

**MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES  
FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE**

---

Inspection générale des Finances

n° 2000-M-017-01

**L'ENTREPRISE ET L'HEXAGONE**

M. Frédéric LAVENIR  
Inspecteur des Finances

M. Alexandre JOUBERT-BOMPARD  
Inspecteur des Finances

M. Claude WENDLING  
Inspecteur des Finances

- Septembre 2000 -

*France, jadis on te soulait nommer,  
En tous pays, le trésor de noblesse,*

...

*Tous étrangers aimaient te suivre.  
Et maintenant vois, dont j'ai déplaisance,  
Qu'il te convient maints grief mal soutenir,  
Très chrétien, franc royaume de France.*

*Sais-tu d'où vient ton mal, à vrai parler ?  
Connais-tu point pourquoi es en tristesse ?  
Conter le veux, pour vers toi m'acquitter,  
Ecoute-moi et tu feras sagesse.*

*Charles d'Orléans (1394-1465)*

## Avant-propos

Nous avons pour mission d'identifier les enjeux de l'ancrage national des entreprises françaises, les facteurs susceptibles de le faire évoluer, et les politiques publiques susceptibles de favoriser le développement de groupes français d'envergure mondiale.

Nous avons adopté une démarche pragmatique, consistant d'abord à entendre les principaux acteurs que sont les chefs d'entreprise et à analyser le comportement réel des entreprises françaises. A ces deux "éclairages", nous avons ajouté celui d'une approche comparative de l'environnement des entreprises, et celui d'une approche historique. Nous avons délibérément choisi de ne pas rechercher l'exhaustivité, prenant le risque d'extrapolations que nous préférons faire sciemment et en toute transparence, laissant à chacun la liberté de porter sa propre appréciation sur les faits.

A partir de ces analyses, nous avons formé l'opinion que la meilleure représentation de la nationalité d'une entreprise est celle d'un "centre de gravité", géographiquement localisé, résultant des positions géographiques et des masses relatives d'éléments aussi divers que les centres de production, les centres de recherche, la nationalité des salariés, des cadres et des dirigeants, la composition du capital, le droit sous lequel est placé le contrat de société... Et nous avons constaté que les entreprises dont le centre de gravité est français ont *de facto* un comportement favorable à l'emploi et à la création de richesse en France, même lorsque leurs intérêts se mondialisent.

Tout centre de gravité cependant se déplace lorsque les masses se déplacent : ainsi, l'ancrage français des entreprises se trouve-t-il soumis à un jeu de forces, aujourd'hui fortement centrifuges : l'attraction du marché continental américain, l'attraction de "places" (Silicon Valley, Londres) dont la dynamique propre aspire compétences et capitaux ; l'image désastreuse de la France enfin auprès de la très petite communauté des cadres dirigeants internationaux et des entrepreneurs.

La force principale est sans doute aujourd'hui, dans les secteurs à forte croissance, le poids du marché américain, qui soumet l'Europe entière à sa force d'attraction : c'est pourquoi nous considérons que l'enjeu de premier rang est la structuration du marché européen comme véritable marché de taille continentale : nous recommandons à cet égard la relance d'une politique industrielle européenne, fondée sur la recherche, le développement de standards techniques communs, l'harmonisation juridique, la constitution d'un espace financier européen autonome, et l'incitation à la constitution de groupes industriels "euro-centrés" .

Dans l'évolution des rapports de force euro- américains, et plus généralement dans les mouvements affectant l'économie réelle, la position relative des territoires se modifie en permanence. Et la France est peut être le pays aujourd'hui le plus apte en Europe à "capter" les nouvelles dynamiques de croissance : encore faut il qu'elle sache mener les actions structurelles lui permettant de renforcer ses points forts (infrastructures, ressources humaines, attractivité pour les investissements industriels) et remédier à ses faiblesses. Deux d'entre elles nous paraissent exiger un engagement prioritaire de l'action publique : le positionnement de Paris comme noeud du réseau international de transmissions de données haut débit ; l'insuffisance de la base domestique de l'actionnariat des groupes français. Dans chacun de ces domaines et dans d'autres, nous recommandons des mesures concrètes.

La restauration de l'image de la France auprès des décideurs est, dans le contexte d'extrême mobilité qui caractérise les entreprises, un objectif prioritaire. Elle passe selon nous par un ensemble de mesures concrètes, à forte portée symbolique, dont les principales nous semblent être un abaissement du taux marginal de l'impôt sur le revenu et la réhabilitation du contrat (c'est à dire de l'accord collectif) au détriment de la réglementation dans les relations du travail.

Enfin, nous considérons que dans deux domaines particuliers, des décisions individuelles, prises sur des critères essentiellement personnels, risquent de faire basculer outre atlantique nombre de "centres de gravité" d'entreprises française. Il s'agit, d'une part, de ceux des entrepreneurs de la nouvelle économie que la réussite (via le marché américain le plus souvent) a rendu virtuellement riches ; et d'autre part les cadres internationaux des grands groupes. Il y a selon nous urgence à modifier les termes de leurs arbitrages personnels. Nous proposons donc des "paquets fiscaux" ciblés sur ces deux populations.

Le présent rapport comporte cinq parties : la présentation des conclusions et recommandations de la mission (I) ; la présentation des opinions et suggestions des chefs d'entreprise rencontrés (II) ; les résultats et l'analyse de l'étude quantitative réalisée par la mission sur un échantillon d'entreprises (III) ; un recueil d'analyses comparatives (benchmark) réalisées dans les domaines les plus variés (IV) ; enfin un recueil d'études historiques sur les phénomènes de places et sur des entreprises (V). Dans les parties IV et V, des synthèses brèves ont été réalisées par grands thèmes, afin de permettre une prise de connaissance rapide et articulée des observations que nous avons faites.

Le rapport offre différents niveaux de lecture en fonction du temps dont dispose le lecteur, et de ses préoccupations. Même s'il nous semble que les éclairages croisés sont plus riches d'enseignements, chacune des parties peut être lue indépendamment des autres, et au niveau de détail choisi par le lecteur (synthèse, ou études détaillées, elles-mêmes indépendantes les unes des autres).

## Sommaire :

<u>Avant-propos</u>	3
<u>LETTRE DE MISSION</u>	7
<u>I. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA MISSION</u>	8
<u>1. Les entreprises françaises : un enjeu de croissance et d'emploi</u>	8
<u>1.1 Les entreprises françaises, définies par leur centre de gravité</u>	8
<u>1.2 Un enjeu de croissance et d'emploi</u>	9
<u>2. L'ancrage national à l'épreuve de la globalisation : effets de marché, effets de place, effets d'image</u>	10
<u>2.1 Effets de marché : la tentation de Montréal</u>	10
<u>2.2 Effets de place : la tentation de Palo Alto</u>	11
<u>2.3 L'effet " 35 heures " : images et réalités du benchmark</u>	12
<u>3. Remise en perspective : d'abord, l'Europe</u>	14
<u>3.1 La concurrence des continents</u>	14
<u>3.2 Pour un marché européen</u>	16
<u>3.3 Pour des entreprises européennes</u>	18
<u>4. Préparer l'avenir : au bord des rivières seront les moulins</u>	19
<u>4.1 Les infrastructures : priorité absolue aux réseaux</u>	20
<u>4.2 Les flux financiers : accroître l'épargne domestique en actions</u>	21
<u>4.3 La circulation des compétences : requalifier, former, accueillir</u>	22
<u>4.4 Les investissements : favoriser les implantations industrielles</u>	23
<u>5. Restaurer l'image de marque de la France</u>	24
<u>5.1 Fuite des cerveaux ou exposition universelle ?</u>	24
<u>5.2 L'impôt sur le revenu, figure emblématique</u>	25
<u>5.3 France réglementaire, France contractuelle</u>	26
<u>5.4 La fiscalité des groupes, un atout mal valorisé</u>	27
<u>5.5 Le benchmark et la transparence</u>	27
<u>6. Vers une approche " client " : définir des publics-cibles et construire des " paquets " adaptés</u>	28
<u>6.1 Méthode : de la stratégie au marketing</u>	28
<u>6.2 " Welcome to international Top managers "</u>	29
<u>6.3 " Priorité aux entrepreneurs qui réussissent "</u>	30
<u>II. CE QUE DISENT LES CHEFS D'ENTREPRISE</u>	31
<u>(Leur point de vue, à travers 26 entretiens)</u>	31
<u>1) SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS</u>	32
<u>2) METHODOLOGIE ET LISTE DES INTERVIEWS</u>	37
<u>3) RESUMES THEMATIQUES</u>	38
<u>A) Déterminants et conséquences de la nationalité des entreprises</u>	39
<u>B) Capital et actionnaires</u>	42

<u>C) Localisation des activités et des investissements</u>	44
<u>D) Qualifications et pénuries de main d'oeuvre</u>	49
<u>E) Localisation des hommes-clé</u>	52
<u>F) Questions fiscales</u>	56
<u>G) Flexibilité et droit du travail</u>	59
<u>III. CE QUE FONT LES ENTREPRISES</u>	62
<i>(Eléments d'analyse quantitative)</i>	62
<u>1) SYNTHESE ET CONCLUSIONS</u>	63
<u>2) METHODOLOGIE ET RESULTATS BRUTS</u>	70
<u>IV. CE QU'APPREND LA GEOGRAPHIE</u>	77
<i>(Eléments d'analyse comparative)</i>	77
<u>1) INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS</u>	78
<u>2) SYSTEME JURIDIQUE</u>	90
<u>3) FISCALITE DES ENTREPRISES</u>	104
<u>4) LA FISCALITE DES PERSONNES</u>	122
<u>5) Marché financiers</u>	152
<u>6) Le marché du travail</u>	170
<u>V. CE QU'APPREND L'HISTOIRE</u>	182
<i>(Les dynamiques de localisation)</i>	182
<u>1. Histoire de places</u>	183
<u>ANVERS (1500-1560)</u>	185
<u>la Silicon Valley (1950- ?)</u>	187
<u>BENGALORE (1970- ?)</u>	193
<u>Londres (1986- ?)</u>	198
<u>Nouvelles technologies en europe ( ?- ?)</u>	203
<u>2. Histoires d'entreprises</u>	205
<u>infogrames</u>	205
<u>Nokia</u>	210
<u>3. Histoire technologique</u>	215
<u>Les radiocommunications</u>	215
<u>ANNEXES</u>	219
<u>Annexe 1</u>	220
<u>Annexe 2</u>	223
<u>ANNEXE 3</u>	232
<u>Annexe 4</u>	259

## LETTRE DE MISSION

## I. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

### 1. Les entreprises françaises : un enjeu de croissance et d'emploi

#### 1.1 Les entreprises françaises, définies par leur centre de gravité

Le discours ambiant sur la mondialisation développe l'idée que la "global company" est une entreprise sans rattachement territorial, totalement fluide et, pourrait on dire, "déterritorialisée".

Nous ne partageons pas cette opinion.

Certes, l'actionnariat financier ne caractérise nullement une entreprise par rapport à une autre : l'investisseur français ou néerlandais se comporte, vis à vis de l'entreprise dont il détient des actions, de la même manière que l'investisseur américain, et la structure du capital ne se reflète pas, pour les entreprises non contrôlées, dans celle du Conseil d'Administration (cf. *Chap III*) : à cet égard, le calcul au centième de l'origine géographique des actionnaires est de peu d'intérêt.

Il reste que la plupart des entreprises que nous avons étudiées, ou dont nous avons rencontré les dirigeants, sont indéniablement et fortement françaises : nationalité des dirigeants, nationalité des membres du conseil, droit sous lequel vit le contrat de société (siège d'incorporation), répartition géographique des centres de recherche et des centres de décision, localisation des implantations industrielles lourdes, poids relatif des cadres français dans le management, du marché européen dans le chiffre d'affaires, et des actionnaires européens dans le capital, etc. sont des réalités tangibles, inscrites dans des territoires, dotées chacune d'une masse propre, dont la répartition détermine un **centre de gravité** géographique, situé en France (cf. *Chap III*).

Tel est du reste le sentiment de la plupart des dirigeants, qui ressentent fortement cet ancrage national et cette notion de centre de gravité, dans sa réalité quotidienne (cf. *Chap II*). Les cas de fusions transnationales en sont d'ailleurs de véritables preuves expérimentales, lorsque l'observateur attentif et *a fortiori* l'acteur constatent que les masses relatives ne sont pas encore stabilisées, et que le centre de gravité hésite et fluctue ; ainsi Altadis, EADS, Aventis...

Cette problématique n'est pas une un souci purement hexagonal ou franco-français ; au contraire pourrait-on dire, l'ancrage territorial apparaît mieux assumé ailleurs, comme en témoignent l'exemple de Nokia, indéniablement finlandais (cf. *Chap V, Nokia*) et, plus superficiellement, le constat de la composition essentiellement néerlandaise des équipes dirigeantes de Philips, ou exclusivement allemande de celles de la Deutsche Bank, etc. En Allemagne, le Standort Deutschland en son temps, la réforme Schröder aujourd'hui manifestent une constante préoccupation sur ce thème. Quant aux Etats Unis, disons simplement qu'il s'agit d'un pur problème linguistique : l'expression "entreprise américaine" devant se traduire en américain par l'expression "global company", certaines confusions ont pu naître par rapport à une réalité d'ancrage national beaucoup plus forte qu'en Europe.

## 1.2 Un enjeu de croissance et d'emploi

A titre liminaire, quelques évidences de portée limitée : d'une part, les fonctions centrales, situées en France, apportent en elles-mêmes à l'économie nationale leur contribution en emplois de haut niveau, en valeur ajoutée directe et indirecte (recherche, innovations et brevets, conseil juridique, comptable, stratégique, etc.), en emplois support... D'autre part, la localisation territoriale du "centre de gravité" est par construction celle des intérêts essentiels de l'entreprise et donc le point où peut, plus ou moins, s'exercer l'autorité publique (mentionnons à cet égard le poids des autorités fédérales américaines, dans les situations de crise, sur les choix stratégiques d'entreprises telles que Boeing ou Microsoft). Mais l'essentiel n'est pas là.

**Car l'ancrage national des entreprises françaises n'est pas seulement une situation de fait ; il se manifeste dans les comportements par une dynamique spécifique, structurellement favorable à l'emploi et à la création de richesse sur le territoire national (cf. Chap III).**

On observe en effet que la mondialisation de leurs activités conduit les entreprises françaises à gérer leur déploiement par espaces opérationnels de taille continentale (Europe, Amérique, etc.), et à rationaliser leur organisation au sein de chaque ensemble continental.

Or dans le cadre des rationalisations industrielles qu'ils mènent à l'échelle de l'espace européen, les groupes industriels français ont tendance à recentrer sur la France leur appareil productif communautaire, leurs capacités de recherche développement européennes, etc. Que les unités de production nouvelles soient créées pour l'essentiel hors de l'Union Européenne (en Europe centrale en particulier) n'affaiblit en rien ce constat : le territoire français bénéficie, au sein du territoire communautaire, d'un traitement privilégié mesurable en emplois créés ou non détruits, en valeur ajoutée supplémentaire... Ce n'est pas s'avancer beaucoup que d'extrapoler un comportement similaire des entreprises allemandes ou italiennes dans le cadre de leur propre redéploiement intra-européen.

Quant aux entreprises françaises de la nouvelle économie, même celles dont le centre de gravité se déplace outre-Atlantique (nous y reviendrons), elles ont assez généralement tendance à centrer en France leur activité européenne : R&D, services centraux européens, cotation... S'agissant d'entreprises à très fort taux de croissance et de création d'emplois (cf. Chap III), l'effet positif de ce comportement sur l'économie nationale est potentiellement considérable.

La seule exception notable et significative concerne les entreprises du secteur financier, dont les redéploiements intra européens se font plutôt au profit de Londres.

Cette caractérisation d'un comportement-type de " polarisation nationale " dans un espace continental a priori homogène met en évidence la contribution particulière et structurelle des entreprises françaises à vocation mondiale à la croissance et à l'emploi en France, et nous paraît justifier pleinement que les Pouvoirs publics considèrent comme un enjeu spécifique et de première importance la création, le développement et la préservation de l'identité nationale de ces entreprises.

D'emblée, la nationalité d'une entreprise définie par la localisation de son "centre de gravité", apparaît en effet comme éminemment instable : à force de remonter le centre de gravité d'un jeu de culbuto, celui-ci finit par basculer ! Et ce n'est pas en surveillant une seule des masses mobiles qu'on empêchera le basculement. Vision globale et politique globale sont des conditions *sine qua non* d'efficacité, sur un sujet qui ne saurait se réduire à un *benchmark* fiscal.

## 2. L'ancrage national à l'épreuve de la globalisation : effets de marché, effets de place, effets d'image

La première question pertinente est d'identifier les "champs de force" à l'oeuvre, susceptibles de déplacer les facteurs d'ancrage national : hommes, structures juridiques, fonctions stratégiques, centres de décision, actionnaires, centres de production...

### 2.1 Effets de marché : la tentation de Montréal

Le marché américain constitue en soi une force d'attraction sans égale.

C'est vrai dans l'économie traditionnelle, où l'unicité des normes, l'homogénéité des comportements de consommation et l'ampleur du marché en font un espace de développement obligé pour les firmes européennes voulant atteindre la taille mondiale. Mais c'est encore plus vrai dans la nouvelle économie, où le dynamisme de la demande américaine est sans commune mesure avec ce qu'on observe en Europe : en fait, sur la plupart des produits technologiques, logiciels, commerciaux voire éditoriaux, les clients sont américains à titre principal ou exclusif, européen à titre secondaire voire accessoire. De surcroît, le marché américain offre le plein potentiel de sa taille continentale, alors que le marché européen reste bien souvent fragmenté (comportements de consommation, normes techniques, autorisations administratives, langues, situation concurrentielle...)

Bien souvent donc, lorsqu'une firme française entend se développer au-delà de l'espace national sur des produits nouveaux, elle va chercher non pas un hypothétique marché européen, mais le marché américain. Rien d'étonnant dans ces conditions à ce que nous ayons identifié une croissance massive du poids des Etats-Unis dans les activités des firmes françaises au cours des dernières années (cf. *Chap III*).

Au fur et à mesure que le chiffre d'affaires américain se développe au point d'équilibrer, voire de dépasser largement l'Europe, l'entreprise se trouve amenée à "alourdir" son implantation outre-Atlantique. Il faut pouvoir développer des produits propres au marché américain (implantation de centres de R&D), voire fabriquer sur place ou à proximité (Amérique du Sud) ; disposer de "monnaie-papier" locale pour financer les rachats de firmes américaines (cotation aux Etats Unis) ; le dollar devient la principale monnaie de facturation et l'anglais la langue de travail... L'encadrement supérieur intègre une part croissante d'Américains, dont certains entrent dans les équipes dirigeantes. Il peut arriver un moment où le chef d'entreprise passe plus de temps aux Etats-Unis qu'en Europe.

Dans les jeunes entreprises, ce mouvement accompagne la croissance : l'entreprise s'est américanisée sans faire de bruit, au plus grand avantage de tous. Dans les multinationales plus établies, le pôle américain s'est imposé comme le plus dynamique, le plus innovant.

Le siège à ce moment de l'histoire est en France, ainsi que la direction générale et un nombre significatif de fonctions centrales (recherche, finance peut-être...). La question se pose alors, évidente et insistante : au fait, pourquoi ne pas transporter tout cela là-bas ? (cf. *Chap V, Infogrames*).

A Montréal on parle français et anglais, la ville est agréable mais sans rayonnement particulier ; elle n'est pas aux Etats-Unis ; l'un de nos interlocuteurs, dont la clientèle est pourtant composée d'entreprises très traditionnelles, nous l'a citée, à titre personnel, comme sa future destination. **C'est pourquoi nous avons choisi d'appeler ainsi cet effet d'attraction quasi-gravitationnel du marché américain sur les entreprises européennes: la tentation de Montréal.**

## **2.2 Effets de place : la tentation de Palo Alto**

Les effets de place sont une vieille histoire (cf. *Chap V, Anvers, Londres, Bangalore, Silicon Valley*).

Ils apparaissent, comme un phénomène climatique, parfois là où on les attendait, parfois ailleurs. Les historiens et les hagiographes dissertent ensuite à perte de vue sur les causes et les origines. Le fait est qu'une fois le phénomène enclenché, il structure un espace particulier, dont la force d'attraction tient à sa dynamique propre. Toutes les ressources sont concentrées en un point, et en nul autre lieu ne se trouvent tant de compétences rassemblées, tant de savoir faire, tant de capitaux, tant de clients et tant de fournisseurs...

Dans le secteur des technologies de l'information, la Silicon Valley présente toutes ces caractéristiques. Elle est à la fois le lieu où affluent les capitaux et les compétences, et le lieu où naissent les innovations, les projets et les produits : le lieu où, dans les domaines concernés, il faut être pour rester dans la course à l'innovation. Il est bien des lieux aux Etats Unis où la vie est plus agréable, les employés plus fidèles et moins chers, les infrastructures telecom aussi développées... Et pourtant, "ça" se passe dans la Silicon Valley : pour beaucoup d'entreprises françaises (*start up* ou grands groupes) du secteur des nouvelles technologies, ce sera un lieu d'implantation obligé des activités de développement ou de veille technologique - parce qu'il n'existe aucune autre place équivalente en Europe.

Londres, en revanche, occupe en Europe dans le domaine financier cette position de place centrale où convergent les investisseurs, les compétences et les flux d'affaires. Il est aujourd'hui moins coûteux pour une banque d'employer, à compétence égale et malgré l'impact de la fiscalité et des prélèvements sociaux, un opérateur à Paris ou à Francfort qu'à Londres, où les rémunérations du marché sont devenues folles ; il serait fiscalement plus avantageux pour un *trader* de résider à Bruxelles qu'à Londres ; la Bourse de Paris est plus compétitive que celle de Londres ; les émetteurs sont à Paris autant qu'à Londres (sur ces différents points, cf. *Chap IV, 3 et 5*). Mais la place est à Londres. Les banques d'investissement s'y implantent massivement parce que le revenu généré par une activité à Londres est sans commune mesure avec celui de toute autre implantation européenne, et fait passer au second plan toute autre considération ; et les hommes y convergent parce que là sont les rémunérations élevées, le plus grand nombre d'opportunités et la reconnaissance des pairs.

Dès lors se pose la question : si l'innovation des entreprises les plus performantes des secteurs en croissance dépend de leur implantation dans la Silicon Valley ; si l'essentiel des revenus et flux d'affaires des banques d'investissement sont générés à Londres ; si ces places drainent les meilleures compétences des entreprises et leurs forces vives - n'est ce pas rester sur le côté de la route que de ne pas y transférer les centres de décision ? Certains l'ont déjà fait ; beaucoup se posent la question.

**Parce que la Silicon Valley est pour beaucoup un symbole, nous avons appelé l'attraction propre de ces places, dont aucune n'est en France aujourd'hui : la tentation de Palo Alto.**

### **2.3 L'effet " 35 heures " : images et réalités du benchmark**

La perception de la France comme terre hostile aux affaires est extrêmement forte chez les chefs d'entreprise (cf. *Chap II*), de tous âges et de tous secteurs. Elle se nourrit à la fois d'images et de réalités.

#### **Les images**

Deux figures emblématiques résument la perception de la France par les chefs d'entreprise français : les *stock options* et les 35 heures. Au delà même de leur propre appréciation, nos interlocuteurs restituent manifestement, avec vivacité et parfois agressivité, l'expérience vécue de difficultés de management et de recrutement, et le souvenir de situations dans lesquelles, " avocats du diable ", ils devaient répondre au double anathème : " Je ne veux pas payer, impôts et charges, 80% de mon salaire à l'Etat français " et " Je ne veux pas travailler dans un pays où l'on interdit aux gens de travailler "

Autant que l'expression d'une comparaison rationnelle (beaucoup de nos interlocuteurs avaient en fait une vision très approximative voire fausse), ce que beaucoup de cadres dirigeants ou entrepreneurs français ou étrangers expriment à travers ce discours sur l'impôt et les 35 heures, c'est leur réaction à ce qu'ils ressentent comme la remise en cause par tout un pays du système de valeurs sur la base duquel ils conduisent leur vie. De surcroît, les Français ajoutent à cela l'inconfort et la frustration d'être tournés en dérision par leurs collègues étrangers.

Il importe d'avoir conscience de cela, car manier des symboles n'est pas la même chose que discuter de chiffres sur un tableau comparatif ou des effets réels des 35 heures.

#### **Les réalités**

Comme souvent, la réalité est plus nuancée que les représentations qui en sont données - mais les explique assez bien !

La France dispose d'infrastructures aéroportuaires, d'un réseau de télécommunications, et d'un marché immobilier (logements et bureaux) parfaitement compétitifs (cf. *Chap IV, 1*). Il en est probablement de même en matière d'infrastructures routières et ferroviaires et de système éducatif, ainsi qu'en matière d'équipements sanitaires et hospitaliers, de fourniture d'énergie, de sécurité publique et de cadre de vie. La fiscalité des groupes et des holdings apparaît globalement très compétitive (cf. *ChapIV, 3*), et reconnue comme telle.

En revanche, la France se trouve dans une position manifestement défavorable sur deux points : le système juridique (en particulier le droit du travail) et la fiscalité des hauts revenus.

Le droit français est, comme du reste tous les droits continentaux, beaucoup plus difficile d'accès pour un groupe international que le droit anglais, qui présente le double avantage spécifique d'une tradition juridique pragmatique et peu procédurale... et de la langue anglaise en version originale. Mais plus spécifiquement, le droit français se caractérise, par rapport à la plupart des droits d'Europe du Nord, par la faible place faite au contrat, en particulier en matière de relations du travail et de

négociation collective - la législation sur le temps de travail et la remise en cause par le juge des plans sociaux négociés et signés étant les deux points les plus sensibles (cf. *Chap II*).

La fiscalité des personnes (cf. *Chap IV, 4*) est incontestablement peu attractive pour les très hauts revenus, en raison du cumul d'un niveau élevé de prélèvements sociaux, d'un taux marginal maximum d'impôt sur le revenu également très élevé, et d'un régime de *stock options* qui, bien que pas particulièrement pénalisant en apparence, présente des caractéristiques techniques (durée de détention, charges sociales patronales lourdes...) qui le rendent en pratique peu utilisable. De surcroît, la fiscalité française réussit la performance de " cibler " plus spécifiquement certaines catégories, qui sont précisément les plus mobiles : les résidents temporaires titulaires de bonus important (IR) ; les développeurs d'entreprise (ISF, plus values).

### 3. Remise en perspective : d'abord, l'Europe

#### 3.1 La concurrence des continents

L'importance des comparaisons fiscales et autres, le poids de l'effet d'image, l'attractivité spécifique de Londres ou de la Silicon Valley, ne doivent pas masquer une évidence élémentaire : le déterminant fondamental des déplacements de centres de gravité est ce que nous avons appelé la tentation de Montréal, c'est à dire ce phénomène trivial d'attraction du marché directeur sur les entreprises, et l'effet de diffusion ("bottom up") du poids relatif des marchés sur l'organisation géographique de l'activité opérationnelle des entreprises, puis sur celle de leurs fonctions de conception et d'innovation, puis sur leur culture et leurs hommes. Nous validerons cette hypothèse par deux observations rapides.

Tout d'abord (cf. *Chap II et III*), **le fait qu'on n'observe pas de déplacement significatif à l'intérieur de l'Europe (en dehors du cas, certes important, mais particulier des activités financières à Londres)** : alors même que les comparaisons fiscales placent certains pays européens (Belgique, Royaume Uni, Pays Bas...) à maints égards dans une situation beaucoup plus favorable que les Etats Unis en termes de fiscalité personnelle (prenons ce critère puisque ce thème est le plus souvent mis en avant), c'est vers les Etats-Unis que se produisent les seuls mouvements significatifs de déplacement de centre de gravité. Les délocalisations intra-européennes (hormis le cas des services financiers à Londres) sont à caractère purement patrimonial et personnel et sans enjeu économique réel ni effet sur les entreprises.

Ensuite, l'exemple de Nokia (cf. *Chap V, Nokia et Les radiocommunications*). Le téléphone mobile est l'un des rares marchés à forte croissance où l'Europe a su élaborer un standard original commun (le GSM), sur une base technologiquement compétitive et avant que la norme américaine ne se diffuse faute de mieux. De surcroît, les conditions d'attribution des licences (quasi gratuité et mise en concurrence) ont optimisé les conditions de déploiement du réseau, la concurrence ayant incité les opérateurs à redistribuer la rente sous forme de baisse de prix et d'investissements. Au total, ce cocktail a donné un marché européen autonome, techniquement en avance, à forte croissance et de dimension continentale (l'objet est le même à Rome et à Amsterdam). Sur ce marché s'est bâti l'un des rares groupes européens de la nouvelle économie, qui soit leader mondial et de surcroît peu américanisé dans sa structure et son identité. Il se trouve que ce groupe est finlandais ; mais il n'est finlandais que parce qu'il pouvait être européen.

Nous considérons donc que l'enjeu de premier rang est européen : il n'y aura d'entreprise globale durablement française que sur un marché européen doté d'une dynamique autonome, d'une véritable extension continentale, et d'une avance technologique. A cet égard, nos intérêts sont convergents avec ceux de nos partenaires.

Si les facteurs de fragmentation sont nombreux (hétérogénéité linguistique, culturelle, juridique...), il ne faut pas à cet égard sous estimer l'effet proprement révolutionnaire de l'euro. Celui-ci a déjà, dans sa forme abstraite de "monnaie unique bancaire", créé l'unité monétaire technique de l'Union mais n'a pas encore produit ses effets les plus lourds : son entrée dans les porte-monnaies et les comptes bancaires en janvier 2002 en fera le plus puissant agent de constitution de l'identité du consommateur

et du producteur européen. Dès lors, la perspective d'un rééquilibrage par rapport au continent nord américain n'est pas hors de portée, si se confirme un *trend* de croissance forte et durable, et si l'Union sait mettre en oeuvre les politiques structurelles adéquates.

Deux types d'actions sont possibles : par les normes juridiques et techniques, puissant outil d'unification du marché ; et par la constitution d'entreprises bi- ou multi-nationales " euro-centrées ", facteurs de structuration sectorielle autonome du marché européen.

### **3.2 Pour un marché européen**

#### L'Europe des technologies et des normes

Il faut inventer une politique industrielle européenne par les standards techniques. Le chemin est long. Mentionnons quatre points d'entrée possibles :

- en amont, la recherche industrielle européenne : un outil existe, Eurêka, dont les succès n'ont pas empêché une relative mise en sommeil. Or c'est à travers Eurêka que peuvent se construire les conditions technologiques de l'élaboration des standards de demain. Il faut donc démultiplier les moyens d'Eurêka, au delà même de ce qui a été décidé à Hanovre ;

- la recherche industrielle n'est productive que si la propriété industrielle est efficacement protégée. Le système de brevets européens est à mi-chemin : il faut promouvoir un vrai brevet européen, peu coûteux, et couvrant un large champ d'inventions brevetables ;

- la normalisation européenne a été moins efficace pour la troisième génération de mobiles qu'elle ne l'avait été pour la seconde. Leçon à en tirer : les instances européennes de normalisation doivent être saisies très en amont des innovations techniques. Or la Commission joue mal ce rôle de veille technologique et d'identification des standards à promouvoir, rôle qui est pourtant le sien, et revêt une importance autrement plus essentielle que la simple gestion administrative des crédits du PCRD (programme communautaire de recherche et de développement), qui accapare une large part des moyens communautaires ;

- en matière de médicament, il pourrait être proposé aux Etats pratiquant la fixation administrative des prix de mettre en place une procédure de fixation commune des prix pour les molécules innovantes (au stade amont de l'AMM - autorisation de mise sur le marché -, la procédure unifiée européenne a déjà constitué un progrès considérable).

#### L'Europe juridique

L'histoire sans fin du projet de société européenne est collectivement coûteuse : mise en concurrence stérile de droits nationaux sur des critères abscons pour de pures raisons d'affichage national ; complexité juridique et fiscale des fusions transnationales ; méconnaissance des droits continentaux par les investisseurs américains. La relance et l'acceptation de compromis (système d'options) pourraient faire avancer ce dossier, qui au delà de ses vertus propres (limitées) aurait l'intérêt majeur de constituer l'ancrage symbolique d'une amorce de droit commercial européen, dont l'un des projets majeurs pourrait être une harmonisation du droit des faillites, indépendamment du cas particulier des banques et assurances, et au delà du cadre minimaliste des conventions multilatérales actuelles.

## L'Europe financière

La position de Londres aujourd'hui est celle d'une place euro-américaine, reconstruite après 1986 par le choix qu'ont fait les grands établissements américains d'y établir leur centre européen. Londres est depuis lors le point de passage obligé des capitaux américains vers l'Europe (investissements des fonds mutuels sur la Bourse de Londres ou, à partir de Londres, sur les Bourses continentales ; placement aux Etats Unis des émissions européennes...) et des capitaux européens vers les Etats Unis (placement en Europe du papier des émetteurs américains). Ces flux transatlantiques sont évidemment loin d'être les seuls, Londres concentrant une bonne partie de l'activité intra européenne, et des opérations avec le reste du monde ; mais ils constituent l'ossature de la place et fondent sa prééminence structurelle.

L'Europe continentale ne peut espérer voir un jour se modifier la situation que si se structure un espace financier européen autonome, dont le poids propre l'emporte sur celui de la relation transatlantique. L'euro est évidemment un événement majeur à cet égard. mais il ne suffit pas. L'harmonisation des réglementations boursières et la remise sur le chantier de la directive sur le marché unique des services d'investissement ne suffiront pas non plus à modifier sensiblement la situation.

Deux innovations pourraient en revanche provoquer un véritable changement qualitatif, susceptible d'autonomiser un espace financier euro :

- la création d'une autorité boursière européenne sur le modèle de la SEC (Securities Exchange Commission), disposant des pouvoirs d'interprétation, d'agrément et de sanction ;

- l'engagement d'un mouvement d'harmonisation comptable, ce qui suppose la constitution d'un organe professionnalisé de normalisation comptable (type CRC - Comité de la Réglementation Comptable) disposant de vraies compétences normatives déléguées et de moyens propres significatifs. La procédure des directives comptables, lourde et excessivement longue, est en effet totalement inadaptée à l'urgence des questions, au rythme d'évolution de l'environnement et à l'hyper-technicité des sujets.

### **3.3 Pour des entreprises européennes**

Des opérations de type Aventis, EADS, Altadis, et dans une moindre mesure AAP ou Framatome Siemens construisent des ensembles *a priori* étranges, parce que bi ou multinationaux, à la recherche d'une identité nationale nouvelle, dont on peut penser qu'elle aboutira *in fine* à des synthèses originales. Le marché domestique naturel de ces groupes est, de par leur culture, européen et continental. Il est possible qu'à travers la rationalisation de leurs gammes de produits et de leurs méthodes commerciales, elles auront en retour sur leurs marchés nationaux un effet d'harmonisation des pratiques et de rapprochement des comportements.

Il existe des outils communautaires susceptibles de favoriser ce type de rapprochements :

- le droit des sociétés (en particulier la Société européenne !);
- le droit de la concurrence, dont la Commission a jusqu'à présent usé sans s'autoriser, à la différence de la FTC (Fair trade Commission) américaine, la prise en compte d'objectifs de politique industrielle européenne.

## 4. Préparer l'avenir : au bord des rivières seront les moulins

Les dynamiques de places se caractérisent par une grande robustesse, dans la mesure où elles trouvent leur aliment dans leur singularité même - et non dans une course à la compétitivité. C'est dire à quel point il serait vain de penser que Paris ou Sophia Antipolis (pas plus du reste que Berlin, Cambridge ou Oulu) (cf. *Chap V, Nouvelles technologies en Europe*) sont " dans la course " avec la Silicon Valley. Une place n'est pas " rattrapable ", en ce sens qu'elle n'est pas un lieu parmi d'autres, en concurrence avec d'autres, mais un lieu particulier, offrant seul la fonction de centralité.

Paradoxalement, cette robustesse se couple à une extrême fragilité : une place est susceptible de disparaître ou de s'affaiblir en tant que point d'attraction, aussi vite qu'elle s'est développée - parce que les flux qui la nourrissent se sont taris ou détournés, parce que d'autres points de centralité se sont configurés ailleurs au gré des mouvements sous-jacents de la structure de l'économie réelle.

Ainsi, on peut faire l'hypothèse que l'Europe, aujourd'hui non dotée d'une place technologique significative à l'échelle internationale, ne restera pas nécessairement toujours ainsi. Or à cet égard la concurrence est ouverte : lorsque la cristallisation se fera, ici ou là, il sera trop tard et les jeux seront faits. Il en est de même, dans l'hypothèse où une Europe financière enfin autocentrée verrait le jour, de son mode de structuration : Londres se succédera-t-elle à elle-même, ou sera-t-elle supplantée par Francfort, ou par Paris, ou par la combinaison de ces deux places, ou par un *outsider* encore inconnu ?

Comme autrefois les moulins à eau s'établissaient au bord des rivières et pas ailleurs, et attiraient en ce point le blé de tout un canton, ainsi la cristallisation des compétences, des énergies et des moyens se fera en un noeud du réseau, en un point de passage des flux d'informations, de capitaux, de compétences et de produits. La France dispose à cet égard d'atouts majeurs, qui en font peut-être la mieux placée en Europe : à elle de les renforcer si elle entend un jour créer à son profit un effet de place.

#### **4.1 Les infrastructures : priorité absolue aux réseaux**

L'économie mondiale, fondée sur la délocalisation des productions et la production en flux tendus, est irriguée par deux réseaux essentiels et interdépendants: le réseau d'échange d'informations numériques (disons Internet) et le réseau logistique.

