students and interns, and all those things are examples of very small incremental activities, but still very important in building bridges.

We have 115 industry-sponsored research projects, which ultimately generate USD50 million in research dollars. We have 37 traditional licences and then we have university technology start-ups, 15 of which involve licensing university technology. Nine of those have equity where the university and the Research Foundation and the faculty have an equity stake in the start-up company. We are moving further towards non-traditional, non-traditional commercialisation, where

start-ups are built in the area, but are not based on the university technology, but may involve university faculty at some point.

We have our industry-centric initiatives, where we are doing, as I said to you earlier, the fundamental research and providing executive services for corporations, which, even though they may be very large, EUR2 billion or larger, do not have all of the research facilities they need, so we provide some of that for them. We do not own those, but we have access to that. We have created some Research Foundation for-profit companies, which are making money and their objective is to become a real enterprise with a financial justification. We are developing entrepreneurship support and creating investment funds and working with student programmes.

Finally, the last item is regional and global initiatives. We work very closely with other universities and we help manage some of their intellectual assets. We are working with several cities and chambers. We are working with France and other countries, and we will talk about that in a few minutes. We look at technology, open innovation and entrepreneurship as the areas that are placed in a university, the Research Foundation works inside of that. You can see the overlap between university, community and industry.

Now, the motivation for our trip – following the discussions with Invest in France, which was originally a request for companies who would like to invest and get cheap and high quality research, we do not have a need for that, but we looked at it from the point of view of ‘How can we create value for both the United States, Ohio and Le Mans and Western France? The vision that we proposed as we went over there was to accelerate technology based economic development, which we refer to as TBED, in Western France and Ohio by sharing our best practices and other resources to build an economic, meaningful and cultural bridge around innovation and entrepreneurship and to leverage strategic partnerships between universities and regional economic development partners. Barry will be talking about that in just a few moments. Our core team that we developed was very interested, and I very much am interested in talking about relationships. We have representatives from the incubators, the technology transfer, the universities and the community on our main team, and of course, we met with the mayor of Le Mans and the president of the university, and Mr Gerard Bollee, who is an incredible guy.

His great-grandfather made steam-driven cars in the 1800s, and he took us on a tour of the museum. We also talked about his great-grandfather and they made carillon bells at one time. In 1866, they won first prize at the Paris Exposition. Those bells were shipped to Buffalo, New York, which is coincidentally where I am from. Gerard Bollee has asked me to track down those bells because the carillon set is no longer together, and so my objective is to bring back two bells and put one in Le Mans and one in Akron.

Relationships are very important. The reason this programme works so well is partly because Barry and I are Francophiles and yes, we like good wine, but Michel (Michel Gerspacher is the business partner in Le Mans who helped orchestrate the meetings in Le Mans) and I were co-workers (at Goodyear) a long time ago. He is from Alsace. He was very much able to find the right people, develop the effective collaborative team that brought us together. Whatever we do, you are better off doing fewer things based on relationship than a lot of things based on numbers.

The expectations from our meeting, and we actually presented this at our exchange, which Barry will address, is number one, to develop meaningful partnerships, to share best practices, to develop a plan to go forward and to prioritise projects. We know that we will only succeed if we are successful with a few projects at first. We cannot take on too many, so we addressed projects that were more important to Le Mans than to Ohio, but we think this is really important. Also, I would point out that our trip was underwritten by the Le Mans community. Thanks to the auspices of Invest in France for making the connections, but they divided up our costs because again, we work pro bono. We work for free, and we needed somebody to underwrite the trip.

That is the presentation. I will send a copy to Jean Pierre Novak tonight.

Paul GIACOBBI

Can I ask some questions? My first question is when you are in Le Mans with your colleagues and friends, do you speak French or English?

Gordon SCHORR

Actually, they all spoke English. Most of it was pretty good and there were a few who were very shy about speaking, but we would speak in French and they would realise their English was better, and we just had a good time.

Barry ROSENBAUM

Let me make a comment. I lived in France and I lived for a longer time in Belgium. When I came back to the United States in my role with Exxon, there were discussions around the point of global companies and thinking global, acting local and so on. Some people in the United States said to me, 'If we want to be more international, we have to learn a foreign language. If we learn to speak French, then we will be international.' It does not really work that way.

What I would say is in Le Mans, we communicated not just from the head, but from the heart. We formed friendships in three or four days, and to some extent, it is not fair because Gordon speaks French almost fluently. I almost understand French, but my New York accent is not understandable. My point is it is not just the ability to speak the language – it is the ability to understand diversity. It is the ability to understand and appreciate different cultures. It is the ability to enjoy not just an academic or a technology discussion, but a tour of the museum and a glass of wine and a visit to the old city of Le Mans.

I would say that we communicated very well, and that communication continues.

Gordon SCHORR

I would point out that my wife and I were more at home in France than we were in Texas, but that is maybe a bad comparison.

Paul GIACOBBI

I have a question regarding the interest that your French colleagues in Le Mans have in this partnership that you are developing with them. I think it is clear that they are certainly happy to develop international partnerships with foreign or American universities. That is fine. Regarding the connection with industry, is the same thing? When they develop with you, do they find a way to work more with industry? Have they already done it in France with local industries, or is it something new for them?

Barry ROSENBAUM

I would say they already do it in Le Mans, and it is not new. Do they do it well? Could they do it better? Do they do it as well as we do? Do they do it better than we do? The point on that and several other aspects, especially this angel investment network, is that certain elements of the economic ecosystem are very important and we agreed to share what we do and for them to share what they do. What we found in Le Mans is that there is an incubator adjacent to the campus, and there are many relationships through the incubator with industry. Some of them are outstanding, such as in acoustics, in vibration, in shipbuilding and so on.

We found with that university in that city in that region, they do it very well, and as I explained, it was not an accident that we came to the opportunity to collaborate with Le Mans.

Paul GIACOBBI

They were already convinced.

Barry ROSENBAUM

The regional economic development was selected because they are embracing many of the things we are talking about.

Paul GIACOBBI

This is interesting for us - how did you eventually end up with Le Mans? Did you consider other areas in France? How did you eventually size down to Western France and then Le Mans?

Barry ROSENBAUM

Let me start a little bit of the story that I wanted to tell, and then I will stop and we will take a breath. It was some time ago, maybe 18 months ago when Jean Pierre Novak, who takes all blame, all responsibility and all credit, came to Akron. To a point that you raised at the very beginning, he came to Akron because he was looking for Americans who were interested in investing in France. Somehow, he came to see us. He came to Akron and we work very closely with the Chamber of Commerce in the city of Akron, and somehow he came to the university to talk to us and see whether we could help him in identifying American investors in France.

We are always very polite, but we said, 'No. This is not the economic model. This is not the role that the University of Akron Research Foundation plays. This is not what we do.' We explained to him and he took the time and listened, as you have, and he listened to the Research Foundation story, how it has outstanding technology transfer and how we try to drive regional economic development. We challenged Jean Pierre. We said, 'If you can identify in France a regional ecosystem that has a leadership role played by a university in France, we would be very interested in collaborating and sharing best practices.'

He went away and about three or four months later, he came back with a proposal from the ecosystem of Le Mans in Western France, which had a strength in advanced materials and some of the technologies that we share, so there was a commonality of resources and skills that would make a long-term relationship easier.

Paul GIACOBBI

You had a similar field of research, to a certain extent.

Barry ROSENBAUM

In some select areas. What I would say is that through Jean Pierre's efforts, we received some communication, possibly from the University of Le Mans, about the possibility of establishing this interaction, a visit, a partnership. We went to the head of the Research Foundation, George Newkome, and we also went to the Dean of our College of Polymer Science and Polymer Engineering and asked, 'What do you know about the University of Le Mans?' To Gordon's point, they said, 'It is some outstanding research done at Le Mans.' Then they said, 'But you know there is outstanding research done at many universities in France. France has a history of doing outstanding research. Your challenge will be to talk to them about innovation, entrepreneurship and economic development because most French universities do not embrace that as part of the culture.'

What I would say is that for the first six or eight months of 2009, we had to work carefully and with some diligence to plant the seeds of preparing a visit. We had to understand the goals and objectives, understand the agenda, understand the kinds of things that we would do so that when we were in France for two or three days, we had a very, very productive visit. As Gordon said, I think it is a mark of the commitment from the group that we met that we went to the Research Foundation and to the Dean of the College of Polymer Science and Polymer Engineering and we explained the opportunity. They said, 'Great, go for it. We support you in every way, but we have no money. If you want to go, you have to get the people in Le Mans to pay for it.'

That is what happened. We are talking about a concept, not dollars. Going in position was through Jean Pierre's help, we seemed to have found a likeminded university regional economic development and the basis for creating a win-win situation. Let me go on. What was the main purpose of the visit? Gordon touched on it, but fundamentally, we wanted to share best practices in technology based economic development. We wanted to explain what we do, some of which we think reflects best practice, not all, and we wanted to hear what is happening in the ecosystem in Le Mans.

We would like to believe that the process that we are talking about can be duplicated and replicated in other parts of the United States, in other parts of France and in other parts of the world. Fundamentally, we are here because two aged industry people believed that the role of academic institutions in the 21st century can be more than it has been recently, and particularly in the Akron area and perhaps in the Le Mans area.

I mentioned the term 'jobs'. We make jokes with the president of our university. We have access to him and we tell him that we would like every graduate from the University of Akron to be guaranteed a job when he graduates. We want them to be guaranteed a job here in the region. In order to do that, you have to embrace economic development. We have reached the point where we understand that embracing economic development back to the academic side and teaching entrepreneurship and innovation and creating the linkages with businesses and creating start-up companies is an appropriate role for higher education.

I understand the minister's comments about the French culture and we love the French culture and we do not want to change it, not too much, but a little bit might be okay in the direction that we are talking about.

Gordon SCHORR

You have got to change our culture too because we need help.

Barry ROSENBAUM

I will go through some of the points that Gordon touched on and I will touch on some of them again. We really wanted to validate this economic development model that we have been talking about in exchanging ideas with an extremely capable university in France. The conventional elements of collaborative research or the conventional elements of exchanging students will happen between the University of Akron and Le Mans, but honestly, those are not strategic elements of what we are talking about. Those are classical relationships that universities have. The value added will be the economic development components.

If I go through the preparation, from the time we began the engagement until the time we actually visited - it was at least six months - the preparation was excellent. I have to say that the people at Le Mans were incredible hosts to the point where I made a joke. I said to them, 'I cannot invite you to Akron because there is nothing I can do that will compare with what you have done.' Now, Gordon mentioned Gerard Bollee, and we did not know when we went there the relationship between Gerard Bollee's grandfather and Wilbur and Orville Wright. We did not know that aviation was born in Europe at Le Mans. There is a history and as we plan a visit from the people at Le Mans to Akron, we have a challenge to at least try to emulate the hospitality that we received.

Before we left, we spent two hours defining follow-up actions, priorities, the who, the what, the when. There is a fellow named Jean-Luc Firmin from Nantes who is associated with the economic development region of Western France, and he volunteered to be the steward. He is the keeper of all of the commitments that were made and so by the time we got back to Akron four days later, the memo was there, explaining what we would do before the Christmas holidays, what we would do in the month of January, and as best we can, we have been following up on those collaborative opportunities.

Let me mention one other thing before I take a breath. We met the mayor of Le Mans, Jean-Claude Boulard. He challenged us. Akron is a city of about 220,000 people, with Le Mans

being about the same size. There are a lot of similarities. We said to the mayor, 'On behalf of Mayor Plusquellic, our mayor in Akron, we invite you to come to Akron.' The mayor looked at us and he said, 'I am too busy to make a visit just for the formality. If you want me to visit Akron, I want to see results from your visit to Le Mans. I want to see what you have accomplished. I want substance.'

I remember that because there are many economic development delegations that go for visits to all kinds of places. They do not always bear fruit. We understand that an economic development programme between two universities is a little bit strange. It is not normal, so the mayor challenged us and said, 'If you want me to become part of this, show me that it is real.' One of our challenges is to show him that it is real. As Gordon said, if you look at the follow-up actions in detail, I would say that there are more things than we agreed to do, and that is normal because of the dynamic of the visit. When they come here, we will give them work to do. We want to create some absolutely tangible, absolutely real economic development results based on the visit, and then the Mayor of Le Mans can come here.

I would also say, and Gordon touched on it, that there was incredible parallelism. As part of their ecosystem, they have a tech transfer activity as we do. They have an incubator accelerator as we do. The incubator accelerator is the basis they use for both supporting start-up companies as we do and supporting liaison with industry. In a sense, we were surprised that we were speaking a very common language. There were some things we do in the area of angel investing, trying to help the new companies raise money that they do not do. There were some things that we learned in Le Mans that we do not do. It was surprisingly synergistic and surprisingly parallel.

Some of the things we talked about reflected what we call the core competencies of our region and the core competencies of Le Mans, the Western France region. We are very interested, for example, in talking about the role of the university in leading a clean tech, advanced energy and particularly the wind cluster activity that we learned about in Le Mans has now been transferred to the wind cluster activity that is going on. We live near the Great Lakes. We live very close to Lake Eyrie and there is a project that we talk about to create a wind farm in Lake Eyrie. As we go forward, we will interact with the wind cluster that we learned about.

There was a tremendous synergy around biomedical devices. In our region, we have very, very strong hospitals, teaching hospital and hospital research and we were very surprised to hear that in one very specific area, which was a total surprise, we at the University of Akron and the people at the University of Le Mans are both working on an artificial pancreas to become a facilitator in helping to treat diabetes. This is a tremendous opportunity for that research collaboration to commercialise the technology, to establish the basis for clinical trials, to really collaborate to bring the technology to a commercial success.

We learned, for example, about some work that is going on in Le Mans about marine coatings, which are coatings for reducing fouling of marine vessels. These have to be nontoxic and so on. Gordon mentioned that one of the companies in our network – it is a company located in Ohio that has a whole division on marine coatings – is already working with the people in Le Mans, trying to understand the technology to the point that in that particular case, I do not think we are going to invest in France, but we are going to create business because technology in France is going to be commercialised and create a revenue stream through the industry in that sense. Finding customers in that context can be as important as finding investors.

We learned about a whole new university system in Le Mans. As an adjunct to the University of Le Mans, there are the institutes of material mechanics. We have got people in our engineering college who are talking to their people about the concept of establishing an entirely different college system here at the university that is focused on industry partnerships. The school in Le Mans has only 1,000 students, but they focus on solving industry problems that are absolutely real. The students solve the problems and go on and work for these companies, so it is a model that is currently replicated in Quebec. We want to replicate it in Akron.

I am wrapping up and let me just finish my notes. The follow-up action was real. The stewardship is going on. We have accepted the challenge from the mayor of Le Mans. After we have figured

out how to become such hospitable hosts, we expect to invite the people from Le Mans here to Akron in the spring when it stops snowing. It has been snowing for the last week. One of the things we have set as a target is that we want one of our regional companies to be located in the incubator in Le Mans in 2010. We want one of the French companies from Le Mans to be located in the incubator here in Akron to start that real, vibrant flow of innovation between the two regions. I can only thank you people for helping to support Jean Pierre and this whole process, for making it happen. If there is anything that we can do to support this concept as you hopefully embrace it, please let us know. If there is anything that you can do to help provide recognition and in some way support this initiative, that would be fantastic. Perhaps we could have a test site, a beta site between one region in the United States and one region in France and give this opportunity some chance to be nurtured, to mentor and grow, and then use it as an example for other regions in our country and in your country.

You may get the feeling that Gordon and I enjoyed ourselves, and that is true. It is not often that you have an opportunity to meet the kinds of people that we met, to establish the kinds of relationships that we have established, and you have our commitment that we are going to make some very important progress and some very important results from this collaboration. Thank you for listening.

Paul GIACOBBI

Thank you very much. We do not have a lot of time, so I will focus on some terms you used just now. You said that it was only a question of language, but heart. I think this is important. For me, this echoed what was said to me the previous day about the lack of social and personal relations between French and American businessmen. I think that it is very important that above the institutions, above the official links, there are some specific social relations, friendly relations. This is very important.

You used the term 'recognition and support.' I think this is very important because if an experience is a success, and this seems to me to be the beginning of a success, we need to recognise this and eventually support this. I will meet the minister in charge of universities in France, Mrs Pécresse, and I will tell her about this. It is always interesting to have an experience, to innovate, to find a new path for progress. This is all interesting, but the important word for me is 'duplication'. If such an experience is a success, we have the responsibility and I have a responsibility as advisor to the President of the Republic and for the government to try to find methods of duplicating the experience.

When we say that we must bridge the gap between university and the business world, you cannot issue a decree for that. This would be a technocratic and stupid way of doing things because it is not efficient. It is only words, but what is important is from the ground level, we must have initiatives and success, and then at the end, if you want, you can publish a law. It is good for parliamentarian people to have a law. This is not useful at all. Perhaps in a certain sense, it is a question of recognition and also perhaps a way to obtain public support.

Thank you very much. From a practical point of view, it would be useful for me to have written documents. If it is possible after studying the documents, if I have some questions, I will perhaps email you. Thank you very much for what you have done and the time you have spent on this.

Barry ROSENBAUM

Let me reciprocate the thank you. Let me ask you one thing to please do, and that is to have some communication back to the people in Le Mans about this.

Paul GIACOBBI

Yes, to embrace the reality and get in touch with your counterparts.

Barry ROSENBAUM

At least for me, I hope that you have a feeling and I hope that they will get a feeling of a very positive communication, a very positive experience and at least my perception is that from a member of parliament, from a minister of the government of France, you have the opportunity to give them some well-deserved recognition, which I hope you can do. When you are in New York next time or Buffalo or wherever, we will come and visit and carry on the conversation.

Paul GIACOBBI

Unfortunately, I am very busy a lot of the time, but I am very interested about this and I hope so. Thank you very much.

Participant

Thank you very much. That was a very interesting presentation. It gave us a somewhat different view of the links we have to create between France and the US. I think it was a very good complement to our discussion with the industry. Thank you for that. Your adventure is still at the beginning. We are committed to continuing helping you in that.

Barry ROSENBAUM

Thank you so much. Safe travels.

Paul GIACOBBI

Thank you very much.

Entretien avec M. ANDRE SANTINI,

Député-maire d'Issy-les-Moulineaux

Mardi 15 décembre 2009

A. SANTINI: Le côté fiscal peut être rapidement évacué, parce qu'il est réellement récent : c'est le crédit impôt recherche.

Vous voyez le très bel immeuble de Microsoft, qui a été inauguré il y a quelques semaines. A côté, s'est installé Lundbeck, beaucoup moins connu. C'est un laboratoire de recherche danois, spécialisé dans le système nerveux central. Il traite la schizophrénie, Alzheimer, la sclérose en plaques. C'est gigantesque comme dossier.

Ce grand laboratoire a bénéficié intégralement du crédit impôt recherche.

P. GIACOBBI: Qu'est-ce qui a décidé Lundbeck à venir ? Le crédit impôt recherche ? André Santini ? Les deux ?

A. SANTINI: C'est très compliqué. Ils sont très intéressants, très intelligents. C'est bien gentil de traiter le diabète ou le mal de tête mais, en l'occurrence, ce sont des médicaments très chers. Il suffit d'être agréé pour en bénéficier. C'est intéressant de faire de la recherche très chère.

Pourquoi sont-ils venus chez moi ? Le crédit impôt recherche. Microsoft me l'a dit également. C'est une des rares mesures gouvernementales qui a été appréciée. Au passage, ils me disent : "*On n'est toujours pas payé.*" C'est bien français !

Nous avons un problème parce que Microsoft, sur les 45.000 m² de l'immeuble n'en avait pris que 36.000. Il m'en restait donc 9000. Il faut donc trouver dans ce cas -je fais le VRP- un client de complément, qui accepte de vivre dans l'ombre d'une grande enseigne. Personne ne voulait venir. Neuf mille mètres, c'est petit et grand à la fois. Il fallait trouver quelqu'un qui ne soit pas offusqué de travailler à côté ou à l'ombre de Microsoft, qui accepte même que les gens racontent que c'est une filiale de Microsoft... Stupide, n'importe quoi ! Ils ont été très contents. Nous avons trouvé des gens très heureux d'aller dans le très bel immeuble. Nous avons eu la chance d'avoir une sortie indépendante possible, afin qu'ils puissent accéder.

P. GIACOBBI: Comment les as-tu trouvés ? Comment cela se passe-t-il ? L'AFII sert-elle à quelque chose ? L'agence régionale chapeautée par la Région... ?

A. SANTINI: L'AFII a joué pour le centre de recherche de Microsoft. Microsoft a décidé de réinvestir sa recherche en Europe. Ils ont délaissé momentanément Bangalore et Shanghai, car jusqu'à maintenant il leur fallait tellement de chercheurs qu'ils ouvraient le centre à Shanghai, par exemple.

P. GIACOBBI: A Bangalore, on lance un appel à candidatures, on a 20.000 informaticiens diplômés et compétents ; on va en sélectionner cinquante.

A. SANTINI: Sauf que les salaires ont augmenté.

P. GIACOBBI: Les salaires sont devenus très élevés

A. SANTINI: En ce qui concerne l'AFII, elle s'est un peu occupée du centre de recherche, pas de Microsoft. Microsoft était déjà décidé à venir. Il y avait le centre de recherche. Microsoft a recréé un centre de recherche en Europe à partir de Madrid, Munich et Issy-les-Moulineaux. Ce qui est intéressant, ce n'est pas de voir pourquoi ils sont venus à tel endroit, mais pourquoi ils n'ont pas été à tel autre. En l'occurrence, pourquoi n'ont-ils pas été à Paris ?

Problème d'image. Pour le centre de recherche, qui a un budget annuel de 1 Md\$, Paris Plage, la nuit blanche... Cela les a beaucoup choqués. Ils ont refusé Paris. Moi-même, j'étais en train de jouer de la mandoline avec un immeuble extraordinaire d'un point de vue esthétique, avec un intérieur HQE (haute qualité environnementale) maximum. Ils ont même trouvé dans la ville une entreprise avec qui ils ont travaillé le nouveau style de management à l'intérieur. Par exemple, ils ne voyagent plus. Ils ont une sorte de phare pour la téléprésence partout. On ne se déplace plus. Ils ont un écran, tout le monde est en réunion autour, et l'on dialogue avec les gens de Seattle. La dernière fois, j'étais avec Cisco à Bangalore. C'est mieux que d'y aller.

P. GIACOBBI: Bangalore est l'un des plus gros centres de Microsoft dans le monde. L'essentiel des logiciels est fabriqué avec des sociétés indiennes, qui sont riches et relativement peu connues.

A. SANTINI: J'ai été à Seattle ; Microsoft, c'est 30.000 personnes sur place, 90.000 dans le monde.

L'Agence et Christine Lagarde ont donné le coup de pouce par le crédit impôt recherche.

Comment fait-on pour décider quelqu'un à venir chez nous ? C'est un de mes secrets de fabrication. Je vais voir les gens que j'ai repérés. C'est un peu un comportement de prédateur. J'observe la position de chaque entreprise. Par exemple, je vois Bouygues Télécom qui construit sa tour. Chez moi, c'est l'immeuble Trident de Microsoft et de Lundbeck, à côté l'ovoïde très joli de Christian de Portzamparc, c'est très réussi. On reviendra aussi sur l'importance de l'architecture et de la haute qualité environnementale. A côté, la tour de Bouygues Télécom.

Bouygues Télécom, c'étaient 52 implantations. Par un stagiaire, vous faites calculer le loyer. Puis vous allez voir Martin Bouygues ou Gilles Péliçon, et vous lui dites : *"Monsieur, cela ne vous dérange pas de payer tant de loyer ?"* Evidemment, les liaisons coûtent très cher. Maintenant, ils se mettent sur Internet, cela coûte moins cher. Mais elles coûtent cher. Des gens ne sont jamais au bureau parce qu'ils sont sur les implantations. La téléprésence n'était pas encore très répandue ; on passait son temps en voiture. *"Moi, je vous amène un immeuble pour le même prix, magnifique, dessiné par le plus grand architecte que vous choisirez."* Vous voyez les yeux du gars qui se dit : *"Qu'est-ce que c'est que ce truc-là ?"*

En ce moment, je négocie avec Canal +. Ils étaient installés dans un très bel immeuble de 25.000 m². Sauf que les couloirs étaient plus vastes que les bureaux ! Il y a 600 personnes dans 25.000 m².

P. GIACOBBI: C'est un ratio tragique.

A. SANTINI: Il y avait des filiales partout.

P. GIACOBBI: A l'EI, on faisait 7 MdF de chiffre d'affaires, on ne gagnait rien. Ils faisaient 5 MdF de chiffre d'affaires, ils gagnaient 1 MdF.

A. SANTINI: Est arrivé l'incident Messier, la reprise par Vivendi. La holding désigne Méheut, "M.

Bégon Vert", puisque c'est là qu'il a commencé...On lui dit : "*Vous allez remettre tout cela en place.*" J'avais sur le dos le siège de *L'Equipe*. *L'Equipe* était chez moi, cela marchait très bien. C'est le groupe Amaury. Ils ne sont pas cotés en bourse ; ils gèrent cela de façon paternaliste et patriarcale. Monsieur Amaury était un type respectable. Quand il a vu que les gars de *L'Equipe* se régalaient, se gavaient partout, il a dit : "*Allez vous faire voir !*"

Ils se font construire un siège magnifique, 25.000 m², avec les bureaux, les salles à manger. Faut voir ! C'était la perfection. Il possédait la moitié du siège, Axa avait l'autre. Je me suis retrouvé avec un siège vide de 25.000 m², remarquablement conçu.

Nos promoteurs ne sont pas très dégourdis pour faire du commercial. Ils ont plein de sociétés. Je repère la cible. Je connaissais bien Messier, puisque je présidais le syndicat des eaux.

(...) Je vais donc voir Bertrand Méheut, qui vient d'être intronisé comme président. Je lui dis : "*Monsieur le président, vous allez garder longtemps ce merveilleux immeuble ?*" Il m'a dit : "*C'est une catastrophe.*" "*Est-ce que cela vous intéresserait que je vous vende un siège de 25.000 m² où vous pourriez mettre 1500 personnes ?*" "*1500 personnes ? Top là !*" On a évacué le siège, que la Caisse des dépôts a racheté, en gardant Canal + au rez-de-chaussée, en y mettant le ministère de la Justice, le plus faible budget dans l'immeuble le plus cher ! Ça, c'est de la gestion !