Sur le second, la France doit conforter sur le long terme sa position aujourd'hui favorable : à cet égard, le débat sur l'extension de Roissy et la création d'un troisième aéroport revêt une importance cruciale, même si à court moyen terme, le développement rapide de Roissy semble heureusement assuré. Par ailleurs, le développement de places aéroportuaires internationales sur certains pôles régionaux (Lyon-Grenoble, Nice, Toulouse) suppose une relance commerciale de ces aéroports (par exemple en examinant la possibilité de concessions privées).

Beaucoup plus pressant est le défi sur le *backbone* internet. En raison d'un retard encore criant sur le développement des usages, mais aussi d'un certain malthusianisme sur l'offre de services, Paris se trouve aujourd'hui distancée très largement par Londres, et en voie de l'être par Francfort en tant que noeud du réseau (capacité de transmission de données sur le réseau international) - alors même que la situation est franchement inquiétante sur les métropoles régionales. Ce problème est peu visible car, en phase de croissance du trafic, chacun croît à son rythme sans ressentir de limitation. Mais dès lors que des stratégies de localisation se mettront en place en fonction de l'importance des capacités installées, une différenciation apparaîtra entre les métropoles. Il n'est pas pensable que le territoire français soit marginalisé.

L'Etat dispose à cet égard de deux moyens d'action :

- par la demande, c'est dire le développement des usages, notamment les usages professionnels, générateurs de gros volumes. A cet égard, les administrations financières, parce qu'elles échangent beaucoup de données avec les entreprises, disposent de réels moyens d'action : la numérisation des échanges de données avec les entreprises (TVA, marchés publics, règlements financiers...) doit donc être une priorité absolue, dotée des moyens nécessaires, et d'objectifs strictement échéancés ;

- par l'offre, c'est à dire l'incitation par la concurrence à créer des capacités et des accès à bas prix : plus le dégroupage interviendra rapidement, plus le calendrier de déploiement de l'ADSL sera raccourci. De même, plus les procédures d'attribution des fréquences UMTS seront accélérées et leur coût atténué pour les bénéficiaires, plus les opérateurs seront incités à investir vite dans les capacités d'accès.

## **4.2 Les flux financiers : accroître l'épargne domestique en actions**

Le poids des non résidents dans le capital des groupes français cotés, et dans la capitalisation de la Bourse de Paris est certes un signe positif de l'attractivité de l'économie française, et de son ouverture internationale.

Il n'en reste pas moins que la faiblesse de l'actionnariat domestique (institutionnels et particuliers) des entreprises françaises constitue pour elles un handicap sérieux : le comportement d'investissement des non-résidents est par nature plus volatil, à la fois pour des raisons d'éloignement physique et culturel (qui accroît l'aversion au risque et la sensibilité des comportements aux "micro événements") et pour des raisons de composition de portefeuille. Les titres français ne sont en effet qu'une partie des investissements en euro, eux-mêmes nécessairement marginaux pour des investisseurs dont les passifs sont libellés en dollars ; or les investissements marginaux sont naturellement ceux sur lesquels les opérations d'arbitrage sont les plus fréquentes. Conséquence : une volatilité des cours, des évolutions erratiques et des phénomènes de sous évaluation, qui imposent aux groupes français des contraintes anormales dans l'élaboration et la mise en oeuvre de leurs stratégies et accroissent leur vulnérabilité aux OPA hostiles.

*Mutatis mutandis*, la même observation peut être faite au niveau de la Bourse de Paris : dépendante des opérations d'arbitrages d'opérateurs non résidents à la marge de leur portefeuille, elle ne dispose pas de la base actionnariale domestique stable lui permettant de se développer de manière autocentrée, ni donc *a fortiori* d'espérer jouer un jour un rôle directeur dans la zone euro.

C'est pourquoi le renforcement de la base actionnariale domestique des entreprises françaises, noyau d'une future base actionnariale européenne, constitue un objectif de premier rang.

Trois orientations pourraient être simultanément mises en oeuvre en ce sens:

- développer l'épargne de long terme : l'allocation d'actifs en faveur des actions ne dépend pas de la bonne volonté des gestionnaires, mais des caractéristiques techniques de l'épargne, qui doit être mutualisée et très longue (idéalement viagère, ce qui suppose une forte pénalisation en cas de rachat et une incitation à la sortie en rente) ;
- fixer au futur fonds de réserve des retraites des règles d'emploi favorisant les investissements en actions ;
- supprimer (voire inverser) l'étrange biais fiscal, spécifique à la France (cf. *Chap IV, 5*), qui aujourd'hui favorise massivement les placements obligataires par rapport aux placements actions : on peut imaginer à cet effet de coupler une baisse forte du taux de l'IS, une réduction ou une suppression de l'avoir fiscal, et l'instauration d'un prélèvement libératoire sur les dividendes.

### **4.3 La circulation des compétences : requalifier, former, accueillir**

La qualité du système de formation français est assez unanimement saluée (cf. *Chap II*). Elle est confirmée à la fois par la très bonne résistance française à la délocalisation des activités de recherche (cf. *Chap III*), et par les succès des expatriés français dans les métiers de haute technicité. En même temps, les expatriations ne créent pas un phénomène spécifique de pénurie : au contraire, dans les secteurs qui connaissent de très fortes pénuries de main d'oeuvre en Europe et aux Etats Unis (technologies de l'information), le marché du travail français est plutôt un peu moins tendu qu'ailleurs. Au total donc, la situation est favorable.

Et pourtant le marché du travail français est aujourd'hui paradoxal, et la richesse humaine est mal valorisée.

En premier lieu, on observe des pénuries sectorielles dans des métiers de moyenne qualification (commerciaux notamment), malgré un taux de chômage global très élevé. Compte tenu du niveau moyen élevé d'éducation de la population française, il est évident qu'un grand nombre de demandeurs d'emplois sont susceptibles d'être orientés et requalifiés. A cet égard, la mise en oeuvre du projet de PARE, dès lors qu'il serait doté des moyens nécessaires en termes de conseil et de formation, pourrait constituer un progrès majeur, susceptible de "libérer" un important potentiel de croissance dans les secteurs les plus dynamiques, aujourd'hui bridés par la pénurie de ressources humaines (cf. *Chap III, Méthodologie et résultats bruts*).

En second lieu, la pénurie de hautes qualifications dans certaines spécialités mérite d'être très sérieusement traitée : elle bride la croissance en France de certaines entreprises, les affaiblit, ou les conduit à délocaliser certaines fonctions à haute valeur ajoutée (par exemple en Inde pour l'ingénierie logicielle, ou aux Etats Unis pour la gestion des brevets et licences...). On peut à cet égard suggérer trois idées complémentaires :

- à partir de l'OFMI (observatoire français des métiers de l'informatique) créé en 1998 PAR Claude Allègre, et sur le même principe, développement d'une instance informelle administration/professionnels de repérage des pénuries et de définition fine des spécialités concernées : élargissement à l'ensemble des métiers de haute qualification, intégration plus forte dans les processus de décision, rattachement direct au ministre... ;

- mise en place rapide des filières nouvelles ou des redéploiements de moyens sur les filières à renforcer (en gros, un besoin repéré en année n doit donner lieu à réponse dès l'année n+1). Exemple : filières professionnalisées bilingues anglais/français de troisième cycle dans le domaine de la propriété industrielle et comportant : une formation juridique au droit européen et américain de la propriété industrielle, une spécialisation technique et scientifique sur un domaine (biologie génétique, ingénierie logicielle, télécom, composants électroniques, matériaux...) ; des stages aux Etats Unis...

- afin de couvrir les besoins pour lesquels un déficit durable est prévisible, mise en place de quotas d'immigration, gérée selon une procédure spéciale accélérée, en concertation avec les professionnels et les partenaires sociaux.

#### **4.4 Les investissements : favoriser les implantations industrielles**

La France est un des tout premiers pays d'accueil des investissements étrangers. Même si les statistiques, peu significatives et peu comparables en ce domaine, ne doivent pas conduire à des conclusions exagérément autosatisfaites, c'est une bonne chose, et le signe que les éléments de compétitivité identifiés par les industriels français (cf. *Chap II et Chap IV, 1 et 6*) ne sont pas méconnus des investisseurs étrangers : infrastructures, tissu industriel, niveau de formation et savoir-faire industriel, compétitivité-coût globale au sein de l'Union Européenne... Mais la situation est loin d'être satisfaisante, de l'avis même des praticiens de la prospection des investissements étrangers.

Augmenter le nombre et améliorer la qualité des implantations industrielles et assimilées en France suppose une action continue en trois domaines :

- accroître l'efficacité des Agences (DATAR, IFN, DII...) dont les résultats sont remarquables, mais qui gagneraient à être regroupées et à établir des liens plus étroits avec l'administration fiscale ;

- maîtriser les coûts salariaux indirects : ainsi, une baisse des cotisations UNEDIC au fur et à mesure de la baisse du chômage serait souhaitable ;

- adapter la fiscalité : d'une part, développer et banaliser la pratique du "ruling" (rescrit fiscal), notamment en matière de prix de transfert (ceci suppose d'être volontariste dans l'affectation de moyens humains) ; d'autre part, envisager une évolution de la taxe professionnelle.

Sur ce dernier point, extrêmement délicat, bien connu et largement débattu déjà, la mission ne formule pas de proposition concrète. Tout au plus ferons nous observer qu'il y a un certain paradoxe à asseoir une taxe sur le montant des investissements bruts, alors même que les activités très capitalistiques sont justement la cible naturelle d'un pays tel que la France, et ont de surcroît la vertu d'être les plus stables. On peut penser qu'il serait logique, par exemple, de remplacer le coût fixe qu'est aujourd'hui la TP pour un investisseur (impôt sur les immobilisations), par un coût variable (impôt sur les flux générés : bénéfice, TVA...)....

## **5. Restaurer l'image de marque de la France**

Il serait erroné de penser qu'une politique d'image est d'abord une politique de communication ou d'explication.

Dire que nous avons de bonnes écoles, de belles infrastructures et une fiscalité tout à fait supportable pour la plupart des gens, c'est fort bien, et d'ailleurs peu le contestent. Le problème vient de ce que, dans leur jugement personnel, les décideurs surpondèrent d'autres critères : poids de l'Etat et fiscalité ; 35 heures et prélèvements. C'est sur ces critères qu'il faut répondre.

### **5.1 Fuite des cerveaux ou exposition universelle ?**

Quelques mots d'abord sur la " fuite des cerveaux ".

Beaucoup partent, à Londres ou en Californie notamment, comme s'installaient à Anvers en 1530 les commis des banquiers florentins, les jeunes gens ambitieux, les peintres et les cadets de la noblesse castillane.

Certains de ceux qui partent le font en proclamant qu'ils fuient ainsi un pays qui les rejette, les surtaxe et les brime ; d'autres ne disent rien mais n'en pensent pas moins ; d'autres enfin partent parce que leur entreprise le leur demande, ou parce qu'ils ont envie de voir du pays, ou parce qu'ils veulent aller " là où il faut être ", à Palo Alto, Londres ou New York. Certains reviennent en France ou reviendront ; d'autres pas.

On dit que ces départs nuisent à la croissance et au pays, qui perdrait sa substance. Vision malthusienne jusqu'à présent non validée. Partons du postulat opposé.

Pour la première fois depuis la colonisation du Canada, la France " exporte " sa jeunesse, présente au monde un visage différent, ses compétences, sa modernité. Et si cela avait pour effet de modifier l'image du " cadre français " peu fiable et préoccupé surtout de son statut ? Et si cela conduisait à constater que les Français aussi parlent anglais ? qu'ils savent inventer, travailler ?

Au fond l'enjeu est peut-être, non pas de retenir les Français en France, mais de faire en sorte que les Français qui la quittent (cadres expatriés, entrepreneurs,...) en parlent positivement ; et de faire, symétriquement, que les étrangers aient envie de venir travailler en France. Cette approche dynamique est sans doute la mieux à même d'assurer, dans la durée, et le dynamisme des entreprises françaises, et la pérennité de leur ancrage national. Elle fait de la restauration de l'image de marque de la France un enjeu central.

## **5.2 L'impôt sur le revenu, figure emblématique**

Il n'est pas un interlocuteur qui ne mentionne l'impôt sur le revenu comme emblème du particularisme français. De fait il n'est pas contestable que le taux marginal de l'impôt français est plus élevé qu'aux États-Unis, au Royaume Uni ou même en Allemagne désormais, et ce dans des proportions très considérables, se comptant en dizaines de points, soit très concrètement en centaines de milliers d'euros pour les intéressés. A cet égard, il faut souligner que les subtilités juridiques conduisant à distinguer IR proprement dit, CSG, CRDS, etc. échappent évidemment totalement au contribuable comme au contribuable potentiel, qui ne connaît que le taux marginal total (62%).

Il est dans ces conditions à peu près évident que tout espoir de restauration de l'image de marque de la France serait vain, sans l'annonce d'une mesure concrète de baisse du taux marginal maximum de l'IR. Une baisse immédiate, cassant par exemple le seuil symbolique des 50% serait souhaitable ; ou une baisse progressive mais plus importante (passage sous les 45% ?) et s'inscrivant dans un programme pluriannuel chiffré et échéancé.

### **5.3 France réglementaire, France contractuelle**

La question de la rigidité du droit du travail, du poids de l'Etat dans la vie des entreprises est le second point de cristallisation majeur de l'image française. C'est aussi une réalité sociale et humaine : les équilibres et les rapports de force en France se sont construits compte tenu du poids de l'Etat, et ceci fait partie de l'identité française. Comment alors construire une image qui, sans trahir cette identité et les valeurs de solidarité et de sûreté qui la sous-tendent, s'éloigne de la vision bureaucratique et réglementaire traditionnelle ?

Nous suggérons un point d'entrée qui nous paraît correspondre à un début d'évolution de la société française : le contrat. Pourquoi ne pas, sur des sujets choisis pour leur aspect emblématique, mais aussi en raison de leurs caractéristiques réelles (équilibre des rapports de force), amorcer un retrait de la loi des fonctionnaires et des juges au profit de la loi du contrat ?

#### **Le temps de travail des cadres supérieurs au risque du contrat ?**

La réglementation du temps de travail pose (les 35 heures n'ont fait à cet égard qu'explicitement une difficulté préexistante) d'insurmontables problèmes pratiques pour certaines catégories : managers, chercheurs... Pourquoi ne pas amender la loi en donnant pleine compétence aux partenaires sociaux (direction et syndicats représentatifs ou mandataires syndicaux) pour définir, entreprise par entreprise, l'étendue réelle de la notion de cadre dirigeant ? On pourrait par exemple imaginer que l'exclusion des cadres dirigeants des 35 heures s'applique, en cas d'accord collectif, aux catégories de "managers et assimilé" (modèle allemand ou néerlandais) définies par l'accord. Il serait stipulé par la loi que le juge n'a pas compétence pour remettre en cause les accords signés sur ce point, sauf cas de nullité de l'accord.

#### **La négociation collective : loi du contrat ou loi du juge ?**

De même, la loi pourrait explicitement exclure la compétence du juge pour apprécier du fond d'un plan social, dès lors que celui-ci aurait fait l'objet d'un accord signé par les partenaires sociaux ; et que de même le non respect d'une disposition de procédure ne saurait être sanctionné par la nullité que si elle a eu des conséquences significatives sur le contenu du plan.

Une telle évolution suppose que ne puisse être contestée la légitimité dans l'entreprise concernée d'un syndicat signataire. Elle doit donc être menée parallèlement à l'évolution des réflexions sur la définition de la représentativité syndicale.

#### **Privilège du Trésor ou sûreté contractuelle ?**

Dans un autre ordre de droit, le temps est peut être venu de considérer qu'une sûreté prise et donnée dans le cadre d'un contrat de prêt prime sur les intérêts de l'Etat et de la Sécurité sociale. Le déclassement des créanciers publics (qui pourraient prendre rang juste avant les créanciers chirographaires) aurait un effet d'image très fort tout en améliorant sensiblement, sur le fond, les conditions d'accès au crédit des PME).

#### **5.4 La fiscalité des groupes, un atout mal valorisé**

La fiscalité des groupes (fiscalité “corporate”) est un sujet beaucoup moins polémique que les précédents - et pour cause, il ne concerne pas les individus mais les structures. Pourtant, nous proposons de l’inclure dans le paquet “restauration de l’image de la France”, en vertu de la règle selon laquelle on gagne en se renforçant sur ses points forts. Celui-ci en est un.

Après la réforme allemande, la France est désormais quasi seule en Europe à taxer les plus values sur titres de participations. Pour pouvoir se replacer (avec les Pays Bas) dans le groupe de tête du *benchmark* en ce domaine, il faudrait donc que la France instaure un régime d’exonération, ou au moins de report d’imposition sous condition de réinvestissement. Ceci impliquerait une disparition du régime des “plus values à long terme”, économiquement assez étrange.

Par ailleurs, on peut imaginer d’une part des améliorations des régimes existants (par exemple un retour à l’exonération à 100% des dividendes reçus de filiales étrangères) ; d’autre part leur mise en valeur et leur utilisation plus dynamique : à cet égard, le dispositif du bénéfice consolidé mériterait d’être relancé et plus largement promu .

#### **5.5 Le benchmark et la transparence**

Il est une méthode de communication peu spectaculaire, dont la force repose sur la durée, et que nous pratiquons peu en France malgré son efficacité : la transparence et le *benchmark*. Nous avons un impôt sur le revenu plus élevé qu’ailleurs ; soit. Mais plutôt que de laisser les fantasmes se développer, pourquoi ne pas fournir des chiffres ?

On pourrait donc envisager de faire appel à un cabinet privé international, pour l’élaboration d’une grille de *benchmark* micro économique, fondée sur des indicateurs simples et “parlants” (taux d’imposition, prix des facilités essentielles, indicateurs de volumes....). Le *benchmark* serait réalisé et édité périodiquement (deux fois par an ?), sans aucune communication politique, en anglais, et largement diffusé de manière banalisée à un public type Davos.

## **6. Vers une approche “ client ” : définir des publics-cibles et construire des “ paquets ” adaptés**

La politique d’image présente cet inconvénient qu’en cherchant la visibilité, l’efficacité et la cohérence du message, elle vise tout le monde et personne en particulier : les effets des mesures suggérées ci-dessus pourraient être rapides en termes de “ perception ” de la France par le public visé (milieux d’affaires, entrepreneurs, dirigeants, cadres supérieurs, presse économique) ; mais ils seraient nécessairement plus lents et plus diffus en termes d’effets réels sur les comportements.

Or nous sommes dans l’urgence : dans le temps court de l’entreprise, et en situation d’indétermination objective et de doute, ce qui emporte la décision, c’est la conviction intime, le choix personnel des décideurs.

Si nous ne savons pas prendre les mesures (fiscales pour l’essentiel) susceptibles de peser dans leurs arbitrages concrets, beaucoup céderont à la “ tentation de Montréal ” ou à la “ tentation de Palo Alto ” : et le culbuto basculera, irréversiblement.

D’où la méthode que nous recommandons : définir un nombre limité de “ publics-cibles ” en fonction des enjeux qu’ils représentent ; définir des “ paquets ” et les tester pour s’assurer de leur pertinence.

### **6.1 Méthode : de la stratégie au marketing**

#### **Définir les cibles en fonction des priorités**

Deux publics nous paraissent particulièrement pertinents, au sens où les choix personnels des individus concernés pèseront fortement et de manière déterminante sur le basculement des “ centres de gravité ” d’entreprises françaises :

- d’une part les chefs d’entreprise de la nouvelle économie atteignant une taille significative (cotation, dilution de la participation des fondateurs, développement rapide sur le marché américain...) : l’attractivité du continent américain est forte, et un déplacement outre atlantique est souvent assez rationnel du point de vue de la conduite des affaires ;

- d’autre part les cadres internationaux, qu’ils soient recrutés par des groupes français pour prendre la tête de branches opérationnelles ou de divisions fonctionnelles (finance, marketing, recherche...) ou employés par des groupes non français et expatriés pour diriger des fonctions centrales à l’échelle européenne : il s’agit de personnalités très demandées, souvent en position de force pour dicter leurs conditions de localisation, et qui en tout cas collectivement “ font ” l’opinion.

#### **Tester les “ paquets ” avant de les annoncer**

Les “ paquets ” que nous suggérons, pour chacun des publics-cible n’ont pas été testés (il ne revenait pas à la mission de créer des attentes).

Si donc telle ou telle des orientations proposées devait être retenue dans son principe, il conviendrait alors d’en présenter l’économie générale et les modalités d’application envisagées à un panel informel de bénéficiaires potentiels afin de valider et, le cas échéant d’ajuster le dispositif.

## **6.2 “ Welcome to international Top managers ”**

### **Pour un régime fiscal et social des résidents temporaires**

La manière la plus efficace et la plus lisible de s'adresser aux cadres internationaux est de mettre en place un véritable régime de résident temporaire, sur le modèle des systèmes britannique ou belge.

Les bénéficiaires du régime spécial des résidents temporaires (régime SRT) seraient, de plein droit, les nationaux étrangers et les Français de retour dans l'Hexagone (à même de prouver qu'ils avaient immédiatement avant leur retour leur résidence principale effective hors de France pendant un minimum de cinq ans, et résidant en France à titre temporaire dans le cadre d'un contrat de travail avec une entreprise française ou étrangère. Le bénéfice du régime SRT serait limité à X années (5 ans ?) et prorogeable sur agrément en cas de prolongation de l'expatriation, dans la limite de Y années au total (10 ans ?).

Le principe en serait de réduire l'assiette de l'IR et des cotisations sociales (employeur et salarié) à la fraction des rémunérations payée en France par une entité résidente ou rapatriée en France, défalquée de montants forfaitaires annuels, évalués en fonction des charges de famille, et correspondant aux coûts fixes d'expatriation. Les revenus et produits du patrimoine antérieurement constitué à l'étranger seraient, dès lors qu'ils ne sont pas versés ni rapatriés en France, exclus de la base imposable. Le produit des *stock options* attribuées au titre de l'activité française seraient imposé dans les conditions de droit commun, au moment de la cession des titres, à proportion du produit de cession rapatrié en France.

### **Les “ petites choses qui font la différence ”**

Les services fiscaux pourraient créer à Paris un service d'accueil spécialisé, anglophone, disposant d'une documentation en anglais, et chargé d'informer les employeurs ainsi que les particuliers de manière précise et engageante, d'assurer au niveau national la gestion opérationnelle du régime SRT (suivi, contrôle fiscal, agréments...), et enfin de jouer un rôle d'interface et de médiation dans toutes les relations de la population concernée avec l'Administration fiscale française.

Un site internet spécial pourrait être créé et servir d'équivalent virtuel à ce guichet spécialisé, avec possibilité de déclaration et paiement par internet.

### **6.3 “ Priorité aux entrepreneurs qui réussissent ”**

#### L'ISF et les plus-values

Concernant l'ISF, la réforme la plus lisible et la plus rationnelle serait une suppression de l'exonération de l'outil de travail, couplée à une unification du taux à 0,5% et à un déplafonnement du plafonnement de la cotisation d'impôt globale.

En supprimant ainsi les effets de seuils et défauts de structure du mécanisme actuel, on rétablirait un impôt à assiette large et à taux modéré, beaucoup plus favorable aux entrepreneurs soucieux du développement de leur entreprise, et moins favorable aux chefs d'entreprise malthusiens, sans pour autant remettre en cause le principe de l'ISF.

Si une telle réforme, il est vrai très lourde, apparaissait inopportune, des mesures plus ciblées pourraient être envisagées:

a) Pour moins pénaliser la croissance et la dilution :

- abaissement du seuil de définition de l'outil de travail (par exemple 15 % de participation minimum au lieu de 25% à l'heure actuelle);
- imputation, sans limite de temps ni de durée, mais sans crédit d'impôt, de la valeur actualisée des cotisations d'ISF versées au titre de l'outil de travail sur l'impôt sur les plus-values dû lors de la cession des titres concernés.

b) Pour favoriser les “ business angels ” : instauration d'un régime d'exonération de l'ISF, parallèle au régime de report d'imposition des plus-values instauré par la loi de Finances pour 1998: en cas de cession des titres détenus dans l'outil de travail, exonération d'ISF des fonds réinvestis dans une entreprise nouvelle et intégration de ces derniers dans les quotas de 25% (15%?) et de 75% déclenchant l'exonération.

c) Pour éliminer les anomalies les plus flagrantes :

- élargissement aux personnes ayant le statut de salarié dans l'entreprise concernée du bénéficiaire du régime d'exonération de l'outil de travail ;
- estimation par le cours moyen pondéré sur un an de la valeur des titres cotés.

#### Les Stock options et les BSPCE

Le régime des *stock options* comporte des défauts importants - essentiellement la durée de détention et l'assujettissement aux charges patronales en cas d'exercice anticipé. Mais il est sans aucun doute inopportun de relancer une réforme de ce dispositif, que son instabilité a rendu totalement illisible pour un temps.

En revanche, le régime des BSPCE pourrait être à nouveau amélioré, dans deux directions:

- assouplissement de la condition de détention par une personne physique (qui pourrait être ramenée à 15%) ;
- possibilité d'éligibilité, sur agrément, d'entreprises de plus de 15 ans réunissant par ailleurs les conditions de droit commun, et répondant à des critères additionnels : apport à l'économie nationale (pour exclure les "coquilles vides") et diffusion large.

## **II . CE QUE DISENT LES CHEFS D'ENTREPRISE**

**(Leur point de vue, à travers 26 entretiens)**

26 chefs d'entreprise ont été interviewés de manière approfondie. Il est apparu logique, s'agissant des principaux acteurs, de leur donner en bonne place la parole. Leurs propos ont été résumés par thèmes, aussi fidèlement que possible dans le respect de l'anonymat. La présentation de la méthode et les résumés proprement dits sont précédés d'une synthèse, qui tente d'articuler ce qui pourrait être leur " point de vue commun ".

**1) SYNTHESE ET CONCLUSIONS** (p. 2)

**2) METHODOLOGIE ET LISTE DES INTERVIEWS** (p. 7)

**3) RESUMES THEMATIQUES** (p. 8)

## 1) SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

1° Dans un univers culturel marqué par le discours et la pratique de la “ globalisation ”, **la question de la nationalité des entreprises est un sujet qui manifestement intéresse bon nombre des chefs d’entreprise** que nous avons rencontrés : à quelques exceptions près (“ l’entreprise n’est plus ni française ni européenne, elle est globale ” ; “ le centre de gravité est quelque part au milieu de l’Atlantique ” ; “ nous étions français par hasard et devenons américains par nécessité ”...), la plupart d’entre eux ont une forte perception de leur rattachement territorial. Qu’il s’inscrive dans un lien fort à une région (ancrage dans le tissu universitaire, lien affectif) ou à l’espace national (densité des réseaux relationnels, espace linguistique naturel, poids des investissements existants, tropisme culturel...), cette nationalité résulte, pour la plupart, non par d’un facteur unique mais par l’addition d’éléments (marché, salariés, actionnaires, siège social et droit applicable, localisation des centres de décision ou d’innovation, place de cotation, implantations industrielles...), que chacun pondère différemment. A cet égard, **l’image du “ centre de gravité ” (point virtuel résultant de la répartition des masses !) est généralement accueillie comme reflétant bien la réalité.** La plupart se rejoignent cependant pour considérer que le lieu du siège (droit applicable, image interne et externe...) et la composition du Conseil d’administration (“ qui désigne le patron ? ”) sont les deux éléments clé, interdépendants et déterminants. Pour plusieurs patrons de PME de croissance cependant, le marché directeur (le plus lourd, le plus dynamique, le plus innovant...) est le vrai déterminant de la nationalité.

Curieusement, cet intérêt pour la problématique de la nationalité s’accompagne d’un discours très réservé sur les conséquences concrètes de la nationalité des entreprises. Nous avons à cet égard entendu deux discours souvent concomitants :

- **un discours très engagé, extrêmement agressif sur la France** (“ La France n’aime pas l’entreprise ” ; “ la France n’aime pas le travail ” ; “ on n’ose pas dire qu’on est français, ça nuit aux affaires, ça ne fait pas sérieux ” ; “ faire venir un Américain en France ? Forget it ” ; “ comme vont les choses on ne restera pas français longtemps ”,....)

- **un discours très distancié, mettant en avant le caractère totalement neutre de la nationalité dans les choix stratégiques** (“ les choix se font en fonction de critères purement techniques ” ; “ nos actionnaires n’accepteraient pas des choix n’allant pas dans le sens des intérêts de l’entreprise ” ...). Tout au plus certains de nos interlocuteurs admettent ils du bout des lèvres que “ toutes choses absolument égales par ailleurs, il y aura une petite préférence pour la France ”.

**De manière générale, la nationalité de l’entreprise est donc souvent ressentie, mais rarement assumée. Parallèlement, ses effets éventuels sont, en réponse à une question directe, généralement qualifiés de faibles ou nuls, alors même qu’ils transparaissent nettement dans les propos incidents des chefs d’entreprise en réponse à d’autres questions :** “ Cotés à New York, nous viendrons probablement en France lorsque nous voudrons une cotation en Europe ” ; “ Nous tenons à garder notre centre de recherche à NN (France), car nous avons là une ressource en compétence que nous n’aurions nulle part ailleurs et une grande fidélité à l’entreprise ” ; “ Je tiens à disposer à proximité physique immédiate de mes centres névralgiques ” ; “ je rationalise ma recherche en regroupant en France tous mes centres de compétence européens ” ; etc.)

Enfin, la quasi totalité de nos interlocuteurs considèrent que **le rapport au territoire d’origine est susceptible d’évoluer en fonction des événements et des choix stratégiques affectant le “ centre de gravité ” de l’entreprise** : nouveaux marchés, acquisitions, modification du capital. En fait, la liberté du chef d’entreprise n’est réelle que pour l’orientation des flux (création *ex nihilo*, extension, embauches, investissements...), le transfert de l’existant étant difficile, coûteux et rare (même dans les PME). Il est donc logique que ce soient les dirigeants de PME de croissance qui manifestent avec le

plus de force leur conviction que l'ancrage national est chose éphémère. Mais ce discours est également celui des patrons de grands groupes, selon des tonalités très diverses (crainte, avertissement, menace, constat...) mais convergentes.

2° Le lieu de **création d'entreprise** *stricto sensu* est largement déterminé par les réseaux dont dispose le créateur (clients potentiels, appuis...), donc le plus souvent la France pour un Français ! Nous avons entendu peu de critiques sur les conditions de la création d'entreprise en France, jugées désormais techniquement favorables : capitaux abondants, procédures pas plus compliquées qu'ailleurs.

Des suggestions ont toutefois été faites, correspondant à des difficultés concrètes rencontrées par des créateurs :

- assouplissement des conditions de transformation fiscalement neutre d'une société par actions simplifiée (SAS) en société anonyme : psychologiquement, le délai minimal de deux exercices (trois ans en pratique) dissuade des entrepreneurs de créer leur société sous forme de SAS (ce qui est beaucoup plus simple) car ils ne veulent pas s'interdire *a priori* une (improbable) cotation à plus brève échéance, qui supposera la transformation en SA ;

- **création d'une procédure simplifiée et quasi gratuite de valorisation des apports en nature pour les sociétés nouvelles fondées par des personnes physiques.** La procédure actuelle du commissariat aux apports, longue et coûteuse, est totalement inadaptée aux créations d'entreprise à partir d'une idée ou d'un brevet : la valorisation de l'apport en nature résulte d'une négociation entre apporteur d'idée et investisseur, face à laquelle l'expertise financière n'est d'aucun secours.

3° Les zones de **d'investissement et de développement des entreprises** (acquisitions, implantation d'unités de production, implantation d'activités de développement de produits...) dépendent, selon tous nos interlocuteurs, du couple marché/conditions de production, selon une pondération variable selon les secteurs.

a) Dans les entreprises du **secteur financier, l'attractivité de Londres est manifeste et sans partage** en Europe: selon nos interlocuteurs, c'est là que se trouvent les flux d'affaires, donc les revenus et les compétences. Même si une installation à Londres est très coûteuse à tous égards, son rendement fait beaucoup plus que compenser le coût. Par ailleurs, le différentiel fiscal (taux marginal de l'IR, stock options) est, selon nos interlocuteurs, absolument déterminant dans la motivation des individus à rejoindre Londres (*traders*, analystes, commerciaux...)

b) Dans les entreprises (PME et grands groupes) des **secteurs en forte croissance (NTIC, biotechnologies)**, la Silicon Valley est généralement mentionnée de la même manière que les financiers mentionnent Londres : " c'est là que ça se passe " ; " si l'on veut être à la pointe de l'innovation, il faut être là " ; " les affaires se font là bas " - tout en soulignant le coût élevé de cette localisation (rémunérations astronomiques, *turn over* affolant...). De manière plus générale :

- la plupart de nos interlocuteurs du secteur (y compris ceux qui n'envisagent pas d'implantation significative dans la Silicon Valley) considèrent que **le marché américain est le marché directeur, celui sur lequel ils pourront maximiser leur croissance** - et y ont déjà implanté fortement ou envisagent d'implanter à court terme (en Californie, mais aussi ailleurs : Montréal...) des activités commerciales, de développement, de recherche ; beaucoup y réalisent déjà un chiffre d'affaires supérieur à celui qu'ils réalisent en Europe, *a fortiori* en France ;

- quasiment tous nos interlocuteurs font état de tensions extrêmes sur le marché du travail, plutôt moins fortes en France qu'ailleurs (notamment sur des bassins d'emploi de province, hautement qualifiés et stables), mais qui les conduisent à suggérer une politique d'immigration plus ouverte - ou à envisager l'implantation de centres de production (analyse, programmation...) dans des pays disposant de main d'oeuvre hautement qualifiée disponible - en tout premier lieu l'Inde (Bengalore) ;

- en revanche, nous n'avons pas rencontré de cas de déplacement significatif des activités vers tel ou tel pays européen, en dehors des stratégies commerciales de développement - alors même que la critique de la fiscalité française est à peu près unanime.

Plusieurs des dirigeants interrogés dans ces secteurs considèrent que le régime français des *stock options* est un "véritable repoussoir". D'autres nuancent ce propos, soit qu'ils fassent état du caractère extrêmement compétitif des BSPCE (jeunes entreprises), soit qu'ils relativisent les inconvénients propres du régime des *stock options*, et mettent en avant plutôt l'effet d'accumulation (IR, *stock options*) et l'effet d'image "désastreux" (fiscalité, 35 heures, bureaucratie...) de la France.

c) Les entreprises des **secteurs traditionnels** investissent :

- dans les pays émergents, qui cumulent un marché à fort potentiel et des coûts de production très compétitifs : Inde, Chine, Amérique du Sud ;
- dans les pays d'Europe centrale (Tchéquie, Pologne, Hongrie), qui cumulent les caractéristiques de pays émergents et une position géographique adaptée au marché européen traditionnel ;
- en France, pour les activités nécessitant une forte proximité au marché, ou pour des investissements d'extension ou de modernisation.

En effet, si dans ces domaines, ni l'Europe occidentale ni les Etats Unis ne sont globalement très attractifs (marchés à faible croissance, coûts élevés, rigidités...), au total, **la France est généralement présentée comme présentant, dans sa catégorie, un bon niveau de compétitivité/coût en Europe**, par rapport à l'Allemagne ou à la Belgique (coûts salariaux prohibitifs, rigidités), au Royaume Uni (faible productivité de la main d'oeuvre, livre surévaluée, insularité). Les 35 heures ne semblent pas avoir posé de problèmes insurmontables. Les faiblesses mentionnées le plus souvent ou le plus fortement sont :

- le niveau des charges sociales ;
- la taxe professionnelle ;
- plus que tout, la faiblesse de la culture contractuelle et le risque permanent de remise en cause par l'administration ou le juge des accords signés, système jugé "désresponsabilisant, générateur de coûts imprévisibles et de délais infinis".

A noter que les systèmes d'aides sont généralement mentionnés de manière très accessoire dans la hiérarchie des critères de localisation des investissements.

**3°** L'évolution de l'implantation des **fonctions centrales** des entreprises répond, selon les chefs d'entreprise rencontrés, à trois types de déterminations :

- le principal facteur, mentionné par presque tous, est la **localisation du "centre de gravité" économique** : dans les entreprises qui se ressentent comme le plus fortement françaises, ou dont le marché reste très français, les dirigeants n'envisagent pas sérieusement des hypothèses de déplacement de fonctions centrales. A l'autre extrême, les entreprises à forte croissance, dont la réalité matérielle (clients, employés, management...) est devenue très majoritairement américaine, décident naturellement et sans crise la localisation aux Etats Unis de fonctions centrales ("pour exister sur le marché américain, et gérer utilement les partenariats, il faut avoir sur place une capacité de R&D: sur les nouveaux produits, nous implantons donc la R&D aux Etats Unis"), voire du siège opérationnel principal ("Je passais 80% de mon temps là bas, car les principaux clients sont là bas, pourquoi voulez vous que je reste en France ?") ;

- le second facteur, plus spécifique, est la **disponibilité des compétences** : à cet égard, si la plupart des chefs d'entreprises s'accordent à considérer que la France est largement à niveau en matière de compétences technologiques et scientifiques et très compétitive en matière de R&D, elle

manque de commerciaux (selon plusieurs dirigeants d'entreprises high tech ou surtout d'entreprises de software). Surtout, plusieurs de nos interlocuteurs ont fait état d'une lacune majeure dans les qualifications disponibles en France : les spécialistes en droit de la propriété intellectuelle. Conséquence : la localisation aux Etats Unis des services juridiques chargés des brevets (absolument stratégiques dans les secteurs très innovants, en particulier biotechnologies) ;

- le troisième facteur est la **capacité à retenir ou à attirer les dirigeants et “top managers”**. L'opinion des chefs d'entreprise sur la France est à cet égard unanimement négative, et leur vivacité à cet égard renvoie manifestement à d'authentiques problèmes de recrutement et de management. Exemple : “ Mon chiffre d'affaire est mondial ; ma recherche est moitié en Europe moitié aux Etats Unis ; les dirigeants du groupe passent plus de temps en voyage que chez eux, et plus de temps aux Etats Unis qu'en France : que puis je leur répondre quand ils me disent qu'ils ne voient pas pourquoi ils paieraient des impôts en France ? ” Les comparaisons financières et fiscales jouent là un rôle déterminant, même si bien souvent elles donnent un habillage rationnel à de purs effets d'image.

4° Nos interlocuteurs mettent généralement en avant dans les **comparaisons financières et fiscales**, un niveau de rémunération plus faible en France qu'ailleurs (“ Il faudrait que je bouscule toutes mes grilles de rémunération ”) et un niveau de fiscalité global excessif. En gros, la France serait “ hors marché ”.

Il y a unanimité de nos interlocuteurs pour considérer le taux marginal de l'IR comme “ insupportable ”. La fiscalité des *stock options* est également généralement mentionnée, mais curieusement, sans que le régime français ne soit connu (effet dramatique de la complexité et de l'instabilité fiscale), pas plus d'ailleurs que les régimes étrangers (manifestation de la dimension très symbolique du débat sur les *stock options*) ; le seul point technique fréquemment évoqué, qui donne lieu à une revendication récurrente est la durée excessive de blocage (5 ans jusqu'à présent ; la réforme récente n'est pas connue).

Les dirigeants de PME de croissance mettent quant à eux le plus souvent l'accent sur l'ISF (“ taxe de séjour ” ; “ impôt sur la création de richesses et d'emplois ” ; “ coup sur la nuque ”) particulièrement mal ressenti, au delà de sa nature même, car perçu comme pénalisant ceux qui investissent (problèmes de dilution), confiscatoire (problème du plafonnement), arbitraire et très lourd (problème de l'effet de seuil)...

5° Au delà des “ benchmark ” parfois approximatifs, il ressort des entretiens une **image extrêmement négative de la France comme terre d'accueil** des entrepreneurs qui réussissent et des hauts dirigeants d'entreprise internationaux. Les *stock options*, l'impôt sur le revenu et, dans un autre registre, les 35 heures, sont les emblèmes systématiquement brandis de cette inhospitalité française ! Concurrencée en queue de peloton par l'Allemagne (c'est avant la réforme Schröder !), la France est considérée comme un pays “ qui n'aime pas les affaires ”, “ qui met les salariés en vacances permanentes ”, etc. La force propre de cet effet d'image est d'autant plus visible que, par exemple, les Pays Bas (*NB : pays à fiscalité personnelle et à protection sociale élevées*) sont souvent cités, par comparaison, comme accueillants ; ou encore que la population visée (cadres dirigeants) n'est pas concernée par les 35 heures...

6° cette question apparaît d'autant plus cruciale aux chefs d'entreprise que, pour la plupart d'entre eux (y compris, et tel n'aurait sans doute pas été le cas il y a 3 ans, pour les jeunes entreprises), la ressource rare est la ressource humaine, non la ressource financière.

A cet égard, concernant enfin les questions d'**actionnariat**, nos interlocuteurs sont quasi unanimes à considérer que tant qu'une entreprise n'est pas contrôlée, l'origine des actionnaires n'a pas

d'incidence significative sur la gestion de l'entreprise et sur sa " nationalité " : le comportement des investisseurs institutionnels est à peu près interchangeable (même refus d'intervenir dans la gestion, même attitude purement patrimoniale, mêmes exigences de rentabilité et de " corporate governance "...)

En revanche, plusieurs soulignent l'inconvénient majeur que représente la faiblesse de l'actionnariat domestique dans la gestion des entreprises. Les investisseurs internationaux (largement américains) sont lointains, et leurs investissements européens sont techniquement gérés comme des investissements marginaux : ils se caractérisent donc par une grande volatilité, qui provoque une extrême sensibilité des cours à des événements d'importance parfois mineure, ou qu'un regard " local " relativiserait plus facilement. Instabilité des cours, sous évaluation, sont des handicaps pour une entreprise dont le cours de bourse détermine à la fois la confiance des actionnaires, la capacité à lever des fonds, la capacité à payer sa croissance en papier - bref la mobilité stratégique et l'indépendance.

D'où l'insistance des responsables de grands groupes à réclamer le développement d'un actionnariat domestique, à travers deux vecteurs souvent mentionnés : **l'actionnariat salarié et les fonds d'épargne long terme investis en actions (fonds de pension).**

## 2) METHODOLOGIE ET LISTE DES INTERVIEWS

### A) Méthodologie

Les interviews, d'une durée de l'ordre d'une heure à une heure trente, ont été menés, à chaque fois par deux membres de la mission, sous la forme de discussions libres, après présentation rapide de la problématique et de l'objet de la mission.

L'objectif était à la fois de mesurer la nature des préoccupations spontanées du chef d'entreprise (qui nous a généralement reçus seul), et de couvrir les principaux sujets utiles pour notre travail.

A l'issue de chaque entretien, un compte rendu écrit a été préparé. Les compte rendus (qui ne sont pas joints au rapport, en raison de l'engagement général de confidentialité pris auprès de nos interlocuteurs) ont permis l'élaboration des résumés thématiques présentés ci-après, qui rendent compte précisément, sur les principaux points de préoccupation et d'intérêt des chefs d'entreprise rencontrés, de leurs opinions et de leurs analyses.

### B) Liste des interviews

- Jean-Louis BEFFA, Saint-Gobain, Président directeur général
- Pierre BILGER, Alstom, Président directeur général
- Jean-René BOISDRON, Cosmos Bay, Président directeur général
- Pascal BRANDYS, Genset, Président directeur général
- Thierry BRETON, Thomson Multimédia, Président directeur général
- Thierry de CASSAN-FLOYRAC, SynerDeal.com, Président directeur général
- Henri de CASTRIES, Axa, Président du directoire
- Jean-Dominique COMOLLI, Altadis, Co-Président directeur général
- Jean-Marc ESPALIOUX, Accor, Président du directoire
- Sylvain FORESTIER, D-Interactive, Président directeur général
- Pierre HAGEN, ILOG, Président directeur général
- Paul HERMELIN, Cap Gemini Sogeti, Directeur général
- Philippe KERMOAL, Delia System, Président directeur général
- Michel LACOMBE, Microsoft Europe Middle East Africa, Chief Executive Officer
- Arnaud LAGARDERE, Groupe Lagardère, Gérant
- Igor LANDAU, Aventis, Vice-Président
- Marc LASSUS, Gemplus, Président directeur général
- Pierre LEPIENNE, Sanofi Synthélabo, Vice-président
- René MAURY, Siparex Ingénierie et Finance, Directeur général
- Dominique NOUVELLET, Siparex Ingénierie et Finance, Président directeur général
- Michel PEBEREAU, BNP - Paribas, Président directeur général
- Thomas SCHMIDER, Infogrames, Directeur général
- Louis SCHWEITZER, Renault, Président directeur général
- Serge TCHURUK, Alcatel, Président directeur général
- Bruno VANRYB, BVRP, Président directeur général
- Serge WEINBERG, Pinault Printemps Redoute, Directeur général

### 3) RESUMES THEMATIQUES

**A) Déterminants et conséquences de la nationalité des entreprises** (p. 9)

**B) Capital et actionnaires** (p. 12)

**C) Localisation des activités et des investissements** (p. 14)

**D) Qualifications et pénuries de main d'oeuvre** (p. 18)

**E) Localisation des hommes-clé** (p. 20)

**F) Questions fiscales** (p. 24)

**G) Flexibilité et droit du travail** (p. 27)

## **A) Déterminants et conséquences de la nationalité des entreprises**

Les remarques formulées au cours des entretiens peuvent s'articuler autour de trois axes principaux : les déterminants de la nationalité des entreprises sont bien identifiés (I) ; la nationalité peut toutefois basculer au gré des événements affectant la vie de l'entreprise (II) ; les répercussions de la nationalité de l'entreprise sur les décisions de gestion sont relativement limitées (III).

### **1- Les déterminants de la nationalité des entreprises sont relativement bien identifiés**

La quasi-totalité des chefs d'entreprises rencontrés estiment que **l'internationalisation croissante de l'économie n'empêche pas les entreprises de conserver une forte identité nationale**. Plusieurs chefs d'entreprise soulignent toutefois que les entreprises de la nouvelle économie qui ne possèdent pas d'actifs en dehors des hommes et du savoir sont souvent plus spontanément transnationales que les entreprises de l'économie traditionnelle qui conservent une forte identité locale.

Les chefs d'entreprises rencontrés s'accordent par ailleurs à penser que la **nationalité d'une entreprise résulte de la conjugaison de plusieurs critères structurant le fonctionnement des entreprises** : la nationalité des cadres et des dirigeants, la localisation du siège social, la composition du capital, celle du conseil d'administration, le lieu de cotation de l'entreprise, la localisation des activités de l'entreprise, de ses clients et de ses concurrents.

La pondération des différents critères permet d'établir la hiérarchie suivante (par ordre décroissant d'importance) :

1- Une large majorité se dégage pour estimer que **la nationalité des entreprises est d'abord conditionnée par les racines culturelles de l'entreprise**, la nationalité du top management (la président et l'équipe de direction) et le lieu de ses centres de décision (localisation des fonctions de directions). Ces éléments induisent une certaine adhésion spontanée de l'équipe de direction à la nationalité du pays. Un chef d'entreprise estime qu'au final la question de la nationalité de l'entreprise se résume en fait à la question "*qui désigne le patron ?*".

2- Les **critères liés à l'activité de l'entreprise** (localisation des marchés, outils de production) donnent lieu à des **appréciations plus contrastées**. La majorité de nos interlocuteurs estiment que l'activité commerciale de l'entreprise n'interfère pas réellement avec son appartenance nationale et que la répartition du chiffre d'affaires et la nationalité des concurrents sont des éléments de conjoncture qui n'affectent pas la nationalité de l'entreprise. Certains de nos interlocuteurs estiment au contraire qu'une entreprise ne saurait échapper aux déterminants de la vie de l'entreprise que sont ses marchés et ses clients. Un chef d'entreprise soutient ainsi que "*si le business est anglo-saxon, l'entreprise est inéluctablement anglo-saxonne*".

La majorité des chefs d'entreprises s'accordent à reconnaître que **la localisation des centres de production** de l'entreprise n'influe sur sa nationalité **qu'à partir du moment où elle concerne le cœur d'activité de l'entreprise**. Par exemple, pour les activités à fort contenu scientifique, la localisation des centres de recherche fondamentale contribue à déterminer la nationalité de l'entreprise.

3- A l'inverse, une large majorité de chefs d'entreprises rencontrées estiment que **l'origine du capital, dès lors qu'il est dispersé, n'influe que très marginalement sur la nationalité des entreprises**. En effet, les investisseurs institutionnels ont tous les mêmes critères de gestion et de gouvernance.

Toutefois, plusieurs chefs d'entreprise ont exprimé certaines **nuances sur le rôle du capital** : la nationalité des entreprises non cotées se confond plus largement avec celle de ses actionnaires ; l'actionnariat salarié peut influencer sur le sentiment d'appartenance à un groupe français.

La volatilité des critères conduit plusieurs chefs d'entreprises à estimer que leur société est à la fois française et mondiale. Un chef d'entreprise affirme que sa "*société est française par son histoire et sa forme juridique, européenne par son actionnariat, américaine par ses clients et internationale par son personnel*".

## **2- La nationalité des entreprises peut évoluer au gré des aléas économiques affectant la vie de l'entreprise**

Même si des divergences d'interprétation découlent naturellement de leur position quant au rôle de l'activité dans la détermination de la nationalité, la quasi-totalité des chefs d'entreprise rencontrés s'accordent à reconnaître que la nationalité d'un groupe ou d'une entreprise peut **évoluer en fonction des événements qui affectent la vie de l'entreprise sous l'effet d'un déplacement de son centre de gravité**.

Quelques chefs d'entreprise de la nouvelle économie estiment que la transformation des pôles commerciaux de l'entreprise (liés à une nouvelle répartition du chiffre d'affaires) et l'acquisition de nouvelles sociétés peuvent suffire à modifier à moyen terme la nationalité de l'entreprise.

D'autres dirigeants estiment que la délocalisation des centres de production n'aura pour corollaire un changement de nationalité de l'entreprise que si elle touche le cœur d'activité de l'entreprise (la fonction de R&D dans les secteurs à fort contenu scientifique, les centres de décision).

**Une majorité de nos interlocuteurs s'accorde finalement pour reconnaître que le basculement de la nationalité de l'entreprise ne peut intervenir que suite à la transformation conjuguée des pôles d'activité de l'entreprise, de la composition du conseil d'administration et de l'actionnariat et à terme, de la nationalité des managers.**

### 3- Les conséquences de la nationalité sur les décisions de gestion

La majorité des entreprises soulignent que **les répercussions de l'ancrage national des entreprises en termes de gestion ont tendance à s'estomper.**

Certes, plusieurs de nos interlocuteurs considèrent que le fait d'être une entreprise française conduit à **conserver en France le domaine stratégique** à savoir le lieu de prise de décisions et le cœur d'activité de l'entreprise (les centres de recherche dans les activités à fort contenu scientifique). De même, la réalité nationale d'une entreprise conduit à forger une culture d'entreprise qui diffère selon les pays et une sensibilité différente aux sollicitations des pouvoirs publics. A tout le moins, plusieurs de nos interlocuteurs affirment que toutes choses égales par ailleurs, ils privilégient la France pour l'implantation de leurs centres de production.

Toutefois, la majorité des chefs d'entreprises rencontrés s'accorde à reconnaître que le modèle de gouvernance anglo-saxon lié notamment à la pression croissante des actionnaires a pour effet d'uniformiser les règles et les comportements de gestion des entreprises et de fait de limiter les particularismes locaux.

## **B) Capital et actionnaires**

Les commentaires formulés à cet égard peuvent se regrouper autour de deux thèmes : le passage à un modèle de comportement et de régulation boursière anglo-saxon d'une part, la nécessité de développer un actionnariat français d'autre part.

### **1. Le passage aux standards américains du “ gouvernement d'entreprise ”**

#### **① Les investisseurs anglo-saxons occupent une place prédominante dans le capital des groupes cotés sur les marchés financiers.**

Cette influence va bien au-delà des seules actions détenues par les institutionnels anglo-saxons. Selon nos interlocuteurs, les investisseurs étrangers sont en effet les “ **leaders d'opinion** ” et leur comportement est “ cloné ” par les institutionnels français : horizon de placement très court, extrême volatilité, insistance sur la transparence des rémunérations, discours sur la “ création de valeur pour l'actionnaire ”. L'un des vecteurs essentiels de cette influence réside dans les **grandes banques d'affaires américaines** et dans les équipes d'analystes financiers à Londres et à New York. Un chef d'entreprise estime que le seul moyen de contrebattre cette influence serait “ l'émergence d'un Morgan Stanley à la française ”.

L'influence américaine est particulièrement nette dans le domaine des hautes technologies : **le NASDAQ constitue le “ marché directeur ”** et ses variations expliquent l'essentiel des évolutions d'une valeur “ TMT ” (technologie, médias, télécoms), même si elle est française et cotée à la Bourse de Paris.

#### **② Cette influence est confortée par la prédominance du cadre juridique américain.**

Plusieurs de nos interlocuteurs font remarquer que, faute d'émergence d'un droit européen qui “ tienne la route ”, **le cadre juridique** (information des actionnaires, normes comptables, concurrence, transparence) est de toute façon **dominé par le droit américain** : “ le droit français est dans les faits déjà en position subalterne par rapport au droit américain ”. Ainsi, si un titre est coté à la fois à New York et à Paris, la COB (Commission des opérations de Bourse) attendra que la SEC (Securities and Exchange Commission) ait émis un avis favorable pour autoriser une opération boursière.

#### **③ Le poids de la place financière d'origine reste néanmoins important, en attendant l'émergence d'un véritable marché boursier paneuropéen.**

Un chef d'entreprise estime toutefois qu'il ne faut pas surestimer l'influence des fonds d'investissement anglo-saxons, et cite l'exemple de la Société Générale, qui a fait passer malgré leur opposition unanime une “ poison pill ” limitant les droits de vote à 15% maximum par actionnaire.

Il insiste en revanche sur **le poids de la place financière primaire** - celle où les analystes connaissent le mieux la valeur, sa stratégie et la philosophie de l'entreprise - et des dispositifs de régulation qui y sont associés. Dans cette perspective, selon notre interlocuteur, la seule vraie révolution proviendrait de **l'eupéanisation des marchés**, avec un marché boursier totalement européen conduisant à la dilution d'un système fondé sur la combinaison entre un “ establishment ” et des règles boursières nationales.

## 2. La nécessité d'élargir l'actionnariat français

### ① L'étroitesse du marché boursier français pose problème, particulièrement dans le secteur des hautes technologies.

La plupart des grandes entreprises rencontrées sont également cotées à New York. Ce choix est justifié par la **plus grande liquidité du marché américain** et les **masses de capitaux qui y sont disponibles**. Ainsi, un chef d'entreprise explique que "les ressources du seul marché financier européen et *a fortiori* français ne suffisent pas pour financer des opérations de croissance externe d'envergure (10 à 30 Mds d'euros)." C'est pourquoi il faut chercher à rendre le papier acceptable des deux côtés de l'Atlantique.

**L'attraction pour les marchés d'outre-Atlantique est particulièrement forte pour les entreprises de haute technologie.** Un de nos interlocuteurs fait ainsi remarquer que le NASDAQ est en effet "beaucoup plus mûr" dans son secteur d'activité que le Second marché : alors qu'aux Etats-Unis, son introduction en Bourse a consisté à choisir un positionnement face à ses concurrents déjà cotés, il a dû au contraire faire "tout un travail de pédagogie" à Paris pour expliquer son secteur aux investisseurs institutionnels français. Grâce à cette plus grande maturité, la cotation sur le NASDAQ permet "une meilleure valorisation du titre". D'autre part, elle est presque **une condition sine qua non** pour **racheter une entreprise américaine** en payant avec un "papier" reconnu par les actionnaires américains. La conséquence d'une cotation sur le NASDAQ est de "**déplacer vers les Etats-Unis l'essentiel des enjeux de communication financière**" : équipes financières, relationnel analystes et presse, actionnariat flottant, temps passé par les dirigeants...

### ② L'actionnariat salarié doit être activement promu.

Les chefs d'entreprises rencontrés, tant dans les grands groupes que dans les "jeunes pousses", soulignent l'intérêt de l'actionnariat salarié. Si pour les dirigeants de *start up* il est avant tout perçu comme un **outil de motivation**, il est en également considéré par certains dirigeants de grands groupes comme un moyen de susciter un actionnariat à dominante française et d'une plus grande stabilité.

### ③ Même si leur comportement n'est pas radicalement différent de celui des fonds étrangers, il convient d'encourager l'émergence de fonds de pension à la française.

Un interlocuteur souligne que des fonds de pension gérés par les institutionnels français n'apporteraient aucun changement par rapport aux fonds anglo-saxons. Ce serait en revanche peut-être le cas de fonds **cogérés** par les entreprises et les partenaires sociaux.

**La plupart des personnes rencontrées nuancent toutefois cette analyse** : certes les fonds de pension appliquent les mêmes règles quelle que soit leur nationalité (mise sous tension des managers, évalués selon des critères lisibles ; investissements fondés sur des critères de rationalité économique et non d'appartenance nationale). Mais les gestionnaires d'actifs américains et japonais sont "peu enclins à investir dans des entreprises non américaines : manque d'informations, frilosité devant le risque devise, réflexe de rapatriement des capitaux au moindre coup de vent." L'investissement en France reste de ce fait un investissement marginal, **particulièrement instable**, pour les fonds de pension anglo-saxons : il suffit que la pondération du marché français passe de 0,5 à 1,0 point - ou l'inverse - dans leur choix d'allocation de portefeuille pour entraîner une spirale haussière ou baissière. Certains des chefs d'entreprise rencontrés estiment que des **fonds de pension français** auraient au contraire, en tant qu'investisseurs domestiques, une plus grande proximité objective et une fraction plus importante, donc plus stable, de leurs investissements sur des valeurs euro.

## **C) Localisation des activités et des investissements**

Cette synthèse reprend les éléments avancés sur ce thème par les dirigeants de grands groupes et les chefs d'entreprise de la nouvelle économie. Deux enseignements principaux s'en dégagent : les choix de localisation d'activités concernent principalement les nouveaux investissements et n'affectent pas toutes les fonctions de l'entreprise avec la même acuité (I) ; la localisation des unités de production obéit à trois motivations principales (II).

*I - Les choix de localisation d'activités interviennent à des moments clefs du développement de l'entreprise et n'affectent pas les différentes fonctions de l'entreprise avec la même acuité*

1- Les choix de localisation s'appliquent quasi exclusivement aux nouveaux investissements

La plupart des chefs d'entreprise estiment **que les choix de localisation d'activités interviennent à trois moments principaux** : lors de la création de l'entreprise, lors de la création de nouvelles activités ou de l'entrée sur de nouveaux marchés et enfin en cas de fusion avec une autre entité.

Les personnalités rencontrées insistent d'ailleurs sur les marges de manoeuvre relativement limitées dont ils bénéficient pour transférer leurs activités. En effet, l'entreprise est largement captive de ses lieux d'implantation. Ainsi, aucun chef d'entreprise rencontré n'envisage sérieusement la fermeture d'unités de production situées en France pour aller les implanter à l'étranger.

2- La logique de délocalisation ne s'applique pas à l'ensemble des activités de l'entreprise avec la même acuité

Si la plupart des chefs d'entreprise rencontrés laissent entendre que toutes les activités peuvent être délocalisées, il ressort assez nettement des entretiens conduits que certaines activités sont moins directement concernées.

### **Ⓞ - La délocalisation du siège social ou des fonctions de direction**

La délocalisation du lieu de décision et (lorsqu'ils sont distincts) du siège social fait apparaître une césure assez nette selon l'ancienneté de l'entreprise.

**Les chefs d'entreprises de l'économie traditionnelle n'évoquent la délocalisation du centre de décision des entreprises que sur un mode incantatoire.** En réalité, la grande majorité d'entre eux estiment peu envisageable une telle délocalisation compte tenu du fort ancrage national et de l'importance du fait identitaire dans la gestion de l'image interne et externe de l'entreprise. En outre, conformément à la logique décrite précédemment, plusieurs chefs d'entreprises estiment qu'une fois qu'une entreprise a installé son siège social, une délocalisation induirait des coûts dirimants (remplacement des experts présents par des nationaux du nouveau pays....).

En revanche, certains d'entre eux affirment qu'ils n'hésiteront pas à délocaliser certaines fonctions centrales telles que le marketing, le juridique ou la stratégie afin notamment **de bénéficier d'une fiscalité "corporate" plus favorable**. En outre, plusieurs interlocuteurs affirment qu'en cas de fusion avec un groupe étranger, il est quasiment impossible de maintenir le siège social et les fonctions de direction en France compte tenu de l'environnement fiscal et réglementaire. Le siège social et les fonctions de direction sont alors systématiquement implanté à Londres ou dans un pays du Bénélux (neutralité "politique" et environnement fiscal favorable).

A l'inverse, **plusieurs chefs d'entreprise de la nouvelle économie** estiment que **le déplacement du centre de gravité de l'entreprise vers les Etats-Unis devrait s'accompagner à terme de la délocalisation des centres de décision** et du siège social. D'autres franchissent le pas pour des raisons quasi exclusivement fiscales, sans effet réel significatif : une entreprise de la nouvelle économie a ainsi choisi de localiser son siège social au Luxembourg.

## ② - La délocalisation du cœur d'activité des entreprises

La grande majorité des interlocuteurs à la tête d'entreprises à haut contenu scientifique mettent en avant leur souhait de **conserver en France le cœur scientifique de leur activité à savoir les centres de recherche fondamentale et les centres de R&D**. Certains soulignent que s'ils décident de délocaliser à l'avenir des centres de recherche pour des raisons de coût ou d'opportunité de marché, il ne s'agira pas des centres de recherche stratégiques. Certaines entreprises choisissent même de délocaliser massivement leurs activités opérationnelles et managériales mais de maintenir en France les centres de recherche.

Cette attitude a **trois fondements principaux** : le vivier de talents issus des écoles d'ingénieurs et du monde universitaire, les liens traditionnels qu'entretiennent les entreprises avec le monde universitaire qui permettent à certaines d'entre elles de créer des cursus sur mesure, la relation de confiance entretenue par les chefs d'entreprises avec l'environnement local.

Un seul chef d'entreprise affirme toutefois que les centres de recherche fondamentale seront à l'avenir localisées aux Etats-Unis afin de bénéficier de l'avance de ce pays en matière de nouvelles technologies et de pouvoir se rapprocher du marché dominant. En outre, plusieurs chefs d'entreprise soulignent que le caractère "inapplicable" des trente-cinq heures au domaine de la recherche ("*métiers de l'immatériel, où l'on ne compte pas son temps et où les problèmes de décalages horaires entre des centres de recherche situés sur des différents continents imposent des horaires atypiques*") pourrait conduire à remettre en cause l'implantation des centres de recherche à l'avenir.

## *II - Les délocalisations des unités de productions obéissent à trois motivations principales :*

La plupart des chefs d'entreprises rencontrées s'accordent sur le fait que dans des entreprises (ou des groupes) mondiaux, l'implantation de nouvelles unités de production ne se fonde plus sur un quelconque critère national mais sur trois types de critères.

### ***1- La proximité d'un marché avancé et compétitif***

La majorité des chefs d'entreprise considèrent que les **perspectives commerciales et la taille du marché sont les critères déterminants pour décider de l'implantation d'une nouvelle unité de production**. Plusieurs chefs d'entreprise mentionnent notamment l'importance de pouvoir s'implanter au centre d'un espace logistique dynamique (réseau de concurrents, clients, fournisseurs).

A cet égard, les chefs d'entreprise rencontrés privilégient trois zones géographiques en fonction de leur coeur d'activité ou de leur potentiel de développement :

- les chefs d'entreprise de la nouvelle économie **privilégient très nettement le continent américain**. Dès lors que leur concept a fonctionné en France, ils cherchent systématiquement à pénétrer le marché américain, les considérations fiscales et réglementaires semblant plus constituer de l'habillage de décisions qui relèvent de considérations de nature commerciale ou d'image (réussir sur le marché américain et avoir le label US). Il faut noter que plusieurs chefs d'entreprises privilégient Montréal pour entrer sur le continent américain ("*la communauté linguistique et culturelle permet d'aborder de manière moins frontale le continent américain*");

- **l'implantation dans les pays émergents** (Inde, Chine, Amérique du Sud) obéit certes à des considérations de coût mais également à des considérations de marché. Ces investissements sont le fait d'entreprises de l'économie traditionnelle mais également d'entreprises de la nouvelle économie du fait du dynamisme de certains marchés émergents (exemple : l'informatique en Inde) ;

- **l'implantation sur le continent européen** conserve un intérêt de par la taille du marché. Plusieurs chefs d'entreprises de l'industrie manufacturière considèrent que le cadran nord-est de la France est privilégié dans la mesure où il se situe aujourd'hui au centre de l'Europe ce qui renforce l'attractivité du territoire français. Ils notent toutefois que l'élargissement devrait conduire au déplacement du centre de gravité vers l'Europe centrale.

## **2- La compétitivité des salariés**

**Les entreprises de la nouvelle économie** semblent sinon indifférentes du moins **relativement neutres sur ce sujet**. Certes, la grande majorité des chefs d'entreprise rencontrés soulignent le niveau élevé des charges sociales. Toutefois, un nombre significatif d'interlocuteurs de la nouvelle économie admettent que la compétitivité coût des salariés français est nettement supérieure à celle des cadres américains compte tenu de l'écart de rémunérations nettes.

Les chefs d'entreprise de l'industrie manufacturière mettent certes en avant le différentiel de compétitivité par rapport aux pays émergents et surtout aux pays d'Europe centrale (un chef d'entreprise affirme ainsi "*en raisonnement financier, tous les investissements devraient avoir lieu aujourd'hui en Pologne ou en République Tchèque*").

Toutefois, plusieurs chefs d'entreprise présentent des bémols à ce constat. D'une part, en Europe occidentale, la France est plutôt bien située (notamment par rapport à l'Allemagne). Surtout, la quasi totalité des chefs d'entreprises rencontrés s'accordent à reconnaître que le déclin de la part des salaires dans la valeur ajoutée et la sophistication croissante des processus de production y compris dans l'industrie manufacturière traditionnelle **réduisent l'influence du coût salarial dans les choix de localisation des entreprises.**

Un chef d'entreprise affirme d'ailleurs que le transfert d'unités de production dans des zones à faible coût de main d'œuvre n'intervient que pour les investissements de taille moyenne. En effet, les investissements lourds dans des secteurs à forte automatisation sont réalisés en priorité sur les sites préexistants.

Au total, **les éventuels surcoûts salariaux constatés sont désormais largement compensés par une meilleure qualité du personnel et une capacité technologique à gérer des changements de grande ampleur.** Or, la plupart des chefs d'entreprises louent la qualité des cadres et ouvriers français ainsi que la flexibilité permise par le recours aux intérimaires et aux contrats à durée déterminée. Un chef d'entreprise estime ainsi que la main d'œuvre française est idéale pour une implantation dans un schéma de croissance (exemple de Toyota à Valenciennes), où ne se pose pas la question de la gestion des restructurations, particulièrement difficile en France.

### 3- L'environnement entrepreneurial

Plusieurs chefs d'entreprises affirment que plusieurs critères tenant à l'environnement entrepreneurial contribuent à influencer la localisation des investissements :

- **l'environnement fiscal** : si les éléments de fiscalité personnelle sont perçus très négativement par les chefs d'entreprise rencontrés<sup>1</sup>, il n'en va pas de même de la fiscalité sur les sociétés qui ne paraît pas poser de problèmes de fond. Certes, certains chefs d'entreprise considèrent que le régime de l'IS n'est pas compétitif et surtout que le régime de la TP est une "*aberration économique*". Toutefois, la plupart des chefs d'entreprises estiment que les préoccupations relatives à l'IS ne sont pas prioritaires ;

- la **qualité du climat social** est été évoquée par certains chefs d'entreprise comme un critère important de délocalisation. Dans certains secteurs, la grève d'une unité de production a un effet littéralement catastrophique. Un chef d'entreprise considère que ce facteur le conduira à implanter à l'avenir ses unités de production dans des pays émergents dotés de législations sociales moins protectrices. De la même manière, plusieurs chefs d'entreprises notamment de la nouvelle économie critiquent les **rigidités du code du travail**, la place pris par les juges dans la régulation du code du travail et surtout le caractère anti-économique de la législation sur les trente-cinq heures<sup>2</sup> ;

---

<sup>1</sup> Cf synthèse des entretiens sur la localisation des hommes

<sup>2</sup> Cf synthèse des entretiens sur le droit du travail

- **le système d'aides publiques** proposé par les pays d'accueil éventuels ne paraît pas être un critère déterminant les choix de localisation. Il participe toutefois de **l'environnement offert aux entreprises** souhaitant se délocaliser au même titre que les législations sur les restructurations et sur les faillites et que l'ensemble des formalités administratives nécessaires à la création d'une entreprise. Un chef d'entreprise français de la nouvelle économie affirme que le choix de localisation à Montréal est lié à la qualité du système d'accueil des entreprises high tech (structure d'accueil physique, aide en nature, crédit d'aide à la recherche).

## **D) Qualifications et pénuries de main d'oeuvre**

Cette fiche reprend les éléments avancés sur ce thème par les dirigeants de grands **groupes de haute technologie** et de “**jeunes pousses**” rencontrés par la mission. Trois enseignements principaux s'en dégagent : une appréciation très favorable sur la qualité des ingénieurs et techniciens français, des problèmes de pénurie de main-d'œuvre sans doute moins aigus qu'ailleurs, mais une difficulté à attirer ou à retenir en France les meilleurs profils français et étrangers.

1. Une appréciation très favorable sur les ingénieurs et chercheurs français, à la différence des gestionnaires et spécialistes du marketing des hautes technologies

① **Les atouts humains de la France dans le domaine de la science et de la recherche sont largement mis en avant.**

Les chefs d'entreprises du secteur des hautes technologies rencontrés par la mission sont unanimes à vanter la **qualité des formations dispensées en France**. Les sociétés françaises bénéficient ainsi dans le **secteur du logiciel** d'une “**réputation d'excellence intellectuelle et de créativité**”, à rapprocher de la “supériorité intellectuelle des formations mathématiques dispensées par les écoles française”.

Le **vivier de talents issus des écoles d'ingénieurs** (en liaison avec le développement de la bio-informatique) des laboratoires de recherche et du monde universitaire conduit la plupart des entreprises rencontrées à laisser en France la partie la plus stratégique de leur activité de recherche, même si elles se sont fortement internationalisées.

Un chef d'entreprise rencontré insiste sur les **liens noués avec les institutions éducatives** françaises (écoles d'ingénieurs, universités), qui permettent la mise en place de cursus spécifiques adaptés à ses besoins.

② **La France ne dispose pas en revanche des compétences juridiques et marketing nécessaires au développement de la “nouvelle économie”.**

L'un des interlocuteurs de la mission mentionne les lacunes de l'expertise française en matière de brevets, avec une seule formation reconnue (le CEPI à Strasbourg, qui ne forme qu'une cinquantaine de personnes par an). Un autre dénonce le “**retard quantitatif et qualitatif des formations dispensées en France en matière de marketing**”, qui l'oblige à faire appel à des cadres anglo-saxons. Un troisième indique que l'avantage compétitif de la Silicon Valley, à l'heure actuelle, se situe davantage dans les **compétences marketing et le réseau de consultants** que dans la recherche à proprement parler.

2. Des problèmes de pénurie de main-d'œuvre sans doute moins aigus qu'ailleurs

① **La pénurie de compétences, décrite par tous nos interlocuteurs comme leur principal sujet de préoccupation, semble toutefois moins aiguë en France que dans la plupart des pays concurrents.**

L'ensemble des chefs d'entreprises de la "nouvelle économie" rencontrés par la mission déplorent que le système éducatif français produise des diplômés certes de qualité mais **pas assez nombreux** : ingénieurs et techniciens informaticiens, architectes Internet...

La **pénurie de main-d'œuvre** constitue donc un problème majeur pour des groupes en pleine croissance : un chef d'entreprise a ainsi indiqué qu'il "consacre un tiers de son temps aux problèmes de recrutement". Toutefois, la pénurie de main d'œuvre est un **phénomène mondial**. L'un de nos interlocuteurs signale qu'elle est **moins aiguë en France** que dans les pays nordiques, en Allemagne ou aux Pays-Bas. Un deuxième estime que le problème, très marqué aux Etats-Unis, prend de l'ampleur en Europe (davantage en Grande-Bretagne qu'en France, en Allemagne ou en Italie) et commence à se manifester en Chine.

Pour remédier à cette pénurie, les entreprises cherchent à basculer une partie des activités industrielles ou de recherche développement **vers l'Inde ou la Chine**, ce qui permet également de bénéficier d'un coût de l'heure d'ingénieur dix fois moins cher qu'en France. Plusieurs de nos interlocuteurs disposent ainsi d'implantations en Chine (Canton) ou en Inde (Bangalore, qui fournit de très bons ingénieurs dans le domaine du logiciel). Toutefois, ce palliatif ne semble pas suffisant. L'un des chefs d'entreprises rencontrés a ainsi estimé qu'il pourrait du jour au lendemain "**doubler son volume annuel de recrutements d'ingénieurs s'il trouvait les profils requis**", par exemple si la France ouvrait les vannes pour **l'immigration qualifiée** de spécialistes étrangers.

## ② La persistance d'un niveau de turnover moins élevé qu'à l'étranger constitue un atout pour les entreprises implantées en France.

Les entreprises rencontrées font état **d'une difficulté croissante à fidéliser les cadres de haut niveau**, devant un activisme croissant des chasseurs de têtes. Un grand groupe estime ainsi que le turnover parmi ses ingénieurs français lui coûte 200 MF par an.

Deux bémols doivent être apportés à cette analyse et rendent la situation des entreprises implantées en France **plutôt favorable** par rapport à leurs homologues étrangers :

- les centres de recherche ou sites de production implantés en **province** sont moins concernés ;
- la position française reste **plutôt meilleure que celle prévalant en Californie**, où règne une instabilité professionnelle "démence", ou même à Bangalore en Inde. C'est pourquoi l'un des chefs d'entreprise rencontrés se refuse à implanter un centre de recherche dans la Silicon Valley, ce qui risquerait d'introduire au sein de son groupe une culture de "*star system*".

## ② Il est en revanche parfois difficile d'attirer ou de retenir en France les meilleurs profils français ou étrangers.

Dans certains secteurs, il est difficile d'attirer ou de conserver des profils intéressants en France pour deux raisons :

- **cadre fiscal** et niveau de rémunération nette en vigueur en France.
- **effet de place** : attractivité de la Silicon Valley (développeurs de logiciels) ou de la Silicon Alley (métiers nouveaux liés à l'Internet : définition et contenu de sites) ;

Deux solutions complémentaires sont mentionnées pour faire face à ces difficultés. La première est **l'alignement pur et simple sur les niveaux de rémunération nette d'outre-Atlantique** pour faire venir des cadres anglo-saxons, en ajoutant le plus souvent des avantages en nature. La seconde est de créer une **filiale américaine** et d'y attirer des jeunes cadres français désireux de s'expatrier.



## **E) Localisation des hommes-clé**

Les commentaires formulés à cet égard peuvent s'articuler autour de trois thèmes principaux : les entreprises françaises rencontrent des difficultés croissantes à fidéliser les cadres de haut niveau (I) ; le fort mouvement d'expatriation des cadres français à haut potentiel obéit à deux types de motivations principales (II); les entreprises françaises peuvent difficilement attirer des cadres étrangers de haut niveau (III).