P. GIACOBBI: Sur la gestion immobilière de l'État, il y aurait de quoi...

A. SANTINI: Ils se sont installés là. J'étais assez content. Canal + vers 18 M€ par an de TP. Maintenant, ils veulent tout regrouper. Ils en ont à Boulogne et un ou deux autres. Ils veulent regrouper. Je leur fais plusieurs propositions ; ils ne sont pas faciles à décider parce qu'ils n'ont pas de nécessité, ils gagnent de l'argent. La fille qu'ils ont recrutée (X ponts), n'a qu'une hâte : ne rien faire. Elle a peur de perturber les habitudes. Pour l'instant ça va bien. Donc elle bloque. C'est toujours le cas pour les entreprises.

Martin Bouygues gère son argent ; alors, il décide vite et bien. On lui a fait deux immeubles, l'un à Meudon, qu'il inaugure ce soir, un immeuble positif, qui produit plus d'énergie qu'il n'en consomme, et le siège à Issy-les-Moulineaux, dont les travaux vont encore durer un an.

Comment je fais pour une entreprise ? Je vais lui proposer une affaire. Je dis : "*Je vous apporte la solution à vos problèmes, que parfois vous n'avez pas recensés.*"

P. GIACOBBI: Que ce soit les nationaux ou les étrangers ?

A. SANTINI: Oui les deux. Une belle affaire a été Cisco Systems. J'apprends que Cisco hésite à venir en Europe. Personne ne connaît Cisco. Comme ils sont équipementiers, ils ne vendent pas aux particuliers. Maintenant, ils s'y mettent. Toute ma téléphonie chez moi vient d'être vendue par Cisco. On ne paye plus le téléphone, il est sur Internet. Cela m'a coûté 550.000 €. Ce sont de beaux appareils, très modernes. On craignait que les fonctionnaires ne sachent pas les faire marcher, mais cela fonctionne.

Je ne connaissais pas Cisco. Je me renseigne. L'affaire date de 1998. On me dit que Issy-les-Moulineaux est en *short list*. Pendant les vacances, je me dit : "*Je vais aller dans la Silicon, je n'y suis pas allé depuis quelque temps.*" Je fais téléphoner au consul général. Il m'a organisé tous mes rendez-vous en huit jours.

J'ai été reçu par John Chambers, le patron de Cisco. Il examine tout lui-même. Je lui demande rendez-vous, je suis reçu dans les huit jours. Je vais là-bas.

Il me dit : *"Nous hésitons entre Amsterdam Schiphol, parce que c'est un hub, Londres Heathrow, même profil -tous les deux ont une culture anglo-saxonne qui convient à mes ingénieurs, aux commerciaux-, et Issy-les-Moulineaux."* On bavarde et au bout de 20 minutes, j'ai eu le sentiment que je dérangeais ; il avait tout compris. Il me dit : *"Je vous remercie."* Je lui demande s'il décidera bientôt. *"Oui, bientôt."* Il me raccompagne poliment et il me dit : *"Je crois que j'ai décidé."* J'ai dit : *"Ah bon ? Excusez-moi, mais pouvez-vous me dire ce que vous avez décidé ?"* Il me répond : *"J'ai choisi Issy-les-Moulineaux."* *"Ca alors ! Monsieur le président, puis-je savoir pourquoi ?"* Il me dit : *"Parce que vous êtes venu."*

Je suis rentré, il fallait faire l'immeuble en dix-huit mois. Comme il avait mis du temps à se décider, le planning s'était rétréci. Nous sommes très fiers d'avoir Cisco. Nous sommes très liés avec eux.

P. GIACOBBI: Je suis frappé par un contre-exemple terrible : la maison Tata. C'est une des plus riches du monde. Quand tu envoies un *mail* aux États-Unis, tu passes par Tata. Tu ne le sais pas, mais l'ensemble de câbles intercontinentaux, c'est Tata. Quand on roule en Jaguar, en Land Rover, en Ferrari, c'est Tata. Quand on fait de l'acier, c'est le sixième du monde, etc. Tata, c'est incroyable ! Quand on descend à l'hôtel Pierre à New York, c'est Tata. La limousine, c'est Jaguar.

Celui qui a développé Tata, était français. Sa maman était française. Il a fait ses études en France, a appris l'aviation avec Louis Blériot, a fait son service militaire à Orléans, est rentré en Inde après. Il est enterré au Père-Lachaise. Malgré cela, son successeur décide, il y a trois ans, d'investir. Il avait de l'argent : 25 Md\$, pas d'emprunt. Il a acheté Jaguar, Land Rover ; il a monté dans Ferrari et a acheté Chorus, en Europe. Il n'a rien acheté en France.

Le monde entier sait que Ratan Tata va acheter, pourquoi ne lui court-on pas après ?

A. SANTINI: Parce que l'on n'est pas des commerçants.

P. GIACOBBI: J'ai assisté à la venue du patron de Mittal. On l'a fait attendre deux heures parce que l'on devait recevoir M. Forgeard. Je disais à mes collègues : *"C'est un escroc ; dans huit jours, il est viré, il n'est plus président. Mittal, vous allez lui poser la question de savoir s'il va acheter ? Mais il a déjà acheté !"* Tout le monde rigolait. Je suis le seul poli. On lui demande : *"Qui êtes-vous ?"* C'est le premier sidérurgiste du monde. Il dit : *"Mais je suis connu."* *"Qui est votre famille ?"* Il était stupéfait ! Il riait. Il disait : *"Je n'ai jamais perdu de l'argent dans la sidérurgie. J'en ai rarement gagné, mais perdu ? Jamais !"* Extraordinaire !

Il faut aller chercher les gens.

A. SANTINI: Oui.

Par exemple, pour Microsoft, petite histoire. Il y avait 42 hectares de friches, des pavés dans la cour, l'herbe qui poussait entre les pavés. Il a fallu que j'opte pour une stratégie. Par exemple, le tertiaire. Aujourd'hui, on repose la question de l'industrie. Moi, je n'avais pas le choix. Je me suis battu pour les tramways. Le nouveau tramway qui va d'Issy-les-Moulineaux à la porte de Versailles, inauguré il y a quelque temps, connaît un succès extraordinaire ; c'est encore moi. Même les écolos m'en donnent le crédit, ce qui est plutôt rare. C'est moi qui ai fait passer l'aumônière pour ramasser tout l'argent ; j'ai même mis 1,3 M€, alors que ce n'était pas ma compétence.

J'avais le périphérique et, juste en bas, un petit morceau où il y avait sept ferrailleurs. J'entends parler d'Alfa Romeo. C'était formidable ! Je m'arrange pour rencontrer le président d'Alfa Romeo, il avait toute la finesse italienne et la rigueur suisse.

Je dis : *"Monsieur le président, je suis heureux que vous ayez accepté de venir me voir. J'ai appris*

que vous alliez vous installer à Paris." Il me dit : "Voilà, je veux installer le siège de Alfa Romeo." "Vous avez déjà choisi, monsieur le président ?" Je le savais très bien ! "Oui, Vélizy." Je dis : "Vélizy, c'est très bien." "Oui, Lagardère s'est installé là-bas." "Et puis, ce n'est pas trop cher." "Avec les moyens de transport, le métro, le tramway..." "Quel métro ? Il n'y a pas le métro." "Ah ? Il n'y a pas le métro ?"...

Le gars était ferré. J'ai dit : *"C'est dommage... J'ai un terrain formidable, mais très difficile à conquérir. Il est au bord du périphérique." Il me demande alors pourquoi le terrain est encore libre : "Il y a des ferrailleurs."*

Il me dit : *"Ah, oui..."*

J'ai dit : *"Je ne sais pas s'ils ont les titres, quel est le prix, comment ils s'entendent. En revanche, la finesse italienne pourrait être un argument pour avoir un terrain merveilleux." Je le lui montre sur la carte. Il me dit : "J'ai une idée, je veux refaire ce qu'a fait Citroën, les chevrons sur la tour Eiffel. Je voulais un terrain où l'on puisse mettre une grosse voiture. Je vais voir cela."*

Un mois après... Il avait acheté le terrain. Je me suis débarrassé d'un nid de frelons. Il a installé cela. Il me dit : *"Pour la voiture, à qui faut-il demander la permission ?" Je lui dis : "A la mairie de Paris." Il me dit : "Ils ne vont pas vouloir. Qu'est-ce qu'on fait ? On le fait quand même ?" J'ai dit : "Oui, c'est tellement gros que personne ne pensera que vous n'avez pas l'autorisation." C'est ce qui s'est passé. Pendant des mois et des mois, on a eu cette grosse voiture en toile.*

P. GIACOBBI: Ont-ils peur des régimes d'autorisations. Par exemple, le régime des installations classées...

A. SANTINI: Oui. Pour mettre une toile publicitaire sur leur façade, il y a des problèmes d'incendie, de sécurité. On les fait payer. Je le vois bien, j'ai RMC, tout le groupe de Alain Weil est chez moi.

Il a très bien marché puis a été racheté par Fiat. Il avait le rez-de-chaussée, un étage et une terrasse. Il a donc vendu. Tout le monde vient me voir en me disant : *"Si j'achète, est-ce que vous me soutenez ?"*

Un jour, Antoine Bernheim demande à me rencontrer et à voir le terrain. Il était amusant de voir tourner tous les autres. Bernheim ne bougeait pas ; il agissait de l'intérieur. Evidemment, il achète le terrain. Il me dit : *"Si j'achète, est-ce que je peux agrandir ?" J'ai dit : "Oui, bien sûr, mais il faudra que l'on discute, de ce que vous allez faire, parce qu'il faut que je modifie le PLU." Pour attirer les groupes, il faut faire l'immeuble qu'ils souhaitent.*

J'avais repéré Microsoft qui était aux Ulis, qui avait des bureaux loués rue de l'Université. La filiale française est la plus importante, la plus dynamique de tout Microsoft. On discutait avec des gens qui cherchaient une image, un logo, un emplacement. Generali arrive. On transforme un garage de 1500 mètres en un immeuble de 45.000 m². L'immeuble appartient à Generali ; Microsoft n'est que locataire, comme Lundbeck (530 € le mètre carré, très cher, mais l'immeuble est beau).

On a commencé à aller voir le président de Microsoft. A force de discussions... Il n'y a pas de réduction ni de baisse d'impôts. On n'a pas le droit à tout cela. On a vendu le meilleur produit possible. Ils sont enchantés. Toutes leurs opérations de marketing démarrent d'Issy-les-Moulineaux.

P. GIACOBBI: Avec un autre maire, ces terrains auraient pu être des logements sociaux.

A. SANTINI: Oui, n'importe quoi. Il y avait EDF, ces tours minables qui étaient là. Cela avait été

fait par l'Atelier de Montrouge, dont une partie est classée. Le reste était un duel entre légionellose et amiante, que le meilleur gagne ! On a pris la décision de démolir. C'était un bail à construction entre EDF et la mairie de Paris. Pas facile à régler, grâce à M. Sautter !

Pour chaque immeuble, je peux vous raconter le chemin de croix.

P. GIACOBBI: Des gens continuent à venir ?

A. SANTINI: Bien sûr. L'informaticien Chinois s'est installé il y a deux mois.

P. GIACOBBI: Ont-ils peur de l'avenir quand ils arrivent ? Disent-ils : *"En France, vous allez augmenter les impôts..."* N'est-ce pas leur problème majeur ?

A. SANTINI: Non. Les Chinois ont des problèmes de visa et de passeport. Ils sont humiliés qu'on les traite comme des immigrés. On n'est pas très bon.

P. GIACOBBI: La mairie sert-elle d'interface pour les problèmes ? Elle devient un peu, d'une manière ou d'une autre, le guichet unique. Les visas, c'est terrible...

A. SANTINI: Je suis jumelé depuis douze ans avec Chongwen. Cela joue beaucoup. Quand j'ai fait un infarctus à Pékin, le ministre adjoint des Affaires européennes, actuel ambassadeur à Paris, m'a téléphoné à l'hôpital pour me dire : *"Monsieur le ministre, on va vous guérir, j'en suis sûr. Il faudrait que vous acceptiez d'aller à l'hôpital des cadres du parti."* J'ai dit : *"Ce n'est pas possible."* Il dit : *"Oui, je sais bien que le président de la République vous a téléphoné ainsi que le Premier ministre."* Je lui ai dit : *"Les portables sont toujours en lien avec une table d'écoute, alors !"* On a rigolé. Il m'a dit : *"Je suis le premier Chinois stagiaire à l'ENA."*

Je me permets de te signaler, cher camarade énarque, que, quand j'étais ministre de la Fonction publique, j'ai organisé un déjeuner des ambassadeurs de pays étrangers à Paris qui avaient fait l'ENA ; il y en a douze. Cela n'a rien coûté. L'ambassadeur d'Allemagne, celui de Chine, de Singapour, d'Australie...

P. GIACOBBI: Je me tue à expliquer qu'il faut créer un réseau des Alumni. Ma femme a fait ses études supérieures à Trinity College Dublin. Ils ont un réseau d'Alumni. Résultat des courses : rien qu'avec cela, de temps en temps, ceux qui ont fait fortune envoient 10 M\$, 50 M\$ tous les ans, et l'on fait une petite fête. Cela coûte quoi, une petite fête ? Ils reçoivent dans leur ancien collège, tout le monde est content. C'est 10.000 £ la fête, ils encaissent 10 M\$. Nous n'avons même pas de réseau. Nous ne savons pas. Des types ont fait des études en France, Polytechnique, l'ENA, etc. On ne sait pas où ils sont.

A. SANTINI: Tout à fait. C'est une bonne idée. C'est un des descendants de Confucius. Ils sont plus de 2500. Il est très flatté qu'on le raconte. Quand Mitterrand était allé voir la ville natale de Confucius, des jeunes étaient présents. Mitterrand a dit : *"C'est dommage que nous ne puissions pas emmener ces jeunes comme stagiaires dans nos universités."* Il a été le premier à bénéficier de la mesure. Il est très intelligent.

P. GIACOBBI: Je parlais de l'Indian Institut of Management. Je suis allé à Calcutta, le directeur d'études me dit : *"On a un problème de visa. Les étudiants de HEC ont un visa pour venir ici, mais nos étudiants, quand ils vont à Paris, n'ont pas le visa qui colle."* Il me dit froidement : *"Cela ne va pas. Nous n'avons des problèmes nulle part ailleurs. Ils ne vont pas travailler en France, ils sont mieux payés ici, c'est idiot comme raisonnement."* Dans cinq ans, dans dix ans, ils seront directeurs généraux ou directeurs de branche chez Mittal ou Tata.

A. SANTINI: A l'ambassade de Chine en France, ils sont six anciens énarques. Nous ne sommes pas à la hauteur. J'ai organisé ce déjeuner, ils étaient ravis.

P. GIACOBBI: On a la liste des anciens de l'ENA qui ont fait des trucs... Le problème est qu'on ne les recherche pas institutionnellement.

A. SANTINI: Les étrangers figurent à part.

P. GIACOBBI: Oui. Ils figurent à part parce que l'on ne peut pas les mélanger. Mais c'est très bien fait. On n'a pas de réseau général des anciens élèves étrangers.

A. SANTINI: C'est Kong Chuan (?) qui est venu installer le grand informaticien chinois chez moi. Ils étaient à Evry. La raison est qu'un des premiers jumelages avec Pékin, c'était nous. Chaque année, des jeunes vont à Pékin, et inversement. Cela marche très bien. Voilà un exemple affectif.

P. GIACOBBI: La Région a quelque chose ?

A. SANTINI: Oui, elle finance un truc, je ne sais pas ce qu'ils font.

P. GIACOBBI: L'AFII me dit qu'ils se coordonnent avec eux. Je sens bien qu'il y a une petite gêne. J'imagine que ce sont des systèmes régionaux très mauvais.

A. SANTINI: Le Conseil général des Hauts de Seine avait une sorte de jumelage avec Nankin. Il y avait quelqu'un aussi.

P. GIACOBBI: Le ministère des Finances apporte-t-il une aide ?

A. SANTINI: Non. J'ai opté pour Internet en 1995, à un moment où tout le monde pensait qu'Internet était une entreprise de nettoyage ! J'étais tranquille. Maintenant, tout le monde gigote un peu, mais il faut qu'ils puissent offrir des immeubles, des conditions de transport. Le *board* de Microsoft a choisi Issy-les-Moulineaux à l'unanimité quand ils ont vu les maquettes.

P. GIACOBBI: L'architecture est très importante.

A. SANTINI: C'est un concours. C'est un Italo-Américain ; il a fait le siège de la Banque du Luxembourg. Il a un talent... Faire un trident, il faut le faire !

P. GIACOBBI: Ce n'est pas mal. Visuellement, il y a des avantages. Avec un autre maire, ce seraient des logements sociaux.

A. SANTINI: J'ai une intercommunalité qui va fusionner avec Boulogne-Billancourt et Sèvre ; cela va faire 350.000 habitants. La gauche veut à tout prix y être, alors qu'ils ont toujours voté contre.

Il y a quinze jours, j'ai enfin acheté le fort, avec Morin : 12 hectares pour 60 M€, pour faire une cité numérique, avec chauffage par géothermie, très haute qualité environnementale, domotique partout, y compris dans les 30 % de logements sociaux, avec la bénédiction de Jacques Attali. C'est intéressant.

P. GIACOBBI: C'est un aspect qui leur plaît. Ont-ils une prévention pour la France, indépendamment de l'attrance qu'ils peuvent avoir pour Issy-les-Moulineaux ?

A. SANTINI: Chez moi, il y a eu de très beaux quartiers qui ont été refaits. Le garage des bennes à ordures de la mairie de Paris a été entièrement dépollué. C'est un quartier magnifique. Les cadres étrangers sont logés dans des appartements magnifiques, payés par la société. Il y a des écoles au

rez-de-chaussée de l'immeuble. Ils sont ravis d'amener leurs enfants à l'école publique. Voilà quelque chose auquel on n'aurait pas pensé, ils sont très heureux de vivre la vie du village. Ils sont avec tous les parents d'élèves. Ils font les merguez le jour de la fête de l'école. C'est marrant !

P. GIACOBBI: Ils trouvent une convivialité.

A. SANTINI: Il faut donc prévoir, dans une ville, des endroits où ils puissent être logés.

P. GIACOBBI: L'enseignement secondaire qui n'est pas en anglais...

A. SANTINI: Ils me disent que la maternelle et l'élémentaire, c'est très bien. Secondaire, cela tangué un peu. Le lycée est mauvais.

P. GIACOBBI: Et il n'y a pas d'université.

A. SANTINI: J'avais un accord avec Dauphine, qui a été transférée à La Défense.

P. GIACOBBI: Ils ne se plaignent pas des impôts sur le revenu ?

A. SANTINI: Non, ils ne se plaignent pas trop. Ils ne payent pas les impôts locaux, puisque c'est la société qui paye le loyer.

P. GIACOBBI: La suppression de la TP dans tout cela... ?

A. SANTINI: Pour nous...

P. GIACOBBI: ...cela va être tragique ? C'est un facteur qui peut attirer. J'ai le sentiment que les investisseurs étrangers ne sont pas inquiets de la situation fiscale à un moment donné, mais de son évolution future. Il faut leur garantir que cela ne va pas s'aggraver. Je ne suis pas sûr que ce soit aussi déterminant que cela. Si l'on baisse les prélèvements de 10 % en France, cela ne changera rien.

A. SANTINI: Tout le monde est contre la TP. Quand j'ai été élu (avant, c'était une ville communiste), on était à 23 % de taux de TP ; on était deuxième ou troisième derrière Malakoff. Quand j'allais aux réunions, le Medef me disait... Je leur disais : "*Je vais baisser le taux, mais arrêtez de m'insulter à chaque réunion ou je ne viendrais pas.*"

Un jour, j'ai invité tous les gens qui payaient la TP (SNCF, EDF, RATP, le public paye aussi la TP). Je les ai invités au Sofitel. Je leur ai dit : "*Pour le plan de table, je n'ai pas mis votre nom mais le montant de la TP que vous payez.*" Vingt minutes après, ils étaient encore tous debout ! Je leur ai dit : "*Vous protestez contre la TP, mais vous ne savez pas ce que vous payez.*" Éclat de rire général. C'était il y a trente ans.

P. GIACOBBI: Je ne suis pas convaincu qu'une baisse globale de 5 % de nos prélèvements obligatoires, à laquelle on n'arrivera pas parce que l'on va augmenter les impôts...

En revanche, si l'on arrive à monter un système qui dise à un investisseur étranger : "*Voilà un rescrit sur l'ensemble de votre situation, sur les différents points, l'appréciation que nous faisons de votre activité, sous réserve de bonne foi. Nous vous garantissons une non-rétroactivité complète, contre...*"

A. SANTINI: Je ne sais pas si vous pourrez garantir cinq ans.

P. GIACOBBI: J'ai trouvé des dispositions qui ont existé pour les départements d'outre-mer, qui

garantissaient à long terme l'investissement contre un changement de la législation. Cela a existé dans le droit français. Cela pourrait être admis. Sur le principe de l'égalité devant l'impôt, cela semble passer, d'après ce que je vois au Conseil d'Etat. Si l'on met tout cela, que l'on en discute, que l'on passe un accord. Pourquoi une garantie de cinq ans ?

A. SANTINI: Autant que faire se pourra.

P. GIACOBBI: Je dis "*trois à dix ans*". Si on le garantit sur les bénéfices pendant deux ans, l'investisseur va répondre que, pendant deux ans, il ne va pas faire de bénéfices. Mon *business plan* me dit que je vais en faire la sixième année.

A. SANTINI: Dernier point : Microsoft est installé à côté de l'usine d'incinération. Quand on a construit cette usine, j'ai imposé le cahier des charges : pas de cheminée, pas de fumée, enterrée pour 31 mètres, 21 mètres seulement dehors. Cela a coûté plus cher que le viaduc de Millau, autant de ferraille que la tour Eiffel. Tout le monde m'a dit : "*Tu n'auras plus une entreprise à côté.*" La première qui s'installe, c'est Microsoft !

P. GIACOBBI: Il serait bien que je prenne rendez-vous avec Lundbeck et Microsoft.

A. SANTINI: Oui. Pour Microsoft, il faut appeler M. Mossé, directeur juridique, avocat de formation. Pour Lundbeck, il faut appeler à la mairie Christophe Provot, maire adjoint chargé de l'urbanisme. C'est lui qui a servi d'intermédiaire. Ils seront très flattés de te répondre.

P. GIACOBBI: Je vous remercie.

ENTRETIEN AVEC CHRISTIAN SAUTTER

**Adjoint au Maire de Paris chargé de l'emploi, du développement économique
et de l'attractivité internationale**

20 janvier 2010

Paul GIACOBBI: J'essaie de travailler sur des questions fiscales, de sécurisation de l'investissement en termes sociaux et fiscaux.

On dit que la France est un pays où la productivité du travail, la qualification et la formation sont remarquables. On juge nos infrastructures hors du commun. En revanche, les investisseurs étrangers s'interrogent sur les conditions d'ajustement économique. La grande question est celle-ci : « *Pouvons-nous virer des gens ?* »

La France jouit d'une image assez bonne.

Je m'interroge sur l'articulation, -elle existe parfois-, entre ce que font les collectivités locales en termes de recherche et d'accueil d'investissements étrangers, ce que fait l'AFII et comment cela s'organise. J'ai l'impression que cela s'organise assez bien.

Christian SAUTTER: Un mot d'abord sur l'attractivité de Paris et de la France, puisque j'ai l'occasion de plaider la cause de notre pays, de la Région et de Paris.

- Nous avons une main d'œuvre très qualifiée.

- Nous sommes la première région scientifique d'Europe, c'est d'autant plus important que nous cherchons à attirer les centres de recherche européens des firmes internationales. L'installation du laboratoire européen de Microsoft, à la frontière d'Issy-les-Moulineaux et de Paris, est la démonstration qu'il existe un vivier de chercheurs de très grande qualité.

Le crédit d'impôt recherche a été renforcé par le gouvernement actuel, ce qui est une excellente décision.

- L'immobilier, en tout cas par rapport à Londres, est nettement meilleur marché. Avant la crise, l'installation à Paris coûtait à peu près moitié moins cher qu'à Londres ; aujourd'hui, même si les prix ont fléchi à Londres, nous devons encore être très compétitifs.

P. GIACOBBI: Il y a surtout de l'espace qui est disponible ! Je connais l'Inde parce que ma femme est indienne, or en Inde, il n'y a pas de terrain, donc pas de possibilité de s'installer.

C. SAUTTER: Nous avons de l'espace. Dans Paris *intra muros*, nous sommes en train d'urbaniser 10 % du territoire (les grandes friches ferroviaires de Batignolles, gare de l'Est, gare du Nord, Porte de la Villette, etc.) Nous avons actuellement 750.000 m² de bureaux à louer sur le site internet de la Ville. Ce qui est peu par rapport aux seize millions existants, mais ce qui prouve qu'il y a une offre

immobilière.

- Vous avez parlé des infrastructures. De Paris, vous faites l'aller-retour dans la journée sur le marché européen, c'est-à-dire que vous avez 350 millions de consommateurs à moins de trois heures de transport.

- J'ajoute un argument très fort, surtout par rapport à nos amis anglais : la stabilité et la prévisibilité de l'euro est un atout auquel les investisseurs sont très sensibles, dans l'immobilier notamment mais pas seulement.

En revanche, la liaison Paris-Roissy n'est pas satisfaisante par rapport à ce qui existe à Londres et Madrid. Il y a deux projets : Roissy Express d'un côté, le projet de Christian Blanc de l'autre. Le plus vite sera le mieux ! Une voie est pour l'instant dédiée aux taxis et aux bus sur l'autoroute A1, mais ce n'est pas suffisant.

- Un autre argument passe bien : s'agissant des quartiers généraux où sont installées les grandes firmes mondiales, Tokyo arrive en tête avec 50 grandes firmes, puis Paris avec 27, Londres et New York avec 22.

Si une entreprise internationale souhaite créer une filiale européenne, la Ville de Paris a donc des arguments à faire valoir ! Je vais maintenant vous expliquer comment nous nous organisons.

Il y a longtemps, j'ai eu la chance de rédiger un rapport à l'attention de l'Inspection générale des finances sur les investissements étrangers. De ce rapport est issue la création de l'AFII.

Je vais prendre l'exemple de la pêche hauturière. J'avais constaté, à Tokyo par exemple, que venaient tour à tour les représentants de l'Etat, de la Région Bretagne, puis les représentants de Brest et ceux de l'Ouest Atlantique. Or les Japonais, que je connais un peu, trouvaient que c'était d'une complexité difficile à déchiffrer.

Premièrement, nous définissons des gisements potentiels d'investisseurs. Pour cela, nous prenons les deux mille premières entreprises mondiales classées par *Forbes*. Arrivent en tête les pays de l'OCDE (Etats-Unis, Europe, Japon). En matière de prospection, l'AFII est chef de file. A Paris, nous ne faisons pas de doublon de prospection sur les pays développés, nous nous contentons de participer à des salons immobiliers, par exemple le MIPIM à Cannes ou le salon de Munich. Nous attendons que le poisson soit ferré par l'AFII, qui travaille très bien.

S'agissant des pays émergents, nous faisons un effort de prospection, articulé avec l'AFII et l'ARD. Je pense au Brésil, à l'Inde, à la Chine, l'Asie du Sud-Est (Corée comprise), la Turquie, l'Afrique du Sud et Israël. Tels sont les pays principaux sur lesquels nous travaillons.

Au Brésil, jusque tout récemment, il y avait un demi-agent de l'AFII. Au sein de *Paris Développement*, nous avons recruté une franco-argentine qui prospecte le Brésil en collaboration avec l'AFII. Il n'y a pas rivalité, mais bien complémentarité.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, qui est un partenaire important, a une antenne à Mumbai en Inde. Il s'agit d'une femme jeune et très dynamique, qui accueille les PME françaises souhaitant découvrir le marché indien. A Delhi, dans l'équipe de la mission économique, il y avait une petite force, que Serge Boscher va renforcer – c'est une très bonne chose.

P. GIACOBBI: Ce n'est pas moi qui vais dire le contraire !

C. SAUTTER: En Chine, la Chambre de Commerce et d'Industrie est présente, surtout dans le but

d'aider les entreprises françaises à pénétrer le marché chinois. La mission économique, l'ARD et l'AFII ont une antenne à Shanghai. Nous avons recruté un jeune Chinois, diplômé de l'université de Pékin et d'HEC, qui travaille avec les Français présents sur place.

Nous disposons ainsi d'une petite force de prospection dans *Paris Développement*. Il s'agit d'une association, créée par la Ville de Paris et la CCIP en 2000. Elle est gérée et financée aux deux tiers par la Ville de Paris, à un tiers par la CCI. Je préside *Paris Développement*, qui comporte deux pôles : le pôle Attractivité dont je m'occupe plus spécialement, le pôle Innovation géré par Jean-Louis Missika.

Cette équipe de prospection est dirigée par une jeune femme, qui a une expérience Europe du Nord, Afrique du Sud et Russie.

S'agissant de la Russie, nous sommes plus perplexes...

P. GIACOBBI: Je suis également extrêmement réservé s'agissant de la Russie.

C. SAUTTER: Laissons la Russie de côté, si vous le voulez bien.

Nous avons donc créé une équipe de prospection au sein de *Paris Développement*, qui est dirigée par une jeune femme possédant une expérience internationale, exclusivement du secteur privé. Cette équipe est composée de quatre spécialistes géographiques : je vous ai parlé du jeune Chinois et de la jeune franco-argentine. En Inde, nous avons un jeune franco-pondichérien et une jeune franco-malgache qui a beaucoup travaillé en Malaisie et qui couvre l'Asie du Sud-Est ainsi que Taiwan et la Corée. Nous avons également deux spécialistes sectoriels : le premier s'occupe des technologies de l'information, le deuxième des écotechnologies. Enfin, il y a un pôle implantation qui gère les questions d'immobilier et de back office.

Cette équipe fait au maximum un tiers de prospection et deux tiers d'accueil. Soit nous faisons directement des touches et nous les suivons jusqu'au bout. Soit, et c'est la démarche prioritaire: l'AFII transfère les touches à l'Agence régionale de développement, qui est un pivot régional. Il se trouve que Paris accueille la moitié des investissements étrangers de la Région Ile-de-France. Celle-ci accueille la moitié des investissements étrangers de France.

L'Agence régionale de développement nous envoie les touches, que nous accompagnons. Nous essayons de faire du mieux possible ce que nous appelons pompeusement dans notre langage un *Welcome Package* : nous les accueillons, puis nous les accompagnons pour qu'ils rencontrent les meilleurs spécialistes dans les domaines du droit, de l'immobilier, de la scolarité des enfants, etc.

P. GIACOBBI: Y compris sur les plans fiscal et social ?

Je suis très frappé par une chose : nous avons une apparence rébarbative, mais souvent une réalité sympathique, y compris en matière fiscale. S'agissant de l'impôt sur les sociétés, c'est en Irlande qu'il est le plus élevé : 12,5 % et jamais moins. En France, l'objectif est de 34 %, la moyenne est à 18 %, et pour les entreprises de plus de 2.000 salariés, le taux est à 8 %.

Autrement dit, une entreprise de plus de 2.000 salariés paiera 12,5 % en Irlande quoi qu'il arrive.

C. SAUTTER: Si j'étais taquin, je dirais qu'aux Pays-Bas, on paie encore moins avec un bon rescrit !

P. GIACOBBI: En réalité, nous ne sommes pas si mal placés. Allez-vous jusqu'à proposer un accompagnement y compris auprès de l'administration fiscale ?

C. SAUTTER: Dans le domaine fiscal, nous n'avons de maîtrise que sur la fiscalité locale. D'abord, celle-ci est assez faible à Paris. Ensuite, nous n'avons pas de possibilité de dérogation. Nous avons une dérogation générale, qui est instituée par la loi, sur les jeunes entreprises innovantes avec une exonération de la taxe professionnelle.

Franchement, la fiscalité locale n'est pas un critère discriminant de localisation. Entre Paris et la première couronne, le montant des loyers, qui est deux fois moins élevé en première couronne Est, peut jouer sur les *back-offices*.

P. GIACOBBI: Les conseillez-vous ?

R. Nous leur indiquons les cabinets fiscaux qui ont une bonne réputation sur la Place. S'il s'agit de fiscalité d'état, l'AFII gère directement. S'agissant des projets d'une certaine importance, je me souviens d'Eurodisney où un paquet fiscal avait été proposé. Mais il me semble que la Région Ile-de-France, *a fortiori* Paris, n'y avait pas pris part.

P. GIACOBBI: C'était avantageux sur le plan de la fiscalité de l'État.

C. SAUTTER: C'était un bon investissement, puisque le nombre d'emplois induit a été important.

Nous avons cette équipe qui assure l'accompagnement. Tous les quinze jours, les équipes respectivement de l'Agence régionale de développement et de *Paris Développement* pointent les dossiers individuels pour s'assurer qu'ils sont pris en charge et pour vérifier qu'il n'y a pas de doublon. Comme nous sommes en période de rodage, un certain nombre de dossiers ne sont peut-être pas suivis suffisamment, mais nous allons entrer en régime de croisière maintenant que l'équipe est constituée. Tous les trois mois, nous organisons une réunion avec l'AFII et l'Agence régionale de développement.

Cette organisation n'est sans doute pas idyllique, mais il me semble que nous faisons peu de doublons. La Chambre de Commerce est complètement associée à cet effort de prospection. En revanche, c'est elle qui prend en charge tout ce qui concerne l'appui à l'investissement français à l'étranger ou à l'exportation française à l'étranger.

P. GIACOBBI: J'ai été frappé par un exemple que je connais un peu : le groupe indien Tata. C'est un groupe international dont le fondateur était Français. Il est né à Paris de mère française, a eu la nationalité française dans sa jeunesse, a fait son service militaire en France ainsi que ses études ; il a passé son apprentissage de l'aviation à Paris et son instructeur n'était autre que Louis Blériot. Il est mort en Suisse, et dans son testament, il signifiait qu'il souhaitait être enterré au Père Lachaise.

Le groupe Tata investit régulièrement en Europe, le dernier investissement en date s'élevait à 24 Md\$. J'ai rencontré le vice-président de Tata pour l'Europe, qui est à Londres et voici la conversation que nous avons eue :

« *Que se passe-t-il ? Avez-vous des préventions vis-à-vis de nous ?*

C'est très simple : il n'y a aucune prévention, c'est simplement une question d'opportunités. Sur les voitures, PSA n'était pas à vendre. Jaguar et Land-Rover étaient à vendre, et puis nous avons pris la majorité de Ferrari. Nous aimons les belles voitures... Concernant l'acier, nous avons acheté Corus. Nous reviendrons à l'investissement, mais dans deux ou trois ans. »

Je pense à certains fonds souverains... Il reste encore des groupes qui ont de l'argent. Je suis cependant un peu méfiant s'agissant de la finance islamique. Je rappelle qu'elle comporte deux branches : la première a beaucoup d'argent et investit en masse, la deuxième prend de l'argent et ne

les rend jamais – autrefois les emprunts égyptiens, aujourd’hui Dubaï !

S’agissant de ces grandes opérations d’investissement, avez-vous à Paris une approche spécifique de long terme ?

C. SAUTTER: Premièrement, nous sommes à l’affût. Nous entretenons le contact avec les représentants du groupe Tata en France, et d’après ce que vous nous expliquez, nous allons peut-être intensifier ces contacts !

Deuxièmement, il est clair qu’aucun investissement manufacturier n’est possible dans Paris *intra muros*. Les grands groupes étrangers, y compris les fonds souverains, peuvent investir dans plusieurs domaines :

- L’immobilier d’entreprise est un placement qui rapporte (il est dans la zone euro et stable). Actuellement, il y a beaucoup de fonds de retraite allemands et certains fonds souverains étrangers commencent à effectuer des placements de « bons pères de famille ».

- L’hôtellerie : nous pensons que le nombre de touristes à Paris et dans la Région va doubler d’ici quinze ans, notamment grâce aux visiteurs chinois, indiens, brésiliens. Rappelez-vous la vague japonaise des années 1970. Paris *intra muros* compte actuellement 75.000 chambres d’hôtel et nous souhaitons en créer 8.000 supplémentaires d’ici 2020. Or l’investissement hôtelier intéresse de nombreux groupes.

P. GIACOBBI: Y compris le groupe Tata, qui possède le plus bel hôtel de New York, et qui, à ma connaissance, n’en a pas un seul à Paris !

C. SAUTTER: Il y a deux marchés, d’une part le marché de grand luxe, avec par exemple le Qatar qui a racheté le Royal Monceau et le Centre de conférences international Kléber, d’autre part des hôtels de classe moyenne, qui sont bien reliés aux aéroports car assez proches du périphérique.

- La finance : la place de Londres est très prééminente par rapport à celle de Paris, cependant les banques françaises ont plutôt mieux tenu le cap que les banques londoniennes. Quant à l’Euro, il constitue un véritable atout par rapport à une livre sterling qui fait le *yo-yo*.

Il y a le handicap de l’anglais, bien que tout le monde parle aujourd’hui un anglais simplifié à Paris.

- La high-tech : les grands pays émergents achètent plutôt des entreprises.

P. GIACOBBI: L’affaire *Nyse Euronext* a créé ce qu’ils appellent le *fast-pass*. Lorsqu’une entreprise s’introduit en bourse, par exemple aux Etats-Unis, grâce à une certaine procédure elle peut être introduite sur le marché *Euronext*. Or cette pratique ouvre des perspectives considérables.

C. SAUTTER: C’est clairement un atout. Il est toutefois regrettable que nous n’ayons pas réussi à nous mettre d’accord avec les Allemands, qui ont gardé une position assez introvertie en la matière. Mais, nous avons également nos défauts...

P. GIACOBBI: Cela peut parfaitement évoluer.

S’agissant de l’accueil des investisseurs, un point est parfois soulevé. Les investisseurs avertis savent que le régime des apatriés est excellent. Les Anglais intelligents savent que l’on paie moins d’impôt sur le revenu en France qu’en Grande-Bretagne. En revanche, -cela vaut probablement moins pour Paris et ses environs-, malgré un enseignement de bonne qualité et qui ne coûte rien, il y a très peu de sections internationales à Paris, en particulier pour les enfants.

C. SAUTTER: C'est à l'évidence une faiblesse. Il y a le lycée international de Saint-Germain-en-Laye. Il y a également un projet régional, qui ne s'est pas encore concrétisé, de créer un lycée international à Chelles.

Dans Paris *intra muros*, c'est vrai qu'il y a une difficulté et les gens s'appuient sur l'enseignement privé. Nous avons besoin d'un grand lycée international dans Paris, *intra muros*, c'est un projet qui exige la collaboration de la Ville de Paris, de la Région et de l'Etat. Ce n'est pas d'une immédiate actualité, mais ce sera un besoin à terme.

P. GIACOBBI: La Ville de Paris a une vocation évidente de grande place internationale.

C. SAUTTER: D'autant que les expatriés français, souvent dans des pays exotiques, scolarisent leurs enfants en anglais et souhaiteraient qu'une fois éduqués dans le système français, ces derniers conservent cette capacité bilingue.

Il y a un point sur lequel je n'ai pas insisté : lorsque des délégations d'investisseurs étrangers viennent à Paris, nous avons pris l'habitude avec l'AFII, l'Agence régionale de développement, la CCI et Medef International d'organiser des réunions de travail où chacun présente ses charmes et son rôle dans la prospection et dans l'accueil. Je me souviens d'une mission indienne de septembre 2008, qui était une de nos premières expériences ; nous avons travaillé deux heures, et je pense qu'ils ont pu obtenir un maximum d'informations.

Une délégation américaine spécialisée dans les écotechnologies vient en avril prochain et nous allons l'accueillir de la même façon.

P. GIACOBBI: Je suppose qu'il s'agit de les *brief* au mieux.

C. SAUTTER: Oui, il s'agit de répondre à toutes leurs questions, qui concernent par exemple très souvent les visas. Même si le gouvernement actuel a fait un gros effort pour les visas *business*, les ambassades ne sont pas toujours complètement acclimatées au nouveau dispositif. Je me souviens d'un ambassadeur au Brésil qui disait : « *Ces visas sont formidables, j'en ai fait bénéficier quatre artistes brésiliens !* »

Le système des visas *business* existe pour des séjours de courte et de moyenne durée. L'AFII fournit un très bon travail sur le sujet.

P. GIACOBBI: Sur l'affaire des visas *business* et des visas étudiants en particulier, ce n'est pas la situation légale et réglementaire qui pose problème, -nous avons les bons outils-, mais les conditions d'application. Par exemple, il y a sept instituts de management en Inde (l'équivalent de nos écoles supérieures de commerce) dont la caractéristique est que les jeunes diplômés qui en sortent seront beaucoup mieux payés qu'à la sortie d'HEC. En France, nous avons un vrai problème concernant les déplacements d'universitaires.

Il me semble que cela tient à des histoires de personnes et d'application. Lorsque je suis allé à New York, l'université de Columbia m'a raconté que leurs services rencontraient les pires difficultés avec des visas : le plus souvent, ils se débrouillent en envoyant leurs étudiants trois mois, avec un visa touristique en poche !

La *City University of New York* n'a quant à elle aucune difficulté, parce que j'imagine que la dame qui gère les visas doit connaître la personne qui s'occupe des visas au consulat !

Un de mes amis, doyen de la faculté de médecine d'Alger, m'a un jour incendié au téléphone parce qu'il avait demandé le même jour un visa pour assister à un colloque ORL à New York, qu'il avait

obtenu l'après-midi même, et un autre pour la France qu'il avait dû attendre quinze jours !

Ce sont donc des problèmes d'application.

C. SAUTTER: Nous avons un bon contact avec la préfecture et les choses se sont améliorées. Mais, comme vous le faites remarquer, cela traîne parfois en longueur. Nous avions convié des Chinois pour assister à une réunion de mode et de *design*, il a fallu téléphoner à Pékin, etc. Cela reste quand même du bricolage, et pour dix que nous rattrapons, nous en perdons probablement cent !

P. GIACOBBI: Lorsque les mêmes iront en Lituanie ou en République Tchèque...

C. SAUTTER: Ce n'est pas forcément aussi sexy que Paris ! (*Rires*)

P. GIACOBBI: ...c'est probablement moins sexy que Paris, mais sur le plan de l'obtention des visas, tout se passe bien.

C. SAUTTER: Quand remettez-vous votre rapport ?

P. GIACOBBI: Le plus rapidement possible.

Le sentiment général est que la France est adorée. C'est vrai et faux à la fois. Je suis frappé par l'image que nous avons parfois sur le plan économique, qui est assez bizarre par rapport à la réalité. Peut-être nos systèmes sont-ils trop compliqués ? Sans oublier des contre-publicités qui sont faites en permanence, je pense par exemple à cette histoire de Molex, une entreprise dont les dirigeants ont été séquestrés. Aux États-Unis, ils ne parlent que de cela. Deux jours après cette histoire de Molex, dans le Missouri, un homme n'était pas content parce qu'on ne lui avait pas donné le bon plan de retraite ; il est rentré dans l'entreprise et a tué cinq personnes ! Personne n'en jamais parlé... Dans les entreprises américaines, les salariés mécontents assassinent des gens. Ce n'est quand même pas commun en France !

Nous parlions de l'Inde, il y a eu des émeutes très violentes. Personne n'en a jamais rien dit non plus.

A New York, on nous dit que l'on a en France des syndicats très forts. Mais aux États-Unis, la moitié des immeubles sont syndicalisés, il faut la carte du syndicat pour entrer. En France, cela n'existe pas!

Je suis très frappé par la qualité du travail de l'AFIL. J'ai le sentiment que cela fonctionne.

C. SAUTTER: C'est assez récent. Nous travaillons avec eux depuis deux ans, et je dois dire que la nouvelle équipe est de très bonne qualité.

P. GIACOBBI: Leurs méthodes d'analyse de résultats sont honnêtes.

C. SAUTTER: Ils sont très opérationnels.

P. GIACOBBI: Leur approche est très managériale. Ils ont une cotation de leurs succès et de leurs échecs très précise, même si elle est parfois un peu restrictive.

C. SAUTTER: Ils vont lancer des campagnes de communication. C'est vrai que nous renvoyons une image qui est un peu désuète.

P. GIACOBBI: Nous avons également un problème avec la presse. Certains journaux se font pour

profession d'être anti-français. *The Economist* publie tous les mois un petit article qui dit du mal de la France !

C. SAUTTER: *The Financial Times* a publié récemment un article correct sur Paris et la France.

P. GIACOBBI: Il y a enfin le handicap de la langue. Lorsque vous arrivez dans un pays anglo-saxon et que vous parlez un peu anglais, les gens en sont presque étonnés !

C. SAUTTER: Les jeunes parlent l'anglais.

P. GIACOBBI: Je vous remercie infiniment.

* * *

Entretien avec Thomas C. SPEAR,

Professeur de Français, City University of New York

3 janvier 2010

P. GIACOBBI

Premièrement, vous qui connaissez bien la France, d'une manière très subjective, considérez-vous que c'est un pays attractif ? Je ne parle pas ni de l'économie, ni de l'investissement. Est-ce un pays dans lequel vous aimeriez habiter ? Quel est votre sentiment sur la France ?

Il existe une relation complexe entre les États-Unis et la France, très vieille et très ancienne, ambivalente, d'amour et de détestation alternée ou simultanée.

Deuxièmement, comment voyez-vous le français ? Le français dont je parle est le français véhiculaire. Pour moi la *lingua franca*, cela ne marche pas. La langue du *business* est l'anglais.

Troisièmement, savez-vous si les étudiants américains rencontrent des difficultés lorsqu'ils viennent à Paris (visas, bourses, etc.) ?

Quatrièmement, la constitution d'un réseau France, puissant et organisé, fait qu'un ambassadeur doit savoir qu'untel ou untel, qui occupe aujourd'hui un grand poste aux États-Unis, a passé deux ans en France à l'université ou a suivi un stage à l'école polytechnique.

T. SPEAR

Ces réseaux se développent de mieux en mieux, et internet permet un suivi. Il y a vraiment beaucoup de réseaux.

S'agissant de l'attractivité de la France, je rigole parce que je ne sais pas dans quelle langue ce mot existe ! Ce terme est très laid... Je trouve marrante l'idée d'étudier une chose pareille, qui n'est pas du français !

Je décris toujours la France comme un pays très civilisé. J'ai l'habitude de donner l'exemple suivant, qui fait la différence entre un pays socialiste et un pays capitaliste. Aux États-Unis, si votre chien fait ses crottes dans la rue, vous aurez une amende. En France, vous aviez des employés municipaux qui ramassaient les crottes de chien ; vous payez des impôts pour que les autres ramassent ce que votre chien laisse dans la rue !

Notre dynamisme, c'est du capitalisme sauvage ; il n'y a pas de sécurité. En France vous avez au moins le RMI, la sécurité sociale pour la médecine et tant d'autres services sociaux.

P. GIACOBBI

Je suis allé récemment à Cuba. Les Cubains vous disent : "*Le gouvernement fait semblant de nous*

payer et nous faisons semblant de travailler.”

T. SPEAR

Fidel a toujours privilégié ce côté paternaliste.

P. GIACOBBI

Pour les pauvres, il n'y a pas d'hôpitaux, pas de médicaments ni d'éducation. Ce que l'on vous montre à Cuba, c'est pour les gens riches.

T. SPEAR

Une des premières directives de Nicolas Sarkozy, lorsqu'il est arrivé au pouvoir, a été été de bousculer l'université. Au début, j'y étais favorable car l'université française est poussiéreuse et je pourrais longuement discuter de ce que je pense de l'université française par rapport à l'université américaine.

En France, vous avez la force des travailleurs organisés ; les salariés ont des droits, mais sont en revanche peu mobiles. Aux États-Unis, une entreprise peut licencier sans que cela ne déclenche de manifestation – les salariés ne vont pas descendre dans la rue aux États-Unis. Ils vont prendre un avocat pour se défendre, mais vous ne les verrez jamais défiler dans la rue.

Il y a beaucoup de choses que j'envie en France...

P. GIACOBBI

Avez-vous enseigné au sein de l'université française ?

T. SPEAR

Non, le système est très compliqué. J'ai assisté à des soutenances d'habilitation, à d'autres soutenances de thèse et aux cours et aux conférences dans des facultés différentes. Le système pour obtenir un poste en France est complètement non démocratique : si vous êtes marié et que vous avez des enfants, vous aurez plus de points et vous pourrez enseigner sur Paris, pas si vous êtes célibataire. Et plus vous avez d'enfants et plus votre salaire sera élevé. Ce sont des choses complètement aberrantes. Vous pouvez avoir l'agrégation et un doctorat, mais ne pas avoir une chance d'intégrer un poste en France !

Aux États-Unis, un doctorat suffit, c'est ensuite à vous de savoir vous vendre. Mais, vous ne vous vendrez jamais en précisant votre statut (célibataire/marié -avec/sans enfant) sur votre CV, car c'est contraire à la loi.

P. GIACOBBI

Il y a un népotisme universitaire.

T. SPEAR

Oui. Non seulement au niveau des gens, mais également au niveau des domaines de recherche. Cela ne bouge pas... Les chercheurs du CNRS font des recherches... Moi, je trouverais génial de pouvoir travailler en tant que chercheur au CNRS !

P. GIACOBBI

Un de mes amis est archéologue, directeur de recherche au CNRS.

T. SPEAR : S'agit-il de postes à vie ?

P. GIACOBBI

Oui, jusqu'à la retraite.

T. SPEAR

Ici, tout fonctionne via le privé. Par exemple, si vous souhaitez obtenir des fonds pour faire de la recherche, vous devez vous adresser à des fondations, et au niveau gouvernemental, c'est le "*National Endowment for the Arts*", le "*National Endowment for the Humanities*", et le "*National Institute of Health*" s'agissant de la recherche médicale [NEA, NEH, NIH]. Toutes les subventions ont été coupées à l'époque Reagan, Bush Père, Clinton et Bush fils. Obama recommence à donner des subventions au profit de la recherche, mais la majorité des fonds vient du privé.

Au sein du "*National Institute of Health*", à Washington, qui est l'équivalent de l'Institut Pasteur, vous pouvez mener à bien votre projet de recherche, mais une fois terminé, vous n'avez plus rien. Tout s'arrête.

P. GIACOBBI

C'est un peu la même chose en France, à ceci près que vous conservez votre poste en tant que directeur de recherche.

T. SPEAR

Je connais une personne qui essaie de monter une école de cinéma en Corse. Pourquoi n'y a-t-il pas autant d'études de « media studies » en France ? Pourquoi ce besoin de quotas pour montrer des films alors qu'il y a depuis longtemps un *boom* en Inde, qui assure sa propre production ? Est-ce à cause du privé/public ?

P. GIACOBBI

En Inde, il n'y a pas de financement public pour le cinéma et il n'y en a jamais eu. En heures de production, l'Inde est l'équivalent au reste du monde.

T. SPEAR

Peut-on dire que les écoles de cinéma aux États-Unis aident à servir l'industrie du cinéma ou bien celle-ci est tellement forte qu'elle nourrit les écoles ? En France, si vous faites des études dans le cinéma [/ de « media studies »] et que vous habitez en Martinique ou en Picardie, quels seront les débouchés pour vous ?

Je n'utilise jamais le terme « francophonie », car c'est toute une organisation politique, qui ne sert presque toujours à rien...

Regardez les Maghrébins en France, la population maghrébine et musulmane... [je me suis disputé une fois avec une amie française qui prétendait me montrer le contraire, comme s'il y a un visage représentatif des élèves dans les manuels scolaires...] Vous allez en Guadeloupe ou à la Réunion, dans les livres de l'école, vous verrez décrites les fêtes de Noël, mais jamais rien sur le ramadan.

Aux États-Unis, nous sommes obligés ! On ne se moque pas du politiquement correct aux États-Unis comme vous le faites en France, mais nous avons dépassé cela parce que nous sommes une société multi et pluriculturelle. Il en va de même pour la France même si elle reste présentée comme la France du 18^{ème} siècle !

P. GIACOBBI

...Une France très intolérante qui ne concevait pas qu'il puisse existe des différences.

T. SPEAR

Avant, c'était le melting-pot aux États-Unis : mes grands-parents faisaient partie du melting-pot et ils devaient parler anglais. Aujourd'hui, la société américaine est devenue très diversifiée [et revendique souvent ses différences linguistiques et culturelles].