### **I - Les entreprises françaises rencontrent des difficultés structurelles pour fidéliser les cadres de haut niveau**

Une grande majorité des chefs d'entreprises rencontrés font état des difficultés croissantes qu'ils ressentent pour conserver leurs équipes de direction. Plusieurs chefs d'entreprises rapprochent cette difficulté de deux phénomènes structurels :

- **la qualité des formations dispensées en France notamment dans les matières scientifiques.** Plusieurs chefs d'entreprises soulignent ainsi l'excellence des formations mathématiques dispensées dans les grandes écoles françaises qui font des jeunes cadres français des cibles privilégiées par les entreprises étrangères ;

- **le comportement " plus volatile " des cadres** qui ne bâtissent plus de plans de carrière à l'intérieur d'une entreprise mais qui privilégient au contraire la mobilité : très informés de leur valeur, les cadres se comportent de plus en plus souvent en mercenaires (ou " *en free rider* ") comparant en temps réel les propositions financières qui leur sont faites. Les jeunes cadres ne rencontrent en outre plus de difficultés à accepter l'expatriation.

Plusieurs chefs d'entreprises soulignent que les cadres à haut profil se déterminent en fonction de quelques critères simples : **le package financier (salaire, stock option), un environnement professionnel stimulant, une certaine qualité de vie.** Un chef d'entreprise affirme que la localisation des cadres de haut niveau obéit à 4 critères répartis de la manière suivante : " *50% la qualité du marché du travail, 20% la qualité de l'entreprise, 25% l'intérêt financier (y compris fiscal) et 5% seulement pour la qualité de vie extra-professionnelle* ".

Plusieurs chefs d'entreprises estiment que les difficultés rencontrées pour fidéliser les équipes de direction sont renforcées dans les secteurs en plein développement tels que la finance (exemple : les gestionnaires d'actifs) ou les métiers de la nouvelle économie.

Toutefois, un chef d'entreprise estime qu'il ne faut pas survaloriser ce phénomène qui ne concerne réalité que la fonction " *entrepreneurship* " c'est à dire dans les secteurs en pointe les 500 cadres à plus haut potentiel. Un chef d'entreprise affirme ainsi que " *si on n'opte pas pour une logique du star system, il demeure possible de conduire une politique de ressources humaines active* ".

## *II - Selon nos interlocuteurs, il existe un fort mouvement d'expatriation des cadres français à haut profil, obéissant à deux types de motivations*

### A - La recherche d'un environnement plus favorable pour les cadres à haut potentiel

1- Les chefs d'entreprise rencontrés insistent généralement sur l'existence d'un **tropisme culturel français contre les rémunérations élevées**. Un de nos interlocuteurs affirme ainsi que *“ la France n'apparaît pas réconciliée avec les rémunérations élevées ”*. Cette situation se reflète de plusieurs manières :

- la France reste **en dessous du marché en terme de rémunérations nettes** : le différentiel est particulièrement élevé dans le domaine de la finance (avec New York et Londres) et dans le domaine des nouvelles technologies (avec les Etats-Unis notamment). Un chef d'entreprise estime que *“ les salaires pratiqués dans certains secteurs dans les pays anglo-saxons seraient totalement illégitimes en France ”* ;

- **l'effet fiscal amplifie le phénomène** dans la mesure où les effets cumulés de l'ensemble de la législation fiscale applicable aux personnes physiques génèrent une appréciation sévère qui relève autant de la réputation acquise que d'une analyse comparative rationnelle<sup>3</sup>. Les chefs d'entreprises de la nouvelle économie citent notamment l'ISF comme l'un des motifs majeurs d'expatriation ;

- la **compétitivité internationale du régime français des stock options est jugée mauvaise** tant pour des raisons fiscales que pour des raisons réglementaires<sup>4</sup> alors même que les interlocuteurs rencontrés soulignent l'importance des mécanismes du type *“ stock option ”* notamment pour les entreprises de la *“ nouvelle économie ”*.

Dans ces conditions, la plupart des chefs d'entreprises s'accordent à reconnaître que l'expatriation des cadres à haut profil a souvent pour objectif de permettre à ces derniers d'augmenter de manière substantielle leur revenu personnel.

### **2- Certaines réglementations suscitent un effet repoussoir<sup>5</sup>**

La plupart des chefs d'entreprise considèrent que la loi sur les trente cinq heures a des répercussions concrètes relativement limitées mais qu'elle suscite des effets psychologiques très négatifs sur les jeunes cadres français tant cette mesure va à l'encontre des tendances internationales constatées dans les nouveaux métiers

Cette mesure joue d'autant plus pleinement son effet repoussoir pour les jeunes cadres qu'elle est selon un chef d'entreprise *“ un sujet de moquerie fréquent pour les partenaires anglo-saxons ”*.

---

<sup>3</sup> Cf. la synthèse des entretiens portant sur la fiscalité des personnes

<sup>4</sup> Cf. la synthèse des entretiens portant sur la fiscalité des personnes.

<sup>5</sup> Cf. la synthèse des entretiens portant le droit du travail

## B- La recherche “ des places ” les plus dynamiques

Plusieurs chefs d'entreprises rencontrés soulignent que la principale motivation des cadres français de haut niveau choisissant de s'expatrier consiste en la recherche “ des places ” les plus dynamiques c'est à dire des marchés les plus compétitifs qui disposent d'un **avantage en terme “ d'actifs stratégiques ”** (environnement relationnel, innovation, effet de réputation) avec en filigrane la possibilité de **se comparer aux meilleurs spécialistes du monde**.

Les personnalités du monde de la finance estiment ainsi que les “ effets de place ” jouent en faveur des pays anglo-saxons. La France a ainsi subi **un phénomène important de délocalisation d'équipes financières vers la place de Londres**.

Les chefs d'entreprise de la nouvelle économie estiment que l'effet de place joue quasi exclusivement en faveur des **zones à haut contenu technologique des Etats-Unis au premier rang desquels la Silicon Valley** (logiciel, informatique) mais aussi la Silicon Alley à New York pour la définition de contenus éditoriaux. En revanche, il n'existe aucun pays préférentiel en Europe dans la nouvelle économie.

Certains chefs d'entreprise estiment même que **la France bénéficie ou pourrait bénéficier en Europe d'un certain effet de place dans la nouvelle économie** principalement imputable à la réputation d'excellence et de créativité des entreprises françaises dans certains secteurs (notamment dans le domaine du *software*).

## III - Les entreprises françaises rencontrent des difficultés pour attirer des cadres étrangers de haut niveau

Il ressort des entretiens conduits que le **recrutement de cadres étrangers à haut potentiel obéit à deux besoins identifiés** :

- la pénurie de ressources humaines nationales dans plusieurs secteurs de la nouvelle économie (informatique, biotechnologie...);

- l'avantage compétitif des cadres américains sur certaines fonctions : marketing et à un degré moindre finance.

Certains chefs d'entreprises estiment que la solution à la pénurie de ressources humaines dans les métiers de la nouvelle économie consiste à “ **basculer** ” **une partie de la R&D et des activités industrielles vers les pays émergents** notamment l'Inde ou la Chine.

D'autres, plus nombreux, affirment que la solution consiste à “ *ouvrir les vannes à l'immigration qualifiée* ”. Or, la majorité de nos interlocuteurs considère qu'il leur est quasiment impossible d'attirer des cadres de haut niveau sauf à :

- **sortir de tous les barèmes internes en terme de rémunération** : l'entreprise prend à sa charge le différentiel de rémunérations entre la France et les Etats-Unis lié au niveau structurellement inférieur des rémunérations nettes et à la pression des prélèvements fiscaux-social (avec en plus des stock options, des avantages en nature et des primes) ;

- développer des montages type “ *split payment* ” aboutissant à faire prendre en charge une partie de la rémunération dans le pays de provenance du cadre.
- créer une filiale américaine et y attirer des jeunes cadres désireux de s’expatrier.

Certains chefs d’entreprises considèrent néanmoins que l’excellence des entreprises françaises dans certains domaines d’activité (le *soft* principalement, la R&D dans l’industrie pharmaceutique) leur permet de bénéficier d’un effet de place et d’attirer des cadres de bon niveau en France.

En revanche, la plupart des chefs d’entreprises soulignent que pour les fonctions classiques de management (marketing, finance, fonctions commerciales), les entreprises ne peuvent attirer en France les membres du club fermé des “ *top managers* ” internationaux.

## **F) Questions fiscales**

Alors que la fiscalité des entreprises n'a soulevé que peu de réactions, la fiscalité des personnes - essentiellement cadres et dirigeants d'entreprises - a suscité un grand nombre de remarques au cours des différents entretiens réalisés par la mission. En conséquence, ce compte rendu s'organisera autour de quatre thèmes :

- l'appréciation générale portée sur la fiscalité des personnes en France ;
- l'impôt sur le revenu ;
- l'impôt de solidarité sur la fortune ;
- la fiscalité applicable aux stock options.

### **1. Appréciation générale**

L'appréciation générale portée par les chefs d'entreprises rencontrés est très négative. Plus précisément, elle permet de faire ressortir trois points importants :

**① Ce sont les effets cumulés de l'ensemble de la législation fiscale applicable aux personnes physiques qui posent problème, non pas un seul prélèvement pris isolément.**

Un chef d'entreprise souligne ainsi que “ même si la France n'est pas systématiquement dernière pour chaque type de prélèvement pris individuellement, la conjonction des handicaps finit par peser. ” Le patron d'une “ jeune pousse ” est plus précis et estime quant à lui que “ le problème vient du cumul de trois dispositifs défavorables aux jeunes managers (ISF, stock options, taux marginal d'imposition) ”.

**② L'appréciation sévère portée sur la fiscalité des personnes par les patrons relève autant du poids de l'image que d'une analyse comparative rationnelle.**

Un des interlocuteurs de la mission souligne que “ ce n'est pas tant un problème de niveau absolu de la fiscalité que d'absence d'harmonisation européenne ”, absence d'harmonisation qui génère le sentiment d'être “ surtaxé ” sur le sol français.

Une autre personnalité rencontrée estime que “ certains reproches tiennent moins à une analyse rationnelle et comparative du dispositif juridique et fiscal ” dans lequel s'intègrent les entreprises qu'à une “ attraction pour le modèle américain ”. Ce poids de l'image dans l'appréciation portée sur la fiscalité française est corroboré par le “ sentiment d'empilement de mesures systématiquement défavorables aux chefs d'entreprises ”, évoqué par un autre des patrons rencontrés.

**③ Le système fiscal n'est qu'un élément d'un tropisme culturel français contre les rémunérations élevées.**

Un de nos interlocuteurs souligne ainsi que “ la fiscalité française est faite pour des gens [se situant] dans la moyenne supérieure [cadres compris entre 500 KF et 1 MF de rémunération annuelle], pas pour les *success stories*. ” En d'autres termes, “ la France n'est pas réconciliée avec les hauts salaires ”, ce qui se reflète tant dans une “ incapacité culturelle à offrir des salaires élevés ” que dans un système fiscal pesant très lourdement sur les rémunérations qui dépassent quelques millions de francs. Or les individus ayant atteint ce niveau de rémunération sont, par nature, les mieux à même de recourir à des techniques d'optimisation fiscale, d'envisager une délocalisation ou de refuser de venir travailler en France s'ils estiment le cadre fiscal trop défavorable à leurs intérêts.

## 2. L'impôt sur le revenu

① La plupart des interlocuteurs insistent sur le **caractère dissuasif des taux marginaux d'imposition**, qui rendent difficile d'embaucher un commercial ou un cadre à profil dans de bonnes conditions. Un chef d'entreprise rencontré confirme que la fiscalité est **particulièrement pénalisante sur la partie variable des rémunérations**.

② Selon plusieurs chefs d'entreprises, le **poids de l'impôt sur le revenu** a notamment des conséquences en termes **d'attractivité vis-à-vis des cadres étrangers, notamment américains**. L'entreprise a le choix entre deux options pour assurer au "haut potentiel" désiré un niveau de rémunération nette comparable à celui pratiqué aux Etats-Unis : prendre à la charge le différentiel de rémunération nette ou faire du "split payment" (un mi-temps en France, un mi-temps aux Etats-Unis). Les entreprises françaises, contrairement aux filiales de multinationales étrangères, hésitent à adopter cette stratégie car elle présente un risque vis-à-vis de l'administration fiscale.

③ Au-delà, un de nos interlocuteurs estime qu'une baisse des taux marginaux d'impôt sur le revenu serait prioritaire car **c'est le taux marginal de l'IR qui détermine l'image fiscale d'un pays**. Ainsi, pour les stock options, la France a une image détestable alors que les stock options aux Etats-Unis sont en définitive taxées au taux marginal de l'impôt sur le revenu américain, c'est-à-dire autant qu'en France (autour de 40%).

## 3. L'impôt de solidarité sur la fortune (ISF)

L'ISF concentre la plupart des critiques formulées sur la fiscalité des personnes.

① La combinaison de **l'IR au taux marginal** et de **l'ISF** est jugée particulièrement pénalisante pour les entrepreneurs de la "nouvelle économie" et pour les cadres ayant atteint un certain niveau de revenu (2 à 4 MF par an) et de patrimoine **depuis les mesures adoptées en 1996**, tendant à **limiter les effets du plafonnement de l'imposition totale à 85% des revenus**. L'un des interlocuteurs de la mission va jusqu'à parler à ce propos d'une "taxe de séjour" et souligne qu'il paie une cotisation fiscale totale supérieure à ses revenus.

② De manière générale, les critiques mettent en avant le faible nombre de pays appliquant un impôt équivalant à l'ISF et les **difficultés d'application de la législation**, notamment en ce qui concerne la règle d'exonération de l'outil de travail (notion de mandataires sociaux, seuil minimum de détention...).

③ Plus spécifiquement, les chefs d'entreprises de la "**nouvelle économie**" rencontrés citent **l'ISF comme l'un des motifs majeurs de délocalisation** et l'un des principaux handicaps au développement des "jeunes pousses" en France. Cela tiendrait en particulier aux règles **d'exonération du patrimoine professionnel** qui exigent que le chef d'entreprise **détienne au minimum 25% des parts** ou que les parts détenues représentent **plus de 75% de son patrimoine total**. Ces règles "pénalisent les créateurs de start up qui pour financer leur croissance sont allés en bourse et ont ouvert leur capital aux investisseurs." Ceci "dissuade d'exercer une seconde activité de manager" et nuit en particulier au développement des *business angels*. D'autres reproches tiennent aux **difficultés d'appréhension de l'assiette** (que vaut réellement une *start up* ?) et aux **problèmes de liquidité** (cotisation d'ISF parfois très lourde par rapport au revenu effectif).

④ Dans ces conditions, à défaut d'une suppression, plusieurs chefs d'entreprise se rejoignent pour estimer qu'une simplification du dispositif " en élargissant l'assiette aux biens professionnels et en réduisant les taux " serait " un moindre mal ". L'ISF deviendrait ainsi **un impôt à assiette large et à taux faible**.

#### 4. Les stock options

Les remarques formulées au sujet du régime fiscal applicable aux stock options s'organisent autour de trois points.

① **Les interlocuteurs rencontrés s'accordent sur l'importance des mécanismes de type " stock option ", notamment pour les entreprises de la " nouvelle économie ".**

Les chefs d'entreprises s'accordent sur l'importance des stocks options comme mécanisme de motivation pour les " hommes clé " de leur entreprise. L'un d'eux estime, à cet égard, que **la fiscalité pesant sur les stock options est plus dissuasive que la fiscalité sur le revenu**, dans la mesure où les stock options jouent un rôle fort pour fédérer les cadres et salariés.

Un autre interlocuteur insiste sur le fait que les stock options répondent à une question problème fondamentale : comment rémunérer la prise de risque dans un contexte où les jeunes générations, inquiètes devant l'avenir (pérennité des systèmes de retraite ?), sont plus désireuses que jamais de " faire fortune " .

② **La compétitivité internationale du régime français de stock options est jugée mauvaise tant pour des raisons fiscales que pour des raisons réglementaires.**

Plusieurs chefs d'entreprises ont estimé que " le régime des stock options pour les managers et leurs collaborateurs les plus proches n'est pas compétitif sur le plan international ". L'un d'entre eux a précisé que ce jugement ne provenait pas d'une réelle approche comparative mais d'une sorte de " consensus " reprenant trois critiques fortes à l'égard du régime français : fiscalement dissuasif, trop complexe et inadapté au fonctionnement du marché du travail.

Est particulièrement mise en cause l'obligation de détention pendant une durée de cinq ans, qui ne correspond pas à la réalité du fonctionnement du marché du travail et de la mobilité des cadres supérieurs. Ont aussi été citées :

- l'obligation de transparence (annoncer publiquement les bénéficiaires en assemblée générale extraordinaire) revient pour un chef d'entreprise à désigner leurs cibles aux chasseurs de têtes ;
- un autre patron critique le fait que " le prix fixé pour les stock options soit obligatoirement égal au cours en vigueur le jour où se tient le conseil d'administration décidant de l'attribution des stock options ".

③ **Le régime des BSPCE, plus favorable, est méconnu et peut générer des effets pervers.**

Le régime des BSPCE, très favorable, est mal connu et ajoute à la difficile lisibilité du système français. De plus, plusieurs de nos interlocuteurs soulignent qu'il peut contribuer à accroître la **perte de substance** au bénéfice des " jeunes pousses " et au détriment des entreprises de haute technologie un peu plus établies. Selon eux, **on ne peut pas pour autant faire l'économie d'un régime plus favorable sur les stock options de droit commun** (par exemple pour permettre à la " vieille économie " de trouver des cadres motivés pour prendre le virage de l'Internet et du commerce électronique).

## **G) Flexibilité et droit du travail**

Les remarques formulées au cours des différents entretiens peuvent s'articuler autour de trois thèmes principaux : le code du travail et son adaptation aux besoins des entreprises ; les restructurations d'entreprises ; la loi sur les trente-cinq heures et son application.

### 1. Le code du travail et son adaptation aux besoins des entreprises

**Les critiques à l'encontre du code du travail sont avant tout le fait des entreprises de la “ nouvelle économie ” rencontrées par la mission.** Elles estiment en effet le code du travail “ mal adapté à des entreprises en forte croissance et dont les salariés ont une moyenne d'âge inférieure à trente ans ” et insistent sur leur besoin de flexibilité, dans un domaine où les technologies provoquent un développement brutal mais connaissent une obsolescence tout aussi brutale.

Les autres chefs d'entreprises rencontrés par la mission ont une opinion plus contrastée. La plupart estiment les **gisements de flexibilité** (recours aux contrats à durée déterminée et à l'intérim, individualisation des horaires, polyvalence) **suffisants** pour répondre aux besoins du fonctionnement courant d'une unité de production. L'un souligne même le plus grand réalisme des interlocuteurs syndicaux français par rapport à leurs homologues étrangers, qui facilite une meilleure adaptation aux attentes de l'entreprise. En revanche, **la place prise depuis quelques années par les juges dans la régulation du code du travail** suscite certaines inquiétudes ; un chef d'entreprise note à cet égard que le code du travail ne comporte pas moins de 140 dispositions sanctionnées pénalement, susceptibles de le conduire devant le tribunal correctionnel en tant que mandataire social. Un second va jusqu'à affirmer que le doyen de la chambre sociale de la Cour de cassation est désormais plus puissant que le ministre du travail.

### 2. Les restructurations d'entreprises

L'un des domaines où la “ judiciarisation ” du droit du travail s'est le plus fait ressentir est justement celui des **restructurations d'entreprises**, c'est-à-dire des fermetures d'unités de production ou des plans sociaux de licenciements collectifs. Sur ce point, les avis divergent.

Certains chefs d'entreprise estiment que **réaliser des restructurations industrielles en France ne soulève pas de difficulté majeure**. L'un soutient que “ malgré l'évolution jurisprudentielle, il n'est pas plus coûteux ni plus difficile [de procéder à des restructurations industrielles] en France qu'en Allemagne ”. Il ajoute qu'on “ ne trouve pas beaucoup mieux en Europe continentale, le Royaume-Uni étant en revanche un cas à part ”. Par ailleurs, le cas de l'Espagne est abordé par deux fois, pour dire que le cadre procédural y est au moins aussi lourd qu'en France et le coût des licenciements collectifs au final plus coûteux que dans l'Hexagone.

En revanche, d'autres chefs d'entreprise soutiennent la position inverse. **L'un d'eux estime ainsi l'Allemagne plus attractive que la France** de ce point de vue, “ les procédures étant aussi longues qu'en France - 12 à 18 mois - mais **totalelement prévisibles en termes de coûts et de délais**, avec un seul interlocuteur syndical et en l'absence d'intervention judiciaire ”. Un autre estime profondément insatisfaisant le régime actuel de régulation des plans sociaux par le juge, qui aboutit à retarder des restructurations pour des motifs de forme et de procédure, et va jusqu'à proposer, de manière un peu provocatrice, le rétablissement de l'autorisation administrative de licenciement afin de limiter l'influence du juge judiciaire.



### 3. La loi sur les trente-cinq heures et son application

La loi sur les trente-cinq heures fait l'objet d'une **appréciation négative** mais a, pour la plupart des chefs d'entreprises interrogés, des **répercussions limitées**. La réduction du temps de travail est avant tout critiquée comme symbole d'une politique jugée peu favorable aux entreprises : " la conjugaison des trente cinq heures et d'évolutions fiscales dans le mauvais sens fait que la France devient peu à peu "hors base" [pour les choix d'investissements] ". Elle est aussi dénoncée comme une **source de tracas administratifs supplémentaires** pour les chefs d'entreprise, " d'énervement et de pertes de temps ", surtout lorsqu'elle se conjugue avec des comportements par trop rigoristes d'inspecteurs du travail.

Sur deux points toutefois, le passage à trente-cinq heures suscite des **réactions beaucoup plus vives : la nouvelle économie** et de manière plus générale **le travail des cadres, notamment dans les domaines liés à la recherche**.

S'agissant de la **nouvelle économie**, un chef d'entreprise interrogé estime que les conséquences des trente cinq heures sont "**catastrophiques**" compte tenu d'une situation de pénurie grave d'ingénieurs et de techniciens, qui conduit dans son entreprise à ce que des postes restent vacants pendant six mois. Un second parle d'un "**impact psychologique désastreux**" sur les jeunes cadres français tant cette mesure va à l'encontre des tendances internationales sur les nouveaux métiers, un troisième va jusqu'à mentionner un " effet repoussoir ". Un autre chef d'entreprise nuance toutefois cette affirmation en estimant que " la réglementation sur les trente-cinq heures est certes peu adaptée au fonctionnement des start-up, mais son application reste en l'état peu contraignante ". Dans ces conditions, il estime que **les trente-cinq heures constituent " moins un repoussoir pour les jeunes cadres qu'un sujet de moquerie pour les partenaires anglo-saxons "**.

De manière plus générale, **c'est l'idée même de réduction de travail appliquée aux cadres qui suscite de vives réticences**. Les trente-cinq heures appliquées aux cadres conduisent pour un chef d'entreprise particulièrement virulent à des " vacances permanentes ", ce qui l'a conduit à faire une appréciation très extensive de la notion de cadre dirigeant pour limiter l'impact de la réduction du temps de travail. La "**césure**" que créent les lois Aubry entre les cadres dirigeants - non soumis à la RTT - et le reste de l'entreprise est d'ailleurs décrite comme l'un des problèmes majeurs de cette législation. Un chef d'entreprise note toutefois - et c'est ce qui selon lui rend la question des trente-cinq heures " dramatique " - que la RTT correspond à une réelle demande des jeunes cadres de la " vieille économie ", sur le thème du temps libre et du refus de l'aliénation.

Au contraire, les trente-cinq heures sont décrites comme **très mal perçues par les salariés et " particulièrement inadaptées " dans le domaine de la recherche** : il s'agit de " métiers de l'immatériel, où l'on ne compte pas son temps, et où les problèmes de décalages horaires entre les centres de recherche situés sur différents continents imposent des horaires atypiques ". En pratique, les options varient : dans une entreprise, l'acharnement d'un inspecteur du travail a conduit à imposer aux chercheurs l'horloge pointeuse et pourrait remettre en cause la localisation en France des centres de recherche. Le plus souvent toutefois, le choix de l'octroi de jours de congés supplémentaires a été fait. Ces jours sont parfois non pris, démontrant pour un chef d'entreprise le caractère "**inapplicable**" de la nouvelle législation. Un autre chef d'entreprise manifeste davantage d'inquiétudes : " la loi Aubry 2 a substitué à une législation difficile à appliquer (le forfait hebdomadaire) une autre plus contraignante car plus contrôlable (jours de congé supplémentaires) ". Il estime donc que ses centres de recherche sont à la merci d'une intervention de l'inspection du travail.

### **III. CE QUE FONT LES ENTREPRISES**

**(Éléments d'analyse quantitative)**

Une étude a été menée sur une trentaine d'entreprises, afin de tenter d'identifier, indépendamment des propos des chefs d'entreprise, une typologie de comportement.

**1) SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS (p. 2)**

**2) MÉTHODOLOGIE ET RESULTATS BRUTS (p. 9)**

# 1) SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

## A) Multinationales et entreprises de croissance : fiches d'identité

### a) Les structures et l'activité

	Multinationales (groupe 1)	Entreprises de croissance (groupe 2)
Age moyen (à compter de la date de création ex nihilo)	> 30 ans	8 ans
Entreprises cotées (%)	100%	40%
Effectif moyen 1999	100 458	848
Chiffre d'affaires moyen 1999 (MdF)	135	0,64
Variation de l'effectif moyen sur la période	+ 20% sur 10 ans	+ 272% sur 5 ans
Variation du chiffre d'affaires moy. sur la période	+ 145% sur 10 ans	+ 52% sur 5 ans

*Nota : Les chiffres concernant les entreprises de croissance sont affectés d'un effet de structure lié à la forte démographie de ce groupe : chaque naissance d'entreprise en cours de période fait baisser, toutes choses égales par ailleurs, le CA moyen et l'effectif moyen.*

Les entreprises du groupe 1 sont des "paquebots" : taille, flux annuels (variations d'emploi) marginaux par rapport aux stocks ; ancienneté (donc structures et habitudes) . La croissance de l'activité est 7 fois plus rapide que celle des effectifs, manifestant (à travers l'externalisation, les gains d'efficacité, l'automatisation) une prégnance de la contrainte de productivité.

Les entreprises du groupe 2, très jeunes, sont des "hors bord" : les flux annuels (variations d'emploi) sont du même ordre de grandeur et souvent supérieurs aux stocks. La croissance des effectifs est 4 fois plus rapide que celle de l'activité, manifestant (à travers une dynamique d'embauche exceptionnelle) une attitude d'anticipation sur l'activité future.

### b) Les hommes

	Multinationales (gr.1)	Entreprises de croissance (gr.2)
Age moyen des dirigeants	50 ans	37 ans
Age moyen des salariés	41 ans	30 ans
Entreprises distribuant des Stock options	88%	93%
Salariés bénéficiant de Stock options	1,9%	82%
Rémunération moyenne des dirigeants (hors SO) (MF)	4,25	0,54
Entreprises dans lesquelles existe au moins un syndicat	100%	10%
Indice de présence française à l'étranger *	0,06	0,42
Indice de présence étrangère en France **	0,02	0,03

*\* L'indice est la moyenne arithmétique des ratios d'expatriation ; Ratio d'expatriation = (pour le groupe 1) cadres français expatriés/effectif total des cadres hors du territoire français ; (pour le groupe 2) employés français expatriés/effectif total hors du territoire français (calculé uniquement pour les entreprises ayant une présence hors de France)*

\*\* L'indice est la moyenne arithmétique des ratios d'impatriation ; Ratio d'impatriation = (pour le groupe 1) cadres étrangers employés en France/effectif total des cadres sur le territoire français ; (pour le groupe 2) employés étrangers employés en France /effectif total sur le territoire français

La différenciation entre les deux groupes est extrêmement forte.

Dans le gr. 1, les stock options sont réservées aux cadres supérieurs ; l'échelle des rémunération est très large et les niveaux de rémunération des dirigeants sont élevés ; la répartition rémunération du capital/rémunération du travail s'effectue de manière "classique", par la négociation salariale, avec les syndicats, pays d'implantation par pays d'implantation.

Le gr. 2 est radicalement différent. Les niveaux de salaire des dirigeants sont bas, et donc l'échelle des salaires très écrasée (logique du "minimum vital"); les stock options sont très largement diffusées, et constituent un élément essentiel de la rémunération. Le travail étant rémunéré principalement par l'attribution de droits sur le revenu du capital, le rapport salarié/employeur se dissout dans une communauté d'intérêt objective. Les syndicats sont quasi absents (y compris dans les entreprises les plus importantes et le plus anciennes).

Par ailleurs, on observe que le développement international s'accompagne d'une présence de Français proportionnellement très forte dans les implantations hors de France (indice 0,42). Cette forte "projection" internationale résulte probablement de plusieurs facteurs convergents : modalités du développement international (implantations *ex nihilo* ou reprises de très petites structures peu "staffées") ; jeunesse et donc mobilité personnelle des employés ; faible notoriété initiale des entreprises concernées, qui rend le recrutement local probablement difficile sur des marchés du travail très tendus.

## **B) Le poids des capitaux, des marchés et des normes américaines**

### a) Une forte internationalisation du capital, mais sans effet significatif sur la nationalité des administrateurs et mandataires sociaux

	Début de période		Fin de période	
	<b>Gr. 1 (1990)</b>	<b>Gr. 2 (1995/99)</b>	<b>Gr. 1 (2000)</b>	<b>Gr. 2 (2000)</b>
Part des actionnaires français au capital (moyenne)	<b>85%</b>	<b>100%</b>	<b>57%</b>	<b>69%</b>
Part des actionnaires non financiers français (industriels, salariés, familles, fondateurs, Etat, fondations...) au capital (moyenne)	<b>48%</b>	<b>66%</b>	<b>36%</b>	<b>45%</b>
Part des investisseurs financiers au capital (moyenne)	<b>28%</b>	<b>35%</b>	<b>58%</b>	<b>47%</b>
Entreprises ayant un Président exécutif français	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>93%</b>
Entreprises ayant un Président non exécutif français	<b>89%</b>	<b>n.s.</b>	<b>100%</b>	<b>n.s.</b>
Nombre de Français au Conseil d'administration (sur 10) (moyenne)	<b>8</b>	<b>n.d.</b>	<b>8</b>	<b>n.d.</b>

On observe (sans surprise !) sur la période une forte internationalisation, et plus encore une financiarisation de l'actionariat. L'amplitude du mouvement est la plus forte pour les multinationales du gr. 1, mais elle est extrêmement rapide pour les PME du gr. 2.

En revanche, la nationalité des mandataires sociaux et la composition par nationalité des conseils ne sont pas significativement modifiés.

Il n'y a donc pas, sur la période, d'effet de l'internationalisation de l'actionnariat sur la composition des organes sociaux, qui reste française. Conclusion : **faible effet descendant de l'internationalisation du capital.**

b) Une forte internationalisation des activités et des effectifs qui se diffuse progressivement au management et aux cadres dirigeants

	Début de période		Fin de période	
	Gr. 1 (1990)	Gr. 2 (1995)	Gr.1 (2000)	Gr. 2 (2000)
Chiffre d'affaires en France (moyenne)	45%	56%	27%	47%
Effectifs en France (moyenne)	48%	95%	32%	81%
Nbre de Français dans l'encadrement supérieur (moyenne)	91%	83%	67%	76%
Nbre de Français dans l'équipe dirigeante (sur 10) (moyenne)	9	8	7	7

On observe (ce n'est pas non plus une surprise) une forte internationalisation de l'activité. Cette internationalisation impacte la structure des effectifs par nationalité et, c'est l'observation la plus intéressante, se diffuse de bas en haut, en s'atténuant progressivement. La réduction du poids relatif des Français dans les équipes dirigeantes sur la période est nette. Conclusion : **fort effet ascendant de l'internationalisation des activités.**

c) Une influence croissante des "langages" et des grilles d'analyse anglo-saxonnes

	Début période		Fin période	
	Gr. 1 (1990)	Gr. 2 (1995)	Gr. 1 (2000)	Gr. 2 (2000)
Entreprises où la langue française est nécessaire pour les dirigeants	43%	57%	33%	30%
Entreprises où l'anglais est la langue usuelle en Comité directeur ou équivalent	12%	14%	56%	75%
Entreprises où l'anglais est langue de travail usuelle dans les échanges internes à l'entreprise (seul ou concurremment au français)	83%	14%	100%	75%
Entreprises utilisant le référentiel comptable US GAAP en base	0%	14%	44%	50%
Part des analystes financiers suivant l'entreprise qui se trouvent à Londres ou NY	0%	n.s.	49%	n.s.

Langue anglaise bien sûr, mais également référentiel comptable américain et analyse financière anglo-saxonne sont devenus, au cours de la période, les "langages" dans lesquels les entreprises s'expriment. Ceci valorise évidemment les prestataires de services anglo-saxons (banques conseils, cabinets comptables, avocats), qui deviennent de ce fait incontournables. Conclusion : **prégnance des normes américaines.**

### C) Un mouvement général de structuration par pôles continentaux

#### a) Multinationales : déploiement mondial et rationalisation en Europe

1° Tout se passe comme si l'entreprise était passée d'un univers où son marché domestique était la France et ses marchés extérieurs l'Europe, à un univers multi-domestique où chaque continent est " couvert " à partir d'un pôle local, le pôle européen étant la France. Ainsi, on assiste simultanément à un déploiement de fonctions stratégiques hors continent européen (principalement sur le continent américain) (cf tableau T1 ci-dessous), et à un recentrage sur la France des actifs consacrés au marché de l'Union Européenne, au détriment des autres pays de l'Union (cf tableau T2 ci-dessous). Ce dernier point peut sans doute s'analyser, dans un mouvement général de rationalisation des implantations européennes, comme résultant à la fois de choix technico-financiers (avantage, au sein d'un ensemble continental, à la proximité physique : on ferme plutôt les implantations périphériques et on renforce l'implantation historique) ; et d'un comportement, toutes choses égales par ailleurs, de protection des emplois nationaux.

#### T1

<i>Déploiement stratégique hors Europe (monde entier=100%)</i>	Centres de R&D (Nombre)		Dépenses R&D (mesurées en F)		Investissements physiques (mesurés en F)		Localisation des QG de branches (Nombre)		Acquisitions (mesurées en F)		Cotation à New York (en plus d'une cotation à Paris)
	<i>UE</i>	<i>US</i>	<i>UE</i>	<i>US</i>	<i>UE</i>	<i>US</i>	<i>UE</i>	<i>US</i>	<i>UE</i>	<i>US</i>	
Période 90-94	97%	3%	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	80%	12%	96%	4%	75%	24%	0%
Période 95-99	69%	28%	64%	30%	65%	22%	86%	12%	53%	37%	34%

#### T2

<i>Recentrage sur la France en Europe (UE=100%)</i>	Investissements physiques (mesurés en F)		Fermetures de sites (mesurées en emplois)		Acquisitions (mesurées en F)		Cessions (mesurées en FF)		Dépenses de R&D (mesurées en F)	
	<i>France</i>	<i>Reste UE</i>	<i>France</i>	<i>Reste UE</i>	<i>France</i>	<i>Reste UE</i>	<i>France</i>	<i>Reste UE</i>	<i>France</i>	<i>Reste UE</i>
Période 90-94	40%	60%	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	56%	44%	94%	6%	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>
Période 95-99	63%	37%	14%	86%	58%	42%	80%	20%	67%	33%

2° Parallèlement à cette structuration par pôles continentaux, on assiste à un **renforcement des fonctions centrales à vocation “ fédératives ”, maintenues intégralement en France**, comme si les entreprises cherchaient à compenser par une plus forte culture de groupe cet éclatement en pôles continentaux.

	Direction Générale en France	Direction financière en France	Direction commerc. en France	Direction RH en France	Accords collectifs d'entrepr. au niveau groupe	Séminaire annuel des cadres de l'ensemble du groupe	Fréquence moyenne reporting filiales au siège (/an)	Gestion de trésorerie centralisée
Période 90-94	100%	100%	100%	100%	0%	60%	n.d.	67%
Période 95-99	100%	100%	100%	100%	22%	78%	13,3	100%

3° Les entreprises de services financiers constituent une exception, en ce sens que le phénomène de “ polarisation continentale ” s’effectue, pour ce qui concerne l’Europe, non pas principalement au profit de la France, mais au profit de Londres. Il aurait fallu, pour identifier quantitativement ce phénomène, constituer un échantillon spécifique, ce qui n’a pas été fait dans le cadre de la présente étude. Cependant, on peut cerner indirectement ce phénomène à travers certains éléments de l’enquête :

	Cotation à Londres	% analystes suivant l’entreprise et basés à Londres
Début période (90)	28%	0%
Fin période (2000)	33%	39%

b) Entreprise de croissance : glissement vers l’Amérique et maintien d’un pôle en France

1° Le mouvement est également très visible pour les entreprises de croissance, si l’on retient les critères de lieu de cotation (“ là où les entreprises vont chercher leurs capitaux ”), de localisation de la recherche-développement (“ lieu où les entreprises innovent ”), et de localisation des embauches (“ lieu où les entreprises produisent ”). Il s’agit en l’occurrence d’une bipolarisation (Europe/EU), et, pour le pôle européen, d’un centrage très net sur la France, pays d’origine.

	Cotation (total>100 car multicotations)			R&D (localisation des principaux centres) (total>100 car plusieurs centres principaux)			Croissance annuelle moyenne des effectifs (moyenne non pondérée des taux par entreprise)		Répartition des créations d’emploi hors France (*)	
	Paris	NY	Autre	Fran.	US	Autre	France	Total	UE	hors UE
Début de période (95 ou date de création)	50%	50%	0	100%	0	0				
Fin de période (2000)	100%	50%	0	100%	30%	0	32%	139%	14%	86%

(\*) Les éléments permettant de servir cette rubrique n’ont été fournis que par 4 entreprises, ce qui rend le résultat peu significatif.