P. GIACOBBI

Pourquoi l'Inde arrive-t-elle à tenir, avec 23 langues différentes et une diversité de population considérable ? Ils tiennent du point de vue culturel et communautaire parce que depuis le 16^{ème} siècle, il y a égal accès du citoyen à la fonction publique (quelle que soit sa religion).

T. SPEAR

On peut aussi parler... je ne sais pas... du Liban ou de la Colombie comme premier pays qui a donné le droit de vote aux femmes, or je ne crois pas que l'on puisse dire qu'il soit parmi les pays les plus avancés pour l'égalité des femmes. L'histoire n'est pas toujours révélatrice.

P. GIACOBBI

C'est vrai, mais cela peut expliquer pourquoi il y a en Inde une coexistence communautaire assez extraordinaire, malgré tous les problèmes.

Ce que vous dites sur la France est frappant. Nous avons un Président de la République qui appartient à deux mondes culturels différents de par ses origines.

T. SPEAR

Le système français se conforme à une norme. Personnellement, je trouve que les deux systèmes sont trop extrêmes.

Lorsque je vois la dictée qui est donnée aux lycées et les professeurs qui notent zéro en France... Il faut vraiment se conformer. Ici, il y a toujours deux façons... nous sommes beaucoup plus *cool*.

Votre système médical est très envié. Certes, il y a des abus en termes de dépenses de santé, mais nous vous envions votre couverture de santé. Ici, nous n'allons pas chez le médecin car cela coûte trop cher !

Nous n'avons pas non plus un système public d'information tel que le vôtre. Votre service public d'information en France est enviable⁴.

4 Très important pour maintenir une démocratie : une société informée. D'autres pays ont également leur BBC, Deutsche Welle, Radio-Canada : un service public d'informations et de culture. La position de la France ici, comme pour la santé, est très enviable avec les chaînes de télévision France 2, 3, 4, 5, 6, Arte, et toute la gamme de Radio France (France Culture, RFI, France-Info et cetera). [Ceci dit, la diffusion depuis quelques années de la chaîne

Ici, les gens sont beaucoup plus *cool*, les Français ne comprennent pas le *funk*, ils ne savent pas vraiment se défouler.

P. GIACOBBI

Les gens sont très conformistes en France. Par exemple, je suis correctement habillé aujourd'hui, mais je porte un *jean*. Je ne pourrai pas m'habiller de cette façon à l'Assemblée nationale.

T. SPEAR

Les sénateurs portent la cravate. A New York, on peut s'habiller très confortablement. Que vous portiez un jogging, un *sweat*, des baskets, on s'en fiche !

Il y a moins de différence entre les professeurs et les élèves aux États-Unis. Les professeurs ne sont pas perçus comme des détenteurs de savoir.

C'est comme au Québec.

P. GIACOBBI

Vous n'enseignez pas en France ? Vous n'avez jamais eu la tentation d'aller en France ?

T. SPEAR

Nous avons un très bon programme à CUNY depuis vingt-cinq ans (Paris/CUNY Exchange Program). Nous envoyons toujours beaucoup d'étudiants en France et il n'y a aucun problème avec les formalités administratives. Le seul inconvénient, ces dernières années, est la faiblesse du dollar.

P. GIACOBBI

Vous n'avez pas de problème avec les visas ?

T. SPEAR

Non, tout se passe vraiment très facilement.

Une dame s'en occupe plus particulièrement, elle pourrait vous communiquer des chiffres (Dr. Maxine Fisher). Nous envoyons environ une quarantaine d'étudiants par an.

P. GIACOBBI

Au passage que pensez-vous de l'université des Antilles, Guyane ?

T. SPEAR

Il y a trois facultés. Cela se développe, par exemple, dans la faculté de lettres en Guadeloupe où auparavant tout était en Martinique. De plus en plus de matières sont enseignées sur place. Depuis La Réunion, ils étaient obligés d'aller en France pour terminer leurs études.

En Guyane, c'est pauvre.

France24 aux Etats-Unis, en anglais, a remplacé les émissions de France2 diffusées anciennement, en français avec sous-titres en anglais, éliminant la présence des actualités en langue française, un autre exemple où l'on voit à quel point la France ne soutient pas la langue. On peut par contre facilement suivre les actualités en espagnol et chinois, évidemment, mais également en russe et italien, par exemple, à la télévision câblée de base à New York. Mais plus en français.]

P. GIACOBBI

C'est la plus mal lotie.

T. SPEAR

La ville de Cayenne tombe en ruines. La Guyane, c'est encore le *far West*.

Les DOM-TOM sont des pays les plus complexes en termes d'identité. Ils sont, et ils ne sont pas de la République.

Vous transmettre mon sentiment par rapport aux Comores... Les Français ne sont même pas au courant de ce qui se passe dans leur pays : premier département musulman, une occupation illégale de Mayotte depuis 1975.

P. GIACOBBI

Votre point de vue est contestable, même en droit international public.

T. SPEAR

Oui, parce que la France garde position au Conseil de sécurité pour que les demandes des Comores ne soient jamais mises en avant. La Ligue arabe et d'autres ne reconnaissent pas l'occupation de Mayotte, qui est pourtant un fait établi. Des hommes habitent à Grand Comore, et ont leur femme légitime à Mayotte ; c'est le RMI qui leur permet de subvenir aux besoins de deux femmes.

Les Comoriens des trois îles indépendantes ont besoin d'un visa pour aller à Mayotte, mais l'inverse n'est pas vrai. C'est horrible, les morts qu'il y a chaque année ! Le passage entre Anjouan et Mayotte est le plus meurtrier du monde, avec les boat people qui périssent dans les *kwasa kwasa*.

Tout cela n'a rien à voir avec « l'attractivité » de la France, mais avec cette histoire des DOM. C'est peut-être mieux que par exemple Porto Rico car c'est un statut réel et ils ont des papiers. Les Réunionnais, qui vont bientôt être un million, ne sont pas suffisamment présents en France « métropolitaine » ; on n'entend jamais parler de la Réunion en France.

P. GIACOBBI

On connaît mieux les Antilles, parce qu'il y a beaucoup d'Antillais à Paris

T. SPEAR

Il y a également beaucoup de Réunionnais.

P. GIACOBBI

Ces derniers temps, j'ai beaucoup travaillé pour Saint-Pierre-et-Miquelon, pour des questions de droit maritime. J'ai d'ailleurs obtenu le changement de la position française. Là encore, c'est un endroit incroyable. J'ai fait progresser un peu la question du droit international public – c'est en cours de procédure.

La situation est extraordinaire : la France est le dernier pays à conserver des colonies extrêmement importantes, bien que cela lui coûte très cher. Vous parliez des gens de Mayotte, qui sont aujourd'hui dans une situation extravagante.

Je voudrais revenir sur un point plus institutionnel.

Vous êtes professeur de français et vous êtes connu dans le milieu universitaire. Connaissez-vous à New York et Washington les représentants du service culturel de l'ambassade de France ?

T. SPEAR

A CUNY, nous avons parfois des rapports avec l'ambassade.

La France possède trois beaux immeubles sur la 5^{ème} avenue, le Consulat, les services culturels et la résidence. Très franchement, ils soutiennent les facultés des riches, mais nous, dans le public, nous ne les intéressons pas !

Maintenant, nous avons un nouvel immeuble pour le Graduate Center de CUNY avec de belles salles, mais nous ne figurons pas sur la carte de l'ambassade d'une façon générale alors que nous sommes parmi les dix premières facultés doctorales en français aux Etats-Unis.

Les premières à bénéficier des services culturels français sont les facultés les plus riches : Harvard, Yale et Princeton, par exemple. La France aide toutes celles qui ont des moyens considérables, de belles Maisons françaises, des laquais à même de servir des petits fours... elles y organisent des cocktails, donnent des soirées, etc. !

Il y a vingt ans, lorsque je me rendais aux services culturels, ils offraient par exemple des livres aux facultés qui n'avaient pas d'argent pour en acheter-

Si je commence à parler des employés de l'ambassade de France, du service culturel à New York, je vais vraiment me fâcher ! Inviter une énième fois un même auteur (et malgré des demandes insistantes de professeurs de UCLA, de Rutgers, de CUNY et du Wisconsin), ne pas faire venir un autre auteur... Tout simplement parce que ce n'est pas le copain d'untel ou untel... Cela me révolte !

P. GIACOBBI

Ce que vous nous dites n'est pas très éloigné de ce qui nous a été rapporté hier.

Antoine Compagnon dit : « *On favorise toujours ceux qui n'en ont pas besoin. On fait venir des artistes ou des écrivains qui seraient venus sans cela, qui habitent ici.* »

T. SPEAR

J'ai fait venir Michèle Rakotoson, qui est une auteure malgache. Elle était invitée une fois à Columbia, je ne vous raconterai pas dans quelles conditions elle a été reçue... c'était horrible. Je ne vous parlerai pas non plus de l'attitude d'un professeur de Columbia...

C'est un autre monde !

P. GIACOBBI

Quand avez-vous rencontré pour la dernière fois le Consul général de France à New York ?

T. SPEAR

Ce n'est pas à moi de le faire, car je ne suis pas chef du département.

P. GIACOBBI

A CUNY, combien y a-t-il d'étudiants ?

T. SPEAR

Il y a un demi-million d'étudiants à CUNY.

P. GIACOBBI

Dans votre campus, combien y a-t-il d'étudiants en français ?

T. SPEAR

Nous avons très peu de *majors* dans ma faculté du Bronx, Lehman College ; un ou deux par an.

Les grands campus de CUNY pour l'étude du français sont *Hunter* d'abord, *Brooklyn* ensuite, peut-être *Queens* and *City*. Sinon, vous pouvez étudier le français dans n'importe quelle université.

Il est trop compliqué de travailler avec les Français, en général cela nous coûte de l'argent. Cela n'a jamais été une aide, ni quoi que ce soit de concret.

P. GIACOBBI

Et la francophonie ?

T. SPEAR

La francophonie, c'est autre chose. Mais la France ne se considère pas comme faisant partie de la francophonie.

Nous ne sommes pas sur la carte de l'ambassade de France, la France ne nous aide pas du tout.

P. GIACOBBI

Aujourd'hui, je ne sais pas si elle aide vraiment beaucoup d'universités. L'ambassade doit me communiquer des tableaux et des justificatifs sur le sujet.

Avez-vous un contact avec une université française en particulier ?

T. SPEAR

Presque toutes. J'ai des amis qui enseignent dans presque toutes les facultés. Saint-Denis (Paris 8) est le campus partenaire de CUNY.

De tous les étudiants que j'ai envoyés en France, aucun ne m'a jamais raconté qu'il avait eu des problèmes avec son visa.

P. GIACOBBI

Oui, mais cela tient au fait que vous avez quelqu'un de très bien qui s'en occupe. Beaucoup me

disent, y compris Antoine Compagnon, qu'ils ont des problèmes avec des étudiants américains en France. Il doit donc y avoir un problème.

T. SPEAR

La promotion de la langue, c'est une autre histoire.

Il y a dix ans, j'ai publié un article sur la langue de Molière dans les écoles aux Etats-Unis. L'apprentissage du français n'a pas vraiment diminué, ni augmenté. Il a toujours été après l'espagnol, qui est la deuxième langue du pays. Le français est une langue toujours très présente – le Québec est là, les Antilles également. Sans oublier le prestige du passé.

Je trouve que les Français sont beaucoup trop complexés. A Montréal, en soirée, je n'ai pas de problème pour passer de l'espagnol au français ou à l'anglais. La plupart de mes amis à Montréal maîtrisent au moins ces langues-là. Nombreux sont mes amis qui parlent également le créole. Ils n'ont pas de complexe face à l'anglais qu'ils maîtrisent, eux, francophones.

En France, il y a un complexe vis-à-vis de l'anglais. Vous entretenez un rapport complexe avec cette langue... Par exemple, des trains de banlieue où les destinations sont annoncées en anglais, je trouve cela complètement aberrant. A Montréal, les annonces dans le métro sont en français.

On ne peut pas être Français et ne pas parler français, alors que l'on peut être Américain et quasiment ne pas parler l'anglais !

La langue espagnole est la langue maternelle pour la majorité des personnes des pays hispanophones. Le français est la deuxième langue, après une autre langue maternelle, dans la francophonie, mais cela ne pose pas de problème aux Africains, qui sont en majorité des francophones, pour parler le français. En revanche, cela en pose aux Français, qui collent des sous-titres aux films québécois ! Je trouve cela aberrant, cela montre un manque d'ouverture en France envers les langues françaises et la pluralité. Les Québécois doivent comprendre la langue française, mais pas l'inverse ! Il n'y a pas suffisamment de français parlé avec, par exemple, des expressions québécoises ou togolaises sur les grandes chaînes télévisées françaises !

P. GIACOBBI

A ma connaissance, la France est un des rares pays au monde où la définition de la langue est une norme juridique. Il y a des directives et des décrets, par exemple pour autoriser l'orthographe *clé* et non plus *clef*.

T. SPEAR

J'ai un bon ami, Dominique Fernandez, qui est entré à l'Académie française. Je me demande quelle est l'utilité de tout cela. Nous n'avons pas une chose pareille aux États-Unis.

P. GIACOBBI

Il existe une commission de lexicologie au sein de l'Académie française, qui traduit essentiellement les termes anglo-saxons et leur trouve un équivalent français.

T. SPEAR

Le français diminue beaucoup en France. Au Québec, vous trouvez d'autres sortes de fautes, mais

ils sont plus conscients des anglicismes. Les journaux comme *Le Monde* et *Libération* sont bourrés d'anglicismes.

P. GIACOBBI

Et aussi des faux anglicismes, par exemple un avion qui « *se scratche* ».

T. SPEAR

C'est comme le *crack* boursier, qui est en réalité le *crash* boursier.

C'est comme *pin's* et l'emploi de l'apostrophe, pour essayer de ressembler à de l'anglais.

P. GIACOBBI

Redingote est un anglicisme ; c'est un terme qui sonne très français, mais qui est tiré de l'anglais "riding-coat".

T. SPEAR

Beaucoup de choses changent de toute façon. Pour ces questions de langue, j'ai critiqué le gouvernement français. La France ne fait rien en matière de francophonie, par exemple pour permettre au livre de circuler. En la matière, Paris reste le point central de diffusion et il n'y a pas d'échange facile Sud/Sud et surtout pas de réception des livres du « Sud » au Nord (en France). Pour un éditeur de Dakar, Casablanca, Papeete, Port-au-Prince ou Montréal, il est impossible de trouver l'un de vos livres à Paris. La France n'a pas compris son rôle minoritaire dans le monde francophone. Les Québécois sont plus forts : ils ont compris qu'ils étaient minoritaires, donc ils agissent autrement.

RFO est disponible en France métropolitaine depuis seulement quelques années par câble. Pourquoi RFO, qui est vue dans toutes les colonies, n'est pas vue sur des grandes chaînes en France ? Ces échanges n'existent pas, même à l'intérieur de la République !

Avec l'OIF, il y avait des actions concrètes pour la question de l'invasion des films américains. La question reste controversée, mais au Québec, ils acceptent les quotas. Les Français ont des problèmes avec les quotas.

Je ne suis pas dans « la francophonie ». Aux États-Unis, nous sommes probablement plus francophones, mais nous ne sommes pas sur la carte de la francophonie.

Il y a des professeurs qui sont spécialistes de la France, qui ne sont pas toujours dans des départements de « French ». Une de mes collègues est professeure d'histoire et elle enseigne notamment la Révolution française.

P. GIACOBBI

Les études françaises aux États-Unis en histoire sont souvent remarquables.

T. SPEAR

Les francophones à New York, ce sont les créolophones-francophones d'Haïti, les Sénégalais, les Ivoiriens... Il y a aussi beaucoup de Québécois.

P. GIACOBBI

Excepté dans les services culturels français, la francophonie n'est pas repérable.

T. SPEAR

La francophonie de la France ? Cela fait sans doute penser à l'Empire français... Il y a l'ambassadeur auprès de la francophonie à l'ONU et certaines autres organisations qui agissent avec un esprit de la langue très vieillot.

L'Alliance française, qui est une institution indépendante, a fait de gros efforts pour se moderniser.

Ce n'est pas forcément une question de langue. Le mois prochain se tient un colloque sur « la Caraïbe francophone et l'Amérique du nord » (au Winthrop-King Institute à FSU). On entre parfois dans des problèmes de langue : un Haïtien est-il vraiment francophone ? Il parle français, mais aussi le créole et l'anglais ; il est Antillais mais aussi Américain, Africain-Américain....

Ce qui est importe, c'est que des artistes produisent, par exemple à Dakar, qu'ils soient parfois très connus en France, parfois aux États-Unis. Ces échanges sont riches d'enseignements et très intéressants, et ce n'est pas forcément une question de chauvinisme francophone.

Il y a beaucoup d'artistes francophones qui ont une base plus importante aux États-Unis, notamment à New York, qu'à Paris.

Chaque domaine est différent. J'ai un très bon ami artiste haïtien, qui a vécu presque trente ans ici. A 40 ans, il a dit : "*Il faut que je parte !*". Il souhaitait aller à Paris, parce que c'est le pays de sa colonisation, mais il ne pouvait pas supporter Paris. Le monde de l'art contemporain, ça bouge beaucoup plus à Berlin. Il ne peut pas s'habiller de façon aussi folklorique qu'il le souhaite à Paris sans se faire remarquer par tout le monde. À Berlin et à New York, c'est différent.

P. GIACOBBI

Êtes-vous informé du débat qui fait rage actuellement en France sur l'identité nationale ?

T. SPEAR

Une copine m'a montré un article de journal qui date d'une vingtaine d'années : rien n'a changé en France, c'est le même débat ! Il faudra avoir ce débat lorsqu'il y aura une réelle égalité des chances. D'aucuns croient aux "enfants de la République", et lorsqu'ils voient arriver des Arabes et d'autres, ce n'est pas la même réalité. En même temps, ils croient au mythe de cette égalité républicaine. C'est un faux débat, -il y a des problèmes tellement plus importants-, qui ne va rien changer.

Une chose est difficilement acceptée par les Français : le changement du rôle de la France. Les Français n'ont peut-être toujours pas supporté d'avoir perdu leur place. Ils gardent une place aux Nations-Unies, mais c'est une place (au Conseil de sécurité) qui est complètement non-démocratique.

P. GIACOBBI

L'Inde n'a pas de siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU, la France en a un : cela fait rigoler tout le monde !

T. SPEAR

La France a perdu au niveau mondial, avec l'Empire s'est terminé à partir de Dien Bien Phu jusqu'à l'Algérie. Maintenant que vous avez l'euro, vous n'êtes plus un pays. Si vous n'avez pas de

contrôle sur votre système bancaire et industriel... En même temps, on sait que tout est relié. Aux États-Unis, si le gouvernement change la politique des taux d'intérêt, cela aura une influence sur la situation au Canada et au Japon.

D'une certaine manière nous sommes tous reliés, mais sur le plan symbolique, la France a perdu son identité en tant que pays.

P. GIACOBBI

Dans tous les pays, notamment aux États-Unis, il n'y a plus aucune maîtrise de l'instrument monétaire. Le système bancaire est entre les mains des technstructures bancaires. La dernière période où il y a eu une maîtrise publique sur la monnaie aux États-Unis, c'était au moment où Paul Volcker fut président de la FED et qu'il imposa des taux d'intérêt réels à 17 % (cela paraît aujourd'hui surréaliste).

T. SPEAR

Beaucoup des problèmes que rencontre la France sont les mêmes que partout dans le monde. En Europe, tout est affaire de multiculturalité. Par exemple, le taux de natalité de la France est plus élevé que dans d'autres pays.

P. GIACOBBI

C'est une extraordinaire inversion de son histoire. A partir du milieu du 18^{ème} siècle, le taux de fécondité a diminué, avant même la révolution française. Les démographes n'arrivent pas à comprendre. On a longtemps cru que c'étaient les guerres napoléoniennes ou la révolution, or on s'est aperçu que le déclin de la fécondité française a débuté au milieu du 18^{ème} siècle, avant la révolution française et les guerres napoléoniennes.

T. SPEAR

Au Québec, vous voyez des affiches publicitaires du ministre de l'Immigration du Canada avec des visages de toutes les couleurs à l'aéroport et vous êtes véritablement accueillis ! Ils ont un taux de natalité extrêmement bas. Ils ont une politique très positive envers les communautés qu'ils appellent – avec toute sorte de termes – pluriculturelles, pluriethniques, « minorités visibles ».

P. GIACOBBI

En Suisse, il y a eu un référendum sur les minarets, car il y a des tendances xénophobes dans la société helvétique. Il n'en demeure pas moins que l'attitude de la confédération vis-à-vis des communautés est une attitude assez remarquable, et il vaut parfois mieux être Antillais, Maghrébin à Genève, -je dis bien à Genève-, qu'à Lyon.

T. SPEAR

En France, il existe une telle ignorance, même des "colonies", qu'un petit Martiniquais né en banlieue, de deuxième ou troisième génération, est accusé d'être bigame parce qu'il est Africain. On entend toutes sortes de choses.

P. GIACOBBI

Ma famille est française depuis le 18^{ème} siècle. Mon père a été condamné à mort par contumace

pendant la guerre pour fait de résistance. Mon grand-père a été un des quatre-vingt parlementaires français à voter contre le maréchal Pétain. Ma grand-tante était la première dame en France à être professeure à la Sorbonne.

Je suis la quatrième génération à siéger au Parlement, mon père a été sénateur pendant quarante ans, et je m'entends dire parfois que je ne suis pas tout à fait français.

Je ne prétends pas être plus français que les autres. Ma famille a des origines allemandes, ma grand-mère était alsacienne, ma femme est indienne. Mes enfants sont moitié indiens, moitié français. Ma sœur aînée parle le chinois aussi bien que le français. Mon père parlait très bien l'anglais et l'italien. Nous sommes multiculturels, et pourtant, on peut trouver que je ne suis pas assez français.

T. SPEAR

Je reviens toujours au Québec, parce que les Québécois ont vécu cette situation il y a longtemps avec l'invasion de l'anglais. Ils ont su se défendre et conserver leur propre culture et leur langue, tout en étant très ouverts aux autres communautés et en faisant des efforts considérables pour que toutes fassent partie de l'espace public.

Il me semble que l'on ne peut pas imposer cela aux Français. Les Japonais sont comme les Français, dans le sens où il n'y a pas une véritable célébration de cette différence. En France, la différence est vécue comme une sorte d'exotisme !

P. GIACOBBI

Les Japonais ont un complexe de supériorité par rapport aux Coréens.

T. SPEAR

Oui, mais aussi par rapport à quiconque n'est pas japonais.

P. GIACOBBI

Or, vous savez qu'en réalité, -il ne faut pas le dire au Japon-, la famille impériale japonaise est d'origine coréenne – les bases de la culture japonaise sont coréennes. En réalité, le Japon est né des influences étrangères.

T. SPEAR

Comme tous les pays !

P. GIACOBBI

L'écriture japonaise est une évolution du sanskrit. Tout le monde le sait, mais il ne faut jamais le dire. Le reste des caractères japonais, ce sont les Kanji (qui sont chinois).

Le bouddhisme n'est évidemment pas d'origine japonaise, mais indienne. L'art des jardins n'est absolument pas une invention japonaise, mais une invention chinoise.

Même en France, ce que nous prenons parfois pour la quintessence du français est très souvent d'origine étrangère. Je suis par exemple souvent obligé de rappeler que Charlemagne était un Franc. Au passage, le nom de la France n'est pas un nom français ; la France est le pays des Francs, c'est-à-dire ceux qui sont venus d'ailleurs. Ce n'est pas pour rien que Charlemagne siégeait sur son trône à Aix-la-Chapelle, qui se trouve en Allemagne, etc. Charlemagne est un empereur tout autant

germanique que français. Il était le roi des Francs.

T. SPEAR

La France n'a jamais voulu accepter sa position minoritaire dans le monde francophone, mais cela est une réalité.

La colonisation, cela n'a jamais été des échanges paritaires. Maintenant, il peut être intéressant d'envisager un échange plus équilibré, mais ce n'est pas pour aujourd'hui !

P. GIACOBBI

Les Indiens sont plus détendus vis-à-vis de la colonisation que les Français, y compris dans l'usage de la langue. Vous savez qu'en Inde, l'anglais n'a aucun statut officiel. La langue officielle de l'Inde est l'hindi, et l'anglais est la langue véhiculaire. Cela tient au fait que la colonisation n'a jamais été assimilatrice, bien que l'on puisse considérer que les grands hommes de l'indépendance étaient des purs produits de l'élite britannique ou de l'éducation britannique à l'époque.

Si complexe il y a eu, il s'est considérablement atténué du fait de l'ancienneté des succès intellectuels de l'Inde, son rayonnement, bien avant la fin de la colonisation. Il s'est aujourd'hui atténué du fait de la position de plus en plus dominante d'un pays dont la puissance économique et l'influence dans le monde sont largement supérieures à ceux de son ancienne colonie. L'Inde a bien plus d'influence que la Grande-Bretagne dans le monde, y compris dans le monde des affaires. D'ailleurs, les gens les plus fortunés d'Angleterre sont indiens.

En France, nous gardons vis-à-vis de la différence... y compris vis-à-vis des régions... Les langues régionales : je me suis battu pour que la constitution française reconnaisse un peu les langues régionales.

T. SPEAR

Les deux langues les plus couramment parlées en France métropolitaine sont le créole et l'arabe, or elles n'ont pas de statut de langue régionale en France métropolitaine. A la Réunion, en Martinique et en Guadeloupe, ils peuvent les enseigner comme langues régionales.

P. GIACOBBI

10% des Français sont des locuteurs de la langue arabe.

T. SPEAR

Il faudrait que les langues soient développées sans complexe. Au Québec, c'est plus violent que la France pour protéger la langue française. En même temps, ils savent parler anglais et espagnol !

P. GIACOBBI

Un Indien moyen, qui a fait l'école secondaire est trilingue !

T. SPEAR

A Maurice, la langue française a un statut de langue officielle, avec l'anglais. Le gouvernement et dans les affaires on parle surtout anglais et la langue véhiculaire de tout le monde est le créole. À l'école, le créole n'est pas enseigné mais l'anglais et le français sont obligatoires. La langue de l'écriture est pourtant le français, surtout. Ils n'ont aucun complexe par rapport à la France, c'est

cette dernière qui ne fait rien pour sa langue.

P. GIACOBBI

A la télévision, j'ai vu une séance du parlement à l'Île Maurice, des types alternaient l'anglais et le créole.

En Inde, le Parlement indien a des cabines de traduction simultanée, car tout le monde s'exprime dans la langue de sa circonscription, et naturellement, celui qui parle le panjâbî ne comprend pas celui qui parle le bengali.

T. SPEAR

Le statut du français en France n'est pas en question. C'est une affaire de voir l'emploi de cette langue ailleurs et que les Français fassent en sorte qu'elle ne soit pas considérée comme une espèce de folklore quand elle est parlée autrement que par les Français.

J'ai été très déçu, lorsqu'ils ont transféré la dépouille d'Alexandre Dumas au Panthéon, parce que le mot Haïti n'a jamais été prononcé. On n'a entendu – sauf par Claude Ribbe – que le mot de Saint-Domingue. Chirac aurait pu du moins reconnaître un siècle d'argent tiré de la nouvelle république haïtienne. Ce que la France fait à Madagascar – par exemple en 1947 – joue encore très fort dans les relations entre les deux pays, mais il n'y a jamais eu de demande de pardon, ni de reconnaissance.

Haïti a permis que la langue française soit l'une des langues utilisées aux Nations-Unis, parce que la France affaiblie sortait à peine de l'Occupation.

Le rapport de Régis Debray est criminel sur Haïti. Aristide réclamait l'argent non pas pour l'esclavage. On peut dire tout ce qu'on veut sur Aristide, qu'il était fou et mal organisé, mais ils ont balayé complètement son argument principal qui était la reconnaissance de la dette. C'était la dette de 1825, et la France a balancé ça l'idée de toute réparation comme si c'était l'histoire de l'Empire de l'esclavage.

P. GIACOBBI

Un de mes amis, Bernard Castagnède, a écrit des choses assez remarquables sur le problème financier. Il considère que sur le plan juridique, ce que disent les Haïtiens est parfaitement fondé.

T. SPEAR

On ne peut pas réécrire l'histoire, mais elle peut permettre de comprendre une partie de la pauvreté de la population haïtienne. Les Américains ont leur responsabilité au 20^{ème} siècle aussi. Pendant des siècles, la France a pris énormément d'argent à ce pays.

Au plan symbolique, dire "*Nous vous sommes redevables*" est une marque de respect.

P. GIACOBBI

Le comportement que nous avons eu avec les anciens combattants d'Afrique noire est hallucinant. Pendant trente ans, nous les avons payés sur la base de ce qu'ils avaient reçu en valeur absolue le premier jour de l'indépendance. C'est monstrueux !

T. SPEAR

Votre question concerne « l'attractivité » de la France. Paris reste la première ville du monde en

termes touristiques. Il faut faire attention qu'elle ne devienne pas le petit musée de Marie-Antoinette !

P. GIACOBBI

C'est ce qu'elle est en train de devenir.

Sur le plan du *business*, nous avons encore une attractivité forte, mais nous n'avons pas pris conscience de l'attractivité de certains pays émergents, notamment d'Europe de l'est. Nous vivons sur nos acquis.

Nous avons une loi fiscale très compliquée.

Je me suis beaucoup intéressé à l'aspect culturel, car certains facteurs culturels, plus ou moins hérités de longue date, voire des mauvais comportements peuvent jouer un rôle absolument considérable. Les aspects linguistique et culturel sont très importants et peuvent jouer d'une façon parfois très positive pour nous, parfois très négative.

T. SPEAR

S'agissant de l'avenir du livre et de la révolution du numérique, la France est très en retard. S'agissant de l'audiovisuel et de la radio, il y a beaucoup, beaucoup à faire. Je suis en contact avec des diffuseurs d'émissions francophones, j'ai l'impression que la France n'est pas du tout impliquée là-dedans. Pourtant, je suis sûr que des Français seraient intéressés par ces productions en langue française qui sont américaines, antillaises, sénégalaises.... De nombreux investissements peuvent être développés dans la télévision et le cinéma.

P. GIACOBBI

La France n'a que le mot "multipolaire" à la bouche, nous allons vers un monde multipolaire.

T. SPEAR

Nous y sommes !

P. GIACOBBI

A mon avis, nous allons vers un monde tripolaire : la Chine, l'Inde et les Etats-Unis.

Mais, la francophonie n'est pas multipolaire. La francophonie a un centre qui rayonne depuis Paris, vu des autorités françaises. Comme vous le disiez, nous n'avons aucun échange. Nous avons des échanges uniquement, par exemple de Madagascar aux Antilles, et ils vont passer par Paris.

Nous avons un problème du point de vue linguistique. La langue doit être figée et l'on n'admet pas qu'elle évolue.

T. SPEAR

Le français congolais est très intéressant. Ces pays ont cet avantage de ne pas avoir le poids de l'Académie française ! Au Québec, ils ont des problèmes parce que, comme dans tous les pays, les jeunes sont plus *audio* et le niveau de lecture et d'écriture baisse, mais leur indépendance et liberté par rapport au « français de France » permet une langue différente, très riche et colorée.

Dans le quotidien, j'ai l'impression que le québécois est une langue américaine comme le français

est une langue africaine.

P. GIACOBBI

Le français est une langue africaine, c'est-à-dire qu'il y a plus de locuteurs du français sur le continent africain qu'en France.

T. SPEAR

Pas probablement, c'est une évidence ! Vous avez par exemple neuf millions de personnes à Kinshasa, les gens ne savent même pas que c'est une grande ville alors qu'elle gigantesque.

P. GIACOBBI

Il y a nettement plus de gens qui parlent anglais en Inde qu'il y en a en Grande-Bretagne, trois fois plus.

T. SPEAR

Je crois qu'il y en a plus en Chine qu'aux États-Unis.

Interview with Gillian TETT, Assistant Editor, Financial Times

19 January 2010

Paul GIACOBBI

I am a long-time reader of the *Financial Times*. I do not in fact read the French press. I read the *Wall Street Journal* and the *International Herald Tribune*, and sometimes *Le Monde*. Interestingly enough, the *Financial Times* is a good newspaper for cultural events. A friend of mine is a member of the French Academy, and is teaching French in Columbia University in New York. He said to me that he preferred to look at the *Financial Times* for cultural events.

Gillian TETT, *Financial Times*

I am very glad to hear that.

Paul GIACOBBI

I was very surprised about that.

Gillian TETT

Do you read it online?

Paul GIACOBBI

No, I always read the print edition. I do read the French news online. I have read your book *Fool's gold*, and the particular approach was very interesting.

Gillian TETT

I was very influenced by the work of Pierre Bourdieu, who was part of that wave of French thinking in the 1970s and 1980s, when I was an academic. Lévi-Strauss is much better known, but I think Bourdieu is much more interesting.

Paul GIACOBBI

He is very well known in France, but Lévi-Strauss is better known abroad.

Gillian TETT

You are doing a research project for the French parliament.

Paul GIACOBBI

It is not exactly that. I am a member of parliament, and Mr Sarkozy asked me to think about foreign direct investment (FDI) in France, because I think our image is not very good. I belonged to the Radical Party, which is not radical at all. It is centre left.

Thibaut SARTRE

It used to be radical.

Paul GIACOBBI

It used to be radical a very long time ago. We are looking at the industrial world generally, because, as you know, the financial world is not very popular at the moment. Two years and half ago, in the summer of 2007, I said in the French parliament that this crisis is the most significant of the century. I said that those who believe that it will have no impact on the European economy were dreaming, and that there would be a difficult wake-up call for them. I believe that the crisis is not over, and I do not know what the future will hold. Perhaps there will be many years of slow GNP growth, or perhaps there will be another crisis. I am not sure, but this will not end for Europe or for America any time soon. Things are completely different for India and China. They are not seeing any crisis. Indian companies have money and power, and they have a global approach.

Considering this atmosphere of crisis, competition between various regions in attracting investment, particularly between France and the rest of Europe or between Europe and America, will be much more difficult. I think for that reason that France is not very well prepared for that. We try to offer opportunities to investors, but often, after trying our best we often say the wrong thing, such as what Mr Sarkozy said about going to Turkey.

Gillian TETT

Why do you think he said that?

Paul GIACOBBI

There are elections in two months' time. However, this is not important for the French people, because they know that Renault will go there. They are right, because it is impossible to make a cheap car in France. We need to discuss things like R&D with Renault, but we cannot negotiate on basic manufacturing issues, as otherwise we will have to change our labour market and tax regime. What is your general feeling about France and foreign direct investment?

Gillian TETT

My general impression is that, on the one hand, France has a wonderful quality of life, but, on the other, its reputation is that of a country with a lot of labour law issues, which tends to be expensive, whose infrastructure tends to be sclerotic, and where the taxes are high. That is my general impression. I am keenly aware that a number of stereotypes have stopped being true over the last few years, and I am sure a lot has been done to address some of those issues, but that is the general impression.

Paul GIACOBBI

Perception is very important.

Gillian TETT

Comparing that to the perception of somewhere like Germany, it is not so different there. Holland is perceived as being somewhat more open and as sitting more easily with English culture than France, though there are still labour issues. A country which is perceived as being much more open and easy to operate is Spain, and the last five years have seen a high level of connectivity between Spanish and British businesses, primarily in the form of the Spanish coming here. The perception is of more dynamism and fluidity in Spain than in somewhere like France. That is probably wrong, but that is my general perception.

Paul GIACOBBI

This is shared by a lot of people.

Gillian TETT

It must be set against the fact that most people in England see France as a lovely place to live and offering a much better quality of life. Another thing that affects people's perceptions, especially in London, is the sheer number of French people who have come over to live in the UK in the last 10-15 years. I live in Kensington, and it feels like half the neighbourhood is French. Before the crisis, there was a strong perception that a lot of French people were here because it was impossible to do business in France. That might be changing, but that was the perception, and that adds to the general impression that France is a country which is hard to do business in.

Paul GIACOBBI

I have a friend who was born in England. He is old and quite rich, and he prefers to live in France because of the tax regime. He is used to say: "I am not so rich, and I could not pay the English tax rates".

Gillian TETT

I suspect that is the case. The tax regime is changing quite fast with the 50p tax, the discussion about bonus super taxes and a full range of other incremental taxes. The French government should advertise that it has a more favourable tax regime. The situation at the moment is that, if people in Britain do not like the taxes, they tend to look to somewhere like Switzerland, Singapore or Jersey. What is the top rate of tax in France at the moment?

Thibaut SARTRE

The top rate of income tax is 40%, but only on 90% of incomes.

Paul GIACOBBI

However, the law prevents you to pay over 50% of your total income in tax. I want to ask you a very precise question. The corporate tax rate in Ireland is 12.5%, whereas in France it is 34%. One might say that it is preferable to pay corporate tax in Ireland rather than in France, but when you look at the reality, the average rate in France is 18% and about 8% for big companies. My conclusion is that it is better to go to France for the corporate tax regime than to stay in Ireland. However, nobody knows about that.

Gillian TETT

I agree, and any government who wanted to make that clear would probably get an interesting reaction.

Paul GIACOBBI

We are not very good at advertising.

Gillian TETT

I do not have the impression that France has felt the need to go out and advertise its attractions on the business side. It does not feel like a place that is trying to actively promote itself, or at least it has not until now.

Paul GIACOBBI

Speaking of new things, the British government has decided to tax bankers' bonuses, and I would think that France might decide to announce that they will not do that, because they want the banks to go to Paris. However, they decided to have a similar tax. What do you think of that?

Gillian TETT

There is a tremendous opportunity at the moment to fight for financial business, because there is probably now more questioning going on in financial circles about where to locate themselves than there has been in the last decade. Somebody who stood up and announced that they will try aggressively to attract banks into their country might well have the chance of succeeding. I think the only countries which are trying aggressively to court the bankers at the moment are Switzerland and Singapore. Singapore is trying quite aggressively to bring bankers over there, as is part of Switzerland, but I cannot believe for a moment that France would be willing politically to accept high bonuses.

Where the banks are going to go is a very interesting question. I was being told a month ago that they were going back to New York because it was friendlier, then Obama produced this super-tax, and bankers are saying they might come to London instead. It would be a huge opportunity for France to give an amnesty for a certain number of years, but the French people would not accept that.

Paul GIACOBBI

I do not know. The French people are difficult sometimes.

Gillian TETT

One of the key questions is the Euro, for two reasons. Firstly, a lot of Euro business passes through London right now, outside the direct supervision of the ECB. An interesting question going forward is whether the ECB, as part of the regulatory overhaul, will demand more oversight and control and try to bring that inside the Eurozone. Will that business go to Paris or to Frankfurt if that happens? For example, LCH.Clearnet does a lot of swaps business through the Euro in London. It has a branch in Paris, and, as I am sure you know, they are engaged in constant talks with the ECB and France about whether they have to go to Paris or not. They would be interesting to talk to, because they are quite adamant that they do not want to go to Paris unless they are forced. Maybe the bonus or corporate tax issues will change that. I do not know how they will respond going forward.

The second question concerns devaluation. One of the great advantages of the UK right now, oddly enough, is the ability to devalue. The UK may well aggressively devalue in the next five years, and if so, that will not help Paris. You could easily see a situation where French living costs are 30% higher than in the UK because of devaluation.

Paul GIACOBBI

However, the UK has its own currency and can do what it wants with it. We are not able to do this. Our government has no power in the issue of currency devaluation, and even a coalition between France and Germany cannot decide anything. Should Mr Trichet decide that the Euro is still a strong currency, we might complain all over the world, but to no effect.

Gillian TETT

Britain has the best of both worlds at the moment, in that it has the ability to devalue, and yet it continues to attract a lot of Eurozone trading. The key question going forward is whether it can maintain that magic combination, and I would argue that it will become harder to do so.

Paul GIACOBBI

I was interested to read in the *Financial Times* some days ago that there was no question of changing the UK's rating. However, ratings agencies say that US and UK treasury obligations should not remain on the books, and this is one way to reduce it. I am not a trained economist, but in my opinion, what we have seen for the last two years has been a transfer of debt from the private to the public sphere. We transferred about USD5,000-6,000 billion. There was a problem in the

banks, and there is now a problem in public treasuries and in central banks also. The next issue will be where we will transfer the debt.

I think we are reaching the end. This is the main problem, alongside that of competition.

Gillian TETT

I think it is entirely likely that the UK will face some kind of debt crisis and that Sterling will weaken dramatically, but that will have the perverse effect of making the UK a more attractive destination, because costs will be lower.

Paul GIACOBBI

That is true, and we can speak about the attractiveness of such and such a country in terms of its business friendly tax regime etc. However, the difference between currencies is much more important, and will totally change the competitive picture. This is a major issue. It is difficult to say that France is now very attractive because of better tax rates, improvements in labour markets and so on, because if the Euro increases by 30% those advantages will disappear.

Gillian TETT

What is happening to the FDI figures in France at the moment? Are they going up or are they falling?

Paul GIACOBBI

I am very cautious about FDI statistics, because we do not have a proper international system for specifying the real situation in terms of FDI. When a company acquires 10% of another company, we do not know what constitutes the beginning or end of the investment. The decline in FDI does not mean a decline in attractiveness, because we are in a crisis. FDI increased, as far as I know, last year.

Thibaut SARTRE

We do not have definitive data, but 2008 was pretty good. It is difficult to determine which project is an FDI or how many jobs are involved.

Paul GIACOBBI

We are supposed to have the best R&D tax credit system in the world, according to an accurate study of the situation, and I think it is true. Do you have any information on that?

Gillian TETT

I do not know anything about it, no. Tell me about it.

Paul GIACOBBI

What do you think about a Paris location for a European headquarters?

Gillian TETT

It is a very nice lifestyle. Having lived in places like Paris and Brussels and having spoken to people, I understand that one of the issues about Paris is that it is very inward-looking. It does not feel the need to open its eyes and look outward, and that is one of the reasons companies may have thought Brussels was an easier place in which to operate as a regional hub. You are forced to keep on looking beyond the boundaries of your own country. How many multinational headquarters are based in Paris?

Paul GIACOBBI

We have French multinationals based there. Our first goal will be to preserve the French identity of companies which are supposed to be French.

Gillian TETT

I cannot imagine someone like Tata Steel, for example, making Paris their headquarters. It would either be London or Brussels.

Paul GIACOBBI

The current chairman of Tata is Ratan Tata, but the previous one was French. His mother was born in Paris, he was educated in France, he performed his military duties in France, he became a pilot in France, and after that he went to India. Do you know where he is buried now? He is buried in Paris, in the Père Lachaise, not Bombay, in accordance with his last will and testament. However, you are right that companies are reluctant to set up base in France, and that is because of the language.

Gillian TETT

Language is the other barrier, and I do not know what can be done about that. It is one of the reasons why the Netherlands is more attractive.

Paul GIACOBBI

They speak English very well.

Gillian TETT

It is disgusting that everybody should be so obsessed with English, but it is the reality. The reality is that French is losing favour, even in my daughter's school in South Kensington in London. The school teaches French because there are a lot of French people where we live, and some of my family speak French at home. However, there is quite a debate among the parents about whether there is any point to learning French as opposed to Spanish.

Thibaut SARTRE

They might want to learn Chinese.

Gillian TETT

My daughter is learning Chinese. She is six years old and learning French and Chinese. My niece has decided not to learn French at all, but to learn German and Chinese, whereas when I was growing up it was French without question. I think that is one of the obvious problems.

Paul GIACOBBI

I think there is confusion between French as a cultural vehicle and French as a business vehicle. It is still very strong as a cultural vehicle, because if you really want to read Marcel Proust, Balzac or other great novelists, it is better to do so in French.

Gillian TETT

Almost nobody in London does.

Paul GIACOBBI

You do not read Proust?

Gillian TETT

I did read a bit when I was at school, but I do not know anybody who does.

Paul GIACOBBI

Proust's correspondence was published by an American professor, in Chicago.

Gillian TETT

The point I am trying to make is that I know there is a very powerful and dynamic literary and artistic culture, but it is entirely self-enclosed. None of it gets out. People in London have no idea. We know more about what is happening culturally in Madrid, because it is open, than we do about Paris. I do not know a single person amongst my friends who has any idea about what the cultural debates are in Paris right now. I happen to know a bit because I have French family. That is a complete tragedy. There was some debate about whether they should translate my book, and they decided it really was not worthwhile. Although it has been translated into Chinese, Korean, Japanese, Spanish etc, the feeling among the publishing community in London is that the French publishing and literary world is so self-contained that anybody who really cares about the topic of my book will read it in English and anybody else will not bother, because the French are not really interested.

This reflects a bigger problem, in that France, like Japan, has no need of anybody outside, so they are entirely enclosed. The contrast for me Japan and China is that Japan has a rich internal cultural, political and business life which is all inward-looking, a complete bubble, and as a result very little of what is happening there gets out. China, in contrast, has a rich internal life, but there is a huge number of people who are learning English, working through English, and surfing on the Internet in English. Japanese kids all surf the Internet in Japanese, and it is a self-reinforcing Japanese loop, whereas China is learning English now. I think that will have a big impact in 30 years' time.

I am not saying that this is a good situation, as I think it is not. I personally insisted that my girls learn French, because I have a lot of French family and like France a lot.

Paul GIACOBBI

There will be three tribes in the world, if I understood you, the Japanese tribe, the French tribe, and the global tribe.

Gillian TETT

There might also be a Spanish tribe, but I think you are right.

Paul GIACOBBI

This is very interesting. I have been in New York recently, and I was prepared to hear it said that there was too much taxation in France, but I was not prepared to hear that French businessmen were not able to socialise with the American business community.

Gillian TETT

They do not, even in London.

Paul GIACOBBI

They said to me that Indian businessmen were easier to approach.

Gillian TETT

It is the same thing at my daughter's school. South Kensington is the ultimate expatriate community, but partly because the French form a powerful community of their own, they have no

need of anyone else. I have French neighbours, whom we socialise with, but there is not a single French person in my daughter's class who has actually reached out and engaged with the class. The Spanish, the Mexicans, the Russians, the Germans, the Swedish all reach out, and we all socialise together, but the French are unique.

Paul GIACOBBI

Regarding investment, there are questions concerning tax opportunities, but there is also a strong cultural message, because in the end the boss decides, and the boss probably has ideas about cultural life and so on. When I heard in New York that it is easier to socialise with an Indian businessman than with a French businessman, I thought that this was terrible. I know Indian people, and my wife is Indian. I have two passports, and I know India. I must say that we are very different from Indian people. They are on another planet as far as their conception of life and social relations are concerned. We are very close to people of America and the UK. However, it is strange to hear that French businessmen do not socialise with American businessmen. We are a very particular tribe, the last tribe of the economic and globalised world.

Gillian TETT

I have three very good British friends who live in Paris. One is married to a Kurdish French person, and the others are in similar mixed marriages. London, by the way, is the same. Only a quarter of the children in my daughter's class have parents of the same nationality. It is all mixed up. London's strength is that it is very accepting. However, the joke among my friends in Paris is that they have a wonderful social life with everyone apart from the Parisians. There are lots of people who live in Paris who are not Parisian, but true Parisians do not talk to anyone else, and that tends to reinforce the conception. However, why should France change? It is a very nice place. The Japanese ask the same question.

Paul GIACOBBI

I am sometimes worried when people say to me that this crisis will not last very long, and point to Japan. I look at Japan and say it is not a good example, because it has been in crisis for 20 years, and in my opinion they still are. It would not be good for our future to be like that. I am not sure it is the right thing for France to be locked out like Japan.

Gillian TETT

It is not about being locked out, but about having pride in your own wonderful culture.

Paul GIACOBBI

It is not about being proud, but about having the money to continue doing that. When people tell me that the French model is resilient to the crisis, I say that it is true. However, that is not the issue. The question is whether we can continue to pay for the French model, because it is very costly. I do not think we can continue like that.

Gillian TETT

I am firmly convinced that the Japanese would rather have economic stagnation or gentle, managed decline and cultural homogeneity than to have the alternative, which would be massive immigration driving real growth. The choice is the same for France. Do you want to have immigration and flexible labour markets, to become more like America, or not? It is definitely a valid choice to say what Japan has said. Were you to ask the Japanese to vote on whether they wanted stagnation and cultural homogeneity without 20 million Chinese coming to Japan to work there, I am quite sure that most Japanese would say that they would rather have cultural homogeneity. That is completely impossible to imagine for Americans.

Paul GIACOBBI

Ultimately, there would be a problem. My two sons will go to India when they are finished their studies to become businessmen, because it is difficult to do so in France. It is a pity, because they are French-Indian, but it is much easier for them to do so.

Gillian TETT

Why India rather than, say, America?

Paul GIACOBBI

My wife is from Calcutta.

Gillian TETT

Could they not go to an institute of management in France?

Paul GIACOBBI

They will be studying management in France before going to India. It is also easier for them to be accepted when they are half-Indian as opposed to being completely foreign. I will ask you one or two more questions. Do you have any comments regarding the flexibility of the French labour market?

Gillian TETT

I do not know it in detail, but my impression is that the labour market is not flexible, like that in Germany, for example.

Paul GIACOBBI

What is your view of recent developments in France? President Sarkozy has tried to reform the country by improving flexibility. What is your perception of that?

Gillian TETT

I think that Sarkozy is recognised as having tried. He is still trying, and he is admired for that. That is a good thing. We at the newspaper have been very distracted by the US, the UK and other countries during the crisis, and the fact that France has not been the dominant issue in the news is really a compliment, because you have not had a mass crisis.

Paul GIACOBBI

Our main question is what the world thinks of us every day, but sometimes the world is thinking about other things than France.

Gillian TETT

I do not think the world has been thinking about France at all in the last year. I really do not. It has really slipped off the radar screen for the *Financial Times*. We write about you, but we are not that focused on you.

Paul GIACOBBI

There was a series of articles in the *FT* which was very positive.

Gillian TETT

Lack of attention is a good thing right now. We are writing a great deal about Greece, the Ukraine,

Iceland, the UK and the US. We are not writing about you, and you should take that as a compliment. You are not falling apart. That is exactly what I mean. Three years ago, we were focused on the countries we thought were problematic and dynamic, and if Sarkozy had been doing what he is doing now, we would have written about it constantly. The fact that you have not yet had riots on the streets or about to be downgraded or ejected from the Euro is good news. The UK debt situation is absolutely terrible. You have your bank problems, of course, and SocGen's recent writedown was absolutely outrageous.

Paul GIACOBBI

What is your forecast for the coming elections in the UK?

Gillian TETT

It will be very interesting. I think the Conservatives will win, and maybe not by much of a majority. Then we have the prospect of a weak government facing nightmarish problems. I think the outlook for the UK is of great concern, which is one reason why Sterling will weaken. There is not much of a chance of the next government having enough power and support to impose really nasty decisions. I do not have the impression that France is under nearly as much pressure to cut their deficit immediately, as French bonds do not have the same sense of crisis about them.

Paul GIACOBBI

We are all in difficulty. I do not see many differences when I compare Greece to France and the UK. They share a deficit of 10% of GDP. We could say that Greece is a small country without any major industries, but I cannot see any major differences apart from reputation, tradition, reliability etc.

Gillian TETT

We in England think that France is doing better. How does the political environment in France look to you? Do you think Sarkozy will have enough support to push through his plans?

Paul GIACOBBI

He is in a very difficult position, because he has an idea for reform, but there was a crisis just at the time that he was elected, and in fact it had already been developing in May 2007. My opinion is that it was developing for a very long time, and some very good French economists were writing during the 1980s about the current account deficit in America, saying that this would provoke a huge financial crisis, a huge asset bubble, and that it was not possible to continue in this way. This was in the 1980s. The crises rose just as Sarkozy did, and while there was no correlation, this was a terrible thing for him. He had a specific vision for transforming France into a sort of UK or Wall Street. He does not speak a word of English, but he had resolved on this.

Paul GIACOBBI

I do not speak it very well, but he does not speak it at all. The crisis occurred, and his ability to adapt to this new world was remarkable. However, it is very difficult now because there is no money.

Thibaut SARTRE

We did not have money before the crisis. We had a public deficit of 4% of GDP when he was elected.