On notera, concernant les introductions en bourse, l’accroissement de la part des entreprises cotées à Paris : il s’agit soit d’entreprises non cotées en 95 et qui se sont introduites pour la première fois à Paris ; soit d’entreprises déjà cotées sur le NASDAQ, et ayant décidé une seconde cotation à Paris. Confirmation, par mouvement dans l’autre sens, de la logique de polarisation continentale : une cotation par continent ; et pour le pôle européen, choix de la France par les entreprises originaires françaises.

2° Ce mouvement de polarisation continentale s'accompagne pour les entreprises de croissance du gr. 2, à la différence des multinationales du gr. 1, d'un **glissement des fonctions centrales vers les Etats-Unis**.

	Siège de la direction Marketing/Développement		Siège de la Direction générale		Siège de la Recherche	
	France	US	France	US	France	US
Début de période	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Fin de période	71%	31%	80%	21%	100%	0%

La première fonction centrale délocalisée est le Marketing/Développement ; celle qui résiste le mieux (mieux que la direction générale) est la recherche. Cette différenciation très nette permet de risquer une hypothèse sur les déterminants de ces déplacements : 1) Les clients (le marché directeur étant les Etats-Unis, la stratégie commerciale, la relation client et le développement des produits se déplacent ; suivies de la Direction Générale, qui elle aussi se rapproche du marché directeur) 2) Les compétences (les compétences en matière commerciale, marketing et développement sont aux Etats-Unis ; les compétences scientifiques et technologiques sont suffisantes en Europe).

#### **D) Conclusions**

1° Il ressort tout d'abord de l'étude que les entreprises françaises se comportent effectivement de manière spécifique à **l'échelle de l'Union européenne**, en ce sens que la mobilité intra européenne est faible - et que bien au contraire, se marque dans les faits une **“préférence pour la France”**, voire un **“recentrage sur la France”**, dans les choix positifs comme dans les choix négatifs. **Ce constat suffit à caractériser l'existence d'un enjeu réel et majeur de nationalité des entreprises, c'est à dire de création d'entreprises en France, et de maintien de centres de décision français.** La seule exception repérée à ce comportement - elle est d'importance ! - concerne le **secteur financier**, où l'extrême attractivité de Londres constitue un phénomène spécifique.

2° Simultanément, se développe, à **l'échelle mondiale**, un mouvement très puissant de **déplacement du centre de gravité vers les Etats Unis**. Progressif pour les grands groupes (naturellement caractérisés par une forte inertie), il est extrêmement rapide pour les PME à forte croissance. Les **déterminants** de ce mouvement s'avèrent beaucoup plus le **poinds et le dynamisme du marché américain** que le poids des capitaux. Les **conséquences** en sont, pour les jeunes entreprises en croissance, une perte progressive d'identité européenne (donc française) ; et pour les grands groupes, une situation qu'on pourrait qualifier d'équilibrisme transatlantique, l'ancrage européen (donc français) étant fragilisé par le développement de pôles américains de poids équivalent, par la prégnance des **“langages” américains** (langue anglaise, normes comptables, analyse financière) et par le biculturalisme des équipes de direction. Même si aucun cas ne s'est encore produit, on peut oser l'hypothèse qu'un **“basculement” américain** n'est pas impensable.

3° **Ceci conduit à identifier un enjeu de dimension continentale: les entreprises ne pourront se créer et/ou rester française que si elles peuvent être européennes** - par leur marché d'abord, par leur ancrage juridique ensuite, par leurs capitaux enfin - c'est à dire si l'Union européenne est capable de leur fournir un espace de déploiement continental dont l'homogénéité, la masse et le dynamisme soient comparables à ceux des Etats Unis. Concrètement, au delà de l'acquis majeur que constitue à cet égard l'euro et de la condition *sine qua non* que représente l'environnement macro-économique, ceci conduit à mettre en avant :

- la promotion concrète, secteur par secteur, du marché unique européen des produits (l'outil le plus opérationnel est sans doute celui des normes techniques) ;
- la structuration d'un marché financier européen **“autocentré”** ;
- le développement d'un corpus juridique européen (droit du travail, droit de la faillite, droit de la propriété industrielle, droit des sociétés, droit boursier...) ;

- l'encouragement aux fusions intra-européennes d'entreprises (utilisation pro-active du droit de la concurrence ; gestion des participations publiques ; gestion des politiques d'achat publiques...).

## 2) METHODOLOGIE ET RESULTATS BRUTS

### A) Méthode

Deux questionnaires ont été élaborés. L'un destiné aux groupes multinationaux (" groupe 1 "); l'autre aux entreprises de croissance (" groupe 2 "). Ils ont été complétés :

- par les entreprises elles mêmes directement ;
- à partir d'éléments factuels tirés des entretiens (pour les entreprises dont les chefs d'entreprise ont été interviewés) ;
- à partir de documents publics (rapports annuels, sites web...) ;
- à partir d'informations externes diverses (études, presse, etc...) recoupées ou validées.

Concernant le groupe 2, nous avons bénéficié du précieux appui de l'association Croissance+ (Sylvain Forestier et Anne Christine Carpentier), qui a assuré une diffusion du questionnaire à l'ensemble de ses membres.

### B) Grilles d'analyse

Les questionnaires ont été conçus pour tenter de décrire :

- l'évolution de la réalité interne des entreprises (dirigeants, employés, clients, organisation, capitaux, " langages " utilisés, mode de rémunération...)
- le comportement concret des entreprises dans leurs décisions de localisation (localisation des hommes et des fonctions, investissements, R&D, lieux de cotations, etc..)

Pour les entreprises du groupe 2, une mini enquête d'opinion, complémentaire des interviews, a par ailleurs été insérée dans le questionnaire. Elle n'a pas été exploitée dans la mesure où seule une minorité d'entreprise y a répondu, et où surtout les entretiens oraux avec les chefs d'entreprise ont été beaucoup plus riches d'enseignements. On peut toutefois mentionner que 63% des chefs d'entreprise interrogés ont qualifié le régime de BSPCE de " compétitif " (au lieu de 0% pour les stock options) ; et 90% d'entre eux ont fait état de difficultés sérieuses pour pourvoir les postes (dans les petites entreprises, les postes à pourvoir sont parfois en nombre égal à celui des postes pourvus !)

La période couverte commence en 1990 pour les entreprises du groupe 1, en 1995 (ou à la date de création de l'entreprise si celle-ci est postérieure pour les entreprises du groupe 2 ; elle s'achève en 1999-2000.

Les questionnaires utilisés sont joints en annexe au rapport.

### C) Entreprises étudiées

La règle fixée avec les entreprises étant de manière générale l'anonymat, les questionnaires complétés ne sont pas joints. La liste des entreprises étudiées est :

- pour le groupe 1 : ACCOR, Alcatel, Alstom, AXA, BNP-Paribas, PPR, Renault, Saint-Gobain, Sanofi-Synthélabo, Thomson Multimedia, TotalFina Elf.

- pour le groupe 2 : Algety Telecom, Black Orange, Business Objects, BVRP, Cosmosbay, D-Interactive, Delia System, Gemplus, Genset, Ilog, Infogrames, Lyon Consultants, Maporama, Right Vision, SLP Infoware.

#### **D) Traitement des données**

Les informations recueillies ont été standardisées et saisies sur tableur. Ont été éliminées ou non prises en considération les rubriques pour lesquelles :

- soit le nombre d'occurrences informées était insuffisant ;
- soit la nature des informations recueillies apparaissait non homogène et donc non exploitable quantitativement ;
- soit la dispersion des résultats était telle que la moyenne était manifestement non significative d'une tendance.

Les ratios et moyennes ont été calculées, généralement sans pondération. Compte tenu de l'étroitesse de l'échantillon, l'objectif était non pas de dégager des valeurs significatives statistiquement, mais une typologie de comportement sur l'échantillon (d'où par ailleurs le choix d'éliminer les rubriques à résultats trop dispersés) : les moyennes non pondérées sont apparues le mieux à même de parvenir à ce résultat.

#### **E) Tableaux de résultats**

Les tableaux de résultats bruts sont reproduits ci-après.

*Explication des rubriques :*

- lorsque les fonctions de CEO et de Chairman se confondent (cas le plus fréquent), la ligne a été simplement dupliquée

- M= manager

- EHN= employés de haut niveau

- Fr. expat= Français expatriés

- eff.horsF=: effectifs employés hors du territoire français

- Etr. en F= salariés d'origine étrangère employés par l'entreprise sur le territoire français

- eff. en F=effectifs employés sur le territoire français

<b>GROUPE 1</b>	Fin	Début
Nationalité du CEO (F...)	100,0%	100,0%
Nationalité du Chairman	100,0%	88,9%
% Franç au Conseil (%)	79,4%	82,3%
% Franç au Comex (%)	72,4%	90,0%
% Franç management supérieur (%)	66,6%	91,0%
Age moyen management supérieur (N)	50	49
Age moyen salariés (N)	41	40
Population "managers" totale (N)	13360	#DIV/0!
dont "managers" en F (N)	5625	#DIV/0!
% F(managers+EHN)/total	36,0%	#DIV/0!
Nbre de "managers" franç. hors France (N)	456	#DIV/0!
% franç/managers+EHN h F	6,1%	#DIV/0!
Nbre de "managers" étrangers en F (N)	97	#DIV/0!
% étrangers/managers+EHN en F	2,0%	#DIV/0!
Population EHN totale (N)	4897	#DIV/0!
dont EHN en F (N)	2719	#DIV/0!
Nbre de EHN franç. hors France (N)	120	#DIV/0!
Nbre de EHN étrangers en F (N)	55	#DIV/0!
Plan de SO (O/N)	87,5%	#DIV/0!
Proportion salariés bénéf. de SO (1) (%)	1,9%	0,2%
Proportion salariés bénéf. de SO (2) (%)	37,0%	#DIV/0!
Référentiel salarial (M/L=O)	100,0%	100,0%
Plans de prévoyance M&EHN (N,L=O, S,)	100,0%	100,0%
Plans de prévoyance salariés (N,L=O,S)	100,0%	100,0%
Montant moyen "top 10/30" (MF)	0 04	#DIV/0!
% Capital origine européenne (%)	25,6%	10,2%
% Capital origine F (%)	57,0%	84,8%
% Capital origine US (%)	12,1%	4,6%
% Capital actionnaires non fin. fçais (%)	36,4%	47,6%
% Capital actionnaires fin. (%)	58,4%	27,6%
Place principale de cotation (P=F, L=O,...)	88,9%	100,0%
PP Londres		
Place secondaire de cotation (P=F,L=O)	66,7%	28,6%
PS Londres		
PS NY	33,3%	0,0%
% transactions sur place principale (%)	87,9%	85,8%
% cotation Londres	33,3%	28,6%
Dette cotée (O/N)	33,3%	11,1%
Place principale de cotation (P=F, L...)	100,0%	100,0%
% transactions sur place principale (%)	77,0%	45,0%
% analystes basés à Paris (%)	45,2%	100,0%
% analystes basés à Londres (%)	38,9%	0,0%
% analystes basés à NY (%)	9,7%	0,0%
Nationalité du principal banquier (F...)	80,0%	100,0%
Nationalité du second banquier (F...)	80,0%	100,0%
Pays Siège social (F...)	100,0%	77,8%
Pays QG (F...)	100,0%	100,0%
Pays Fonction financière (F...)	100,0%	100,0%
Pays fonction commerciale/market. (F...)	100,0%	100,0%
Pays RH (F...)	100,0%	100,0%
Centres R&D en F (%)	44,1%	78,0%
Centres R&D en UE hF (%)	24,7%	19,3%
Centres R&D aux US (%)	28,3%	2,7%
Nbre patrons branches en F (N)	0 07	0 07
% patrons branche en F	72,1%	96,3%
Nbre patrons branches en UE hors F (N)	0 01	000

% patrons branche en UE hors F	13,7%	0,0%
Nbre patrons branches aux US (N)	0 01	000
% patrons branche aux US	12,4%	3,7%
Nbre patrons branches ailleurs (N)	000	000
CE Groupe (O/N)	88,9%	0,0%
Fréquence réunions (N/an)	0 02	#DIV/0!
Négociation collective Groupe (O/N)	22,2%	0,0%
Accords collectifs Groupe (O/N)	22,2%	0,0%
Langue franç. requise (management) (O/N)	33,3%	42,9%
Langue Conseil (F,A...)	88,9%	85,7%
Langue Comex (F, A...)	44,4%	77,8%
Langue pour réunions, notes.. (F, A...)	0,0%	16,7%
Langue documents formels (F,A...)	0,0%	16,7%
Reporting (U=O,D)	88,9%	#DIV/0!
Fréquence reporting (/an)	01 3	#DIV/0!
Séminaires cadres groupe (O/N)	77,8%	60,0%
Fréquence séminaires (/an)	0 01	#DIV/0!
Lieu séminaires (F, V...)	28,6%	#DIV/0!
Gestion Trésorerie (C=O,D...)	100,0%	66,7%
Normes comptables (F=F, US, IA...)	33,3%	83,3%
Normes comptables (US=O)	44,4%	0,0%
CA Groupe (Mdf)	135	55
CA en F (%)	26,9%	45,3%
CA en UE hors F (%)	29,8%	29,7%
CA US (%)	20,5%	12,0%
Effectif Groupe (N)	100458	83565
dont production (N)	41266	#DIV/0!
Effectif F (N)	31202	37540
dont production (N)	8281	#DIV/0!
% effectifs F/total	31,7%	48,3%
Effectif UE hors F(N)	29334	27449
dont production (N)	7814	#DIV/0!
% effectifs UE hF/total	27,8%	30,8%
Effectif US (N)	13500	1700
dont production (N)	1927	#DIV/0!
% effectifs US/total	12,6%	2,9%
Nbre Centres de production (N)	05 9	#DIV/0!
dont F (N)	01 5	#DIV/0!
dont F (%)	26,7%	#DIV/0!
dont UE hors F (N)	01 8	#DIV/0!
dont UE hors F (%)	25,9%	#DIV/0!
dont US (N)	0 03	#DIV/0!
dont US (%)	7,1%	#DIV/0!
dont autres (N)	02 4	#DIV/0!
dont autres (%)	40,3%	#DIV/0!
Investissements physiques (F):		
en F(%)	41,0%	31,5%
en UE hors F (%)	23,5%	48,0%
aux US (%)	21,5%	11,5%
autres (%)	14,0%	9,0%
Désinvestissements (emplois suppr. ):		
en F(%)	9,0%	#DIV/0!
en UE hors F (%)	56,0%	#DIV/0!
aux US (%)	10,3%	#DIV/0!
autres (%)	24,7%	#DIV/0!
Acquisitions:		
en F(%)	31,3%	41,5%
en UE hors F (%)	22,0%	33,0%
aux US (%)	36,5%	24,0%

autres (%)	10,3%	1,5%
Cessions		
en F(%)	59,0%	93,5%
en UE hors F (%)	14,5%	6,5%
aux US (%)	24,0%	0,0%
autres (%)	2,5%	0,0%
Investissements R&D		
en F(%)	43,0%	#DIV/0!
en UE hors F (%)	20,5%	#DIV/0!
aux US (%)	29,5%	#DIV/0!

<b>Groupe 2</b>	Fin	Début
Date création (AA)	1992	
Cotation (O/N)	40%	
Lieu création auj. (F...)	50%	
Lieu cotation auj. (F...)	63%	
Nationalité PDG (F...)	93%	100%
% franç. dans le Conseil (%)	66%	79%
% franç. dans le management sup (%)	76%	83%
Age moyen management sup. (N)	37	36
Age moyen salariés (N)	30	29
Effectif total (N)	848	228
Croissance moy. ann. (total) (%)	139%	
Effectif en F (N)	427	158
Eff en F/eff. total	81%	95%
Croissance moy. ann.(F)	32%	
%F	81%	95%
Effectif UE hors F (N)	53	0
%UE	5%	0%
Effectif US	91	0
%US	8%	0%
Total effectif hF	387	56
%hF	19%	5%
Nbre de Franç. hors F (N)	26	6
%Franç hF/effectif hF	42%	
Franç hF (si ratio 25 calculé)	9%	
effectif hF (si ratio 25 calculé)		
Nbre d'étrangers en F (N)	10	2
% étr. en F/effectif F	3%	
étr. en F (si ratio 29 calculé)	2%	
effectif en F (si ratio 29 calculé)		
Plan de SO (O/N)	93%	
Proportion salariés bénéf. de SO (%)	82%	29%
Régime SO franç. compétitif? (O/N)	0%	
Où trouve-t-on mieux? (1) (N, US...)		
Où trouve-t-on mieux? (2) (N, US...)		
Régime BSPCE compétitif ? (O/N)	63%	
Où trouve-t-on mieux ? (N, US...)		
BSPCE utilisés? (O/N)	44%	
Si non, pourquoi ((NE=O), SI...)	22%	
Montant moyen "top 10" (KF)	541	
Existe-t-il syndicats (O/N)	10%	
Effet 35heures (+/-=O/=)	56%	
Difficultés à recruter (B/P/N=O)	10%	
Turn over (%)	7%	
Postes à pourvoir F (N)	24	
% postes à pourvoir F	81%	
Postes à pourvoir hF (N)	8	
% postes à pourvoir hF	19%	
% vacant/existant	107%	
Difficultés pour attirer étrangers en F (O/N)	43%	
Départs pour l'étranger (O/N)	29%	
% Capital origine UE hF (%)	5%	0%
% Capital origine F (%)	69%	100%
% Capital Fondateurs+salariés (%)	45%	66%
% Capital VC/institutionnels	47%	35%
Place principale de cotation (P=O,L,N,F.)	50%	50%
Place secondaire de cotation (P=O,L,N,F)	50%	0%

% cotation à NY	50%	50%
Pays Siège social (F...)	93%	100%
Pays QG (F...)	80%	100%
Pays Commercial/Marketing (F...)	71%	100%
Pays R&D n°1 (F, US=O...)	100%	100%
Pays R&D n°2 (F,US=O...)	30%	0%
Langue franç. requise (management) (O/N)	30%	57%
Langue utilisée entre les dirigeants (F,A...)	25%	86%
Langue pour réunions, notes.. (F, A...)	23%	86%
Normes comptables (F, US, IA...)	50%	86%
CA Groupe (MF)	636	419
CA en F (%)	47%	56%
CA en UE hF (%)	24%	27%
CA US (%)	22%	21%
% création d'emplois en F (%)	66%	
% création d'emplois UE hors F (%)	17%	
% création d'emplois US	5%	
% autres créations d'emplois	11%	
Facteur création d'emploi hF (1) (M, F...)		
Facteur création d'emploi hF (2) (M, F...)		
% investissements internes en F (%)	100%	
% investissements internes aux US (%)	0%	
% investissements interne UE hors F (%)	0%	
% acquisitions en F (%)	75%	
% acquisitions aux US (%)	25%	
% acquisitions UE hors F (%)	0%	

## **IV . CE QU'APPREND LA GEOGRAPHIE**

**(Eléments d'analyse comparative)**

La géographie est science de comparaisons. Ainsi avons nous procédé, non pas toutefois en tentant de d'appréhender par une théorie générale ou par une description exhaustive ce que serait la " compétitivité globale " de la France, mais en donnant des coups de projecteurs sur des sujets délimités ou des questions concrètes - celles qui nous ont paru les plus proches des préoccupations des entrepreneurs ou des investisseurs. On peut regrouper ces " gros plans " en six thèmes :

**1) INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS (p. 2)**

**2) SYSTEME JURIDIQUE (p . 14)**

**3) FISCALITE DES ENTREPRISES (p. 28)**

**4) FISCALITE DES PERSONNES (p. 45)**

**5) MARCHE FINANCIER (p. 73)**

**6) MARCHE DU TRAVAIL (p. 90)**

Pour chacun de ces thèmes, on trouvera ci-après une série de monographies (" coups de projecteurs ") et une synthèse sommaire suivie de suggestions pour l'action publique.

# 1) INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS

## MONOGRAPHIES :

- A) Le coût de l'immobilier ;
- B) Les capacités aéroportuaires ;
- C) Les infrastructures et équipements Internet

## SYNTHESE :

Paris apparaît très compétitif dans les trois domaines étudiés, avec un bémol concernant Internet, qui justifie sans aucun doute, compte tenu du caractère structurant de l'accès au réseau international haut débit, une action prioritaire des Pouvoirs Publics.

Le **coût des bureaux** à Paris, redevenu compétitif par rapport à celui de Francfort, reste **beaucoup plus compétitif qu'à Londres** ; l'existence de réserves foncières significatives semble de surcroît assurer une meilleure stabilité à long terme. De même, le **coût du logement** est proche de celui des autres capitales européennes continentales (seule Bruxelles conserve un avantage compétitif significatif), et **plus de deux fois inférieur à celui de Londres**, New York ou Tokyo.

La **plate forme aéroportuaire parisienne**, seconde en Europe après Londres, dispose de la capacité de croissance à court terme la plus forte d'Europe et, selon les études internationales, du taux de croissance et des **perspectives de croissance les plus élevées d'Europe** (hormis Madrid), tant en fret qu'en passagers. **Londres, principal concurrent, est aujourd'hui à saturation.**

Enfin, si Paris occupe une place honorable (pratiquement au niveau de Francfort et Amsterdam) en tant que "noeud" du trafic international **Internet, Londres dispose de capacités près de deux fois plus importantes** ; de surcroît, alors qu'en Allemagne, des "noeuds" secondaires d'importance significative se sont constitués en dehors de Francfort, **il n'existe aucune ville française autre que Paris dans la liste des 30 principaux noeuds Internet** du monde (qui comprend en revanche des villes telles que Munich, Palerme, Vancouver...). Curieusement, la nouvelle économie a reconstitué la centralisation routière du XVIIIème siècle et la centralisation ferroviaire du XIXème siècle.

## CONCLUSIONS

La situation hyper compétitive de Paris en termes d'infrastructures (qui pourrait sans doute inclure d'autres éléments : desserte ferroviaire, liste des métropoles isochrones, etc.) est extrêmement peu valorisée. Il pourrait être utile de commanditer un "**tableau de bord comparatif périodique**", élaboré par un cabinet international, mettant en évidence des indicateurs chiffrés objectifs (capacités, temps de transport, coûts, etc.) et subjectifs (enquêtes d'opinion internationale), qui devrait s'inscrire dans la durée (publication périodique, stabilité des indicateurs) et être très largement diffusé et envoyé aux leaders d'opinion internationaux (public type Davos).

De manière plus opérationnelle, le principal enjeu apparaît aujourd'hui celui d'un **rattrapage sur le backbone internet, principal irrigateur de l'économie de l'information**. Aujourd'hui en effet, en phase de croissance rapide, la construction des lignes est "tirée" par la demande et la structure du réseau n'apparaît pas comme un déterminant de localisation des activités ; mais progressivement, le réseau deviendra une facilité essentielle, et sa structure dessinera une carte hiérarchisant les zones centrales, les zones périphériques et les zones non desservies (comme le font aujourd'hui déjà le réseau routier, autoroutier, ferroviaire, portuaire,...). L'objectif doit donc être

de rester dans la course avec le groupe de tête. Le facteur déterminant est la croissance de la demande locale, c'est à dire : le **développement des usages**, et la **concurrence**.

Les récentes décisions d'ouverture à la concurrence et l'entrée d'intervenants extérieurs sont des éléments très positifs (boucle locale radio, câble, UMTS, dégroupage) ; cependant, le problème dans ce domaine n'est pas d'ouvrir un jour à la concurrence, mais d'ouvrir avant les autres, afin de polariser les investissements initiaux et de créer un effet d'attraction, qui devient alors un avantage compétitif structurel. **Il importe donc absolument que les décisions d'ouverture soient suivies d'effets réels (dispositifs législatifs ou réglementaires, décisions d'attribution, etc.) dans les délais les plus brefs (le temps se compte en semaines, tout au plus en mois).**

La croissance de la demande locale (donc du trafic, donc du retour attendu sur investissements, donc des investissements) suppose par ailleurs un développement des usages. L'importance de l'Administration dans la vie du pays, aujourd'hui handicap parce qu'elle retarde la diffusion des usages d'internet, pourrait être un atout : des décisions telles que le paiement de la TVA par internet constituent un puissant facteur de diffusion dans les entreprises, à condition d'entrer réellement dans les faits. **Faire du développement d'internet dans la relation Administration/usagers un priorité nationale (à traduire dans les objectifs fixés aux responsables administratifs, dans les évaluations individuelles, dans les allocations de moyens....) contribuerait puissamment à la croissance des usages, du trafic et des investissements dans le réseau.**

## A) Le coût de l'immobilier

Le marché de l'immobilier peut exercer une influence sur les choix de localisation des entreprises, notamment en ce qui concerne leurs fonctions stratégiques (direction générale européenne de multinationales américaines ou asiatiques, directions marketing, trésorerie...); au-delà des questions de disponibilité et de qualité du parc, il constitue **en effet un enjeu en termes de coûts et ceci à deux égards** :

- directement pour le marché de **l'immobilier professionnel** (bureaux), les loyers versés constituant une part des coûts d'exploitation pour l'entreprise ;

- indirectement pour le marché de **l'immobilier résidentiel**, un coût du logement élevé devant être pris en considération au niveau du "package" de rémunération offert aux salariés de l'entreprise et exerçant donc une influence inflationniste sur les coûts salariaux.

Sur chacun de ces deux points, la région parisienne est, malgré une image de prix élevés, assez bien placée par rapport à ses concurrentes que sont les principales métropoles de l'Europe du Nord-Ouest : Bruxelles, Londres, Amsterdam, Francfort. Cette affirmation vaut tant pour l'immobilier de bureau (1.) que pour l'immobilier résidentiel (2.).

### 1. L'immobilier de bureau : des coûts inférieurs à ceux du marché londonien et susceptibles d'évoluer moins rapidement que dans le reste de l'Europe continentale

La société de conseil Richard Ellis, spécialisée dans le suivi du marché de l'immobilier professionnel, réalise tous les six mois une **étude comparative des coûts d'occupation** (*comparative office occupancy costs*) portant sur 150 villes du monde entier, dont une trentaine de villes européennes. Cette étude mesure le niveau des loyers en prenant pour référence un local de 1 000 m<sup>2</sup> (10 000 pieds carrés) situé dans un immeuble de haute qualité (classe A).

<b>Loyer annuel par pied carré de bureau (en USD, données à jour début 2000)</b>	
<i>Tokyo (centre ville)</i>	146,87
Londres (West End)	131,94
Londres (City)	104,59
Paris	62,57
Francfort	60,72
<i>New York (midtown Manhattan)</i>	56,14
Zurich	46,84
Luxembourg	42,81
Amsterdam	34,50
Bruxelles	29,02

Cette étude fait ressortir, en Europe, la situation totalement atypique de Londres, caractérisée par un **niveau de prix parmi les plus élevés du monde** (tant dans le West End que dans la City, qui sont les deux principales localisations pour les fonctions stratégiques des entreprises). L'immobilier de bureau à Paris est **plus compétitif**, avec un niveau de prix deux fois inférieur à Londres.

**Certes, les métropoles du Bénélux** (Amsterdam, Bruxelles) **affichent des coûts encore plus bas**. Mais Paris dispose de réserves foncières (Boulogne Billancourt, par exemple) et de programmes qui arriveront à maturité vers 2001-2002. **La stabilité à moyen terme des loyers paraît donc mieux assurée qu'ailleurs**. C'est ce qu'indique l'exemple de Francfort, où la conjugaison de l'arrivée de la Banque Centrale Européenne et de l'expansion de la place financière a, faute de nouveaux projets immobiliers, presque effacé l'avantage concurrentiel dont disposait Francfort par rapport à Paris. Les loyers à Francfort ont en effet enregistré une hausse de 33,3% en 1999, et ont désormais rejoint le niveau parisien.

## 2. L'immobilier résidentiel : des différences relativement faibles entre les grandes métropoles d'Europe continentale mais un écart très net par rapport à Londres

Contrairement au marché de l'immobilier d'entreprise, celui de l'immobilier résidentiel, qui intéresse moins les gros investisseurs, fait moins souvent l'objet de comparaisons internationales.

L'étude la plus pertinente sur ce thème est celle réalisée par l'Union des Banques Suisses (UBS)<sup>6</sup>. Cette étude est d'une périodicité triennale ; la dernière édition en a été diffusée en 1997, l'édition 2000 n'étant pas encore disponible à la date de rédaction de cette monographie.

Cette étude compare le coût de la vie dans un certain nombre de grandes métropoles et s'attache notamment à la question des loyers pour des logements d'habitation. Deux " appartements-types " ont été retenus, susceptibles par leur taille, leur niveau de confort et leur localisation dans un quartier résidentiel, d'intéresser des cadres de haut niveau.

L'étude fait clairement apparaître, au sein des métropoles d'Europe du Nord-Ouest, la place à part qu'occupe **Londres, avec un niveau de loyers deux à deux fois et demi supérieur à celui de Paris**. En revanche, Francfort, Paris et Amsterdam forment un peloton relativement compact, avec des écarts n'excédant pas 15 à 20%. Seule **Bruxelles** affiche une compétitivité coût sensiblement meilleure, avec un niveau de prix inférieur de près d'un tiers à celui observé à Paris.

A titre de comparaison, on observe tant à New York qu'à Tokyo un niveau de loyers sensiblement supérieur à celui de Londres pour les appartements " haut de gamme ".

Ville	Loyer mensuel pour un appartement meublé de 4 pièces (+ cuisine, salle de bains) avec garage, situé dans un quartier résidentiel et équipé avec le niveau de confort escompté par un cadre expatrié (USD)	Loyer mensuel pour un appartement récent (construit après 1975) de trois pièces plus cuisine et salle de bains, loué nu, situé dans le centre ville ou à proximité immédiate (USD)
Bruxelles	1 260	700
Amsterdam	1 670	880
Paris	1 880	1 100
Francfort	1 910	1 150
Londres	3 500	2 560
<i>New York</i>	<i>3 750</i>	<i>1 970</i>
<i>Tokyo</i>	<i>4 890</i>	<i>1 910</i>

<sup>6</sup> UBS Prices and Earnings around the World

## B) Les capacités aéroportuaires

Les capacités aéroportuaires présentent un double intérêt pour une région :

- d'une part, un aéroport est un lieu de polarisation et de développement économique créateur de richesse<sup>7</sup> et d'emplois : en Europe, le nombre d'emplois par million de passagers est évalué à 4 000<sup>8</sup> (1 000 emplois directs, 1 000 indirects et 2 000 induits) ;

- d'autre part, une structure aéroportuaire moderne ayant une taille critique (concrètement lieu d'accueil d'un hub<sup>9</sup>) est importante dans le choix de localisation des entreprises (siège social, direction générale, R&D) notamment dans la nouvelle économie<sup>10</sup>.

A cet égard, Paris occupe une position solide au sein d'un ensemble européen en croissance (I). Le potentiel élevé des aéroports parisiens est dépendant du cadre réglementaire (II). La France est surtout fragilisée par l'excessive centralisation de son organisation aéroportuaire (III).

## I - Paris occupe une position favorable dans un ensemble européen en développement

	Passagers	%/98	Fret	%/98	Mouvement	%/98
<b>Londres (1)</b>	<b>103 665 139</b>	<b>5,7</b>	<b>1 735 303</b>	<b>4,3</b>	<b>913 289</b>	<b>5,2</b>
Heathrow	62 268 292	2,6	1 264 496	4,7	458 300	1,5
Gatwick	30 563 621	4,8	294 312	7,2	255 570	1,7
Stansted	9 447 258	37,7	175 486	-2,6	155 043	22,5
City	1 385 968	1,9	0	0	44 376	13,6
<b>2- New York</b>	<b>92 647 496</b>	<b>3</b>	<b>2 877 073</b>	<b>5,7</b>	<b>1 163 313</b>	<b>0,7</b>
<b>3- Chicago</b>	<b>86 388 234</b>		<b>1 452 902</b>		<b>1 233 272</b>	
<b>4- Tokyo</b>	<b>80 005 856</b>		<b>2 412 652</b>		<b>2 412 652</b>	
<b>5- Atlanta</b>	<b>78 092 940</b>	<b>6,3</b>	<b>653 725</b>	<b>-3,5</b>	<b>906 032</b>	<b>7,4</b>
<b>6- Paris (2)</b>	<b>68 946 306</b>	<b>8,5</b>	<b>1 227 777</b>	<b>7,5</b>	<b>721 417</b>	<b>6,7</b>
- Roissy	43 597 194	<b>12,9</b>	1 106 434	17,7	475 731	10,7
-Orly	25 349 112	1,6	121 343	-40	245 686	-0,2
<b>7- Dallas</b>	<b>66 820 994</b>		<b>616 996</b>		<b>1 081 201</b>	
<b>8-Francfort (3)</b>	<b>45 858 315</b>	<b>7,4</b>	<b>1 404 354</b>	<b>5,3</b>	<b>439 093</b>	<b>5,3</b>
<b>9- Houston</b>	<b>42 015 475</b>		<b>335 369</b>		<b>793 331</b>	
<b>10-San Francisco</b>	<b>40 387 538</b>	<b>0,7</b>	<b>655 409</b>	<b>9,5</b>	<b>438 685</b>	<b>1,5</b>
<b>11- Denver</b>	<b>38 034 017</b>	<b>3,3</b>	<b>306 320</b>	<b>4,4</b>	<b>499 469</b>	<b>5,8</b>
<b>12-Amsterdam (4)</b>	<b>37 118 720</b>	<b>6,4</b>	<b>1 180 717</b>	<b>0,8</b>	<b>409 999</b>	<b>5,5</b>
<b>13- Minneapolis</b>	<b>34 721 879</b>	<b>17,5</b>	<b>248 925</b>	<b>3,4</b>	<b>510 421</b>	<b>5,7</b>
<b>14- Washington</b>	<b>34 673 065</b>	<b>19,3</b>	<b>381 657</b>	<b>- 1,3</b>	<b>746 794</b>	<b>12,1</b>
<b>15- Las Vegas</b>	<b>34 468 427</b>		<b>54 600</b>		<b>845 261</b>	
.....						.....
<b>22- Madrid (5)</b>	<b>28 028 787</b>	<b>9,9</b>	<b>294 432</b>	<b>10</b>	<b>374 633</b>	<b>13,9</b>
<b>27-Rome (6)</b>	<b>24 682 887</b>	<b>-5,4</b>	<b>159 096</b>	<b>-28,2</b>	<b>285 696</b>	<b>1</b>
<b>29-Milan (7)</b>	<b>23 603 684</b>	<b>0</b>	<b>269 123</b>	<b>0</b>	<b>315 945</b>	<b>0</b>
<b>31- Munich (8)</b>	<b>21 282 906</b>	<b>10,2</b>	<b>114 259</b>	<b>20,1</b>	<b>299 070</b>	<b>7,5</b>
<b>32-Zurich (9)</b>	<b>20 875 311</b>	<b>8,3</b>	<b>495 090</b>	<b>4,5</b>	<b>306 182</b>	<b>6,4</b>
<b>33-Bruxelles (10)</b>	<b>20 005 122</b>	<b>8,2</b>	<b>643 464</b>	<b>9,9</b>	<b>313 929</b>	<b>8,2</b>

Source : IATA- Aéroports magazine (hors série mai 2000) - classement en Europe

<sup>7</sup> Une étude des CCI de Lyon de Nice et d'ADP évalue l'impact économique des 4 premiers aéroports français à 170 milliards de francs (1997).

<sup>8</sup> Source : L'industrie aéroportuaire française. : comment lui donner ses chances légitimes (CCI, UCCEGA, ACFCI).

<sup>9</sup> Plate-forme d'échanges où convergent dans les mêmes créneaux horaires des vols moyens et longs courriers.

<sup>10</sup> Study of Booz -Allen & Hamilton for the Chicagoland Chamber of Commerce.

→ **Les Etats-Unis** disposent donc toujours d'une **avance en terme de capacité aéroportuaire** (6 des 10 premiers aéroports, 14 des 20 premiers) et de concentration du trafic (38% du trafic mondial) mais les aéroports européens disposent de structures aéroportuaires équilibrées et d'un trafic passager en progression (cf. tableau ci-dessous).

	Un nombre important de grands aéroports			Un trafic passager en croissance (en millions)		
	> 25 M	entre 15 et 25 M	entre 1 et 15 M	en 1994	en 1998	croissance annuelle
Asie	6	9	74	137	250	20%
Afrique	-	0	20	8	15	21%
Amérique du Sud		2	41	35	47	8%
Amérique du Nord	18	9	64	395	453	<b>3,5%</b>
Europe	7	11	96	181	243	<b>8%</b>
Flux intercontinent				128	160	3%
Total	33	62	295	884	1168	7,9%

Source : IATA- Aéroports magazine (hors série mai 2000)

→ **Paris occupe la 6ème place mondiale et la 2ème en Europe** : avec 8,5% de croissance, Roissy (+12,9%) et Orly font mieux que leurs concurrents britanniques et en particulier Heathrow saturé qui n'a progressé que de 2,6%. **Dans le secteur du fret aérien**, Paris occupe la **2ème position en Europe** et a connu la plus forte progression suite notamment à la décision de FedEx de faire de Paris-CDG sa deuxième base de fret dans le monde et à la signature par ADP d'accords de coopération avec des aéroports européens notamment Liège (base européenne de TNT).

## II - Paris dispose d'un potentiel de croissance ÉlevÉ dÉpendant du cadre rÉglementaire

### 1 - Un potentiel de croissance élevé ...

- une zone européenne dynamique

1999-2003	Asie	Afrique	Am Sud	Am Nord	Europe	Total mondial
Croissance annuelle	4,0	5,3	8,1	3,8	5,8	5,5

Source : IATA, Passenger Forecasts 1999-2003

Selon l'IATA, le nombre de passagers internationaux utilisant les aéroports d'Europe de l'Ouest devrait attendre 328 millions en 2003, un tiers de plus qu'en 1998. Le nombre de passagers circulant à l'intérieur de l'Europe atteindra 176 millions en 2002 (un tiers de plus qu'en 1998).