Paul GIACOBBI

It is now 9% or something like that. I am afraid that he will return to economic nationalism, trying to keep companies in France by force. This will not work. Renault will build its car in Turkey, but the effect of the president behaviour in this occasion on France image will be terrible. Many foreign invention are afraid of being trapped by the unions, the media, and all these other groups. This is a real problem.

Gillian TETT

It is a real problem, but do not lose sight of the fact that everyone now looks a lot worse. That is the good news.

Paul GIACOBBI

We are in a boat, and the bad news is that there are still problems with it. However, the good news is that there are many boats around it with worse problems.

Gillian TETT

It is a great opportunity. Are there any other questions you have not asked?

Paul GIACOBBI

We will finish while we are in the river.

Gillian TETT

Thank you very much for coming over here.

Entretien avec Nicolas TRAUBE

Commission nationale du film France

Mercredi 27 janvier 2010

P. GIACOBBI: Je travaille, à la demande du président de la République, sur les investissements étrangers en France. C'est une question très économique. Qu'est-ce qui va ? Qu'est-ce qui ne va pas s'agissant de l'investissement étranger en France ? Contrairement à ce qu'on croit et aux cris de victoire sur l'attractivité de la France, nous ne sommes pas aussi attractifs que cela, et nous n'attirons pas tant de choses que cela. Nous avons un système social extrêmement lourd, un marché du travail terriblement rigide. Malgré les infrastructures fabuleuses, plein de choses extraordinaires, des personnes assez productives à certains égards, etc., nous sommes quand même sinistrés par rapport aux autres. Les gens n'ont pas envie « to be trapped in France ». Ils ne veulent pas être prisonniers d'un pays. Sur le plan fiscal, les gens ont peur que la législation, déjà lourde, change. Nous avons une culture de la fiscalité inquisitoire. Les gens n'ont pas confiance.

On ne peut pas traiter de ce sujet si on ne le regarde pas un peu.

Il y a beaucoup de questions d'image. Notre image est plus mauvaise que ce que nous sommes en réalité. Il y a des choses sur lesquelles nous ne sommes pas mauvais, et nous ne le savons pas. En revanche, quand nous sommes mauvais, cela se sait. Quand nous n'avons pas de problèmes particuliers, nous pensons par exemple, que l'administration fiscale française est nettement moins compliquée, moins rébarbative à bien des égards que l'administration fiscale américaine. Mais cela ne se sait pas.

N. TRAUBE: La fiscalité américaine est plus inquisitoriale, plus pénaliste.

P. GIACOBBI: Ici, vous risquez trois ans de prison. Bernard MADOFF serait en France, il serait à la Santé en préventive, très bien traité. Il s'en sortirait en tout et pour tout avec quatre ans de prison. Aux États-Unis, il sera frappé tous les jours pendant cent cinquante ans, jusqu'à sa mort. Ce n'est pas un système si agréable que cela. Pour beaucoup d'entreprises, il serait répulsif. Je ne vous parle pas de l'administration indienne, très compliquée sur le plan fiscal.

Nous ne pouvons pas traiter de ces sujets industriels, matériels, etc., sans regarder ce qu'il se passe : c'est un enjeu culturel fondamental, économique, qui fait partie de l'activité de notre monde. Je parle d'activité d'image, de son, d'autant plus que nous sommes historiquement un pays phare et centre, même si ce n'est plus en quantité ce que cela a pu être, et si nos amis indiens produisent énormément.

Tels sont les sujets.

Je voulais, d'une manière très brute, vous demander si aujourd'hui nous sommes un pays attractif ou non pour tout ou une partie de la chaîne de la production, de l'activité de son et d'image.

Je n'ai jamais travaillé dans le cinéma, mais j'ai fait mon stage de l'ENA chez Gaumont, avec René BONNELL. Cela remonte loin.

N. TRAUBE: Il a dû vous apprendre plein de choses puisqu'on l'appelle Monsieur le professeur.

P. GIACOBBI: Il sortait de l'enseignement. Il était directeur de la distribution chez Gaumont. Il a d'ailleurs fait une thèse sur la distribution. J'ai été dans son bureau pendant deux mois environ, carrément dans son bureau.

N. TRAUBE: Il est drôle. Il sait toujours tout. Il fait partie de ces gens qui sont très intelligents.

P. GIACOBBI: Il doit être à la retraite.

N. TRAUBE: Il l'est depuis peu. Il voulait prendre des charges à l'intérieur d'une organisation professionnelle.

P. GIACOBBI: Denis CHATEAU produisait des choses certainement très intéressantes sur le plan économique et financier : il gagnait de l'argent. Ces sous étaient dépensés par Toscan qui faisait des opéras, des trucs artistiques et qui perdait tout ce qu'il était possible de perdre. Au milieu de tout cela se trouvait René BONNELL, qui après avoir écrit une thèse pour dire qu'il n'y avait rien de plus abominable au monde que la distribution, n'était autre que directeur de la distribution. Tout cela se déroulait dans une ambiance sympathique. C'était un bon stage d'entreprise pour l'ENA.

N. TRAUBE: C'était très typique du cinéma français, où il y a une thèse par producteur, puisque chacun a un intérêt particulier à défendre. Il faudrait qu'une législation soit faite à cet égard.

Je me souviens, lorsque je présidais le syndicat des producteurs, d'une camarade qui travaillait dans la production. Selon elle, l'Australie devrait être à l'intérieur des pays qui forment une zone, comme l'Union européenne. Les programmes pourraient alors être considérés comme quota français ou européen.

Je lui ai répondu que pour l'Australie, cela me semblait difficile. En revanche, pour la Suisse qui fait partie du paysage européen, cela serait possible. Pourquoi l'Australie ? Elle m'a ensuite expliqué qu'elle réalisait une coproduction avec l'Australie, et que par conséquent il fallait changer la réglementation !

P. GIACOBBI: Pierre ETAIX avait décrit à l'époque le circuit de l'argent dans l'acte du cinéma: le producteur n'a pas d'argent, il en demande aux distributeurs, qui en demandent à l'exploitant, etc. Personne n'avait jamais d'argent.

N. TRAUBE: On disait toujours: pourquoi un producteur ne prend jamais le métro ? Parce que c'est le seul endroit où il faut payer quelque chose cash. Maintenant, on peut prendre des billets de métro avec des cartes de crédit, ce n'est plus valable.

Nous allons parler effectivement de l'attractivité dans la mesure où Film France est une association assez particulière dans le paysage. Elle a pour vocation de mettre en valeur *l'activité économique liée à la production audiovisuelle dans son acception la plus large* et tout ce qui concerne la France et les DOM-TOM. Ces derniers font en effet également partie de notre champ de préoccupation. Tout cela s'applique avec un prisme économique. Beaucoup de gens déjà se soucient de l'aspect culturel de l'industrie audiovisuelle au sens large français : le cinéma, la télévision, la production de films publicitaires. Nous sommes là pour mettre en valeur tout ce qui permet à l'activité qui est autour de cela d'être la plus importante possible.

Nous avons deux missions principales. La première est d'animer les bureaux d'accueil, au nombre de quarante maintenant, et présents dans toutes les régions. Ces bureaux existent également dans les DOM-TOM : Nouvelle-Calédonie, Tahiti, Polynésie... Ces structures sont faites pour favoriser les

productions aussi bien françaises qu'étrangères, à travers des banques de données : données d'images, données de techniciens, données de décors qui sont centralisées. Je prends l'exemple de l'Inde, car beaucoup de personnes viennent d'Inde. Ils viennent chercher des décors qu'ils peuvent trouver sur la base de données. Comme il y a quarante commissions, nous jouons *également* les intermédiaires *entre les bureaux d'accueil* pour permettre une meilleure entente.

Je précise que je suis bénévole. Nous disposons d'une structure gérée par six ~~ou~~ à huit personnes et *dirigée par* un délégué général extrêmement doué. Je vous le recommande si vous avez besoin de précisions plus concrètes que celles que je pourrais vous dire. Il s'appelle Patrick LAMASSOURE.

Il y a donc un souci, une ambition, d'attirer, de s'occuper de l'attractivité de la France pour éviter que les Français s'en aillent ailleurs *et attirer les étrangers*.

P. GIACOBBI: Cela a un intérêt direct et fondamental pour moi. Lorsque je me demande si les investisseurs chinois ou japonais vont créer des usines en France, je me demande en même temps pourquoi les Français ne partent pas ailleurs.

N. TRAUBE: 300.000 personnes sont concernées par l'audiovisuel au sens large, personnel de chaînes de télévision, techniciens et industrie technique probablement compris.

La France a une industrie. Je parle uniquement de l'aspect industriel. Nous pouvons toujours parler de la culture mais ce n'est pas notre champ d'action.

P. GIACOBBI: Mon sujet est le suivant: comment faire pour gagner de l'argent avec cette activité et faire travailler des gens en France ? C'est un sujet qui me passionne. Mais là n'est pas la question aujourd'hui.

N. TRAUBE: Tout d'abord, il faut une industrie vivace pour être attirant, à la fois pour permettre à des productions de se faire en France pour les Français, et pour être en mesure d'attirer les étrangers. Heureusement, la France possède une bonne qualité de techniciens et une très bonne qualité d'industries techniques. Ces dernières rencontrent des problèmes financiers terribles dus à des regroupements effectués en ce moment, à des baisses d'activité liées à certains phénomènes de commandes de chaînes commerciales dont les chiffres d'affaires étaient en baisse à cause de la crise. Ces industries sont très durement touchées.

Le troisième point extrêmement séduisant en France, toujours concernant les qualités de la France, n'est autre que les effets spéciaux. La France est très pointue sur les effets spéciaux, autant en termes de technique qu'en termes de concepteurs. Il y a beaucoup de concepteurs d'effets spéciaux aujourd'hui à Hollywood. Il y en a également beaucoup en France. Des maisons de production françaises sont spécialisées dans ce domaine.

Il y a un phénomène d'attractivité, fondamental pour la France, qui permet de mettre en place des mesures incitatives comme le crédit d'impôt international, dont je vais vous parler. Ce phénomène réside dans la variété de ses paysages, de ses sites, de ses monuments qui sont ce qu'ils sont. Nous n'allons pas nous étaler. Cela va de la tour Eiffel au château de Chambord, etc. Cela permet à la France d'être assez cohérente : nous voulons attirer des tournages en France pour des raisons qui ne sont pas qu'économiques, parce que sinon nous serions battus. Cela nous permet d'être en cohérence avec les aspirations culturelles : les gens viennent en France pour tourner français. Ils ne viennent pas en France pour tourner l'ersatz de la Hongrie ou des Etats-Unis. Nous n'en sommes pas là. La Hongrie peut prétendre être la France ou certains quartiers de Paris. Elle attire les gens par une main d'œuvre meilleur marché et des incitatifs fiscaux. Nous avons comme vocation de conserver un aspect un tant soit peu culturel pour justifier de tout, pour permettre à toute la politique française de cette économie, avec les comptes de soutien, l'action du CNC, de rester cohérente.

P. GIACOBBI: Cela signifie implicitement, mais vous le dites explicitement, que notre attractivité tient en réalité parce que nous sommes la France, que nous possédons des paysages, des monuments, etc. Ainsi, les gens qui veulent tourner une histoire française vont dire: nous n'allons pas faire un film chinois en France, en prétendant que nous sommes en Chine, sous prétexte que cela est économiquement intéressant. Il y a eu ce film japonais, de sujet japonais, entièrement tourné en Chine, où tout a été reconstitué. Je ne me souviens plus du nom du film d'ailleurs. J'imagine que les coûts de production étaient inférieurs en Chine. Économiquement, compte tenu du coût de la main d'œuvre, nous sommes hors course.

N. TRAUBE: Il est avantageux pour l'industrie allemande, comme pour celle de France, de faire des produits à forte valeur ajoutée, puisque de toute façon nos mains-d'œuvre sont chères. Ce n'est pas la peine de se battre. Mettons de côté les quelques pays d'Union européenne qui peuvent poser des problèmes parce qu'ils sont dans l'Union européenne et que tout le monde peut y aller: la République tchèque, la Bulgarie. Ce sont des pays qui vont très rapidement perdre leurs avantages comparatifs. Mais la France ne peut pas se battre pour attirer des productions sur des critères économiques. Ce n'est même pas la peine de mettre en place quelque chose.

P. GIACOBBI: Nous pouvons faire tout ce qu'il est possible de faire, nous n'y arriverons pas.

N. TRAUBE: Les Français sont bons, non pas parce qu'ils sont bien payés, mais parce qu'étant qualifiés, il est normal qu'ils soient mieux payés que ceux qui sont moins qualifiés.

P. GIACOBBI: Beaucoup d'industries aux États-Unis disent que la main d'oeuvre française est plus productive que la main d'œuvre américaine. Après, il y a un problème : quand on embauche des gens, on ne peut pas les licencier. Ce n'est peut-être pas le cas pour les tournages. Là, de toute façon, ils ne sont pas embauchés à vie.

N. TRAUBE: La France a tout ce qu'il faut pour être attirante. Nous avons suffisamment de comédiens, mais peut-être pas suffisamment de techniciens. Le volant de techniciens qui permettrait une augmentation de la masse de production n'est pas énorme. Cela provient d'un des gros défauts de la France: elle produit 670 heures de fiction par an, l'Allemagne en produit 1700. Cela est dû à des phénomènes de financement des chaînes publiques. La redevance allemande est de 210 euros, la française de 120 euros. Nous avons un système excessivement tourné vers l'exception culturelle française. Ce que je dis est très personnel. Les fictions sont ainsi considérées comme les programmes les plus créateurs d'emplois. Je ne parle pas en termes de qualité. Une heure de fiction vaut un million d'euros, une heure de documentaire vaut 80 000 ou 100 000 euros. Il y a une activité plus grande en fiction. Nous avons toujours considéré que la fiction était là pour répondre aux aspirations culturelles françaises. La plupart des chaînes commerciales considère que la fiction est une obligation et non une aspiration. Cela marche très bien dans le cinéma qui est un programme d'offres, ce n'est pas le cas pour la télévision qui est un programme de demandes, dans lequel le prescripteur est typiquement le diffuseur, le distributeur d'images... Je prends exprès des termes normaux, pour ne pas dire "nous sommes tous des artistes".

Le manque de financement du secteur est très important pour la télévision. Il n'y a pas de manque de financement du côté du cinéma globalement, puisque nous faisons un nombre de films impressionnant par an. Je pense qu'en faire plus serait de la folie.

P. GIACOBBI: 670 heures, c'est de la fiction ?

N. TRAUBE: C'est de la fiction télévisuelle. Quand vous avez deux fois et demi plus de productions en Allemagne, cela crée un volant de toute la chaîne : des techniciens, des industries techniques, de la diffusion, de l'exportation.

P. GIACOBBI: Notre activité cinéma est-elle supérieure ?

N. TRAUBE: Elle est franchement supérieure à celle de l'Allemagne. Nous faisons 200 films, les Allemands 80. Les anglais n'en font pas beaucoup non plus, les Italiens peu. Nous pourrions toujours dire que le cinéma devrait être plus en phase avec les attentes du public. C'est une autre question. Pour le moment, cela marche, n'y touchons pas. Tous les gens qui essaient d'y toucher n'y arrivent pas. C'est un lobby d'une efficacité redoutable.

P. GIACOBBI: Nous sommes un des derniers pays à avoir une production cinématographique qui se tient. Les gens vont au cinéma, même si ce n'est pas pour voir des films français.

N. TRAUBE: En termes de part de marché, les films français vus en France représentent entre 40 et 50 % chaque année, alors que dans des pays comme l'Allemagne, il s'agit de 15, 20 ou 25 %. En Italie, c'est encore en dessous.

Les deux raisons justifiant le manque d'activité sont les suivantes. La redevance n'est pas assez haute. Il existe un blocage psychologique, présent chez tous les hommes politiques, qui est de dire qu'il suffit de demander aux gens s'ils veulent que l'on augmente la redevance. Ils répondront non. J'ai passé quatre mois avec M. COPÉ à l'interroger pour savoir s'il connaissait beaucoup de gens qui répondraient qu'ils seraient contents de payer plus d'impôts et que posée comme cela, la question de l'augmentation de la redevance était biaisée. Posée de cette manière, la question amène évidemment cette réponse.

Les dépenses faites par les foyers français, je ne suis pas un spécialiste, sont de vingt euros par mois dans les médias. La redevance représente dix euros par mois. Tout cela pourrait fonctionner mieux. Et puis, il faudrait assouplir la réglementation concernant la fiction, pour que les chaînes aient envie de faire de la fiction plutôt que d'y être obligées. Ayant dirigé la fiction dans une chaîne, même publique, je suggérerais de passer au dessus de nos obligations pour des raisons d'antenne, d'intérêt de l'antenne, de variétés de l'antenne, comme par exemple de mettre des dessins animés à dix-neuf heures comme les Simpson. A l'époque, nous devions faire 15 % d'obligations *en oeuvre*. Si nous passions à 16 %, et qu'au bout de deux ans nous réalisions que cela ne marche pas, nous aurions voulu redescendre à 15 %. La réponse aurait été la suivante: vous tuez la culture. Il y a une sorte d'effet cliquet : tous les gens appréhendent les genres nobles comme quelque chose de "*il faut se le fader*", comme l'on dit de façon populaire.

C'est une source de réflexion que je donne concernant l'attractivité de la France.

Avec les systèmes économiques mis en place, comme le compte de soutien aux industries, financé par les chaînes de télévision abondant un fonds qui redistribue ensuite à la production, ou encore les crédits d'impôts pour tourner en France, mis en place sous M. DONNEDIEU DE VABRE, nous avons fortement endigué le phénomène de délocalisation des films qui n'avaient pas de raison forte d'aller se faire à l'étranger. Quand, sur un film qui coûte 1.700.000 ou 1.800.000 euros, vous économisez 100.000 euros sur la main d'œuvre, une grande partie sur les charges sociales, une petite partie sur les salaires, il vaut mieux bénéficier de 100.000 euros de crédit d'impôt. S'agissant de faire un film faisant appel à trente mille figurants, le crédit d'impôt n'a pas le même intérêt. Bénéficier d'un crédit d'impôt n'a pas le même impact.

P. GIACOBBI: Vous n'arriverez pas à passer le différentiel.

N. TRAUBE: Ces deux soutiens prouvent que 90 %, à mon avis, de la production française se tourne en France. Il y a peu à creuser dans ce sens.

Ensuite, nous avons également la possibilité d'attirer des tournages de l'activité étrangère en France.

La doctrine du CNC, qui dépend du ministère de la Culture, est de dire qu'il doit y avoir des soutiens liés à des causes d'intérêt culturel.

Il y a deux sortes de mécanismes qui permettent à la France d'être attirante. Le premier correspond aux accords de coproduction qui existent de façon bilatérale entre beaucoup de pays et la France : un accord avec le Brésil, un accord avec l'Inde... Ainsi, les films qui rentrent dans le cadre de cet accord reçoivent la nationalité française dès qu'un certain nombre d'éléments sont faits en France, ou avec des techniciens français. C'est très technique. Un certain nombre de points doivent être validés. Quel est l'avantage d'avoir un film français et/ou européen ? Les chaînes ont des obligations de quotas de diffusion et de production. Elles peuvent remplir ces obligations de diffusion avec des films dits français. Je viens de coproduire un film tourné en Chine, majoritairement allemand, qui se passe à Nankin en 1937. Le producteur principal est allemand. Ce film va être considéré comme un film français. En effet, un certain nombre d'ingrédients font de ce film un film français.

Ces accords de coproduction sont utiles et fonctionnent de façon satisfaisante.

Depuis un certain nombre d'années, Film France et les industries techniques ont milité pour la mise en place d'un crédit d'impôt international. Ce crédit d'impôt bénéficie aux productions étrangères qui ne bénéficient pas d'autres subventions françaises. Ce sont typiquement des films étrangers. Ce combat est mené depuis quatre ou cinq ans. Pendant très longtemps, les gens du cinéma se sont méfiés de la mise en place de ce crédit d'impôt. Vous comprenez notre mentalité. *Un de mes prédécesseurs à Film France disait : si les Américains viennent tourner un gros film en France, que le directeur de production est payé selon les standards américains, soit 50 % de plus qu'un directeur de production français, les salaires vont subir une inflation. C'est absurde, mais c'est un moyen de rester entre soi.*

Nous avons convaincu le monde de la production qu'avoir des tournages de films étrangers en France était important.

La création du crédit d'impôt est motivée par l'existence d'une main d'œuvre dont le coût est onéreux par rapport à celui de ses concurrents. Cela provient essentiellement des charges, qui représentent aujourd'hui entre 58 et 62 % sur la plupart des postes. Les seuls postes ayant des charges moins importantes sont les gros salaires de comédiens. Comme ils dépassent un certain plafond, ils ne payent pas toutes les charges.

Le manque d'attractivité de la France est essentiellement dû à cela. Les conventions collectives ne sont pas d'une grande souplesse, mais nous ne sommes pas les seuls. Les Américains sont épouvantables sur les conventions collectives. C'est un pays extrêmement protectionniste dans le domaine du cinéma.

P. GIACOBBI: L'ancien président du syndicat des acteurs est devenu président des États-Unis. Il y a actuellement un ancien acteur célèbre qui est gouverneur de la Californie.

N. TRAUBE: Il gère assez mal son état, il faut dire.

P. GIACOBBI: Il manque vingt milliards de dollars pour finir le mois. C'est embêtant...

N. TRAUBE: Mais cela fait bientôt huit ans qu'il est là.

P. GIACOBBI: Il n'a pas beaucoup amélioré la situation jusqu'à présent.

N. TRAUBE: Ce crédit d'impôt a été mis en place pour attirer les gros films principalement américains. Son mécanisme est assez simple. Ce crédit est de 20 % à peu près des dépenses

éligibles, soit une grande partie des dépenses. Cela ne couvre évidemment pas les salaires des comédiens qui ne sont pas français ou d'Union européenne.

Pardon, j'ai oublié que la deuxième raison de la mise en place de ce crédit d'impôt était de damer le pion aux pays européens qui possédaient déjà un tel système incitatif. L'Angleterre, pendant longtemps, possédait un crédit d'impôt : The Sales and Lease back. Ils l'ont transformé en un nouveau crédit d'impôt. Ils ont l'avantage d'être attirants, parce que les Américains peuvent venir tourner un film en Angleterre. Les points de la langue y sont déjà. Pour avoir accès à ce crédit d'impôt, il faut valider un certain nombre de points avec des techniciens. L'histoire et la langue sont des éléments déterminants.

L'Allemagne a mis en place un crédit d'impôt similaire, l'Italie également. Aujourd'hui c'est au tour de la France. Tous ces pays devraient par conséquent réfléchir. A quoi bon faire supporter aux contribuables des charges qui mettent tous les pays à égalité ? A qui cela profite-t-il ? Je n'ai pas de réponse. Il va falloir y penser parce que chacun est en train de faire une course à l'échalote. Les Anglais ont réussi à mettre à l'intérieur des dépenses éligibles les salaires des comédiens américains, s'ils tournent en Angleterre. Le contribuable anglais paye donc 20 % du salaire de Tom CRUISE. En toute équité, à un moment donné, cela devient absurde.

P. GIACOBBI: Concrètement, y-a-t-il plus de tournages étrangers en France qu'en Grande Bretagne ?

N. TRAUBE: Pas plus. Depuis la mise en place de ce crédit d'impôt, dont les décrets d'application ont été signés il y a deux mois, cinq films ont été débloqués, dont un est composé de beaucoup d'effets spéciaux. Le nombre de jours de tournage que les Américains prévoyaient de faire en France a augmenté en fonction de ce crédit d'impôt.

Ce crédit d'impôt rapporte. Il est vertueux, puisque a priori il vient s'investir là où il n'y aurait pas eu d'activité.

P. GIACOBBI: Vous rencontrez des difficultés en France dès qu'il s'agit de mettre en place un nouveau mécanisme fiscal, pressenti comme intéressant. On l'invente, on le met en place. La première année, les premiers mois souvent, cela ne rapporte pas trop. Personne ne dit rien. Et puis cela commence à marcher. Des gens sont incités à venir. Cela signifie qu'en réalité, sans cet avantage, ils ne viendraient pas. Certes, ils payent moins d'impôts grâce à ce mécanisme, mais on oublie de dire que s'il n'y avait pas ce mécanisme, ils ne paieraient rien puisqu'ils ne viendraient pas.

N. TRAUBE: Cela coûte à la communauté.

P. GIACOBBI: Oui, mais s'ils ne venaient pas, cela coûterait plus puisqu'ils ne rapporteraient rien par définition. On commence alors à le raboter à deux ou trois ans, et on réduit son intérêt en enlevant de l'assiette, en faisant un plafonnement etc.

N. TRAUBE: Le président de la République a demandé de travailler sur ce sujet. C'est lui aussi qui m'a nommé à la commission COPPÉ. Le président de la République, de ce côté-là, a une vision extrêmement pragmatique qu'il a fait passer à Mme LAGARDE. Les Américains peuvent venir tourner un film en France. Aidons-les. Nous sommes assez soutenus par Bercy. Le ministère de la Culture s'est intelligemment rallié à quelque chose qu'il n'aimait pas beaucoup dans le fond.

P. GIACOBBI: Le ministre de la Culture préfère qu'on fasse des films français en France, mais pas des films américains.

N. TRAUBE: Oui, parce que le CNC est son bras armé. Véronique CAYLA, très bonne présidente

du CNC, a besoin du soutien des producteurs. Les producteurs ont cru que l'argent investi dans ce genre de films viendrait diminuer le crédit d'impôt qui leur est dû. C'est absurde. C'est comme cela. *Cela a un peu ralenti le mouvement.*

Dans votre mission, deux points sont importants.

Le premier consiste à améliorer le fonctionnement de ce crédit d'impôt. Là cela va peut-être être technique. Il y a des dépenses éligibles qui pourraient faire partie de la base. Pour l'instant, il y a des problèmes sur les billets d'avion, sur les chambres d'hôtel, les défraiements. Je dois vous dire que M. LAMASSOURE est plus pointu que moi. En tant que producteur, cela ne me concerne pas. Je fais des films qui sont français, peut-être à l'étranger mais français. Nous pouvons vous faire une note sur ce point.

P. GIACOBBI: Volontiers.

N. TRAUBE: La seconde chose est parallèle: les gens du tourisme commencent à se réveiller. Film France vit avec des moyens réduits. Le CNC a légèrement augmenté notre contribution, mais il serait bien d'avoir une assise plus large (je suis bénévole, je ne le dis pas pour moi) parce qu'il y a beaucoup d'actions à entreprendre. Le tourisme est un bénéficiaire de l'activité pour plusieurs raisons. Quand on tourne, cela engendre des créations d'emplois, des exportations d'images, donc des importations de touristes.

P. GIACOBBI: Je dis toujours que ce qui a fait le succès touristique de l'Irlande, c'est bien sûr que les Irlandais ont une politique de publicité à l'égard du tourisme. Cela est très bien. Mais cela n'aurait pas donné grand-chose si un monsieur du nom de John Ford n'avait fait découvrir à la planète et aux Américains d'origine irlandaise que l'Irlande était un pays extraordinaire et mythique. Il a inventé un mythe de l'ouest irlandais. Dans le film il pleut assez peu, ce qui est irréaliste. Ce film raconte plein de choses, qui n'ont aucun sens. Il est vrai par bien des côtés tout en étant archi faux. Moyennant quoi, c'est incroyable : le début du tourisme dans l'ouest irlandais, qui n'a jamais été une région touristique, provient de ce film. Si le gouvernement irlandais avait dû financer quelque chose pour le tourisme, il aurait donné une subvention. Or il n'a pas donné un sous. Ce film a eu un impact incroyable en termes économique et touristique.

N. TRAUBE: Beaucoup de films indiens viennent se tourner en France. Je suis en contradiction avec certains membres de mon équipe de Film France.

P. GIACOBBI: Ma femme est indienne. J'ai les doubles appartements.

N. TRAUBE: De quelle partie de l'Inde ?

P. GIACOBBI: Du Bengale. Je suis donc très impliqué dans la réalité indienne.

N. TRAUBE: Je vois.

Des questions ne sont pas toujours faciles à résoudre. Les Indiens qui viennent tourner en France voudraient venir avec des équipes indiennes. Parfois, les consuls ne veulent pas leur donner de visa de travail parce que cela contrevient à la législation française ou européenne, puisqu'ils sont en dessous des minima. Mon équipe a voulu que j'intervienne auprès de M. KOUCHNER pour qu'il donne un coup de main. Or, en tant que président d'une association d'intérêt général, je ne peux pas demander qu'une main d'œuvre qui défavorise la main d'œuvre française soit favorisée pour des raisons de coût. Tout ne se résout pas toujours très facilement. En attendant, le ministère du Tourisme devrait plus s'impliquer dans le soutien à l'activité, dans l'aide et le soutien logistique au tournage... Des mesures sont très faciles à prendre. Prenons l'exemple suivant : les Américains

veulent venir faire un repérage. Vous leur donnez trois, quatre ou cinq mille euros sous forme de billets d'avion. Ils vont nous trouver plus sympathiques que tout ce qui se dit sur les Français... Concernant le ministère du Tourisme, nous allons vous faire une note.

P. GIACOBBI: C'est un ministère assez pauvre.

N. TRAUBE: Ils ont la maison de la France, les agences internationales, l'agence française pour les investissements étrangers.

P. GIACOBBI: L'AFII. Oui, j'ai beaucoup travaillé avec eux.

N. TRAUBE: Ils ont de l'argent. Il faut faire attention parce qu'ils sont en train de se rendre compte que c'est amusant de faire partie du soutien de ce genre de films. « Ce serait bien que je sois présent à Los Angeles pour voir quelque chose ». Il y a toujours un monsieur qui s'ennuie dans son bureau.

P. GIACOBBI: Plutôt que de relancer un atelier de fabrication mécanique en Oklahoma, il veut investir en Bretagne, pour faire un atelier de mécanique appliqué. C'est ennuyant.

N. TRAUBE : Il y a quelque chose à faire là-dessus avec le ministère du Tourisme.

La dernière chose dont je voudrais vous parler concerne l'action en faveur des DOM-TOM, éventuellement des îles. Je ne dis pas cela parce que vous vous appelez Giacobbi. Les îles comme la Corse ont des avantages et des attraits. Elles ont également des inconvénients. Nous n'allons pas parler des inconvénients habituels à la Corse. Aller en Corse implique des frais de transport. J'avais tourné « *Les Cœurs brûlés* » sur le continent, alors que le tournage était initialement prévu à Porquerolles. Il est en effet compliqué d'amener tous les jours les gens sur les îles. Les prix de transport doivent être étudiés. Il faut voir s'il faut créer des subventions ou élargir le crédit d'impôt.

Une mesure est étudiée en ce moment : le crédit d'impôt de 20 % pourrait être de 30 % si le film est tourné dans les DOM-TOM ou en Corse. Je ne sais pas si la Corse fait partie pour l'instant de cette mesure.

Je suis très désireux de pousser à la mise en place de zones de franchises d'impôts pour les DOM-TOM, pour provoquer une formation de main d'oeuvre. Il n'y a pas assez de main d'oeuvre, d'activité.

P. GIACOBBI: En Corse, on ne doit pas en manquer, avec FR3. De là à être utilisables pratiquement pour travailler, je ne sais pas trop...

N. TRAUBE: Vous me permettrez de ne pas avoir de point de vue là-dessus.

P. GIACOBBI: J'en ai un. Il y a une immense production publique de documentaires, etc. Je ne parierais pas que leur productivité est extrême.

N. TRAUBE: Il faut regarder ceci. Dans les DOM-TOM, il y a des sources. Il y a un secteur que nous commençons à investir, celui de la publicité. 80 % des parts de films vont vers des pays, comme l'Argentine, qui ressemblent à la France.

P. GIACOBBI: Des publicités sont tournées en Corse. On ne repère pas immédiatement le lieu de tournage, mais après avoir vu trois fois la publicité, on se dit que c'est à tel endroit.

N. TRAUBE: Les commerciaux préfèrent envoyer leurs clients en Argentine, en Floride plutôt qu'en Corse. Encore, en Corse, ça va. La Martinique et la Guadeloupe pourraient avoir un certain nombre de qualités qui sont dues à leur géographie. Malheureusement, elles ne possèdent pas tous

les cocotiers qui permettent de faire les films. Il y en a plus à Cuba, dans les Grenadines.

P. GIACOBBI: Il y a les Guadeloupéens, les Martiniquais... Il y a un léger problème de productivité avec les syndicats...

N. TRAUBE: On peut créer une activité avec des mesures incitatives fiscales et autres mises en place. On commençait à en parler avec Yves JEGO. Il menait plutôt un bon combat.

P. GIACOBBI: Cela n'a pas fonctionné.

N. TRAUBE: Je récapitule les mesures prises: mise en place de crédit impôt spécifique pour les DOM-TOM, mise en place de dégrèvements fiscaux pour le travail de façon à permettre à une main d'œuvre de s'installer sur place. Tahiti a bénéficié assez longtemps de conditions fiscales très favorables. Ainsi les gens vont à Tahiti. Tout cela va s'équilibrer un peu, mais ils vont continuer. Il ne faut pas oublier qu'une grande possibilité d'activité existe aussi dans les DOM-TOM situés de l'autre côté, la Nouvelle-Calédonie qui commence à être assez active. Il y a des feuilletons pour jeunesse qui se passent en Nouvelle-Calédonie. Khô Lanta se tourne là-bas. Le conseil régional est très riche, donc très bien outillé pour permettre aux gens d'effectuer des repérages, de les inviter.

P. GIACOBBI: C'est une merveilleuse publicité.

Ce que vous dites est très passionnant. C'est un enjeu qui dépasse celui de la production audiovisuelle et la retombée immédiate que cela peut avoir. C'est bien.

Si seulement demain un John Ford des temps modernes pouvait tourner quelque chose d'amusant pour montrer que les Corses sont très sympathiques... Malheureusement ce n'est pas le cas : souvent, les films tournés montrent que les Corses ne sont pas sympathiques, pour souligner leurs défauts. Si demain nous faisons l'inverse, je sais que l'image de la Corse franchirait une étape prodigieuse sur le plan culturel et moral. Cela dépasse de beaucoup les quelques centaines de personnes qui participeraient à la production, qui dépenseraient sur place, etc.

Ce qui me passionne dans votre discours, c'est de constater que c'est un enjeu, au-delà d'être un enjeu d'emploi non négligeable. On s'épuise à dépenser beaucoup d'argent pour faire venir un atelier de cinquante personnes qui ne va pas être viable, qui va coûter très cher en subventions et fermera deux ans après. Si on faisait venir régulièrement des films dans le Maine et Loire, peut-être que cela rapporterait un emploi en définitive direct et induit, plus que tous les ateliers qu'on a fait venir. Comme le cinéma et la production cinématographique représentent quelque chose de saisonnier, d'intermittents, etc., que c'est l'image, que ce n'est pas pris au sérieux, les gens n'ont pas intégré en France que 60% de la production reste de l'image, et non pas des biens matériels. Encore qu'il s'agisse de biens matériels dans ce cas-là.

Il n'est pas la peine de chercher à égaliser par des aides des différences de coût de main d'œuvre immense lorsqu'on a besoin de 10 000 figurants. Si vous faites « *Guerre et Paix* » vous ne le ferez pas dans la plaine de Lozère.

N. TRAUBE: J'ai tourné à Vilnius.

P. GIACOBBI: Sur les crédits d'impôts, un inspecteur des finances m'aide dans mon travail, parce que je ne suis pas un fiscaliste professionnel. Qu'est-ce qui vous intéresse ? Que pourrions-nous faire de raisonnable et de réaliste ?

N. TRAUBE: On connaît aussi les limites de l'Europe. On va être réaliste.

P. GIACOBBI: On est à un moment décisif. Il y a des pays neufs d'Europe qui arrivent, qui sont en Europe. On peut faire ce que l'on veut. Ils ont des niveaux de salaires et des paysages. Ils n'ont peut-être pas l'histoire de France, mais à Vilnius, il y a des paysages urbains, des lieux de tournage, des gueules, etc.

N. TRAUBE: De ce côté-la, la France est en train de se réveiller. Nous avons suscité des accords avec les Monuments historiques, avec le ministère de la Défense, de façon qu'il y ait des tarifs proposables, dans le cas où vous auriez besoin de tourner dans une caserne, dans une prison, etc. Tout cela se met en place.

Sur le plan des moyens, je voulais vous dire qu'un des premiers films que j'ai produit portait sur la Légion étrangère. Nous avons eu grâce au ministère de la Défense, le droit d'être dans l'avion qui larguait des parachutistes. Nous avons négocié un avion pendant 40 minutes. En regardant les rush, qui duraient au moins deux heures, j'ai vu les parachutistes sauter depuis l'avion, puis les plans où ils atterrissaient. Je me suis demandé pourquoi cela avait duré aussi longtemps. L'armée aime bien mettre les choses à disposition, et ils le font bien.

On découvre, lorsqu'on compare les autorités civiles et militaires françaises, que l'armée est terriblement moderne. Elle a parfaitement maîtrisé les techniques de communication, bien mieux que les civils.

P. GIACOBBI: Je vous remercie pour cet entretien. Nous nous recontacterons rapidement.

Interview with Juan VERDE

Deputy Assistance Secretary for Europe, US Department of Commerce

6 January 2010

Juan VERDE,

First of all, I want to thank you all for coming here, and we welcome the opportunity to give you our candid feedback. I have a question regarding this report you are preparing for President Sarkozy. Will this be made public afterwards, or is it internal?

Paul GIACOBBI

It depends on the quality of the report and the will of Mr Sarkozy. It is normal when you write a report for the President and Prime Minister that it is between me and him. He can publish if he wants, but it is his prerogative. Generally speaking, it would be published, so it will probably be the case here as well, if it is not too bad.

Juan VERDE

I am sure it will not be, and the fact you are here says a lot. It means that Mr Sarkozy is serious about this, and that you want to make France more attractive for foreign direct investment (FDI).

Paul GIACOBBI

That is an important aspect, but his involvement is also important, not only for the sake of FDI but also in the name of openness to foreign trade.

Juan VERDE

Let me start by giving you some general comments. We have talked about what we think are some of the key issues we would like to bring up with you, but I would like to be as brief as possible, and then allow some of my colleagues to give you feedback. We have identified some key sectors we would like to talk to you about, but I will start with a very honest comment. That is the perception of a lot of US companies of France, not that it is bad, but that it certainly could be better. I think that is based on our perception that it is not always a level playing field, meaning that there is a systematic problem, and not just in the sectors mentioned. I would like to start talking about the labour market, as that is something I am sure you have heard a lot about.

I was a businessman before accepting this position with the Obama administration, and I worked in France. I could identify with what I read in the reports, because it is a little more rigid than US companies are accustomed to, and Mr Sarkozy has talked a lot about the need to make it more flexible. This is particularly so because a lot of the US companies are attracted to the French market, and they are the largest foreign investor in France given the highly skilled workforce and the very strong R&D facilities the country has. That is a very positive reason why a lot of US companies want to be there, but there is obviously a concern, and although a lot of US companies continue to see a need to invest in France, they are often taken aback by the limitations in terms of the workforce and how expensive it is [to terminate employment].

Secondly, I would like to talk very briefly about cultural preferences. I hope you appreciate that I am being very candid with you, and this is open to discussion. However, there are cultural

preferences to protect some sectors of the French market, particularly in the agricultural sector. We think that this should be analysed, and this might be a good opportunity, particularly because we believe this issue should be approached on scientific evidence rather than cultural preferences. An example from another area could be nuclear power, as we believe that could be limited for American companies. Areva has very aggressive growth plans for the US.

Paul GIACOBBI

There is also the EDF.

Juan VERDE

That is another great example. The perception of US companies is that big contracts are hardly ever awarded to them in that sector, and that it is very protected.

Paul GIACOBBI

You think that we are aggressive abroad and protective in our own country.

Jean VERDE

That is the case in some sectors, particularly in that strategic sector, and we wanted to mention that to you. We can talk about whether that is true or not, but that is certainly the perception. We do believe there are examples where France is showing a lot of progress, particularly recent efforts from Mr Sarkozy regarding the healthcare industry, and the effort that is being made to ensure healthcare is a priority and that more is done in R&D to make France a more competitive market. We think that some of the recent measures in that respect are very positive. Overall, those are the areas we want to discuss, but let me open it up to some more ideas or suggestions.

Participant

Looking back over recent years and going back further, one of the strengths of our relationship has been the strong ties in the private sector, and business went on even during the Chirac period when there were political difficulties between our two countries and there was all this craziness about 'freedom fries.'

Paul GIACOBBI

Our ties strengthened.

Juan VERDE

That has been a strong thread, and it is shown by the numbers. We have Aaron Brickman here, who is the head of our Invest in America programme, and who looks closely at inward investment to the US.

Aaron BRICKMAN, Invest in America

The US investment position in France, significant though it is, could be much bigger but for a few principal factors. They are all qualitative to some extent, but ultimately every deal starts with numbers, and that does not make sense. Europe is different from the US in that you do not have to go to one market. You can access the French market from outside the borders, and you are in a much more vulnerable position than you want to be because of that, but that is why Mr Sarkozy has asked you to come here. Labour mobility and flexibility are key but distinct issues. The US workforce is highly mobile, even in this economic climate.

We are not the best on these things either, but this is a frank conversation. The tax situation is another issue. Then there is an openness to global best practice. For example, in the US we have

economic development organisations at the local, regional, state and national levels, so we have several levels of what we call EDOs, EDAs or investment promotion agencies (IPAs), all of whom are, in many cases, jockeying for French investment. They will try to outdo one another to demonstrate how open and welcoming they are to one little French company, maybe because it has high growth potential or because they want to turn that into a pipeline of additional French investors.

Whatever the reason, the culture here is that every company is welcome, each EDO prioritises and does triage to ensure resources are adequately allocated. That is the culture, and, perhaps being slightly less diplomatic, that is not a message coming through to the US business community in terms of the opportunities afforded by the French market. Invest in France is much better funded than is Invest in America, and you have significant reach. However, you want to go beyond simply trying to attract the next companies that are targeted in the research and to reach out to chambers of commerce and the people I call influencers, the people who are not making the investment but are advising everybody else to make investments, though they are not necessarily consultants.

Then, systemically, you are making this change one deal at a time, so that the next time Danone comes up as a rumoured or genuine acquisition target it comes true. I was in China right after Coca-Cola had proposed to acquire the fourth largest juice maker, and in the end that deal was not allowed to happen, because the Chinese government said no. However, in meeting after meeting the Chinese authorities were telling me that we would never allow that in the US, and I said that our largest beer manufacturer, ARCELOR-MITTAL was recently acquired by a Brazilian-Belgian drinks conglomerate. It was a problematic period, but in the end it sailed through like any other deal. That is the culture, and you want the actions to speak.

It is a systemic issue, and you have won a lot of people over, but not everyone is that sophisticated, and that is the challenge.

Paul GIACOBBI

There is that perception, and the Danone case comes up quite a lot, but it is still possible in most cases for a US company to acquire a French company, except in strategic sectors like the defence industry. We just mentioned a US company which manufactures Humvee parts and recently acquired a French company, and these parts are now manufactured in France. Therefore, there are some restrictions in certain cases, but not otherwise. Regarding the example of ARCELOR-MITTAL, there was some noise when Mittal announced their interest in acquiring Arcelor, a huge company which is more strategic in nature than your example, but it happened in the end.

Juan VERDE

It is very useful to have case studies handy, and one of the things we have done is to make a list of our legal restrictions on FDI, but we still note how much FDI we have in those sectors so as to dispute claims that we are not open.

Paul GIACOBBI

The French government, generally speaking, has the habit of saying a lot of things, but these are only words. Mr de Villepin was fond of saying that he wanted to establish a sense of economic patriotism, and that was stupid, as he did nothing toward that goal. I do not see precise instances of a refusal of FDI by the French authorities. Perhaps it is more difficult in certain sectors. Areva, which is a state-owned company, recently decided to sell a subsidiary called T&D, and the French company decided that this subsidiary would be acquired by a French company. However, this is not a restriction on FDI, but rather a question of ownership. Aside from that, I have not really seen examples.

Juan VERDE

There is also that perception. Take for example the case of Molex and the physical aggression

toward American executives.

Paul GIACOBBI

This is not acceptable, but it is an extreme case. I must confess that our media, and sometimes even our official position, are not good in that regard, but all that is irrelevant in the real world. We have plenty of foreign companies in France, and we pay a lot of money in order to improve FDI. My presence here is not about setting up obstacles to FDI but to improve it. However, I understand that the perception is not good, and that is a real problem, even if it is not founded on facts.

Participant

I am not a Molex executive, but there were probably mistakes in the way they managed the reduction in their headcount. Unfortunately, during the last 12-18 months as a result of the crisis, US and French companies in France have had to cut back or to close, and very often they have done so without any strikes or big problems. There have been three or four cases of problems.

Paul GIACOBBI

I was in charge of a company some years ago, before I was a member of parliament, and I was responsible for making 4,000 people redundant. I succeeded in doing so without any strikes or difficulties. There was a cost, but there was no media storm or no other trouble, so it is possible in France. Perhaps it is a cultural question, because here you have a culture of redundancy, whereas we do not. We have a complex process that is sometimes a little costly.

Juan VERDE

Lack of mobility and flexibility is always a concern.

Paul GIACOBBI

You are right, and these are changes that need to be made.

Aaron BRICKMAN

The US is different from the US, because our states compete against one another. Europe is a market, so you need to substantiate or create your competitive advantages and tout them. You have to have your champions, such as FedEx, state that you have changed your labour market, or that you have changed your tax structure. Then US industry will take notice, and all the manufacturing and service companies, which are outside the major metro areas, would have the ability to expand to Europe and select France, which is the end goal. Perception is very important, but you need the substance, you need to show that drastic, quantifiable changes have been made.

Paul GIACOBBI

It is true that we have decided to change, and that there is no more question of economic patriotism. It is not easy to change things, especially where taxes and labour market rules are concerned, but recently we decided to reduce the level of corporate tax, and we introduced incentives for R&D. We have good rules for the depreciation of investments. We also decided to kill the *taxe professionnelle*, a local tax which was quite abnormal according to generally admitted standards. We have decided to improve our laws concerning the 35-hour week, so that you can now work longer. This has cost the government a lot of money, but now you can work up to 45 hours if you are a private company.

All that is probably insufficient, but we have made considerable efforts towards becoming business friendly. We want to improve our image, and unfortunately some local events without global significance, such as Molex, have occurred, with a very bad effect on opinion abroad, and it has been difficult to prevent this. However, generally speaking, we have tried to improve conditions for

FDI in France, and I am here to do that. I am here to listen to what is wrong, and I am glad to hear your candid perception of the situation, but I am also here to say that we have changed.

Participant

There have been a number of strikes in France that have lasted for days, but there is now a minimum service requirement. How exactly does that work?

Paul GIACOBBI

It is working very well, on the one hand, because it is now impossible to have an all-out strike in the railway or underground, as you have the minimum service requirement, which is something like 50%. Those in the suburbs will find it difficult to travel to the centre of Paris when there is a strike, but there will be some trains in operation. However, I must point out that our strikes are only in the public sector. Comparing OECD countries, you will find that France has a very low level of strike days, because there are very few strikes in the private sector. I personally made 4,000 people redundant, as I said, without any strike taking place. I was not a specialist at this kind of thing, but that was because it was a private company.

Things are improving. There was a big public transport strike in Paris, and this was terrible, because there were no buses or trains at all. I was living in Paris at this time, and I decided to buy a bike, because it was the only way to travel. It took too long to travel by car because there were huge traffic jams, and it was impossible to travel by bus or train, so my wife and I bought bikes. There was a lot of snow around this time as well. I am a veteran of the big strikes of 1995. However, nowadays when there is a strike it is very short, it is never a general strike, in that it would only involve one line of the underground, for example, as happened recently. Only one train out of two or three will be stopped.

There was a transportation strike when the International Olympic Committee went to Paris in order to select our city for the next Olympic Games, with the result that it was impossible to organise. Paris had a beautiful project, but the strike was a real obstacle for the Olympic authorities. However, we are improving things, and it is really working. I must add that there is agreement between the unions, even the CGT, and the French government, in that regard, and there are very good relations between the government, especially the President, and the CGT. The leader of the CGT will not say that there is an agreement in front of the media, but in reality there is good communication. They know that it is impossible, and very unfruitful for the French economy, to exaggerate the strikes in public transportation. However, there is still a perception that our transportation system is a mess, even if we have the best train in the world, the TGV.

I travelled from New York to Washington yesterday by Amtrak, and I was thinking that a similar service between Lyon and Marseilles would be unacceptable in France, because it is not at the appropriate level. There is no comparison between Lyon and Marseilles and Washington and New York, but there is no comparison either between the train systems, when there is no strike going on. Is that the correct answer? It is politically correct.

Juan VERDE

The regional train gives him a talking point, whereas he would have had a nicer ride on the Acela.

Participant

The Virginia Railway Express had its railway contract out for bid, Amtrak was one of the bidders, and [a subsidiary of]SNCF won.

Juan VERDE

Maybe we will see some improvements.

Paul GIACOBBI

They might go on strike.

Participant

Coming back to the unions, because that is sometimes an issue with US investors, the unionisation rate in the private sector in France is very low, and secondly, the unions do not have the same political influence that they had 10-15 years ago. You mentioned the CGT.

Paul GIACOBBI

There is no link between the unions and political parties. The CGT was clearly Communist some 10 or 20 years ago, but nowadays no one could claim that. It is possible that some of the members or the leaders of the CGT are Communist, but there are no institutional links.

Participant

They have come back more and more to their traditional role, defending the rights of workers and negotiating a balance between the rights of workers and the success of the business.

Paul GIACOBBI

I would like to point to two problems. First of all, our unions are weak, and because of that they can be radical locally. Secondly, they never act radically from the top and will condemn such behaviour, but because they are weak, it can often happen that a few workers can decide, without union input, on radical action. Our problem is not that the unions are strong, but that they are weak, and that they never strike in the private sector, but only in the public sector. A journalist said to me that we have very strong trade unions, but ours do not compare with the British or German ones, for example, which are very powerful. These unions have money, they have a lot of militant members, they have everything we do not have in our unions.

Participant

Going back to the Molex case, that was a private company, but they did have a strike there, so they do happen in the private sector.

Paul GIACOBBI

This is an example, but it is an isolated one. I was second in command of a private company of some 10,000 or 12,000 people for 10 years, and there were no strikes at all. This is the reality for small companies.

Participant

The way strikes are viewed by unions and workers has changed, to be fair. You could view a strike either as the normal way to open the way to negotiations with management, or as the ultimate resort when everything else has failed. The latter should be the case; you should go on strike when everything else has failed and there is no other route. That is what happened in the case of Molex, and that is what happens increasingly in the private sector, because the unions and workers know that if they strike that will damage the profitability of the company, it will damage productivity, and eventually will damage their pay.

That is still not the case in the public sector, where they often view strikes as a way of showing strength, after which they negotiate. This does not exist anymore in the private sector. However, that does not mean that there are no more strikes in the private sector, as in Molex and other cases, they believed that they had to strike because it was the only option.

Participant

I read that there is a cottage industry of consultants popping up in France to help companies avoid similar strikes.

Paul GIACOBBI

That tends to be the exception.

Participant

It has to be clear that this is illegal.

Paul GIACOBBI

It is totally illegal.

Participant

The police would have come in to prevent the management from being threatened if the company had asked them to do so. They did not, because they felt it was better to try to calm the situation.

Paul GIACOBBI

Things like that are not exclusive to France. They can happen anywhere in the world, even in the US. It would not be impossible for a worker to attack his boss in some small company in the US. However, you could not say that every worker in the US is killing his boss as a result, as it is not normal behaviour.

Juan VERDE

Let me ask you one last question. What kind of feedback are you getting from this trip, other than the things we have mentioned?

Paul GIACOBBI

It is too soon to say, but we have a long way to go in order to improve our image. People in the US, companies and journalists, have a general idea of France which is not very accurate. They ignore the new rules we have implemented in order to improve things. However, the companies are well informed in terms of details, and if you go to a company which is used to investing in France, they are well aware that there is a very good taxation system for R&D, and they are very interested by it. They know that they can fire people for economic reasons. It is a little costly, and sometimes it takes two or three months, but they know that they can do that. They know that they can even negotiate with the tax authorities. They know that France is legally well organised and that it is a secure country.