Pour satisfaire cette demande, la plupart des aéroports européens font face à des **problématiques d'extension**. Amsterdam a prévu d'investir 9 milliards de francs dans le développement des infrastructures jusqu'en 2003 et envisage la construction d'une 5<sup>ème</sup> piste en 2002 (700 000 mouvements prévus pour 2010). Francfort envisage la création d'une 4<sup>ème</sup> piste permettant de passer de 440 000 à 600 000 mouvements (capacité : 80 millions de passagers). Les perspectives de développement des aéroports londoniens (demande évaluée à 124 millions en 2005, 150 en 2010, 200 en 2030) sont suspendus au projet de construction du terminal 5 de Londres Heathrow (80 millions prévus pour 2010) et à la poursuite de l'extension de Gatwick et de Stansted (doublement de capacité).

- les perspectives de croissance sur Paris sont parmi les plus élevées d'Europe.

1999-2003	Madrid	Paris	Amsterdam	Francfort	Zurich	Londres (1)	Rome	Total
Croissance annuelle (%)	6,3	6,0	5,9	5,8	5,6	4,1	2%	5,8

Source : IATA, Passenger Forecasts 1999-2003

(1) Heathrow (+2,5%) - Gatwick (+4%) - Stansted (+10%)

Elles ont deux origines principales :

- le redressement d'Air France qui a placé son hub à Roissy CDG dès 1996;
- le développement continu de la capacité de Roissy par l'aménagement et l'extension constante des aéro-gares ( nouveau satellite de l'aéro-gare 2f ouvert en avril 1999) et par la mise en service de la 4<sup>ème</sup> piste d'atterrissage.

Année	Pistes d'atterrissage	Capacité déclarée (en millions de passagers)	Nombre de mouvements par heure
1990	1+1	72	83
1993	1+1	76	88
1996	2+1	84	99/103
1999	2+1	92	106
2002	2+2	95 (prévision)	115 (prévision)*

\* correspondant à environ 650 000 - 700 000 mouvements

Source : ADP - Conférence européenne de l'aviation civile

## 2 - ... dépendant des décisions publiques :

- le **développement d'Orly** est contraint suite à l'urbanisation mal maîtrisée des environs de l'aéroport qui interdit une extension de l'emprise aéroportuaire et empêche une augmentation du trafic pour cause de nuisances physiques. Suite à la pression des riverains, un arrêté de 1994 fixe le **nombre de mouvements maximum à 250 000**. Il s'ensuit une stagnation d'Orly et un transfert de certaines compagnies longs et moyens courriers implantés à Orly vers le " hub " d'Air France à Roissy 2, Orly tendant à se spécialiser dans les vols locaux ;

- **la croissance d'ADP repose sur Roissy CDG**, qui sur une emprise de 3112 ha dispose de vastes réserves disponibles. Toutefois, une hypothèque forte pèse sur le développement de Roissy dans la mesure où une décision ministérielle de 1998 a prévu de **limiter le trafic à 55 millions de passagers** pour satisfaire les intérêts des populations riveraines. Compte tenu des prévisions de croissance, cette solution est de nature à conduire à une situation de blocage dès 2004. Elle affectera fortement la compétitivité de Paris dans la mesure où elle risque de détourner le trafic de correspondance vers d'autres aéroports (il atteint 35% à Roissy et tire la croissance de l'aéroport) et de mettre en péril le développement du hub d'Air France. **Trois solutions** ont été envisagées pour limiter les conséquences de cette décision :

① **la complémentarité intermodale**, c'est à dire la mise en relation de deux modes de transport différent (d'abord avions-autoroutes puis réseaux aériens et ferroviaires) visant à permettre les transbordements de l'un à l'autre. La plate-forme de Roissy connecte ainsi à l'aéroport, l'autoroute (la congestion automobile reste toutefois importante), le RER relié à la gare (remplacé à terme par un mini-métro reliant Roissy directement à la gare du Nord) et surtout le TGV (implantation de la gare TGV de Roissy). D'ici 2010, le TGV devrait capter un trafic d'environ 9,5 millions de passagers (essentiellement trafic domestique) et la **gare de Roissy devrait générer un trafic** annuel de 1,5 millions de passagers ferroviaires en correspondance avec l'avion ;

② **la construction d'un 3<sup>ème</sup> aéroport parisien** visant à absorber la croissance du trafic sur Paris en apaisant les craintes des riverains de Roissy. Envisagé à Beauvilliers (près de Chartres), ce projet présente un certain nombre de **handicaps** : un éloignement du centre de la capitale important (80 Km de Paris), des coûts de réalisation (évalués à 25-30 MdF pour l'aéroport, coût quasiment doublé par la construction d'une desserte TGV et par les raccordements autoroutiers), des délais de réalisation nécessairement longs (l'aéroport ne verra pas le jour avant 2015) posant des risques de détournement du trafic pendant la période transitoire (2005 à 2015), un problème d'aménagement du territoire (affaiblissement des aéroports de Province et des projets de connexion intermodale), un projet peu favorable à la constitution de hubs selon l'étude de Booz -Allen & Hamilton<sup>11</sup>.

③ **le renforcement des aéroports de Province** à commencer par les aéroports de proximité : Lille (+13,1% en 1999 avec 0,9 millions de passagers) et Beauvais (+49% avec 0,4 millions) (III).

### III - La France est fragilisée par l'excessive centralisation de son organisation aéroportuaire

#### 1 - Un déséquilibre capitale-région plus marqué que dans les autres pays :

La particularité de la structure aéroportuaire française consiste en l'ampleur du contraste entre les aéroports parisiens et les aéroports de Province. Sur les 117 millions de passagers comptabilisés dans l'ensemble des aéroports français en 1999, les deux gros aéroports parisiens en regroupent près de 69 millions soit 59% du total et 8 fois plus que le premier aéroport régional français (Nice 27<sup>ème</sup> aéroport européen avec 8,6 millions de passagers) alors que le rapport n'est que de 5,8 entre Londres et Manchester et de 2,2 entre Francfort et Munich (3 avec Düsseldorf). Les aéroports régionaux dépassant le million de passagers totalisent 36 millions de passagers soit 30,7% du trafic total alors qu'ils représentent 40% du trafic passagers au Royaume-Uni. Au total, par rapport à ses concurrents, la France compte moins d'aéroports intermédiaires et surtout moins d'aéroports de taille mondiale :

	Aéroports entre 1 et 5 M passagers (hors aéroport principal)	Aéroports entre 5 et 10 M	Aéroports > 10 M
France	6	4	0
Allemagne	6	3	4 (Munich : 21 M)
RU	10	4	1 (Manchester : 17,7 M)
Espagne	8	2	3 (Palma : 19,2 M)

Source : Aéroports magazines (hors série mai 2000)

<sup>11</sup> Study of Booz -Allen & Hamilton for the Chicagoland Chamber of Commerce.

## **2 - Un rattrapage progressif des aéroports de province :**

- les **4 aéroports de province dépassant 5 millions** de passagers ont connu une **croissance forte** depuis 1995: 40% en 4 ans pour Nice, 35% pour Toulouse, 25% pour Lyon au potentiel de développement important (réserve foncière de 2 000 ha) et 17% pour Marseille alors que les aéroports de taille intermédiaire croissent à un rythme moyen de 7% par an (15% pour Bâle-Mulhouse) ;

- le **différentiel entre Paris et la Province** pour le trafic passagers à destination de l'UE (21,9 millions) s'est réduit : alors que Paris traitait 3,7 fois plus de trafic en 1990, ce chiffre est tombé à 2,5 en 1998 à la suite d'une croissance 2,6 fois plus importante des aéroports de province.

### **C) Infrastructures et équipements Internet**

L'examen des réseaux de télécommunication présente un double intérêt :

- d'une part, l'accès à une infrastructure de télécommunications offrant un bon rapport qualité prix constitue un soi un critère de localisation pour les entreprises ;

- d'autre part, les entreprises, notamment dans la " nouvelle économie ", auront spontanément tendance à s'implanter en priorité sur le marché le plus avancé en matière de télécommunications et de réseau.

A cet égard, bien que Paris soit désormais l'un des noeuds importants de l'infrastructure Internet (1.), la France accuse encore un certain retard dans ce domaine (2.). Surtout, l'offre de services télécom aux PME reste encore d'une qualité inégale (3.).

#### **1. Paris est désormais un noeud important d'une infrastructure Internet moins centrée sur les Etats-Unis**

Le tableau suivant présente les principaux " noeuds " du réseau Internet. Ceux-ci sont classés en fonction de **la capacité de transmission de données** (en millions de bauds par seconde) des liaisons internationales Internet au départ de chacun de ces " noeuds ". Celle-ci constitue un indicateur de la qualité de l'infrastructure et de la facilité d'accès aux ressources d'information du réseau Internet (encore essentiellement localisées aux Etats-Unis, cf. 2.) pour les entreprises localisées dans chacune de ces villes.

Rang	Ville	Pays	Capacité de transport de données sur liaisons internationales Internet (en Mbps)
1	Londres	Royaume-Uni	17 969
2	New York	Etats-Unis	13 205
3	Amsterdam	Pays-Bas	10 874
4	Francfort	Allemagne	10 517
5	<b>Paris</b>	<b>France</b>	<b>9 687</b>
6	Bruxelles	Belgique	6 213
7	Genève	Suisse	5 947
8	Stockholm	Suède	4 388
9	Washington DC	Etats-Unis	3 998
10	San Francisco	Etats-Unis	3 950
11	Toronto	Canada	3 512
12	Chicago	Etats-Unis	2 666
13	Seattle	Etats-Unis	2 607
14	Vancouver	Canada	2 511
15	Tokyo	Japon	2 393
16	Montréal	Canada	1 690
17	Milan	Italie	1 628
18	Copenhague	Danemark	1 274
19	Séoul	Corée du Sud	1 106
20	Vienne	Autriche	979
21	Zurich	Suisse	869
22	Munich	Allemagne	756
23	Los Angeles	Etats-Unis	740
24	Sydney	Australie	698
25	Helsinki	Finlande	670
26	Cheyenne	Etats-Unis	624
27	Madrid	Espagne	618
28	Palerme	Italie	572
29	Hong Kong	Chine	541
30	Singapour	Singapour	497

Source : Telegeography Internet Reader / Hubs and Spokes

Reflétant l'avance prise par les Etats-Unis dans le développement de l'Internet, l'infrastructure du réseau ("backbone") présentait à l'origine une structure "radiale" ("hubs and spokes") centrée sur le territoire américain. Jusqu'en 1998, les seules liaisons internationales de quelque importance étaient donc entre des villes américaines d'une part et des villes du reste du monde d'autre part. Il y avait en revanche peu de liaisons entre villes du reste du monde.

L'année 1999 fait à cet égard figure de tournant : elle voit l'émergence d'une nouvelle structure de l'Internet, **multipolaire**, avec une série de pôles régionaux interconnectés en Europe, sur le continent américain et dans une moindre mesure en Asie-Pacifique. Le classement mondial des villes en fonction de la taille des liaisons internationales sur l'Internet fait ainsi apparaître que sur les trente premiers carrefours internationaux de l'Internet, 15 se situent désormais en Europe, 7 aux Etats-Unis, 3 au Canada et 5 dans la zone Asie-Pacifique. Londres doit à sa position géographique - intermédiaire entre l'Europe continentale et l'Amérique du Nord - son rang de premier pôle du réseau Internet.

**Paris** devient l'un des principaux carrefours de ce "nouvel" Internet, se plaçant en effet au **5<sup>ème</sup> rang mondial** derrière Londres, New York, Amsterdam et Francfort.

A noter qu'aucune autre ville française ne figure dans ce classement. Toutes les liaisons "backbone" internationales de quelque envergure passent en effet par Paris, alors qu'un pays comme l'Allemagne a su se doter d'un réseau multipolaire<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Francfort est en 4<sup>ème</sup> place du classement, Munich au 22<sup>ème</sup> rang, Cologne 45<sup>ème</sup> et enfin Hanovre 47<sup>ème</sup>.

## 2. La France accuse encore un retard de développement dans le domaine de l'Internet

Même si la France s'est désormais dotée d'infrastructures Internet de qualité, elle n'en accuse pas moins encore un net retard de développement. Plusieurs indicateurs concordent : nombre d'internautes, nombre de sites, "trafic" Internet, chiffre d'affaires des prestataires Internet...

	Pays	Nombre de sites ("hosts") par pays			Population (en millions, 1997)	Nombre de sites par millier d'habitants
		En septembre 1997	En septembre 1999	Taux de croissance annuel (1997-1999)		
1	Etats-Unis	16 667 000	44 230 000	+62,9%	271,6	163
2	Japon	1 158 300	2 372 900	+43,1%	125,6	19
3	Canada	964 400	2 345 500	+56,0%	29,9	78
4	Royaume-Uni	976 200	2 072 700	+45,7%	58,2	36
5	Allemagne	900 900	1 675 500	+36,4%	82,2	20
6	Australie	616 200	1 037 000	+29,7%	18,3	57
7	Taiwan	181 800	841 700	+115,2%	20,0	42
8	Pays-Bas	363 000	817 400	+50,1%	15,7	52
<b>9</b>	<b>France</b>	<b>330 700</b>	<b>778 300</b>	<b>+53,4%</b>	<b>58,5</b>	<b>13</b>
10	Finlande	361 900	634 300	+32,4%	5,1	124
11	Suède	324 100	614 700	+37,7%	8,8	70
12	Italie	217 500	533 600	+56,6%	57,2	9
13	Norvège	189 600	390 800	+43,6%	4,4	89
14	Espagne	168 600	381 900	+50,5%	39,7	10
15	Corée du Sud	108 900	318 400	+71,0%	45,7	7

Sources : *Teleography pour les données relatives au nombre de sites par pays, site Internet des Nations Unies pour les données démographiques*

Pour ne retenir qu'un seul de ces indicateurs, le classement du nombre de sites par pays fait ressortir la place médiocre de la France : **9<sup>ème</sup> seulement derrière Taiwan, les Pays-Bas ou l'Australie (données de septembre 1999)**. Le nombre de sites par millier d'habitants est dix fois inférieur à celui observé aux Etats-Unis ou en Finlande. Mais il est aussi trois à quatre fois inférieur à celui du Royaume-Uni ou des Pays-Bas. En termes de nombre de sites par millier d'habitants, la France accuse aussi un certain retard par rapport à l'Allemagne et du Japon, qui ne sont pourtant pas aux avant-postes du développement de l'Internet.

## 3. L'offre de services aux PME reste encore d'une qualité inégale

Une étude réalisée entre novembre 1999 et février 2000 à la demande de la DIGITIP et des DRIRE par le cabinet TACTIS a permis de faire le point sur l'offre de services de télécommunications à destination des PME-PMI en France. Dans ce contexte, ont été sondées environ 150 PME industrielles et entreprises du secteur des NTIC, réparties sur six aires géographiques (Bordeaux, Strasbourg, Issy les Moulineaux, Castres-Mazamet, Lille, Le Mans).

Cette étude fait ressortir plusieurs enseignements intéressants :

⇨ le **poids du budget télécom** dans les frais généraux des PME de la "nouvelle économie" (18%), nettement supérieur à celui observé dans les PME industrielles "classiques" (3%) ;

⇨ le **retard français**, lié essentiellement aux écarts tarifaires entre la France et l'Amérique du Nord dans le domaine du haut débit sur la boucle locale, qui fait qu'à budget équivalent une PME américaine pourra disposer de deux fois plus de temps ou d'équivalent bande passante que son homologue française<sup>13</sup> ;

⇨ les **disparités de maturité concurrentielle** entre les diverses zones géographiques (présence ou non d'opérateurs alternatifs à France Telecom, disponibilité de la boucle locale, accès à des options tarifaires de France Telecom) ;

⇨ la **complexité du marché**, qui conduit les PME à souhaiter disposer d'un " guichet unique " et suscite une attente en termes d'offres d'accompagnement, comparables au " courtage " tel que développé dans le métier de l'assurance.

Surtout, contrairement aux entreprises industrielles traditionnelles, les PME NTIC sondées signalent que l'offre de services télécom est pour elles un élément crucial dans les choix d'implantation. **Un tiers d'entre elles indique qu'elles envisagent un changement de localisation** (en direction de la France ou même de l'étranger) **si leur bassin d'emploi ne se dote pas d'une offre compétitive sur la boucle locale.**

---

<sup>13</sup> Etude du SESSI en 1999 : le coût moyen d'accès à Internet pour une entreprise est de 76,7 \$ en France contre 40,5 \$ aux Etats-Unis (panier de tarifs d'accès à Internet pour 20 heures par mois en heure de pointe, base tarifs 1998).

## 2) SYSTEME JURIDIQUE

### MONOGRAPHIES :

- A) Les licenciements individuels ;
- B) les licenciements collectifs ;
- C) Le droit de la faillite ;
- D) Le temps de travail des cadres

### SYNTHESE :

1° En matière de **licenciements individuels**, on peut grossièrement répartir les pays européens en trois groupes :  
- la France, l'Allemagne et les Pays-Bas, où le licenciement est peu coûteux (faibles indemnités) mais complexe (procédures lourdes et longues) ;  
- **Le Royaume Uni, où le licenciement est coûteux (indemnités élevées, sanctions lourdes a posteriori en cas de licenciement abusif) mais simple et rapide (faible formalisme) ;**  
- l'Italie et l'Espagne, où le licenciement est à la fois complexe et coûteux.

2° En matière de **licenciements collectifs**, la **France** se distingue de la plupart de ses partenaires européens par une double caractéristique :  
- une plus grande extension de la notion de licenciement collectif (au Royaume Uni, nombre de licenciements multiples et simultanés sortent du champ des procédures de licenciement collectif) ;  
- et surtout, une **faible sécurité juridique** : dans les pays " administrés " (Espagne, Pays-Bas) la sécurité juridique vient de l'autorisation administrative ; dans les pays " contractuels " (Allemagne, Royaume Uni), la sécurité vient de la signature des syndicats ; alors qu'en France, la remise en cause judiciaire est extrêmement fréquente, et la jurisprudence de la Cour de Cassation a donné une très large extension aux motifs d'ordre public justifiant l'annulation de plans sociaux.

3° Le **droit de la faillite** se caractérise par une extrême diversité en Europe, et un faible niveau d'harmonisation. **Le droit britannique se distingue très nettement de tous les autres par le caractère très informel et très souple des procédures** : en gros, au Royaume Uni, les créanciers initient la procédure (sans intervention du tribunal) et sur une période très courte, souvent après éviction du dirigeant, redressent l'entreprise ou en demandent la liquidation.

Le droit français se distingue pour sa part sur un point des autres pays européens mais pas des Etats-Unis (!) : le rang élevé donné aux créances fiscales et sociales dans l'ordre des privilèges ; et en sens inverse, la place peu favorable des créanciers détenteurs de sûretés et garanties.

4° **Les cadres et assimilés sont en général en Europe exclus, de fait ou de droit, des réglementations relatives au temps de travail**, selon un principe proche de celui retenu dans la loi Aubry pour les " cadres dirigeants ". Les tentatives de réglementation (Pays Bas) ont échoué ; et le temps de travail effectif est au moins égal à celui des cadres français.

### CONCLUSIONS

1° On retire de ces études comparatives le sentiment que si la complexité juridique est loin d'être spécifique à la France, il existe en revanche une situation particulière d'attractivité du Royaume Uni. En effet, dans tous les domaines étudiés, le niveau d'harmonisation communautaire est très faible ; un investisseur entrant (américain ou

japonais par exemple) va donc chercher, dans la palette des droits nationaux, l'univers juridique le plus simple et le plus immédiatement compréhensible. Dans la plupart des cas, ce sera le droit britannique : principe du "trade off" pour les licenciements individuels ("on licencie et on indemnise"); logique contractuelle sans formalisme et sécurité juridique pour les plans sociaux ("on négocie et on licencie"); procédure rapide et extra judiciaire pour les faillites ("on prend le pouvoir et on redresse ou on liquide")

Très différente serait la situation si l'harmonisation communautaire était plus forte (fût ce sans le Royaume Uni) : alors un investisseur aurait intérêt, voire nécessité à "apprendre" le droit communautaire, dont le champ d'application s'étendrait à l'ensemble du continent - de même qu'aujourd'hui, le droit américain (dont la complexité et le côté procédural est à certains égards plus proche du droit français ou allemand que du droit britannique : cf. droit de la faillite) s'impose parce que c'est le droit de tout un continent. **L'harmonisation communautaire (ou la création d'un droit communautaire propre) apparaît donc comme le seul moyen réel de rétablir la compétitivité juridique de la France (comme d'ailleurs de l'Allemagne) par rapport au Royaume Uni et, à l'échelle mondiale, aux Etats Unis.**

2° Du point de vue strictement français, autant il serait vain de chercher à "courir" de manière unilatérale après le droit anglais, autant on peut, dans les domaines étudiés, identifier trois points majeurs d'amélioration possible de la compétitivité du droit français :

- en matière de licenciement collectif (et plus généralement d'application du droit du travail), un retrait du juge et une revalorisation de la relation contractuelle : **il faudrait, en revisitant la notion de représentativité syndicale, accroître la force et l'intangibilité des accords signés, qui ne pourraient être remis en cause par le juge que dans des cas exceptionnels ;**

- en matière de durée du travail des cadres, on pourrait donner par la loi **pleine capacité aux partenaires sociaux de l'entreprise de définir l'extension de la notion de cadre dirigeant au sens de la loi Aubry** : telle est, dans les pays les plus protecteurs des droits des salariés (Allemagne..) la solution retenue ;

- en matière de droit des faillites, **le rang de priorité des créanciers garantis pourrait être rehaussé, et passer devant le privilège du Trésor et de l'URSSAF** : outre un effet d'image favorable, et un meilleur alignement sur le "benchmark" européen, ceci aurait pour effet de faciliter grandement l'accès au crédit des PME.

## A) Le licenciement individuel

La réglementation peut être appréciée au travers de la grille d'analyse suivante, utilisée dans un rapport du Sénat (mai 1999) sur les politiques de l'emploi pour la zone euro, rédigé sous la direction de Jean-Pierre FOURCADE :

① quelles sont les obligations légales à remplir lorsqu'un employeur se trouve à l'origine d'un **licenciement abusif** (existence ou non d'un droit à réembauche, montant des indemnités) ?

② quelle est la " difficulté " d'un licenciement individuel en termes de lourdeur et de **formalisme de la procédure**, susceptible de fournir au salarié des arguments pour contester la décision de licenciement individuel ?

③ quel est le " coût " d'un licenciement individuel, mesuré par la **longueur du préavis** et le **montant de l'indemnité de licenciement** ?

### 1. La législation applicable aux licenciement abusifs

Dans le cadre européen, les contraintes occasionnées par un licenciement abusif apparaissent faibles en **France**, aux **Pays-Bas** et en **Belgique** où les indemnités minimales sont inférieures à la moyenne et où il n'est pas possible d'imposer la réintégration des salariés dont le licenciement individuel apparaît abusif. En revanche, au **Royaume-Uni**, en **Italie** et en **Allemagne**, ces contraintes sont nettement plus fortes : droit à la réintégration, indemnités substantielles.

PAYS	Existence d'un droit à réembauche	Maximum légal du dédommagement pour licenciement abusif
Allemagne	oui	12 mois (travailleurs plus âgés : 18 mois)
Belgique	non	6 mois
Espagne	non	42 mois
France	non	6 mois minimum
Italie	oui	14 mois
Pays-Bas	non	-
Royaume-Uni	oui	plafond légal équivalent à environ 12,5 mois de salaire moyen
Japon	non	-
Etats-Unis	non	-

## 2. La procédure de licenciement

La procédure de licenciement peut s'apprécier en examinant **quatre points** : l'obligation ou non pour l'entreprise de notifier par écrit son licenciement au salarié, d'en énoncer par écrit les motifs, de consulter à ce sujet le comité du personnel et enfin d'obtenir une autorisation administrative. Parmi les grands pays étudiés, la **France** est l'un de ceux où la procédure est la plus compliquée. Elle n'est devancée que par l'**Espagne** mais est suivie de près par l'**Italie** et les **Pays-Bas**.

PAYS	Notification écrite	Énoncé écrit des motifs	Consultation du comité du personnel	Autorisation administrative de licenciement
Allemagne	non	non	oui <sup>14</sup>	non
Belgique	oui	non	non	non
Espagne	oui	oui	oui	non
France	oui	oui	non	non (notification seulement)
Italie	oui	oui	non	non
Pays-Bas	non	oui	non	oui
Royaume-Uni	non	oui	oui	non
Japon	non	non	non	non
Etats-Unis	non	non	non	non

## 3. Le coût du licenciement individuel

Le coût du licenciement individuel (non lié à une faute grave) s'exprime en termes d'indemnités et de préavis. Pour chaque pays, le tableau suivant détermine les préavis et indemnités dus pour licencier un salarié embauché à 35 ans ayant 9 mois, 4 ans et 20 ans.

PAYS (pour une ancienneté de)	Délais de préavis (licenciement individuel hors cas de faute grave)			Indemnité de licenciement (licenciement individuel hors cas de faute grave)		
	9 mois	4 ans	20 ans	9 mois	4 ans	20 ans
Allemagne	4 semaines pour le 15 ou la fin du mois	1 mois pour la fin du mois	6 mois pour la fin du mois	pas de dispositions légales, mais indemnité moyenne de 13 semaines de salaire		
Belgique	3 mois	3 mois	12 mois	pas de dispositions légales, mais indemnité moyenne de 22 semaines de salaire		
Espagne	1 mois	3 mois	3 mois	0	80 jours	12 mois
France	1 mois	2 mois	2 mois	0	0,4 mois	2 mois
Italie	15 jours	15 jours	45 jours	0	3,5 mois	18 mois
Pays-Bas	1 mois	8 semaines	4 mois	pas de dispositions légales, mais indemnité moyenne de 11 semaines de salaire		
Royaume-Uni	1 semaine	4 semaines	12 semaines	0	4 semaines	30 semaines
Japon	1 mois	1 mois	1 mois	pas de dispositions légales mais en pratique l'indemnité croît avec l'âge du salarié		
Etats-Unis	0	60 jours	60 jours	pas de contrainte légale		

<sup>14</sup> Si le comité d'entreprise refuse d'approuver un licenciement, le contrat de travail subsiste jusqu'à ce que le cas soit tranché par un tribunal.

Il en ressort que les indemnités et préavis sont très élevés en dans les pays de l'Europe du Sud (**Italie, Espagne**). A contrario, les pays européens où ce poids est le moins important sont la **France**, suivie d'assez loin par les **Pays-Bas**, et l'**Allemagne**. Le **Royaume-Uni** se situe dans une position intermédiaire. Les **Etats-Unis** et le **Japon** restent, sur ce point également, caractérisés par la prédominance de la liberté contractuelle et l'absence de dispositions légales.

## B) le licenciement collectif

### 1. Les textes

Le tableau ci-après synthétise les principaux éléments de la réglementation applicable aux licenciements collectifs dans différents pays d'Europe.

PAYS	Définition stricte des licenciements collectifs	Consultation des représentants des travailleurs	Notification préalable à l'agence pour l'emploi	Autorisation préalable à l'agence pour l'emploi	Indemnité de licenciement minimum
Allemagne	non	oui	oui	non	non
Belgique	non	oui	oui	non	oui (prévue par la loi si fermeture d'entreprise, par la convention collective nationale si licenciement collectif)
Espagne	non	oui	oui	oui (sauf pour les entreprises licenciant moins de 10% de la masse salariale et de 30 salariés)	oui
France	oui	oui	oui	non	oui
Italie	non	non	oui	non	oui
Pays-Bas	non	oui	oui	oui	oui
Royaume-Uni	non	oui	oui	non	oui

Une certaine **convergence des réglementations** peut être observée, sous l'effet de la directive européenne de 1975 qui prescrit une procédure légale de consultation afin d'éviter les licenciements envisagés ou d'en atténuer l'impact :

- partout dans l'Union européenne, l'employeur doit informer les représentants du personnel et les consulter.

- il doit aussi fournir par écrit aux représentants du personnel et aux services nationaux de l'emploi toutes les informations requises sur le nombre de licenciements, leurs motifs, le calendrier prévu...

- enfin, la directive impose que le délai de préavis soit prolongé de trente jours au moins par rapport au délai applicable à un licenciement individuel.

Il existe toutefois **d'importantes différences nationales autour de ce cadre européen** :

- la loi exige ainsi le versement d'une indemnité de licenciement dans tous les Etats de l'Union européenne sauf en **Allemagne**, Autriche et Suède ;

- les définitions des licenciements collectifs sont plus strictes que la directive européenne en **France**, en **Espagne** et au Portugal ;

- les licenciements collectifs doivent recueillir l'approbation préalable des services nationaux de l'emploi aux **Pays-Bas**, en **Espagne**, en Grèce et au Portugal.

## 2. Une spécificité française : l'intervention plus fréquente du pouvoir judiciaire

Au-delà des textes, le droit français des licenciements collectifs se caractérise par l'intervention **l'intervention fréquente de la justice** dans le processus de restructuration. Le contrôle judiciaire du plan social, en particulier des dispositions de l'article L 321-4-1 relatives au contenu du plan social, a en effet connu un fort développement.

Les arrêts de la Cour de cassation font en effet apparaître un renforcement constant des exigences en matière de **contenu du plan social** :

- en termes de nature précise et concrète des mesures annoncées (cf. notamment l'arrêt Everite rendu par la chambre sociale de la Cour de cassation le 17 mai 1995) ;

- en termes de proportionnalité entre les mesures envisagées et les moyens de l'entreprise (cf. l'arrêt Broussaud rendu par la chambre sociale de la Cour de cassation le 30 septembre 1997).

La jurisprudence de la Cour de cassation a également établi des solutions essentielles et lourdes de conséquences sur la portée de l'annulation du plan social :

- **obligation de reprendre entièrement la procédure de consultation dès le début** lorsqu'elle a été annulée par le juge, même si le plan social a simplement été légèrement amélioré (cf. l'arrêt Dandy, Cass. Soc. 18 mars 1997), avec notamment la possibilité pour le comité d'entreprise de demander une nouvelle expertise du projet de restructuration, même si le contexte n'a en rien été modifié (cf. l'arrêt Plasco, Cass. Soc. 8 juillet 1997) ;

- **nullité de toutes les mesures individuelles découlant de la procédure de plan social qui a été annulée**, même s'il s'agit de ruptures d'un commun accord dans le cadre de conventions de conversion, et obligation pour le juge de référés de faire droit à la demande de réintégration que pourraient formuler les salariés licenciés (cf. l'arrêt Samaritaine, Cass. Soc. 13 février 1997).

L'intervention de la justice constitue une singularité française par rapport au reste des pays européens, et notamment par rapport aux pays d'Europe du Nord de tradition social-démocrate - y compris l'Allemagne, où les négociations avec les représentants du personnel, dans le cadre du système de la cogestion, garantissent une bonne sécurité juridique une fois qu'un accord a été trouvé.

## C) Le droit de la faillite

Chaque Etat s'est doté d'une législation destinée au traitement des entreprises en difficulté. Comme ces lois ont toutes pour objet de réglementer la saisie collective de biens et qu'elles constituent en même temps des lois de procédure, **leurs effets s'arrêtent aux biens situés sur le territoire où ils se trouvent**. De plus, l'appréhension des biens par un syndic appelle le concours de l'autorité publique et n'est possible, de ce fait, que là où s'exerce cette autorité. Enfin, l'existence de privilèges, notamment ceux des organismes fiscaux et sociaux n'est effective que sur le territoire où ces privilèges sont reconnus.

Toutefois, avec la liberté de circulation des biens et des capitaux, **la territorialité de la loi sur les faillites présente un caractère obsolète**. Les frontières ne constituent plus une limite aux activités commerciales, industrielles et financières, ni une barrière aux effets des défaillances des entreprises.

Or, les législations sur les procédures collectives en Europe présentent certes un **certain nombre de traits communs** : les entreprises commerciales (et non commerciales dans les pays anglo-saxons) relèvent des procédures collectives lorsqu'elles se trouvent en état d'insolvabilité ; les procédures collectives sont ouvertes et suivies par des **tribunaux judiciaires** plus ou moins spécialisés ; des solutions de redressement sont systématiquement recherchées avant la liquidation des actifs de l'entreprise.

Toutefois, les législations européennes accordent une **place différente aux créanciers (I)** et divergent fortement en ce qui concerne le rôle des **créanciers privés titulaires d'une sûreté (II)**. En outre, **les efforts d'harmonisation européenne demeurent lacunaires (III)**.

## **I - La place des créanciers privés dans le cadre de la procédure collective diffère selon les pays**

### **1 - La situation particulière des créanciers en France**

→ Constitués en "une masse" dans certains pays (Europe du Sud et Belgique), **les créanciers sont laissés relativement à l'écart du déroulement de la procédure en France** dans la mesure où le principe de "la masse" a été supprimé et où il revient au tribunal le droit de décider seul du sort de l'entreprise tout en sanctionnant, par l'extinction des créances, les créanciers qui négligent de produire dans les délais.

→ En outre, alors que les modalités du redressement de l'entreprise sont déterminées par des **concordats entre créanciers** dans quasiment tous les pays, concordats adoptés par les créanciers seuls (en Grande Bretagne) ou votés par des créanciers et homologués par le tribunal (Allemagne, Belgique, Danemark, Italie, Pays-Bas), **la France fait figure d'exception**, puisque si les créanciers sont bien consultés sur les délais et les remises qu'ils consentent au débiteur, leur silence vaut acceptation des propositions de celui-ci et le tribunal peut imposer à tous les créanciers qui n'ont pas accepté ces propositions, les délais qu'il juge nécessaires.

→ En France, au terme de la procédure, les montants répartis aux créanciers ne leur permettent de recouvrer qu'une part marginale des créances impayées dans la mesure où les **créanciers ne récupèrent en moyenne que 5% de leurs créances** (0% pour les créanciers chirographaires)<sup>15</sup>.

## 2- Des divergences substantielles entre les différents pays :

→ L'agence Moody's a réalisé en 1999 une **étude comparative sur la situation des créanciers** au Royaume-Unis, aux Etats-Unis, en France et en Allemagne.<sup>16</sup> D'après cette étude, deux critères doivent être pris en compte pour évaluer la position des créanciers dans les différents pays :

- la capacité des créanciers à **initier et à contrôler la procédure d'insolvabilité** du débiteur ;

- la capacité des créanciers à **se prémunir contre les conséquence de l'insolvabilité du débiteur** et à faire jouer leurs droits garantis en dépit de l'ouverture de la procédure d'insolvabilité.

→ Il ressort de l'analyse de Moody's qu'au regard de ces deux critères, le créancier se trouve dans une **position plus favorable au Royaume-Uni** que dans les 3 autres pays : les créanciers peuvent **initier l'ensemble de la procédure sans intervention d'une décision de tribunal** ; la **mise en œuvre d'une procédure formelle de liquidation n'est pas un objectif** mais est au contraire perçue comme un recours ultime ; la **période d'observation** permettant de commencer la recherche de solutions de redressement **est fortement réduite** ; enfin, le manager de l'entreprise peut être remplacé au cours de la procédure s'il est avéré qu'il a commis des erreurs de management. (cf. tableau ci-dessous).

	Période d'observation	Capacité à initier la procédure	Incitation à chercher des solutions informelles	Maintien en fonction du manager
Royaume-Uni	Limité	oui	Oui	Non
France	oui	non	Non	oui
Allemagne	oui	oui	Non	oui
USA	oui	oui	Non	oui

Source : *Moody's investors Service : Bankruptcy & Ratings : A Leveraged Finance Approach for Europe*

<sup>15</sup> Source : rapport d'enquête sur l'organisation et le fonctionnement des tribunaux de commerce , juillet 1998, IGF-IGSS

<sup>16</sup> Moody's investors service : *Bankruptcy & Ratings : A leveraged Finance approach for Europe*

## II - La place des créanciers privés, titulaires d'une sûreté, est moins favorable en France que dans les pays anglo-saxons

### 1 - Les législations européennes présentent de profondes divergences :

- la loi française soumet les **créanciers titulaires d'hypothèques** aux mêmes délais que les autres créanciers et fait prévaloir, les créances nées de la procédure ou de la poursuite de l'activité, tandis que les pays anglo-saxons leur réservent une place privilégiée (Royaume-Uni notamment) ou les laissent en dehors de la procédure collective (régime en Allemagne jusqu'en 1999) ;

- **la réserve de propriété** existe dans la plupart des Etats mais les modalités de sa mise en œuvre diffèrent : opposable à la procédure en France (limitée à la marchandise vendue mais intacte), elle reste inopposable en Belgique et au Luxembourg ;

- **les sûretés particulières** existent dans certains Etats et sont inconnus dans d'autres : ainsi les "*floating charges*" appliquées dans les pays anglo-saxons sur tout l'actif net potentiel de l'entreprise (privilège général) sont fixées, cristallisées en cas de défaillance de celle-ci sur un bien particulier (privilège spécial) ;

- **le nombre et à l'efficacité des sûretés et des privilèges** en cas de faillite d'un débiteur diffèrent: la France connaît un très grand nombre de privilèges généraux et de sûretés institués pour satisfaire des demandes et des intérêts catégoriels multiples alors que d'autres Etats ont cherché avec succès à en réduire le nombre (le Danemark, l'Allemagne et le Royaume-Uni qui a déjà limité à 12 mois la durée du privilège général des organismes de sécurité sociale).

### 2 - L'ordre des créanciers diffère selon les pays

La tableau ci-dessous montre clairement la forte hétérogénéité qui prévaut en ce qui concerne l'ordre des créanciers dans les différents pays européens. Il met surtout en évidence les divergences existant entre la France et le Royaume - Unis dans la mesure où le **système français privilégie les garanties sociales** (ou "*social claims*") (employés, sécurités sociales) alors que le **régime britannique et à un degré moindre américain privilégient les créanciers privés** (notamment les banques et établissement de crédits) titulaires d'une sûreté, le **régime allemand se trouvant dans une position intermédiaire**.

	Etats-Unis	Royaume-Uni	France	Allemagne	Belgique	Luxembourg	Italie
1	créances superprivilégiées : créances garanties après ouverture de la procédure	Frais de la procédure	créances superprivilégiées: (salariés)	Frais de procédure	créances nées régulièrement ap jugement d'ouverture	privilege général : fisc et organismes sociaux	Dettes liées à l'administration de la faillite
2	Charges de la procédure	créanciers détenteurs d'une garantie fixe	charges de la procédure + créances fiscales et sociales	créances garanties par des sûretés	créanciers privilégiés généraux (salariés, fisc , social)	superprivilege des salariés	superprivilege des salariés
3	créances préférentielles (salaire, impôts)	créanciers préférentiels (fiscal, social, salaires)	créances nées régulièrement ap jugement d'ouverture	créances non garanties (fisc, personnel chirographaire)	créanciers privilégiés spéciaux (bailleurs, vendeurs, gagistes sur fonds de commerce)	créanciers privilégiés	créanciers privilégiés
4	créances garanties	créanciers détenteurs d'une garantie flottante (1)	créances garanties		créanciers hypothécaires	créanciers ordinaires	créanciers chirographaires
5	Créanciers ordinaires	créanciers ordinaires	créanciers ordinaires		créanciers ordinaires		

(1) : charge sur des biens non spécifiés, qui laisse à l'emprunteur la possibilité d'acheter et de vendre tous ses biens jusqu'au moment où il ne peut plus faire face à ses engagements. Le gage se "cristallise" c'est-à-dire qu'il est converti en une garantie fixe sur tous les biens des catégories concernés

### 3 - La position des créanciers privés, titulaires de sûreté (“ secured creditor ”), est favorable au Royaume-Uni

L'étude réalisée par l'agence Moody's met en avant la position favorable dans laquelle se trouvent les “ *secured creditors* ” au Royaume-Uni dans le cadre de la procédure de liquidation. Outre la position privilégiée qu'ils occupent dans l'ordre des créanciers, les “ *secured creditors* ” peuvent **initier la procédure de manière unilatérale** sans l'intervention d'un tribunal et **nommer un “ receiver ”** chargé de saisir les biens nantis, de les conserver et généralement de les vendre. Au contraire, en France, les titulaires de sûretés, notamment les banques et établissements de crédits ne disposent pas de réelles prérogatives sur le déroulement de la procédure comme l'indique le tableau suivant :

	Priorité sur la liquidation	Capacité à déclencher la procédure	Capacité à conduire la procédure	Capacité à agir sans les autres créanciers
UK	Oui	Oui	Oui	Oui
France	Non	Non	Non	Non
Germany	Oui	Oui	Non	Oui
Us	Oui	Oui	Non	Non

Source : Moody's investores Service : Bankruptcy & Ratings : A Leveraged Finance Approach for Europe

### III - Le droit européen de la faillite demeure lacunaire

#### **1 - Les efforts d'harmonisation du droit de la faillite ont été jusqu'à une date récente extrêmement limités.**

En effet, **la convention de Bruxelles de septembre 1968** sur la compétence judiciaire et l'exécution des décisions en matière civile et commerciale a **exclu les faillites de son champ d'application**. Or, les différentes tentatives pour mettre en œuvre un droit européen de la faillite ont longtemps échoué :

- le premier projet de convention approuvé par la Commission européenne en 1981 n'a pu être conduit jusqu'à son terme en raison notamment de la concomitance avec l'élargissement de la communauté et la modification de nombreuses lois internes du fait de la crise économique ;

- de même, l'élaboration d'une convention CEE, remise en chantier 1980, dans le cadre de l'article 220 du Traité de Rome qui impose aux Etats-membres d'assurer à leurs ressortissants " la simplification des formalités auxquelles sont subordonnées la reconnaissance et l'exécution réciproque des décisions judiciaires " a buté sur l'absence de vision commune des Etats-européens sur ce sujet.

#### **2 - Les prémices d'un droit européen de la faillite ont été posées récemment par l'adoption d'un règlement du conseil relatif aux procédures d'insolvabilité.**

Adopté à la fin du mois de mai 2000, ce règlement retient plusieurs principes :

- une **compétence internationale directe** fondée sur le centre des intérêts principaux du débiteur pour la procédure principale ou d'un établissement ou de biens pour la procédure secondaire ;

- l'exclusion des banques, des entreprises d'assurance, des entreprises d'investissement ou de placement du champ d'application du règlement;

- une **reconnaissance de plein droit des décisions rendues dans le cadre de la procédure principale**, sous la **réserve de l'ordre public** des autres Etats ;

- **l'application de principe de la loi du pays d'ouverture, sous la réserve des droits réels des créanciers rattachés à une autre loi**, y compris du droit à compensation de créances et de dettes réciproques ;

- **l'harmonisation des procédures principales et secondaires**, avec en particulier la possibilité de suspendre la procédure secondaire dans l'intérêt de la procédure principale ;

L'adoption de ce règlement ne **saurait donc signifier la mise en place d'une procédure d'insolvabilité unique ayant une portée universelle pour toute la communauté** ni même l'application du droit de l'Etat d'ouverture sans exception. Toutefois, l'adoption d'un tel acte permet de fixer un certain nombre de principes favorisant, à terme, une plus grande harmonisation des pratiques en Europe seule susceptible d'éviter que les parties ne soient incitées à déplacer des avoirs ou des procédures judiciaires d'un Etat à un autre en vue d'améliorer leur situation juridique (pratique du "*forum shopping*").

#### **D) Le temps de travail des cadres**

L'examen de la réglementation applicable dans cinq pays étrangers (1.), largement inspiré par une étude du cabinet Bernard Brunhes Consultants, sous la direction de Danielle Kaisergruber, (parue en 1997 sous le titre "Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas") sera suivi d'une présentation de la réglementation française (2.) après la loi Aubry 2.

#### **1. La réglementation applicable dans les pays étrangers**

Dans les cinq pays étrangers choisis pour l'enquête précitée, le temps de travail de la catégorie professionnelle assimilable aux cadres (managers, *professionnals* et commerciaux) **ne fait jamais l'objet d'une réglementation nationale de type Code du Travail.**

① Aux **Etats-Unis**, tous les salariés occupant des fonctions relevant de l'encadrement - managers, experts et commerciaux - sont "**exemptés**" (*exempted*) **de la réglementation sur les heures supplémentaires**. La moyenne salariale des personnels *exempted* se situant autour de 250 KF/an, un grand nombre de salariés sont concernés par des horaires importants.

② Au **Royaume-Uni**, la durée du travail ne fait l'objet **d'aucun encadrement législatif** ; les limitations réglementaires ou conventionnelles sont peu nombreuses et de faible ampleur. Les entreprises anglaises envisagent de façon très générique la notion de managers (*employees at managerial level*), ce qui fait que les horaires de travail élevés s'appliquent à un pourcentage élevé d'employés.

③ En **Espagne**, la **question du temps de travail des cadres n'est pas à l'ordre du jour**, le rapport salarial restant marqué par un *trade-off* rémunération élevée / disponibilité : journées de travail longues mais coupées par une longue pause déjeuner, "présentéisme".

④ Aux **Pays-Bas**, les négociations consécutives aux accords de Wassenaar (1984) ont abouti à des **réductions importantes et progressives du temps de travail**, concernant aussi les cadres et experts, sous la forme, pour l'essentiel, de jours de congés supplémentaires. Sauf exception la réduction du temps de travail des cadres a débouché sur un constat d'échec, les jours de congés supplémentaires octroyés aux cadres (*ATV* ou *extradays*) n'étant en réalité pas pris. On a assisté à un **retour en arrière**.

C'est désormais le “ **système de la cafétéria** ” qui prédomine : la prééminence du contrat individuel sur le contrat collectif permet à chacun de choisir les éléments de son contrat de travail (temps, congés, salaires, formation, fonds de pension) : dans la pratique, les velléités de réduction du temps de travail ont été abandonnées et les jours de congés ATV se traduisent le plus souvent par une **rémunération supplémentaire**.

⑤ En **Allemagne**, la catégorie des A.T. (“ *aussertarifliche Angestellte* ”), c'est-à-dire des employés hors conventions collectives, pourrait représenter quelque 9% de la population active (salaire moyen supérieur à 400 KF). **Elle n'est pas concernée par les accords collectifs sur le temps de travail et n'a pas droit au paiement de ses heures supplémentaires.**

Une partie des experts ou du personnel d'encadrement a toutefois le statut d'employés (“ *Angestellte* ”) et est donc concernée par les accords. Les excédents en heures de travail par rapport à l'horaire stipulé dans les conventions collectives (le plus souvent : de 35 à 38,5 heures par semaine) sont toutefois le plus souvent considérés comme compensés par une **prime annuelle** (bonus), qui comporte à la fois les **éléments d'un forfait**, les résultats d'une évaluation de la performance individuelle et un intéressement aux bénéfices de l'entreprise.

Au total, le rapport de Bernard Brunhes Consultants met en lumière :

➤ une durée du travail pour les cadres **souvent égale ou supérieure à celle prévalant en France**, contrairement à une idée reçue ;

➤ **l'échec de la tentative néerlandaise de réduction du temps de travail des cadres**, l'octroi de jours de congés supplémentaires n'ayant pas débouché sur des changements organisationnels et donc sur des changements en terme de gestion individuelle et collective du temps ;

➤ la difficulté à réduire le temps de travail des cadres alors que **leurs critères d'évaluation** mesurent la **disponibilité vis-à-vis de l'équipe, la rentabilité, l'implication personnelle**.

## 2. Les principes de la réglementation française depuis la loi Aubry 2

La réglementation française s'articule autour de la distinction entre trois catégories :

① **les cadres dirigeants**, qui sont **exclus de la réduction du temps de travail** ;

La loi Aubry 2 définit les cadres dirigeants comme étant “ ceux auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habitués à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise ou leur établissement. ”

② **les cadres intégrés à une équipe de travail**, un service ou un atelier, et soumis à un horaire collectif, qui appliquent les 35 heures comme les autres salariés (avec éventuellement un forfait horaire hebdomadaire) ;

③ **les “ autres cadres ”**, pour lesquels il est possible de prévoir :

- une convention individuelle de forfait hebdomadaire ou mensuelle en heures ou en jours ;

- une convention individuelle de forfait annuelle en heures (1 600 heures plus un forfait) ou en jours (dans la limite maximale de 217 jours travaillés par an). Ce forfait annuel, en heures ou en jours, n'est possible que si un accord collectif (accord de branche étendu ou accord d'entreprise) le prévoit et définit les catégories concernées.

Pour ces cadres intermédiaires, une étude du ministère de l'emploi montre que la formule plébiscitée par la grande majorité des accords est **celle du décompte en jours de travail effectués, avec un temps de travail compris le plus souvent entre 205 et 217 jours** - (nombre de jours à comparer avec une durée du travail antérieurement estimée à 233 jours par an, qui intégrait en moyenne six samedis ou dimanches dans l'année, selon une étude du ministère de l'emploi et de la solidarité (septembre 1999).

### 3) FISCALITE DES ENTREPRISES

#### MONOGRAPHIES :

- A) Fiscalité des holdings ;
- B) Régime français du bénéfice consolidé ;
- C) Fiscalité des restructurations

#### SYNTHESE ET CONCLUSIONS:

**En matière de fiscalité des holdings et des groupes, la France est, en Europe, dans une position très compétitive.** Le régime d'exonération des dividendes reçus, le régime de redistribution (permettant l'imputation des retenues à la source perçues sur dividendes reçus), le régime de déductibilité des intérêts (montages LBO), l'importance du réseau de conventions fiscales, le régime du bénéfice consolidé, les caractéristiques du régime de faveur des fusions, scissions et apports partiels d'actifs récemment amélioré, etc. font de la France un territoire attractif pour les holdings. Les hausses récentes du taux de l'impôt sur les bénéfices en France, et surtout la récente réforme fiscale allemande ont sensiblement réduit cet avantage comparatif, sans le faire disparaître encore - **sous réserve d'un vrai point noir, susceptible de défavoriser gravement la France à l'avenir : à savoir la fiscalité des plus-values.**

La France est en effet l'un des rares pays à n'appliquer ni exonération ni report sous condition de l'imposition des plus values sur titres de participation. **La réforme la plus simple et la plus lisible serait d'instaurer purement et simplement une exonération de type allemand, ou à défaut un report sous condition de emploi (sans condition de localisation géographique de l'investissement de rempli).**

Il ne faut pas sous estimer à cet égard la concurrence allemande : la localisation en France du siège d'Aventis, le principe de la localisation en France du siège d'Airbus, etc ne sont pas le résultat du hasard mais, au delà de l'effet des rapports de force propres à chaque cas, la conséquence d'une réelle compétitivité fiscale de la France : la laisser se perdre au moment des grandes restructurations intra européennes serait une erreur.

La France peut par ailleurs utilement agir de deux manières :

- sur l'IS : par la **baisse du taux de l'IS**, ou (ce qui est moins visible, donc moins rentable en image, mais probablement aussi efficace), par le **développement de la pratique du "ruling"** (en particulier sur les prix de transfert), qui permet de sécuriser, pour le contribuable, l'assiette de l'impôt ;

- **par la mise en valeur et le développement du régime du bénéfice consolidé**, grâce auquel pourraient être ponctuellement attirés des sièges mondiaux ou européens de multinationales - à condition d'inclure au cas par cas l'agrément dans l'offre globale faite par les agences françaises de promotion des investissements aux investisseurs concernés.

## A) Fiscalité des holdings

Une société holding se définit par son **objet principal : la détention d'actions d'autres sociétés**. Il peut s'agir des actions d'un groupe limité de sociétés ou, pour les holdings de portefeuille, d'un portefeuille diversifié d'actions (et d'obligations) détenu pour le compte d'un groupe d'investisseurs.

Les motifs de la création d'un holding peuvent varier mais, le plus souvent, l'objectif est de contrôler une division particulière d'un groupe, afin **d'assurer le bon fonctionnement des mécanismes de gestion verticale et horizontale de l'infrastructure du groupe** : faciliter les réinvestissements intra-groupe, canaliser les revenus de dividendes ou d'intérêts vers les actionnaires de la manière fiscalement la plus intéressante, rechercher une imposition nulle ou faible des plus-values en cas de cession de participations...

Les choix de localisation des holdings relèvent donc principalement de trois ordres : le traitement fiscal des **dividendes** (1.), celui des **plus-values** réalisées lors de la cession de participations détenues dans d'autres sociétés (2.) et **d'autres aspects plus spécifiques** (3.). Ces aspects sont examinés dans le cadre d'une étude des services de la commission européenne datée de juillet 1999, effectuée à la demande du groupe de conduite "Fiscalité des entreprises".

### 1. L'imposition des revenus de dividendes

Ce point recouvre deux aspects principaux : l'imposition des dividendes **perçus** par le holding et le traitement fiscal des dividendes **payés** aux actionnaires de cette dernière.

Le régime d'imposition des **revenus de dividendes perçus par la holding** peut s'apprécier au travers de quatre critères :

- l'**exonération** ou non des dividendes perçus, qui peut être différenciée suivant la source des dividendes (source locale ou étrangère) ;

- l'**imputation**, c'est-à-dire la possibilité d'imputer l'impôt sur les sociétés acquitté par la société distributrice à raison des bénéfices sur lesquels sont prélevés les dividendes ;

- le **seuil minimum de participation et la durée minimale de détention** requises pour bénéficier du régime d'exonération ou d'imputation.

Le tableau ci-après présente un aperçu du régime fiscal des dividendes perçus par un holding<sup>17</sup> :

Etat-membre	Exonération (en %)		Participation (%)		Durée (années)	Imputation	
	Source locale	Source étrangère	Capital	Droits de vote		Source locale	Source étrangère
<b>Allemagne</b>	-	-	10	-	-	oui	oui
<b>Belgique</b>	95	95	5	-	-	-	-
<b>Espagne</b>	-	100	5	-	1	oui	oui
<b>France</b>	100	97,5	10	-	2	oui	-
<b>Luxembourg</b>	100	100	10	-	1	-	-
<b>Pays-Bas</b>	100	100	5	-	-	-	-
<b>Royaume-Uni</b>	100	-	-	-	-	-	oui

Source : étude des services de la Commission des communautés européennes (juillet 99)

<sup>17</sup> Un tableau joint en annexe explicite les conditions d'exonération pour l'application du régime mère-fille.

Le traitement fiscal des **dividendes versés** par le holding à ses actionnaires s'apprécie au regard de

- l'existence ou non d'une **retenue à la source** pour les dividendes versés à des sociétés hors UE non résidentes et pour les dividendes versés à des sociétés résidentes ;
- le **seuil minimal d'exonération des participations** et la durée de détention applicables aux sociétés de l'Union européenne actionnaires du holding ;
- l'existence d'un **régime de redistribution** (permettant de redistribuer dans des conditions fiscalement favorables pour l'actionnaire les dividendes perçus par le holding dans un pays étranger).

Ces différents points sont abordés dans le tableau ci-après :

Etat-membre	Retenue à la source (%), sociétés hors UE non résidentes	Seuil d'exonération des participations (%), sociétés de l'UE	Durée de détention minimum requise (en années)	Retenue à la source pour les sociétés résidentes (en %)	Régime de redistribution
Allemagne	25	10	1	25 / crédit possible	-
Belgique	25	25	1	25 / crédit possible	-
Espagne	25	25	1	25 / crédit possible	-
France	25	25	2	-	oui
Luxembourg	25	10	1	25 / crédit possible	-
Pays-Bas	25	25	-	25 / crédit possible	oui
Royaume-Uni	-	-	-	-	-

Source : étude des services de la Commission des communautés européennes (juillet 99)

## 2. L'imposition des plus-values ou moins-values de cession d'actions

Le régime fiscal applicable aux plus-values ou moins-values réalisées sur cession d'actions comporte

- les **plus-values** sont-elles **exonérées** ou **soumises à l'impôt** ?
- est-il nécessaire de **réinvestir les plus-values** ainsi réalisées dans la holding pour bénéficier du régime fiscal favorable applicable aux plus-values de cession ?
- le régime fiscal favorable applicable aux plus-values de cession de participation est-il subordonné à des **conditions spécifiques en termes de seuil de participation minimum et de durée minimale de détention** ?
- les éventuelles **moins-values de cession** sont-elles **déductibles** du résultat de la holding ?

Le tableau ci-après présente un aperçu synthétique de la réponse à ces questions :

Etat-membre	Traitement des plus-values	Conditions d'octroi du régime de faveur			Déductibilité des moins-values
		Obligation de réinvestissement des plus-values réalisées	Seuil de participation exigé (%)	Durée minimale de détention requise	
Allemagne	Exonération	non	10	-	oui
Belgique	Exonération	non	-	-	non
Espagne	Exonération	non	5	1 an	oui
France	Imposition au taux normal de l'IS (40%) ou au taux réduit de 22,8% pour les PV à long terme réinvesties	oui <sup>18</sup>	-	2 ans	oui
Luxembourg	Exonération	non	25	1 an	oui
Pays-Bas	Exonération	non	5	-	non
Royaume-Uni	Imposition à l'IS (30%)	-	-	-	oui

Source : étude des services de la Commission des communautés européennes (juillet 99)

<sup>18</sup> Inscription au compte de la réserve spéciale des plus-values à long terme.

### 3. Autres éléments de la fiscalité intéressant les holdings

**D'autres éléments**, présentés dans le tableau ci-après, peuvent également exercer une influence sur la localisation des sociétés holdings.

Au-delà du **taux normal de l'impôt sur les sociétés**, il s'agit des **droits d'apport** pesant sur le capital de la société, de l'existence de **règles d'imposition des groupes** permettant une bonne circulation des flux financiers.

Surtout, deux points revêtent une importance capitale :

- le **réseau de conventions fiscales** conclu par un Etat donné, qui comporte notamment des dispositions susceptibles de réduire ou d'éliminer la double imposition des dividendes et des plus-values et de réduire le taux des retenues à la source applicables aux dividendes ;
- les **possibilités de déduction des intérêts payés** dans le cadre du financement de l'acquisition de participations et les exigences en termes de *ratio* endettement/fonds propres.

Etat-membre	Taux normal IS (%)	Droits d'apport (%)	Réseau de conventions fiscales	Déductibilité des intérêts	Sous-capitalisation	Règles d'imposition des groupes
Allemagne	52,3 ou 43,6	-	75	oui	4:1	oui
Belgique	40,2	0,5	50	oui	1:1 (ou 7:1)	non
Espagne	35	1	35	oui	3:1	oui
France	40	-	90	oui	1,5:1	oui
Luxembourg	37,5	1 / 0,5	35	non	-	oui
Pays-Bas	35	1	60	non	-	oui
Royaume-Uni	30	-	100	oui	1:1	oui

#### EXPLICATION DES RUBRIQUES

**Droits d'apport (%)**

*Droit d'apport ou d'enregistrement dû lors de la constitution d'une société ou d'une augmentation de capital*

**Réseau de conventions fiscales**

*Nombre approximatif de conventions fiscales conclues avec d'autres pays*

**Déductibilité des intérêts**

*Limites fixées à la déductibilité des intérêts versés pour des emprunts contractés pour l'acquisition de participations dans d'autres sociétés*

**Sous-capitalisation**

*Règles destinées à prévenir la sous-capitalisation en limitant la déductibilité des intérêts par la fixation d'un ratio endettement : fonds propres*

**Règles d'imposition des groupes**

*Règles de consolidation fiscale, dispositions permettant la mise en commun des bénéfices et des pertes ou autres règles aux effets similaires*

Source : étude des services de la Commission des communautés européennes (juillet 99)

## 4. Synthèse

Les **principaux pays d'accueil des holdings en Europe**<sup>19</sup> sont la Belgique, la France, l'Espagne (pour les participations non espagnoles), le Luxembourg, la Suisse, les Pays-Bas et l'Allemagne (pour les participations étrangères). Une mention spéciale doit être faite pour le Luxembourg, seul pays en Europe à s'être doté d'une législation spécifique sur les holdings (loi du 31 juillet 1929).

Toutefois, **il n'existe pas de pays idéal pour localiser une société holding** : tout dépend de l'objectif poursuivi par le contribuable. Les choix divergeront selon que le holding est destiné à la **gestion d'une participation**, à l'**acquisition** d'une société cible ou à une **activité mixte** (à la fois industrielle et commerciale et de gestion de participation). Le tableau synoptique ci-après met en lumière les choix possibles, en fonction des priorités du contribuable :

Priorité	Pays recommandés	Pays à écarter
Echapper à l'impôt sur les plus-values résultant de la cession des participations	Pays-Bas Belgique Luxembourg ( <i>dans une moindre mesure</i> ) Allemagne ( <i>participations étrangères</i> ) Espagne ( <i>participations étrangères</i> )	France
Bénéficier d'un réseau de conventions fiscales important	France Pays-Bas	
Acquérir des participations en déduisant des intérêts au titre d'emprunt	France Belgique ( <i>appropriée sous certaines réserves</i> )	Pays-Bas
Bénéficier de l'imposition des retenues à la source d'entrée sur celles de sortie	France Pays-Bas ( <i>depuis 1996, de manière limitée</i> )	
Préparer la succession d'une personne physique		France Pays-Bas

<sup>19</sup> Hors paradis fiscaux : Liechtenstein, Monaco, îles anglo-normandes...

**ANNEXE : COMPARAISON EUROPEENNE DU REGIME FISCAL DES  
DIVIDENDES DISTRIBUES PAR UNE SOCIETE FILIALE A SA SOCIETE MERE**

Régime fiscal pour :	Dividendes de source nationale	Dividendes de source étrangère	
		Filiales hors UE	Filiales UE (directive mère fille)
<b>Allemagne</b>	Réimposition + AF (100% de l'IS)  <i>Projet 01/01/2000 : exonération</i>	- Si CFI : exonération sur 95% si P=10% - Si pas de CFI : réimposition et crédit d'impôt si P=10%  <i>Projet 01/01/2000 : exonération sur 95%</i>	Réimposition et CI si P=10%  <i>Projet 01/01/2000 : exonération sur 95%</i>
<b>Belgique</b>	Exonération sur 95% des dividendes si P=5% ou 50 MFB (8,1 MF)	Exonération sur 95% des dividendes si P=5% ou 50 MFB (8,1 MF)	Exonération si P=25%
<b>Espagne</b>	Réimposition + AF (100% de l'IS de la mère si P=5%)	Exonération si P=5%	Exonération si P=5%
<b>France</b>	Exonération sur 95% des dividendes bruts si P=10% ou 150 MF	Exonération sur 95% des dividendes bruts si P=10% ou 150 MF	Exonération sur 95% des dividendes bruts si P=10% ou 150 MF
<b>Luxembourg</b>	Exonération si P=10% ou 5 MFLux (8,1 MF)	Exonération si P=10% ou 5 MFLux (8,1 MF)	Exonération si P=10%
<b>Pays-Bas</b>	Exonération si P=5%	Exonération si P=5%	Exonération si P=5%
<b>Royaume-Uni</b>	Exonération	Réimposition et, si P=10%, CI (100% de l'IS étranger)	Réimposition et, si P=10%, CI (100% de l'IS étranger)

*Source : note DLF du 28/02/2000*

**Sigles utilisés dans le tableau :**

<b>AF</b> avoir fiscal	<b>K</b> capital
<b>CFI</b> convention fiscale internationale	<b>IS</b> impôt sur les sociétés
<b>CI</b> crédit d'impôt	<b>P</b> participation
<b>DV</b> droits de vote	

**La plupart des pays européens étudiés** (y compris l'Allemagne après sa réforme fiscale) ont recours à **un régime d'exonération des dividendes de source étrangère**. Les conditions d'accès en sont plus ou moins strictes, la France (seuil de 10% de participation) étant à cet égard plus restrictive que les Pays-Bas ou l'Espagne. Le **Royaume-Uni** choisit en revanche de **réimposer les dividendes de source étrangère**, avec toutefois **l'octroi d'un crédit d'impôt pour le montant de l'impôt sur les sociétés versé à l'étranger**.

## B Le régime français du bénéfice consolidé

Pour favoriser l'internationalisation des entreprises, il peut être utile de leur offrir un cadre fiscal leur permettant d'atténuer fiscalement les risques liés à une implantation à l'étranger. Une comparaison internationale des règles de territorialité appliquées à l'impôt sur les sociétés (1.) fait ressortir la spécificité du régime français du bénéfice consolidé (2.).

### 1. Comparaison internationale des règles de territorialité appliquées à l'impôt sur les sociétés

	Régime de droit commun	Régimes d'exception	
		Bénéfice consolidé	Bénéfice intégré
<b>Allemagne</b>	bénéfice mondial	non	régime d'exception sur option - minimum de participation 50% - filiales <b>résidentes uniquement</b> - intégration financière économique et organique (contrat de 5 ans minimum) - intégration de tous les profits et pertes de chaque filiale
<b>Belgique</b>	bénéfice mondial	non	non
<b>Danemark</b>	bénéfice mondial	non	régime d'exception sur option - filiales contrôlées à 100% <sup>20</sup> - toutes filiales <b>résidentes ou non résidentes</b> - intégration des résultats de chaque filiale
<b>Espagne</b>	bénéfice mondial	non	régime d'exception sur agrément - minimum de participation 90%, détenue sur au moins 2 ans - toutes filiales résidentes ou non résidentes (en pratique : <b>uniquement résidentes</b> ) - intégration des résultats de chaque filiale)
<b>Etats-Unis</b>	bénéfice mondial	non	régime d'exception sur option - minimum de participation 80% - filiales résidentes (+ <b>filiales mexicaines et canadiennes si contrôlées à 100%</b> ) - intégration de tous les profits et charges de chaque filiale
<b>France</b>	bénéfice tiré des entreprises exploitées en France	bénéfice consolidé : régime d'exception sur agrément - consolidation à concurrence du % de participation dans chaque filiale <b>résidente ou non résidente</b> . Minimum de participation : 50% direct ou indirect.	régime optionnel - minimum de participation 95% - filiales résidentes - intégration des résultats de chaque filiale
<b>Japon</b>	bénéfice mondial	non	
<b>Pays-Bas</b>	bénéfice mondial	non	
<b>Royaume-Uni</b>	bénéfice mondial	<b>régime d'exception sur option :</b> - minimum de participation 75% - filiales résidentes uniquement - transfert des déficits industriels et commerciaux et des annuités d'amortissement non utilisés par une filiale à une autre filiale ou à la société-mère	non

*Source : 13<sup>ème</sup> rapport du Conseil des impôts sur la fiscalité des entreprises (1994)*

<sup>20</sup> Si filiale non résidente : le taux de participation requis est égal au taux maximum autorisé par l'Etat de résidence de la filiale.

Le **régime de droit commun** est généralement le bénéfice mondial, sauf en France. Le bénéfice mondial s'entend de l'imposition globale des résultats de la société résidente et des résultats de ses établissements stables, quel que soit l'Etat où ils sont implantés.

Le **bénéfice consolidé** s'entend de la reprise par la mère des résultats des filiales à concurrence seulement du % de participation dans celles-ci<sup>21</sup>.

Le **bénéfice intégré** s'entend de l'intégration dans les résultats de la mère de l'ensemble des résultats des filiales, quel que soit le taux minimum de participation de la mère requis pour bénéficier de ce régime.

Au total, il apparaît que seuls le **Danemark** (pour les filiales non résidentes détenues à 100%) et les **Etats-Unis** (pour les filiales mexicaines et canadiennes détenues à 100%) disposent d'un régime permettant la **consolidation des bénéfices ou des pertes des filiales étrangères**, à l'image du régime français du bénéfice consolidé.

## 2. Le régime français du bénéfice consolidé

Le régime du **bénéfice consolidé** a été créé en 1965 et appliqué à quelques grands groupes en 1967. Il constitue une dérogation totale au principe de territorialité mais aussi une nette atténuation du principe de personnalité de l'impôt : il permet en effet à une société française agréée de globaliser des résultats fiscaux positifs et négatifs enregistrés dans **l'ensemble de ses exploitations significatives (succursales et filiales) situées en France comme à l'étranger**.

L'agrément au régime est délivré par le ministre du budget, pris après avis du conseil de direction du fonds de développement économique et social (FDES). Cet **agrément d'une durée de cinq ans**, renouvelable par période de **trois ans**, n'est accordé " que dans la mesure où les avantages devant résulter pour les groupes de ce régime ont des contreparties économiques suffisantes pour la collectivité, notamment en matière d'exportations, d'emplois ou d'entrée de devises<sup>22</sup>. "

Ce régime offre en effet **différents avantages** pour les titulaires d'agréments :

- il permet la **remontée des pertes subies à l'étranger** ;
- il **élargit l'assiette distribuable en franchise de précompte mobilier**, les résultats étrangers étant réputés avoir été imposés à l'impôt sur les sociétés ;
- il conduit à une **neutralité fiscale**.

---

<sup>21</sup> Il existe aussi en France un régime d'exception sur agrément dit " régime du bénéfice mondial " (résultats des établissements situés en France et à l'étranger), mais ce régime est tombé en désuétude.

<sup>22</sup> Bulletin officiel des impôts n°63 du 31 mars 1995 ; instruction du 16 mars 1995 relative au régime du bénéfice mondial et à celui du bénéfice consolidé.

Il présente en revanche **deux inconvénients pour les entreprises** :

- il entraîne une **taxation complémentaire en situation d'absence de pertes à l'étranger**, quand les impôts sur les bénéfices payés dans certains Etats sont inférieurs à l'impôt français correspondant, les excédents d'impôts étrangers tombant en non-valeur (sous réserve des modifications apportées par le décret de 1997<sup>23</sup>) ;

- il conduit à une certaine **complexité**, dans la mesure où il implique la tenue d'une comptabilité fiscale des établissements et filiales étrangers, en vue de la reconstitution des résultats étrangers suivant les règles françaises d'assiette.

Ce régime est, pour l'administration fiscale, d'une **gestion très lourde** (traitement au cas par cas des problèmes quotidiens d'application, importance des retraitements inhérents à la consolidation) et d'un **contrôle souvent difficile** (contrôle simultané des filiales et succursales étrangères subordonné à l'obtention de l'accord des autorités locales). Son coût financier, **évalué entre 4 et 6,5 milliards de francs**<sup>24</sup>, est également significatif.

L'ensemble de ces inconvénients, tant pour l'entreprise et - surtout - pour l'administration, explique que le régime reste relativement confidentiel et se limite à l'heure actuelle à **douze grandes sociétés françaises seulement**. La proposition du 13<sup>ème</sup> rapport du Conseil des impôts sur la fiscalité des entreprises, qui estimait souhaitable un plus large usage de ce régime et envisageait qu'il pourrait concerner jusqu'à une centaine d'entreprises, n'a donc pas été suivie d'effet.

---

<sup>23</sup> Le décret n°97-1227 du 26 décembre 1997 autorise en effet **l'imputation sur le précompte des excédents d'impôts français et étrangers**. Ceci ouvre un intérêt supplémentaire du régime du bénéfice consolidé, particulièrement pour les groupes fiscalement déficitaires en France mais bénéficiaires à l'étranger, dans la mesure où les impôts étrangers peuvent être utilisés sur le précompte au lieu de tomber en non-valeur après cinq ans

<sup>24</sup> Source : 13<sup>ème</sup> rapport du conseil des impôts, 1994.

## C) Fiscalité des restructurations

Le développement des entreprises passe par des opérations de restructuration, qui peuvent revêtir diverses formes : fusion de sociétés, apport partiel d'actifs, apport de titres, cession d'actifs ou de titres, scission, réduction de capital, dissolution, partage partiel d'actif.

Toutes ces opérations impliquent des transferts de biens ou de titres, susceptibles de ce fait de donner lieu à des **plus-values soumises à imposition** et/ou au **paiement de droits d'enregistrement**, dont le taux varie en fonction de la nature des biens. Mais ces opérations n'en font pas moins partie de la vie normale d'une entreprise, ce qui justifie qu'elles puissent s'effectuer suivant le principe de neutralité fiscale et a légitimé la mise en place de **régimes de faveur**.

L'objet de la présente monographie est donc de faire le point, dans les principaux pays d'Europe, sur la fiscalité applicable aux fusions, scissions et apports partiels d'actifs d'une part (1.) et sur le régime fiscal applicable aux plus-values sur cessions d'actifs d'autre part (2.). Les éléments de législation comparés mentionnés sont tirés de deux séries de notes de la direction de la législation fiscale<sup>25</sup>. **Des tableaux présentés en annexe détaillent l'ensemble des éléments présentés ici.**

### 1. Le régime fiscal des fusions, scissions et apports partiels d'actifs

L'étude des législations française et de six Etats membres de l'Union européenne (Allemagne, Danemark, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni) conduit à distinguer deux cas :

#### a. Les opérations réalisées entre sociétés résidentes du même Etat

Dans les six Etats examinés - tout comme en France -, les opérations de fusion ou de scission entre sociétés résidentes bénéficient d'un régime de faveur assurant la neutralité fiscale des opérations. La France, longtemps en avance grâce à son régime de faveur instauré en 1965, a donc perdu sa singularité dans le cadre européen. Les **plus-values** relatives aux actifs fusionnés ou scindés sont donc **exonérées** au moment de l'opération. Leur imposition est reportée à la cession future des actifs concernés, sous réserve que les valeurs comptables soient reprises à l'actif des sociétés absorbantes ou issues de la scission.

En revanche, **le transfert des déficits reportables** des sociétés absorbées ou scindées pose davantage problème. Il n'est **pas autorisé en général au Danemark** et fait l'objet dans les six autres Etats, y compris la France, de **diverses restrictions d'ampleur plus ou moins marquée**. Ces limitations visent à éviter les usages abusifs de ces régimes d'exception à des seules fins d'optimisation fiscale.

---

<sup>25</sup> note DLF/E/DO/2000004702 du 17 février 2000 (FE 43/2000) sur les fusions, scissions et apports partiels d'actifs et note DLF/E/DO/2000002097 du 31 janvier 2000 (FE 16/2000) sur les plus-values sur cessions d'actifs.

Enfin, les **plus-values liées à des opérations d'apports partiels d'actifs** bénéficient également dans les six Etats d'un **report d'imposition** dès lors que les valeurs de reprise des apports correspondent à la valeur comptable des actifs et passifs apportés. La législation **britannique** n'accorde toutefois ce régime de faveur qu'aux opérations réalisées **au sein d'un "groupe"** au sens fiscal du terme. A cet égard, la France se retrouve dans une position favorable (possibilité de règlement partiel par "soulte" jusqu'à 10% de la valeur des actions de la société bénéficiaire des apports, délai de conservation des actions reçues ramené à trois ans en LFI 2000, bénéfice du régime de faveur octroyé sans agrément préalable sauf cas particulier).

## **b. Les opérations réalisées entre sociétés résidentes de différents Etats membres de l'Union européenne**

La directive " fusions, scissions, apports partiels d'actifs " (n°90-434 du 23 juillet 1990) instaure en principe une neutralité fiscale pour les opérations transnationales réalisées au sein de l'Union européenne. **En fait, il n'en est rien.** Trois groupes de pays peuvent être distingués :

① L'**Allemagne** et le **Royaume-Uni** n'ont intégré la directive que partiellement et ne l'appliquent qu'aux apports partiels d'actifs.

② Le **Danemark** et les **Pays-Bas** ont intégré la directive en totalité mais ne l'appliquent qu'aux apports partiels d'actifs.

③ L'**Italie** et l'**Espagne** ont intégré la directive en totalité et l'appliquent aussi bien aux apports partiels d'actifs qu'aux fusions et scissions.

Les restrictions rencontrées dans les deux premiers groupes d'Etats tiennent au fait que le **droit des sociétés** de ces quatre Etats **ne prévoit pas d'opérations de fusions et de scissions transnationales, dans l'attente du cadre juridique que doit fournir la 10<sup>ème</sup> directive relative au droit des sociétés et au statut de la société européenne.** La France a pour sa part **imparfaitement transposé la directive** (double taxation de la plus-value d'apport afférente aux biens apportés).