They know all that, but the general feeling is not always very good, and we want to correct that. We also want to ensure it is understood that President Sarkozy voluntarily undertook to improve things. However, political will, even at the top, is not sufficient. We need results. The crisis will continue for years, 8-10 in my opinion, and over two years ago I was saying in parliament that this crisis was the worst of the century and that it would last a very long time. We have to make a great effort in this context, and it is more difficult to reform France now than it was in the years of growth. We were trying to implement the 35-hour regulation during the good years, and this was stupid.

I am supposed to be in the opposition, and I am supposed to be leftist. I am not supposed to be a member of the majority, in any case. Regarding FDI, a Communist member of parliament will fight to attract an American company and will welcome it. I can give examples of this. Perhaps it would be possible to attract a Russian company, but it would be a little difficult.

Juan VERDE

We wish you the best for your trip, we look forward to looking at your report if it becomes public, and we hope this meeting has been useful for you.

ENTRETIEN AVEC PHILIPPE YVERGNIAUX

President Invest in France Agency North America

(AFII NEW-YORK)

Lundi 4 janvier 2010

P. YVERGNIAUX: Je vais d'abord vous présenter notre organisation, notre travail ici, les priorités de répartition de portefeuilles et les objectifs que nous poursuivons. Je suis responsable du réseau Amérique du nord. On a quatre bureaux. A New-York, il y a six prospecteurs. Vous en avez vu trois. On a un bureau à Chicago. Il y aura la visioconférence tout à l'heure avec Jean-Pierre Novak qui s'occupe de toute la partie centrale des États-Unis depuis Illinois, Michigan jusqu'au Texas avec quatre prospecteurs, plus le directeur du bureau.

P. GIACOBBI: Vous-même êtes responsable.

P. YVERGNIAUX: Je suis responsable Amérique du nord, je supervise les quatre bureaux et je suis en même temps responsable du bureau qui s'occupe de la côte Est des États-Unis avec les prospecteurs.

P. GIACOBBI: Vous coordonnez l'ensemble.

P. YVERGNIAUX: Je coordonne l'ensemble et je m'occupe en plus de New-York. François, mon adjoint, m'aide pour l'ensemble de ces missions à la fois sur le continent et sur la partie plus locale qui est une zone qui ne fait pas loin de la taille de l'Europe de l'ouest. On est sur des échelles très grandes.

Le bureau à San-Francisco s'occupe de toute la partie ouest, c'est-à-dire essentiellement la Californie et l'État de Washington avec également quelques poches intéressantes sur le Colorado. Et nous avons un bureau au Canada qui est basé à Toronto et s'occupe de l'ensemble du Canada avec deux personnes pour le moment mais un projet de renforcer le bureau à trois personnes.

Sur les quatre bureaux, on est organisé aujourd'hui d'une façon à peu près similaire. Nos objectifs sont premièrement de suivre ce que l'on appelle nos grands comptes ou golden list, c'est-à-dire les entreprises déjà implantées en France et qui peuvent avoir des problèmes, auquel cas il est souhaitable que l'on soit à leur écoute pour voir...

P. GIACOBBI: Vous faites le service après-vente.

P. YVERGNIAUX: Exactement, ce que l'on appelle d'ailleurs notre service après-vente. Que ce soient des grandes, des petites ou des moyennes sociétés, c'est de voir et de s'assurer si cela va bien, voir dans quelle mesure on peut les aider à résoudre tel ou tel problème pour qu'elles soient le plus contentes possible de leurs opérations en France. Lorsqu'il y a des projets de développement sur l'Europe, on s'assure de faire tout ce qu'il faut pour que leur site français soit choisi pour ces développements. C'est une partie service après-vente.

Sur les États-Unis, le nombre d'entreprises présentes en France est d'un peu plus de 3 000.

P. GIACOBBI: Certaines ont une très grande ancienneté de présence.

P. YVERGNIAUX: Oui, tout à fait.

P. GIACOBBI: Il ne faut pas oublier qu'il y a des gens qui sont là depuis 50 ans.

P. YVERGNIAUX: Je crois que la première implantation de Ford en France doit dater de 1920. Il y a 3 000 entreprises, on ne peut pas toutes les voir. On essaye d'avoir un contact régulier avec toutes au moins par courrier, par e-mail. On essaye d'avoir 500 rendez-vous avec de telles sociétés par an.

P. GIACOBBI: Des entreprises qui ont déjà des choses en France ?

P. YVERGNIAUX: Oui.

P. GIACOBBI: Je vais vous poser une question simple que j'ai posée à l'AFII Centrale. Il faudrait que l'on puisse voir des « Snoopy », c'est-à-dire des gens qui disent : « I'm happy ». Quelles sont les remontées que vous percevez sur du long terme ? Finalement, une des meilleures chances d'attractivité, c'est quand même que les gens qui l'aient fait soient heureux.

Si eux véhiculent qu'ils sont très malheureux, qu'on ne les y reprendra plus, ce n'est pas bon. Si au contraire, ils véhiculent que les aspects terribles sont finalement moins terribles que cela et le reste plutôt mieux que ce que l'on attendait... Cela dépend des situations.

F. REMOVILLE: Je pense que la majorité est plutôt satisfaite, voire même très satisfaite.

P. YVERGNIAUX: C'est d'ailleurs l'un des décalages que l'on a entre la perception de l'extérieur et la réalité, qui est d'ailleurs tout l'axe des campagnes de communication. On se base sur les témoignages d'entreprises présentes en France, qui permettent de redresser un peu l'image de notre pays. Vous parliez des charges trop importantes ou de l'administration trop lourde. Les entreprises disent qu'elles y sont depuis quelques années et qu'elles sont très contentes selon la thématique que l'on a choisie, la qualité du travail, du marché, etc...

Pour vous donner une échelle, on a seize prospecteurs au total sur les États-Unis. La norme de travail en termes de moyen du prospecteur de l'AFII est environ de 100 entretiens avec des entreprises par an. Cela nous fait donc à peu près un potentiel de 1 600 rendez-vous sur les États-Unis et le Canada.

Les rendez-vous, ce n'est pas tout. On a également tout ce qui est contact téléphonique et autre mais le rendez-vous est quand même le cœur de notre métier, c'est là que l'on est en face à face et que l'on discute des choses. Les rendez-vous entreprise sont appelés dans notre jargon les entretiens d'affaires approfondis. Comme son nom l'indique, c'est un entretien approfondi. Ce n'est pas simplement cinq minutes à l'occasion d'une foire, d'un salon ou d'un cocktail.

Environ 40 % de ces rendez-vous sont consacrés à notre SAV, notre golden list ou nos grands comptes des entreprises déjà présentes en France.

P. GIACOBBI: J'avais compris que l'AFII s'astreignait de manière assez courageuse et très intéressante à avoir une proportion extrêmement importante de nouvelles prospections. Il y a l'entretien du stock, la « clientèle », et une sorte d'obligation de systématiquement aller chercher et dans des proportions, de consacrer une part majoritaire de l'activité précisément à la recherche. On peut s'installer dans un bonheur d'éther en se disant : « On connaît un certain nombre de gens qui sont déjà contents. On les soigne bien. » Celui qui a déjà une grosse entreprise en France, est plus facile à convaincre.

P. YVERGNIAUX: Nous suivons la politique de l'AFII, ce qui est normal puisque nous ne

sommes pas une agence indépendante. Je pense que cela correspond à la vision que l'on a du marché. Entre 30 et 40 % de nos contacts sont du « service après-vente », qui reste quand même une action importante. Une société présente en France mais aussi en Angleterre, en Allemagne, en Espagne et autre, qui va devoir créer un nouveau centre de recherche ou un nouveau centre logistique ou qui a quatre centres logistiques en Europe et n'en a besoin plus que d'un seul avec le marché unique va devoir choisir un seul pays. Si on réussit par diverses aides administratives, financières, contacts, etc. à faire pencher sur la France, c'est plus facile d'identifier parce que l'on a la liste de ces entreprises. La valeur ajoutée que l'on peut apporter pour des choix de projet peut être tout à fait importante.

C'est l'une de nos cibles très claires qui nous demande moins de travail en termes d'identification puisqu'on les connaît, et nous donne un pourcentage plus important de résultats en termes d'entretiens parce qu'en gros, pour les 3 000 entreprises, on a besoin de passer trois coups de fil pour avoir un rendez-vous. Deux vont nous dire que tout va bien ou qu'elles n'ont pas de projet pour le moment et que ce n'est pas la peine de venir. La troisième va nous voir. Cela représente à peu près 30 à 40 % de notre travail.

P. GIACOBBI: Je trouve que l'approche est saine, pas fréquente dans le monde administratif. Elle consiste à avoir une approche très commerciale et classique : « On entretient nos bons clients, on les garde, on les soigne » mais en permanence, ce que je trouve bien, il y a une proportion majoritaire de votre activité s'intéresse à la part la moins facile.

P. YVERGNIAUX: C'est la moins facile et en même temps, c'est celle sur laquelle on a le plus de valeur ajoutée potentielle. On va voir une entreprise présente en France, basée dans le Minnesota ou autre, et en discutant avec elle, elle me dit qu'elle a un projet, qu'elle pourrait le faire en France ou en Angleterre et me demande ce que l'on peut faire pour elle. On a eu un rôle d'identification du projet, pas de la société puisqu'on la connaissait. On va passer le relais à nos experts à Paris ou à nos partenaires régionaux. On a plus une valeur ajoutée d'identification et de mise dans le circuit ensuite des experts, de nos partenaires régionaux qui vont traiter le projet. Souvent, cela se passe d'ailleurs très bien.

Sur les sociétés que l'on ne connaît pas a priori, dont on ne sait pas si elles ont des projets, le travail est évidemment beaucoup plus difficile parce qu'il faut identifier celles qui sont intéressantes et qui ont du potentiel. Cela représente entre dix et quinze coups de fil à quinze sociétés différentes pour obtenir un rendez-vous d'une entreprise qui va dire : « *Je veux bien discuter avec vous, cela m'intéresse de vous voir* ». Il y a beaucoup de travail en amont pour obtenir un rendez-vous. Lorsque l'on obtient un rendez-vous, il y a souvent énormément de travail de conviction. Elle part non pas sur la vision de réalité de ce que c'est : « J'ai une opération en France, je sais que la main d'œuvre est excellente, etc. »

P. GIACOBBI: On part de l'image que l'on véhicule qui globalement reste négative. On peut voir la bouteille à moitié vide ou à moitié pleine. Dans les classements, on n'est pas si mal placé mais quand on regarde dans le détail, en fait ce n'est pas si bon que cela parce que ce sont des classements sommaires et très mal faits. Globalement, nous véhiculons sur le plan fiscal, social, des tas d'idées qui ne sont pas tout à fait vraies et qui sont même assez fausses quand on regarde avec plus d'attention. Si on survole, les taux sont élevés, c'est compliqué malgré que ce soit bien mieux que ce que l'on croit. La réalité est plutôt bien meilleure, cela explique d'ailleurs probablement pourquoi les gens qui y sont allés, sont plutôt contents. A mon avis, ce qu'ils trouvent à la fin est plutôt plus satisfaisant que ce qu'ils imaginaient.

P. YVERGNIAUX: Tout à fait.

P. GIACOBBI: Après, il y a une crise. On peut d'ailleurs dire globalement, jusqu'à preuve du contraire, que l'on s'en tire plutôt pas si mal. Jusqu'à présent, on est à moins 2 %, ce n'est pas trop

mal. Si l'an prochain, on fait 1 %, ce sera très bien. Tout le monde ne le fera pas.

P. YVERGNIAUX: Pour ces entreprises que l'on va voir, la première partie de notre travail, c'est ce que vous disiez : déjà rectifier l'image générale. Si elles nous reçoivent, c'est déjà qu'elles n'ont pas une image complètement négative de la France. Elles s'intéressent mais elles ont quand même beaucoup de préjugés au travers d'un certain nombre de statistiques ou de données, etc. Le classement que l'on a, c'est de démonter l'apriori suivant : « C'est quasiment impossible de créer une société en France, c'est très long ». Alors qu'aujourd'hui, cela peut se faire en une journée.

P. GIACOBBI: C'est même à mon avis beaucoup trop facile.

P. YVERGNIAUX: Sur les coûts exorbitants, sur la fiscalité, sur les grèves.

P. GIACOBBI: Le coût et la disponibilité du foncier de l'immobilier sont plutôt bien meilleurs qu'ailleurs en moyenne.

P. YVERGNIAUX: Voilà un peu notre cadre de travail. 500 ou 600 rendez-vous avec le service après-vente, dont on sort un peu moins de 100 fiches projets, c'est-à-dire des pistes de projets. 800 rendez-vous avec des sociétés qui sont souvent des premiers rendez-vous pour nous.

P. GIACOBBI: Comment regardez-vous et triezy-vous ces sociétés ? Comment les cherchez-vous ? Avez-vous des cibles, des stratégies ? Cela correspond au modèle maison.

F. REMOVILLE: On a une stratégie de ciblage qui est un croisement entre l'expérience et la connaissance du potentiel local que l'on peut avoir, plus les priorités qui nous sont fixées par Paris. On a tous les ans quinze priorités, ce que l'on appelle nos segments prioritaires. En gros, ils sont reconduits d'une année sur l'autre à trois ou quatre près. On a nos segments prioritaires. En ce moment, pour 2010, il y a tout ce qui est énergie renouvelable, solaire, éolien, nouveaux matériaux, etc.

P. GIACOBBI: Les agences régionales ont-elles un bureau ici ?

F. REMOVILLE: Certaines ont un bureau. Aux États-Unis, il n'y a pas vraiment d'agences qui ont des bureaux en propre dans notre métier. L'agence de Rhône-Alpes, a des bureaux mais qui sont plus sur l'aspect aide à l'export, donc aide des PME Rhône-Alpines sur l'export. Ils font aussi un peu de prospection. Pour le reste, quelques agences ont des contrats avec des consultants. Ils leur font une sorte de représentation en pointillé. Il y a Lyon, la Provence...

P. YVERGNIAUX: On appelle cela notre comité d'orientation et suivi des projets étrangers. L'ARD Île-de-France a un bureau à San Francisco. Il y a Grenoble qui a un consultant.

P. GIACOBBI: Je retiens que vous n'avez pas beaucoup de problèmes. Ce n'est pas vous qui allez me dire que vous avez des problèmes avec les régionaux.

P. YVERGNIAUX: Très honnêtement, je ne vais pas vous dire que tout se passe merveilleusement bien et que l'on n'a aucun problème. On a de temps en temps des problèmes. Globalement, les États-Unis sont un pays qui est une priorité pour beaucoup de régions. Il y a quand même un appétit fort d'un certain nombre de régions ou de grandes métropoles (Lille, Lyon, Marseille, Paris) qui font des missions de prospection aux États-Unis. Aujourd'hui, la quasi-totalité vient nous voir, nous dit ce qu'ils vont faire, qui ils vont voir. Parfois ils nous associent à leur rendez-vous. On travaille de façon relativement bien coordonnée, en bonne intelligence. Il est très rare qu'une entreprise nous dise qu'elle a déjà vu nos collègues d'Alsace alors que nous ne le savions pas.

P. GIACOBBI: J'imagine que des agences font la même chose sur d'autres pays européens et ont des bureaux ici.

P. YVERGNIAUX: Oui.

P. GIACOBBI: Y a-t-il des points de friction ?

P. YVERGNIAUX: Non. On est régulièrement en compétition. Nos principaux concurrents sont le UKTI (United Kingdom Trade and Investment) pour la Grande-Bretagne, l'agence de la Wallonie ou de Flandre, les Irlandais mais aussi les Espagnols et les Allemands qui sont peut-être un peu moins directement en concurrence.

P. GIACOBBI: Les Irlandais ou les Espagnols ne sont pas trop inquiétants.

P. YVERGNIAUX: On se rencontre, on échange même sur le climat d'affaires, sur leurs actions. On ne va pas jusqu'à faire des actions communes. Cela nous est arrivé sur certains pays. On avait mené des actions communes avec les britanniques au Japon, par exemple, il y a quelques années. Il y a eu une mission en Asie et une mission sur la côte ouest américaine avec le patron d'Invest in Germany.

C'était pour promouvoir le tableau de bord de l'attractivité européenne qui était une initiative commune France Allemagne.

P. GIACOBBI: Il peut y avoir des actions de type général.

P. YVERGNIAUX: Je pense qu'il y a une conscience dans les agences européennes. La première chose est de convaincre les investisseurs que l'Europe doit rester une priorité pour eux. Beaucoup d'entreprises américaines que l'on rencontre, ont un marché intérieur qui est pratiquement de la taille du marché européen. Elles n'ont donc pas forcément un besoin vital de sortir. Quand elles sortent aujourd'hui, elles vont en Chine.

P. GIACOBBI: Si je veux vendre des voitures ou des téléphones mobiles, je vais aller en Inde parce que fondamentalement, le marché est infiniment supérieur. Cela étant, il y a quand même des différences d'attractivité plus considérables que cela.

P. YVERGNIAUX: Tout dépend des secteurs, mais on fait remarquer de temps en temps à des investisseurs qu'un taux de 1 % de croissance du marché européen, quand on regarde le niveau où il est, est équivalent à 5 % de croissance du marché indien ou même chinois.

P. GIACOBBI: C'est vrai que c'est un argument qui sera de moins en moins vrai mais qui est encore fondamental.

P. YVERGNIAUX: Il y a des secteurs où le marché européen est saturé.

P. GIACOBBI: Sur le téléphone mobile, en Inde, il y a entre 10 et 15 millions d'abonnements nouveaux par mois.

P. YVERGNIAUX: Pour les gens qui vendent des téléphones mobiles, le marché est saturé, comme pour tout ce qui est application soft et autre pour la téléphonie mobile. Le fait d'avoir un marché extrêmement développé en Europe est un avantage. C'est un point qui est partagé par l'ensemble des agences. Dans nos argumentaires, dans les power-point que l'on présente lorsqu'on fait un séminaire, la première chose que l'on dit est que la France est un des acteurs majeurs de ce qui est aujourd'hui le plus gros marché mondial. L'Europe à 27 est devant États-Unis, plus Canada, plus

Mexique réunis et devant Chine, plus Japon, plus Corée réunis.

Ensuite, on va se battre sur des dossiers souvent contre les Belges parce qu'on est souvent sur des projets de logistiques, les Hollandais, les Anglais, etc. mais il n'y a pas d'agressivité.

P. GIACOBBI: Il n'y a pas de solidarité européenne....

P. YVERGNIAUX: C'est aussi de bonne guerre. Lorsque l'on veut justifier une implantation en France, on ne va pas expliquer que l'Angleterre, c'est également très bien.

Sans tordre la réalité, la France est sur le continent européen et on est beaucoup mieux placé pour servir la zone euro et les marchés de l'Europe de l'ouest. On a également un certain nombre de tableaux du BIT, des statistiques européennes, que l'on a juste à présenter pour montrer nos qualités en productivité ou autre, et qui nous discriminent par rapport à nos concurrents.

F. REMOVILLE: Quand j'ai fait ma mission au Brésil début décembre, j'ai eu un entretien avec le vice-président de la fédération des industries de l'État de San Paolo qui m'a raconté une blague. Beaucoup d'entreprises brésiliennes regardent d'abord le Portugal. Une blague circule disant : « *Il ne te reste plus qu'à traverser l'Espagne pour arriver en Europe* ».

P. GIACOBBI: Le côté linguistique m'intéresse beaucoup. Vous savez qu'en France, nous parlons en principe français. Cela n'a rien de réhhibitoire, d'ailleurs les Danois parlent danois. Beaucoup de pays utilisent des idiomes relativement peu répandus dans le monde. La grande différence, c'est qu'en France, nous vivons dans l'idée que c'est un langage à portée internationale. Cela a des résultats pratiques. Premièrement, on n'a théoriquement pas trop le droit d'utiliser autre chose que le français dans une entreprise en France. Deuxièmement, il y a assez peu de sections internationales dans les écoles secondaires françaises, ce qui peut parfois poser des difficultés pour un investisseur qui va faire venir des cadres qui ont des enfants. Ils apprécient qu'ils apprennent le français mais ils souhaitent aussi qu'ils continuent à parler anglais. Cela vous pose t-il problème ? Les gens vous le disent ?

P. YVERGNIAUX: Il y a plusieurs niveaux où cela peut poser problème. Le premier niveau est le plus critique par rapport au potentiel de projets que l'on a ici, c'est pour tout ce qui est fonction de quartier général européen ou centre de compétence mondiale d'une entreprise sur telle ou telle chose. Ce sont des centres, installés à Paris, à Grenoble, à Oxford ou ailleurs, qui ont une vocation mondiale. Des personnes vont venir pour deux ou trois ans, ce sont des Indiens, des Américains, etc. On est vraiment dans des problématiques d'expatriation. Le fait que ce soit en France et que les gens parlent français dans la rue n'est pas forcément gênant, cela ne pose aucun problème. En revanche, l'accès aux écoles internationales ou autre est un point clé. Paris est bien notée. Lyon également.

P. GIACOBBI: C'est un réel problème. Quand on est Français et que l'on va ailleurs, qu'il n'y ait pas de lycée français, s'il y a l'anglais qui est la langue internationale, on peut apprécier. Mais si on va en France trois ans, c'est bien d'apprendre le français mais c'est quand même un vrai problème que d'être diplômé uniquement en langue française.

P. YVERGNIAUX: A ce niveau-là, c'est un point important.

P. GIACOBBI: L'AFII a-t-elle des liens avec l'Éducation nationale ? Ou alors il doit y avoir une passerelle quelque part.

P. YVERGNIAUX: A Paris, deux personnes s'occupent de la « mission attractivité », c'est-à-dire de toutes les mesures que l'on peut promouvoir pour améliorer l'attractivité de la France. Ces sujets sont abordés, il y a les connections qu'il faut.

P. GIACOBBI: Je me suis beaucoup posé une autre question qui a trait à l'éducation : le problème des visas. Indépendamment du fait que l'on n'a pas tant d'étudiants étrangers que cela en France, on leur pose problème sur les visas plus d'ailleurs pour des raisons d'application des règles que des règles elles-mêmes... L'application des règles est d'ailleurs très variable selon les endroits... Antoine Compagnon qui est professeur à Columbia, m'a dit qu'ils avaient des problèmes avec les visas. Il est professeur au collège de France. Il est Français. Les gens de City University of New York n'ont aucun problème parce qu'une dame s'occupe de cela depuis vingt ans. Je crois que beaucoup de gens aux États-Unis ou d'ailleurs sont passés par les écoles françaises. Avez-vous une liste des gens qui auraient été boursiers en France, qui auraient fait des études importantes en France ? Avez-vous un moyen de les repérer ?

P. YVERGNIAUX: C'est un sujet que l'on essaye de traiter depuis un certain temps, que l'on n'arrive pas à traiter de façon systématique.

P. GIACOBBI: Ce n'est pas à vous de le créer. Il faudrait qu'un outil fiable et complet puisse vous permettre de repérer instantanément si une personne a étudié en France.

F. REMOVILLE: C'est ce que faisait l'ACTIM quand elle existait encore. Elle entretenait un fichier de tous les anciens boursiers et étudiants à l'étranger.

P. GIACOBBI: Actuellement, autant que je sache, on commence à faire au niveau des missions diplomatiques des choses intéressantes dans ce domaine. Je vais aller à Washington voir l'ambassadeur pour qu'il me montre tout cela. Dans le passé, j'ai fait beaucoup d'inspections dans l'administration publique. Je dirige une petite PME de collectivité locale et j'ai la fâcheuse habitude de regarder les détails. Quand on me dit qu'un fichier est bien, tant que je ne l'ai pas vu, je ne vais pas complètement y croire. Actuellement, vous n'avez pas l'outil fiable à votre disposition ?

F. REMOVILLE: Non. Quand on fait des recherches d'entreprises, on essaye de cibler l'endroit et le moyen de rentrer dans une entreprise. Généralement quand il n'y a pas de Français ou quand on n'arrive pas à rentrer, on va essayer de trouver la personne qui a un lien avec la France. Dans certaines bases de données que l'on utilise, on peut voir que la personne a fait des études en France. Cela demande une recherche ciblée.

P. GIACOBBI: Je cite toujours cet exemple parce que je connais bien l'Inde : le plus grand industriel de l'Inde de toute l'histoire des colonies indiennes s'appelait Jehangir Tata. Il était très connu, même aujourd'hui. Or il se trouve que ce sympathique monsieur était Français. Sa mère était Française, sa langue maternelle était le français. Il est né à Paris, a fait ses études à Paris et son service militaire en France. Il est ensuite allé dans le pays d'origine de son père. Il est mort en Suisse et a souhaité être enterré au Père Lachaise. Quand l'industrie française allait le voir, on lui parlait en anglais qui était sa deuxième langue. L'ignorance est colossale, on ne sait pas repérer les Français.

Par exemple, si vous vous intéressez à la société Smith & Smith qui fait des roulements à billes dans l'Oklahoma et que vous aviez un système, vous pourriez savoir que telle personne a fait HEC.

F. REMOVILLE: On va essayer de trouver un lien avec la France.

On n'a pas une base de données ou un moyen systématique pour approcher les diplômés. On va regarder la liste des dirigeants et si l'on voit que l'un d'entre eux a étudié en France, on va l'appeler.

P. GIACOBBI: Pour vous faciliter la vie et pour capitaliser là-dessus, il faut bien sûr plus d'étudiants étrangers en France, des facilités pour les visas, une application de ces règlements sur les visas égale et bien plus dynamique, etc. Il faut aussi tenir des listes et faire le réseau France. Je voudrais que ce soit très organisé. Beaucoup de gens peuvent vous aider mais si vous aviez une liste, ce serait merveilleux. D'autant plus que ces personnes ont souvent gardé de très bons

souvenirs parce que l'on a un bon niveau d'éducation. Finalement, cela les a marqués et ils sont très fiers de parler français.

P. YVERGNIAUX: On fréquente le cercle de l'association des anciens élèves des grandes écoles. On retrouve les anciens élèves de HEC, Sciences-Po, etc. Pour l'essentiel, ce sont des Français. Il y a quelques Américains. Il faudrait que l'on ait la liste des énarques américains.

P. GIACOBBI: Je peux vous la donner, c'est gratuit : c'est l'annuaire des anciens élèves de l'ENA. C'est rarement des personnes qui sont dans le business, elles sont plus dans l'administration, la diplomatie.

* * *