## **2. Le régime fiscal des plus-values sur cessions d'actifs**

① Le **régime général** présente les caractéristiques suivantes :

- la **France** est le seul pays à effectuer une **distinction entre plus-values à long terme et plus-values à court terme** (mais s'est sensiblement rapprochée de ses partenaires en restreignant le régime du long terme aux plus-values tirées de titres de participations et assimilés - FCPR, SCR) ;

- seuls l'**Irlande** et la **France** (pour les plus-values de long terme) ne soumettent **pas** les plus-values provenant de la cession d'actif au **barème de droit commun de l'impôt sur les sociétés** ;

- seuls la **France**, l'**Italie** et la **Suède** n'ont pas instauré de régime de report de l'imposition de la plus-value en cas de emploi de son montant dans l'acquisition de nouveaux actifs.

② Le régime des plus-values provenant de la **cession de participations** appelle trois remarques :

- la **France**, le **Royaume-Uni**, l'**Irlande** et la **Suède** se caractérisent par un régime d'imposition sans report en cas de réemploi ;

- **huit Etats exonèrent les plus-values de cession** sous certaines conditions de **seuils minimum de participation** (**Espagne, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal** : de 5 à 25%), de seuil minimum et de **résidence des filiales** (**Autriche, Allemagne jusqu'à 2000**, la loi fiscale allemande supprimant en 2000 cette condition de non résidence des filiales et permettant ainsi une restructuration en profondeur du capitalisme allemand), de **restrictions visant les filiales résidentes d'Etats à fiscalité privilégiée** (**Belgique, Danemark**) ;

- quatre Etats appliquent le **régime du report aux plus-values tirées de participations**, même si elles ne bénéficient **pas** par ailleurs du **régime fiscal d'exonération** (**Espagne, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal**).

**ANNEXE 1 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU REGIME DES FUSIONS, SCISSIONS ET APPORTS D'ACTIFS DANS 4 PAYS DE L'UE**

Fusion entre entreprises résidentes	Allemagne	France	Pays-Bas	Royaume-Uni
Report d'imposition des plus-values	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>
Exigence d'un délai minimum de conservation des titres obtenus en rémunération des apports	<b>NON</b>	<b>NON</b>	<b>NON</b>	<b>NON</b>
Conditions d'octroi du report	Rémunération exclusivement sous forme d'actions nouvelles	- Apports rémunérés par des actions ou des parts sociales - Personnes morales passibles de l'impôt sur les sociétés - Apport des éléments de l'actif immobilisé faisant apparaître une plus-value globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociétés soumises au même régime d'imposition des bénéfices</li> <li>■ Sociétés n'ayant pas de déficits reportables en avant</li> <li>■ Administration fiscale néerlandaise assurée de pouvoir imposer ultérieurement les plus-values de fusion</li> </ul>	Rémunération exclusivement sous forme d'actions nouvellement émises Perte du bénéfice du régime de faveur si mise en évidence d'un but d'évasion fiscale (mais possibilité de soumettre le projet de fusion à l'administration fiscale pour assurer sa sécurité juridique : "ruling")
Existence d'un régime de faveur (agrément)	<b>NON</b>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
Cas d'application de ce régime de faveur	-	-	Conditions précitées non remplies	-
Possibilité de transférer les pertes reportables	<b>OUI</b>	<b>OUI</b> Possibilité de transfert pour les déficits non prescrits et les ARD de la société absorbée (délai légal de 5 exercices). Vaut aussi pour les déficits de la société absorbante (sans agrément, sous réserve d'abus de droit)	<b>OUI</b> Limitation à la fraction des résultats de la société absorbante ou issue de la fusion correspondant à la reprise des activités des sociétés absorbées ou fusionnées	<b>OUI</b> Refus de la reprise des déficits de la société absorbée lorsqu'un changement substantiel se produit dans la nature de l'activité, de la clientèle ou du marché de la société absorbante, dans les trois ans qui suivent la fusion, ou lorsque l'activité de la société déficitaire absorbée est devenue faible ou négligeable et qu'une reprise sensible n'intervient qu'après l'opération
Exigence ou non d'un agrément pour transférer les pertes reportables	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>NON</b>
Conditions de délivrance de l'agrément pour transférer les pertes reportables	Absence d'abus	Absence d'abus, intérêt économique de l'opération suffisamment établi	Sans objet	Sans objet (mais possibilité d'un "ruling" préalable)

Apports partiels d'actifs entre entreprises résidentes	Allemagne	France	Pays-Bas	Royaume-Uni
Report d'imposition des plus-values	OUI	OUI	OUI	OUI
Exigence d'un délai minimum de conservation des titres obtenus en rémunération des apports	NON	OUI (5 ans, ramené à 3 ans en LFI 2000)	OUI (3 ans)	NON
Conditions d'octroi du report (NB : sauf précision contraire, par "apport partiel d'actif", il faut entendre "apport d'une branche d'activité" au sens du droit européen)	Evaluation des actifs repris à leur valeur nette comptable Contrepartie des actifs et passifs transférés composée exclusivement d'actions des sociétés bénéficiaires Actifs et passifs transférés divisés en branches d'activité distinctes ("établissements autonomes")	Conditions : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ apport d'une branche complète d'activité ou assimilé</li> <li>■ engagement de la société apporteuse de conserver les titres remis pendant 3 ans</li> <li>■ calcul ultérieur par la société apporteuse des plus-values de cession par référence à la valeur fiscale des biens apportés dans ses propres livres</li> <li>■ rémunération par une soulte ne pouvant excéder 10% de la valeur nominale des actions ou parts sociales de la société bénéficiaire</li> </ul>	Cinq conditions : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ but de l'opération : créer entre les parties une véritable union économique et financière de caractère durable</li> <li>■ rémunération des apports sous forme d'actions à 99% minimum (soulte limitée à 1%°)</li> <li>■ durée de détention de 3 ans après l'opération</li> <li>■ même régime d'imposition sur les bénéfices</li> <li>■ pas de déficits reportables en avant pour la société absorbante</li> </ul>	Trois possibilités : ① Opération d'apport d'actifs (ne valant pas seulement pour l'apport d'une branche complète d'activité) réalisée au sein d'un <b>groupe fiscal</b> (i.e. société mère et sociétés détenues à 75% au moins). ② Cession par une société résidente à une société non résidente de l'ensemble d'une branche d'activité dont elle dispose à l'étranger, en échange d'une participation d'au moins 25% dans le capital de cette société étrangère. ③ Cession par une société non-résidente à une société résidente d'une branche d'activité située au RU, dans le cas où les deux sociétés font partie d'un même groupe fiscal.
Nécessité d'un agrément	NON	OUI, si les conditions précitées ne sont pas remplies (agrément de droit depuis le 01/01/2000 si motif économique réel, pas d'évasion fiscale et modalités permettant de garantir l'imposition future des plus-values mises en sursis d'imposition)	OUI, si les conditions précitées ne sont pas remplies	OUI, pour les régimes ② et ③

<b>Scission d'une entreprise résidente</b>	<b>Allemagne</b>	<b>France</b>	<b>Pays-Bas</b>	<b>Royaume-Uni</b>
<b>Report d'imposition des plus-values</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b> (modification du droit néerlandais au 01/02/98)	<b>OUI</b>
<b>Exigence d'un délai minimum de conservation des titres obtenus en rémunération des apports</b>	<b>OUI</b> (cinq ans de détention avant que les associés puissent céder les actions des sociétés bénéficiaires de la scission)	<b>OUI</b> (5 ans ramenés à 3 ans en LFI 2000)	<b>NON</b>	<b>NON</b>
<b>Conditions d'octroi du report</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actifs évalués selon les valeurs comptables</li> <li>■ Contrepartie des actifs et passifs transférés : exclusivement des actions des sociétés bénéficiaires de la scission</li> <li>■ Actifs et passifs transférés divisés en branches d'activités distinctes ("établissements autonomes")</li> <li>■ Durée de détention des actions : cinq ans minimum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chacune des sociétés bénéficiaires des apports reçoit une ou plusieurs des branches d'activité complètes de la société scindée</li> <li>■ Engagement des associés de la société scindée de conserver les titres reçus pendant trois ans au moins (sauf les associés détenteurs de titres de placement représentant au total 5% du capital, dispensés de cette obligation)</li> <li>■ Soulte limitée à 10%</li> </ul>	<p>Deux options :</p> <p>① Remplir les trois conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociétés relevant aux Pays-Bas du même régime d'imposition</li> <li>■ Société bénéficiaire de la scission n'ayant pas de déficits reportables en avant</li> <li>■ Administration fiscale néerlandaise "assurée de pouvoir imposer ultérieurement les plus-values"</li> </ul> <p>② Si l'une des conditions n'est pas remplie (notamment : compensation de pertes) : agrément à solliciter</p>	<p>Deux options :</p> <p>① Scission par liquidation : pas de problème</p> <p>② Scission par distribution d'actions : pas de constatation de plus-values sous réserve du respect de diverses conditions (poursuite de l'activité industrielle ou commerciale des sociétés repreneurs, appartenance à un même groupe fiscal, caractère non remboursable des parts de filiales à 75% cédées par les sociétés repreneurs en rémunération des apports)</p>
<b>Possibilité de transférer les pertes reportables</b>	<b>OUI</b> (en proportion de la valeur de chaque branche d'activité transmise)	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b> Continuité d'activité et déductibilité refusée en cas de changement substantiel dans les conditions d'exploitation ou de reprise sensible après une période d'activité négligeable.
<b>Exigence ou non d'un agrément pour transférer les déficits reportables</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
<b>Conditions de délivrance de l'agrément pour transférer les pertes reportables</b>	Absence d'abus	Mêmes conditions que pour les fusions	-	Sans objet

Opérations de restructuration entre sociétés résidentes de l'UE	Allemagne	France	Pays-Bas	Royaume-Uni
<b>Fusions et scissions globales</b>	<p>Pas de reprise en droit interne des dispositions de la directive relatives aux fusions et scissions globales intra-communautaires, dès lors que le droit allemand des sociétés ne prévoit pas de telles opérations.</p> <p>Les opérations envisagées avec des sociétés résidentes d'autres Etats de l'UE ne peuvent donc bénéficier d'aucune disposition de faveur.</p>	<p>Applicabilité du régime des fusions internes sous réserve que les conditions prévues en droit interne soient remplies et qu'un agrément ministériel préalable soit obtenu.</p>	<p>Scissions et fusions entre sociétés résidentes des Pays-Bas et sociétés résidentes d'un autre Etat de l'UE non autorisées à l'heure actuelle.</p> <p>Création d'une base légale au plan fiscal pour les futures fusions et scissions intra-communautaires : possibilité de réaliser une fusion ou une scission en franchise d'impôt (sur les plus values) après accord préalable de l'administration.</p>	<p>Pas de régime fiscal de faveur en (intégration en droit interne des dispositions de la directive relatives aux fusions et aux scissions entre sociétés européennes lorsque le droit européen des affaires fournira un cadre juridique adapté, après l'adoption de la 10<sup>ème</sup> directive relative au droit des sociétés et au statut de la société européenne.</p>
<b>Apports partiels d'actifs</b>	<p>3 cas où les APA impliquant une société UE bénéficient du même régime de faveur que les APA entre sociétés RFA (plus-values non imposables) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>apport par une société résidente RFA d'une branche d'activité ou d'un établissement stable situés en RFA à une société européenne</i> : report sans engagement de délai minimum de conservation des titres reçus en contrepartie (possibilité de "ruling" sur l'existence d'une branche d'activité.)</li> <li>- <i>apport par une société UE d'un établissement stable RFA à une société résidente de RFA ou d'un autre Etat de l'UE</i> : report si conservation des actions reçues pendant 7 ans.</li> <li>- <i>apport par une société RFA d'un établissement stable situé dans un autre Etat UE à une société résidente d'un autre Etat de l'UE</i> : report sans délai minimum de conservation des titres reçus.</li> </ul>	<p>Régime aligné sur le droit interne : exigence d'un agrément lorsque les conditions pour bénéficier du régime de faveur de plein droit ne sont pas remplies (apport relatif à une branche complète d'activité ou à des éléments assimilés, engagement de conservation des titres reçus en contrepartie de l'apport pendant trois ans, calcul ultérieur des plus-values de cession des titres par rapport à la valeur fiscale qu'avaient les biens apportés dans les écritures de la société apporteuse - d'où double taxation de la plus-value d'apport afférente à ces biens : taxation chez la bénéficiaire (réintégration échelonnée) et chez l'apporteuse (en cas de cession ultérieure des titres).</p> <p>Cette <b>double taxation</b> ne paraît pas justifiée au regard de la directive européenne du 23/07/1990.</p>	<p>Possibilité de report d'imposition des plus-values sur <b>autorisation préalable</b> constatant <b>le respect de certaines conditions</b> (objectif de création d'une véritable union économique et financière de caractère durable, soulte limitée à 1% maximum de la valeur des apports, engagement de conservation des actions reçues pendant trois ans, absence de déficits reportables en avant pour la société absorbante) et imposant éventuellement des <b>conditions supplémentaires</b>. Régime de faveur envisageable uniquement si la société bénéficiaire des apports est résidente fiscale des PB ou le devient à l'issue de l'opération.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>apport de branches d'activité situées au RU</i> : imposition différée si l'apport est effectué entre sociétés résidentes de l'UE, portant sur tout ou partie d'une branche d'activité industrielle ou commerciale située au RU, exclusivement rémunéré en actions, motivé par des raisons commerciales "valables et sincères", affecté à un établissement stable britannique (cas d'une société non résidente) et enfin demandé conjointement par les sociétés apporteuses et bénéficiaires.</li> <li>■ <i>apport de branches d'activité ou d'un établ. stable situé dans l'UE hors RU</i> : imposition de la plus-value au RU mais octroi d'un crédit d'impôt fictif égal à l'impôt qui aurait été exigible dans l'Etat d'implantation</li> </ul> <p>Conditions : rémunération totale ou partielle en titres, motifs "valables et sincères", requête de la société apporteuse.</p>

**ANNEXE 2 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU REGIME FISCAL DES PLUS-VALUES SUR CESSION D'ACTIFS REALISEES PAR LES PERSONNES MORALES RELEVANT DE L'IMPOT SUR LES SOCIETES DANS 6 PAYS D'EUROPE**

	<b>Allemagne</b>	<b>Belgique</b>	<b>Espagne</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Pays-Bas</b>	<b>Royaume-Uni</b>
<b>Distinction CT / LT</b>	<b>non</b>	<b>non</b>	<b>non</b>	<b>oui</b> CT si détention < 2 ans LT ≥ 2 ans sauf titres de portefeuille autres que les titres de participation et certaines parts de FCPR ou sociétés de capital-risque	<b>non</b>	<b>non</b>	<b>non</b>
<b>Taux d'imposition</b>	exonération sous conditions <sup>26</sup> ou IS droit commun (26,3%)	IS droit commun (28 à 39%)	exonération sous conditions pour les participations ≥ 5% ou IS droit commun (30 à 35%)	CT : IS droit commun (37,8%) LT : IS réduit (21,5%)	IS droit commun (19% et 37%)	exonération si participation substantielle (≥ 5%) ou IS droit commun (30 à 35%)	IS de droit commun, (10 à 30%)
<b>Montant de la plus-value taxable</b>	<b>PV comptable</b>	<b>PV comptable</b>	<b>PV comptable</b>	<b>PV comptable</b>	<b>PV comptable</b>	<b>PV comptable</b>	<b>PV comptable</b> après indexation du prix d'achat en fonction de la durée de détention
<b>Report possible (plus-values de emploi)</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>	<b>non</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>
<b>Etalement de l'imposition possible</b>	-	-	-	Etalement possible sur 10 ans (PV à CT) dans certains cas très spécifiques <sup>27</sup>	Etalement par fractions égales sur une durée maximale de 5 ans (actif détenu 3 ans au moins)	-	-

<sup>26</sup> Conditions d'exonération : participations **supérieures ou égales à 10%** dans les filiales non-résidentes ou **résidentes** (à partir de l'année 2001) exerçant une activité industrielle ou commerciale depuis au moins cinq ans.

<sup>27</sup> Plus-values à court terme sur opération de reconversion industrielle agréée, sur indemnités d'assurance ou sur expropriation d'immeubles, sous certaines conditions.

## 4) LA FISCALITE DES PERSONNES

### MONOGRAPHIES :

- A) L'imposition du revenu (cas) ;
- B) L'imposition des plus-values ;
- C) L'imposition des stock options ;
- D) Les régimes spéciaux applicables aux cadres expatriés ;
- E) L'imposition du patrimoine (ISF) ;
- F) L'imposition du patrimoine (succession).

### SYNTHESE :

Quelques mots successivement sur la fiscalité des revenus, puis sur la fiscalité du patrimoine.

#### 1° Fiscalité des revenus

La comparaison des régimes de fiscalité personnelle est un exercice sans fin, quelque chose qui se situe entre le dialogue de sourds et la gageure méthodologique. Tentons de sortir de l'impasse ou de l'exercice académique en acceptant l'idée que la comparaison *in abstracto* est stérile, et que seuls valent (si l'on cherche à expliquer les comportements) les points de vue concrets.

C'est pourquoi, en méthode, nous avons cherché (autant que possible !) à procéder aux comparaisons en fonctions des situations réelles : ainsi par exemple, la comparaison des fiscalités des stock options a été construite de manière originale, non pas par catégories juridiques, mais en fonction du déroulement chronologique des événements : que se passe-t-il concrètement quand le bénéficiaire **reçoit** l'option ? puis quand il l'exerce et **achète** l'action ? Puis quand il **vend** l'action ?

Partant de là, ouvrons un débat de bonne foi, fondée sur les données comparatives de notre étude, dont ce sera la synthèse :

#### 1 : Point de vue

Après la Belgique, la France est n° 2 en Europe et Amérique du Nord en ce qui concerne le taux de prélèvement sur rémunération totale versée par un employeur, pour les hauts revenus, quelle que soit la situation (célibataire ou famille, brut de 1,2 MF ou de 3MF...). La France, comme l'Allemagne il est vrai, ne dispose de surcroît, à la différence de tous les autres pays d'Europe du Nord, d'aucun régime spécial des non résidents.

S'ajoute éventuellement à cela, une cotisation d'impôt de solidarité sur la fortune, que la France a en commun avec la Suède, la Finlande et les Pays-Bas, mais à un taux plus élevé.

Les plus values de cession sont taxée en France à 24% ; seul le Royaume Uni taxe les opérations non spéculatives à un taux supérieur ou égal (24% au delà de 10 ans de détention).

En matière de stock options, l'imposition des plus-values d'acquisition s'effectue dans une fourchette (40 à 62%+CS selon les cas) qui n'est comparable qu'à l'Allemagne (max 55,9%+CS), les autres pays ayant des taux maxima allant de 0 à 40%

Au total, la France est n° 1 ou n° 2 dans toutes les catégories. Même si tel ou tel pays se trouve n°1 ou 2 dans telle ou telle catégorie, aucun ne cumule ainsi toutes les places d'honneur ! D'où une situation globale de taxation dissuasive.

## 2 : Réponse

Le total des impôts et cotisations sociales payés en France, par exemple par un foyer type avec deux enfants, est, même pour un salaire brut très élevé (3MF), sensiblement plus faible (52% du salaire brut) qu'en Belgique ou aux Pays-Bas, pays réputé "business friendly", et du même ordre qu'en Allemagne. Même par rapport au Royaume Uni, seul pays à offrir un taux plus bas, la différence en pratique (14 points, soit 420 000 F pour un revenu brut de 3MF) est en grande partie compensé par l'écart du coût de la vie : l'écart de loyer pour un 6 pièces en centre ville est sans doute de l'ordre de 150 000 F par an<sup>28</sup>; à quoi s'ajoutent le coût des études des enfants, celui des soins, des transports, etc. Au total l'écart réel de niveau de vie ou de capacité d'épargne est très limité.

Plus spécifiquement, en matière d'imposition des plus values, la France offre, à travers les PEA, PEE, PEP, etc, un régime d'exonération très large pour les titres conservés longtemps ; et pour les titres utilisés à titre d'épargne courte, le taux français est de 26%, le plus favorable d'Europe en dehors de la Belgique, puisque la plupart des pays imposent au taux marginal de l'IR (au moins 40%) les plus values à court terme.

Enfin, concernant les stock options, la France est le seul pays à ne les imposer, quel que soit le montant, ni à l'attribution des options ni à l'achat des actions, et à attendre la cession (c'est à dire la disposition effective des liquidités) pour appliquer l'imposition. Le taux lui-même sur la plus value d'acquisition (40% pour les plus values supérieurs à 1MF) est du même ordre qu'aux Etats Unis, au Royaume Uni et sensiblement inférieur au taux allemand (56%+CS)

Au total, la France bénéficie d'un système plutôt favorable, y compris aux hauts revenus.

## 3 : Réactions diverses à la réponse

*(Le jeune opérateur de marché français célibataire)*

Disposant d'un revenu net (salaire+bonus) de 1,35 MF à Paris, il sait que, sur toutes les autres places financières importantes.. (Londres, Francfort, New York), il disposera, à coût égal pour son employeur, d'une rémunération nette sensiblement supérieure. Ainsi à Londres, son revenu net serait de 2,18 MF. N'ayant pas besoin d'un vaste logement (il n'y est jamais !), peu consommateur de services publics (il est sans enfant et en bonne santé), il perçoit à juste titre un potentiel de revalorisation réel de son revenu, toutes choses égales par ailleurs, de près de 1MF !

*(La multinationale américaine expatriant en Europe un cadre dirigeant, marié 2 enfants)*

L'intéressé est rémunéré par un salaire élevé (3 MF brut primes et bonus inclus) et par des stock options, qu'il exerce et cède, une fois par an, par générations sur un rythme triennal (pratique internationale). Aux Etats Unis (New York), son revenu après impôt était de 2 MF environ, et ses plus values sur stock options (dans le cadre d'un ISO), taxées à 20% au moment de la cession. Pour son entreprise, le coût total annuel en compte d'exploitation était de 3,5 MF (hors plan de prévoyance).

- Si le QG européen du groupe est à Paris, et compte tenu d'une prime d'expatriation de 30% sur rémunération nette, le coût pour l'entreprise passera à plus de 7,4 MF, soit un doublement. Par ailleurs, après 3 ans, si l'intéressé continue d'exercer ses stock options au même rythme qu'avant et qu'il est toujours en poste à Paris, il sera taxé à 62% (+ cotisations sociales), et l'entreprise supportera un coût d'exploitation correspondant au paiement des charges sociales employeur, qu'elle aura dû provisionner au moment de l'attribution des options (env. 40% de la plus value d'acquisition prévisible)

- Si le QG européen est à Bruxelles ou à Londres, dans les mêmes hypothèse et si l'on suppose que l'application du régime des résidents temporaires conduit à une réfaction de 50% du revenu imposable (cf monographie), le coût pour l'entreprise sera de 3,6 MF à Londres (le différentiel fiscal US/Royaume Unis finance l'intégralité de la prime d'expat !) et de 5,2 MF à Bruxelles (soit à peine plus que l'effet proportionnel de la prime d'expat) ; les stock options ne seront pas taxées à

<sup>28</sup> Cf monographie sur le coût du logement.

Bruxelles, et probablement pas non plus à Londres (où le taux maximum, au pire, est de 40%), et ne coûteront rien à l'entreprise.

*(L'entrepreneur)*

Détenteur d'un patrimoine de 50 MF parti de zéro, il possède au bout de 10 ans, après dilutions successives et cessions partielles, 10% du capital de sa société, pour une contrevaletur de 35 MF.

Sa rémunération annuelle est de 600 000 F ; ses revenus de patrimoine sont de 1,8 MF. Il paye 1MF d'impôt sur le revenu. Compte tenu de la structure de son revenu (salaire très modéré) et de ses placements (faibles distributions de sa société, qui réinvestit ses bénéfices ; optimisation fiscale à travers PEA, PEP, assurance-vie, placements obligataires...), son taux d'imposition moyen sur les revenus stricto sensu (42%) n'est pas sensiblement différent de ce qu'il serait ailleurs en Europe.

Il paye par ailleurs une cotisation d'ISF (environ 500 KF) qu'il ne paierait pas ailleurs, et qui en revanche porte son taux global d'imposition à 63% très au delà de la quasi totalité des pays comparables (Allemagne, Etats-Unis, Royaume Uni...).

Lorsqu'il cède sa société (PV = 35 MF), il paye 9,1 MF d'impôt sur les plus values : il n'aurait rien payé en Belgique, mais, dans les autres pays, de 7MF (US) à 9,8MF (Allemagne).

## 2° Fiscalité du patrimoine

La fiscalité française du patrimoine est relativement lourde (existence d'un ISF à taux élevé, taux élevé de droits de succession) sans pour autant apparaître globalement " hors marché " (l'ISF ou équivalent existe aux Pays Bas, en Italie, aux Etats Unis, etc.). En revanche, si l'on s'intéresse plus particulièrement au traitement des biens professionnels, elle présente des défauts de structure, qui la singularisent et la rendent particulièrement anti économique.

Le principal constat est que le régime français d'imposition du patrimoine réussit le tour de force paradoxal de favoriser le patrimoine hérité par rapport au patrimoine créé, le patrimoine immobile par rapport au patrimoine financeur de projets, la filiation par rapport à la compétence ! Il suffit pour étayer ce propos de rappeler succinctement quelques caractéristiques :

a)- Un créateur d'entreprise sans moyens personnels ayant développé son entreprise par appel aux capitaux extérieurs, donc fortement dilué (en dessous de 25% généralement), se verra imposé à l'ISF dès lors qu'il cherchera à diversifier son patrimoine (part de l'outil professionnel en dessous de 75%) ou qu'il voudra investir dans une nouvelle entreprise ;

- a contrario, un créateur fortuné n'ayant pas fait appel à des capitaux extérieurs, détenant plus de 25% du capital, pourra diversifier son patrimoine sans être assujetti à l'ISF ;

b)- Un chef d'entreprise ayant un patrimoine diversifié (moins de 75% dans l'outil de travail) n'est pas assujetti à l'ISF dès lors qu'il verrouille son capital et reste dirigeant de l'entreprise ;

- a contrario le même chef d'entreprise décidant de se consacrer à une nouvelle entreprise (perte du statut de dirigeant), ou de développer la sienne par appel à des investisseurs (dilution en deçà de 25%), se verra assujetti à l'ISF

c) - Un créateur d'entreprise décidant de céder sa société sera assujetti à l'impôt sur les plus values (26%) puis à l'ISF ; un chef d'entreprise décidant de " passer la main " à un meilleur gestionnaire sera assujetti à l'ISF ; un chef d'entreprise décidant d'organiser sa succession en faisant appel à un gestionnaire extérieur sera assujetti à l'ISF, puis aux droits de succession à taux plein ;

- Si en revanche un chef d'entreprise garde la main jusqu'au bout, puis transmet la direction à son héritier, et que celui-ci conserve le capital et la direction de la société, l'ISF n'est jamais dû, et seul est dû l'impôt sur les successions à taux réduit (17%)

L'ISF se caractérise en outre par un certain nombre d'anomalies et d'effets de distorsion aberrants :

- dans une entreprise dont l'un des cofondateurs sera mandataire social et l'autre simple salarié de l'entreprise, tous deux étant par hypothèse détenteurs de la même participation au capital, le premier sera exonéré d'ISF et pas le second ;

- un entrepreneur souhaitant, après développement de son entreprise (et dilution en dessous de 25%, ce qui est généralement le cas pour les entreprises à fort développement), céder une partie du capital de son entreprise pour investir dans une autre entreprise (type "business angel") se verra de ce simple fait imposé à l'ISF (s'il passe en dessous des 75% investis dans l'outil de travail) ;

- dans les mêmes circonstances, si l'entreprise est cotée et connaît des difficultés, la baisse du cours pourra faire passer l'outil de travail en dessous de 75% du patrimoine de l'entrepreneur, alors assujéti à l'ISF

- le "plafonnement du plafonnement" de l'impôt global peut conduire à des niveaux d'imposition supérieurs au revenu courant

Ces différents défauts sont particulièrement préoccupants du fait du niveau élevé et de la forte progressivité des taux.

## CONCLUSIONS

Le tableau ainsi dressé, complexe et diversifié, ouvre de nombreuses pistes. Cependant, sauf à tomber dans le travers consistant à considérer que le "benchmark" fixe toujours la norme idéale, ou encore à oublier que les objectifs de la politique fiscale ne se limitent pas à la préoccupation de la présente étude, on ne saurait considérer le paysage ainsi dessiné en creux comme une sorte de fiscalité optimale.

Seule est opérationnelle une approche par public cible et par objectifs.

- Ainsi, **un abaissement du taux marginal maximum de l'impôt sur le revenu est sans aucun doute la mesure la plus forte symboliquement et médiatiquement ; l'effet d'image, non mesurable, serait certainement très fort, dès lors que la baisse serait significative (passage du seuil symbolique des 50% ?)**. Techniquement, elle viserait principalement le public des salariés français à hauts revenus et très mobiles (typiquement les traders et opérateurs de marché) ; son effet à court moyen terme sur les comportements de ce public serait cependant probablement assez limité, compte tenu d'une part de l'importance du différentiel (cf. réaction du *Jeune opérateur de marché français célibataire* dans la partie Synthèse ci-dessus), d'autre part et surtout du fait que les déterminants fiscaux sont probablement, en fait, désormais assez secondaires dans la dynamique de la place de Londres (cf. chap. 5, *Marchés Financiers*, ci-après)

- Si le public visé est celui des cadres étrangers à haut revenu (chercheurs et experts, "top managers") dans une stratégie d'attraction des quartiers généraux et des centres stratégiques européens, la mesure la plus efficace serait sans aucun doute **l'instauration d'un vrai régime des résidents temporaires**, du type des régimes anglais ou belges (cf. monographies).

- Si la cible est celle des entrepreneurs et créateurs d'entreprise, alors les champs pertinents sont (outre le champ hautement symbolique du taux marginal de l'IR), ceux des stock options et de l'ISF. Plusieurs idées, alternatives ou complémentaires, peuvent à cet égard être avancées :

\* suppression de l'ensemble des effets de seuil et de structure, par une **suppression de l'exonération de l'outil de travail, compensée par une suppression de la progressivité du taux, qui pourrait être uniformément ramené à 0, 5%, et un déplafonnement du plafonnement de la cotisation d'impôt totale ;**

\* possibilité **d'imputation, sans plafonnement ni limite de temps, des cotisations d'ISF versées au titre de l'outil de travail sur les impôts sur les plus-values dus lors de la cession des titres concernés ;**

\* création d'un **régime d'exonération de l'ISF, parallèle au régime de report d'imposition des plus-values créé par la loi de Finances pour 1998** (en cas de cession de titres détenus dans l'outil de travail, exonération d'ISF des fonds réinvestis dans une entreprise nouvelle, et intégration de ces derniers dans le quota de 75% "outil de travail") ;

**\* élargissement aux personnes disposant du statut de salarié dans l'entreprise concernée, de la possibilité de bénéficier de l'exonération d'ISF de l'outil de travail;**

**\* élargissement du champ des BSPCE :** réduction du taux minimal de détention de la société par une personne physique ; suppression, sur agrément, de l'âge des entreprises éligibles - ce qui reviendrait à créer un régime " qualifié ", subordonné par exemple à des conditions de diffusion large et d'apport à l'économie nationale ;

\* suppression de la condition de maintien de l'héritier à la tête de l'entreprise pour le bénéfice du régime préférentiel des droits de mutation à titre gratuit ;

\* modification du mode de calcul de la valeur des titres cotés (par exemple cours moyen pondéré sur un an).

Il apparaît en revanche peu opportun de retoucher encore, quels que soient ses défauts, au régime des stock options, dont l'illisibilité ne pourrait qu'en être encore accrue. Toutefois, le jour où ceci apparaîtra possible, il serait utile de réfléchir à un dispositif d'imposition de type néerlandais ou américain (imposition à l'attribution, sur assiette forfaitaire correspondant à une valeur prudemment estimée des options, avec régime préférentiel sous plafond), et à un raccourcissement des délais minima de détention.

## A) L'imposition du revenu

Cette fiche se livre à une comparaison de la pression fiscale et sociale supportée par des contribuables disposant de revenus élevés d'origine salariale dans différents pays d'Europe et aux Etats-Unis. Une fois la méthodologie expliquée, les résultats en seront présentés pour deux niveaux de revenus (1,2 MF puis 3 MF), en envisageant à chaque fois deux cas : celui d'un célibataire sans enfant et celui d'un contribuable marié ayant deux enfants à charge<sup>29</sup>.

### **1. Présentation de la méthodologie suivie**

L'objectif était de déterminer un **indicateur de pression socialo-fiscale globale** supportée par des contribuables bénéficiant d'un même niveau de rémunération brute (i.e. salaires bruts, avant déduction des cotisations salariales, perçus en 1999 et imposés en 2000). A cette fin, ont été calculés :

- le montant des **cotisations patronales** obligatoires que doit l'entreprise lorsqu'elle verse à son salarié une rémunération brute de 1,2 MF (resp. 3 MF)<sup>30</sup> ;
- le montant des **cotisations salariales** obligatoires versées par le salarié sur ce même salaire brut ;
- le montant de **l'impôt sur le revenu** (éventuellement augmenté des prélèvements assimilés : IR, CSG et CRDS en France, cumul de l'impôt fédéral et de l'impôt applicable dans l'Etat de New York pour les Etats-Unis) dû par le contribuable sur ce même salaire.

Cela permet de calculer deux indicateurs de pression socialo-fiscale :

- le premier, le **taux de prélèvement apparent** pour le salarié, répond à la question suivante : quelle part de la rémunération brute versée au salarié est prélevée sous forme de cotisations sociales salariales ou d'impôt sur le revenu ?
- le second, appelé le **taux de prélèvement réel**, rapporte le total des sommes prélevées (sous forme de cotisations sociales ou d'impôt sur le revenu) au coût total pour l'employeur.

Ainsi, alors que le taux de prélèvement apparent mesure les prélèvements les plus immédiatement "douloureux" pour le salarié car venant en déduction de sa rémunération brute, **le taux de prélèvement réel est le meilleur indicateur de la pression sociale et fiscale effective pesant sur le travail.**

Deux cas de figure ont été pris - célibataire sans enfant, marié avec un conjoint et deux enfants à charge - pour apprécier **l'impact de l'existence de législations relatives au quotient familial.**

Une limite de cette méthode tient à **la plus ou moins grande étendue des régimes de couverture sociale.** Pour la France, ont été pris en compte les cotisations sociales obligatoires et les cotisations de retraite complémentaire (AGIRC et ARRCO). Pour certains pays, ces prestations relèvent de régimes facultatifs, voire de l'initiative privée, et les versements correspondants n'ont donc pas été pris en compte. Néanmoins, pour une population souvent jeune, caractérisée par une aversion au risque plutôt inférieure à la moyenne, **ces indicateurs de pression socialo-fiscale n'en conservent pas moins une certaine pertinence.**

<sup>29</sup> L'ensemble des calculs présentés dans cette monographie est tiré d'une note de la direction de la législation fiscale (réf. N°DLF/E//DO/2000006436) datée du 8 mars 2000.

<sup>30</sup> Ou l'équivalent en monnaie locale, avec les taux de conversion suivants : 1 DM = 3,353 F, 1 Fl = 2,976 F ; 1 FB = 0,1626 F ; 1 £ = 10 F, 1 \$ = 6,32 F.

## 2. Application à un contribuable bénéficiant d'un revenu brut de 1,2 MF

### a. Contribuable célibataire sans enfant disposant d'un salaire brut de 1,2 MF

	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Coût total employeur (1)	1 718 508	1 265 450	1 245 845	1 338 111	1 619 040	1 364 394
Cotisations patronales (2)	518 508	65 450	45 845	141 111	419 040	164 394
Revenu brut (3) = (1)-(2)	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Cotisations salariales (4)	220 200	65 450	45 845	23 000	161 636	20 999
Impôt sur le revenu (5)	396 286	578 727	411 046	413 110	533 664	646 655
Cotisations salariales et IR (6) = (4) + (5)	616 486	644 177	456 891	436 110	695 300	667 654
<b>Revenu net (7) = (3)-(6)</b>	<b>583 514</b>	<b>555 823</b>	<b>743 109</b>	<b>763 890</b>	<b>504 700</b>	<b>532 346</b>
Total prélevé (2)	1 134 994	709 627	502 736	577 221	1 114 340	832 048
<b>Taux de prélèvement apparent pour le salarié (8) = (6)/(3)</b>	<b>51,3%</b>	<b>53,7%</b>	<b>38,0%</b>	<b>36,3%</b>	<b>57,9%</b>	<b>55,6%</b>
<b>Taux de prélèvement réel (2)/(1)</b>	<b>66,0%</b>	<b>56,1%</b>	<b>40,4%</b>	<b>43,0%</b>	<b>68,8%</b>	<b>61,0%</b>

### b. Contribuable marié avec deux enfants disposant d'un salaire brut de 1,2 MF

	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Coût total employeur (1)	1 718 508	1 265 450	1 245 845	1 341 111	1 619 040	1 364 394
Cotisations patronales (2)	518 508	65 450	45 845	141 111	419 040	164 394
Revenu brut (3) = (1)-(2)	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Cotisations salariales (4)	220 200	65 450	45 845	23 000	161 636	20 999
Impôt sur le revenu (5)	311 900	465 359	355 664	411 140	509 111	631 016
Cotisations salariales et IR (6) = (4) + (5)	532 100	530 809	401 509	434 140	670 747	652 015
<b>Revenu net (7) = (3)-(6)</b>	<b>667 900</b>	<b>669 191</b>	<b>798 491</b>	<b>765 860</b>	<b>529 253</b>	<b>547 985</b>
Total prélevé (2)	1 050 608	596 259	447 354	575 251	1 089 787	816 409
<b>Taux de prélèvement apparent pour le salarié (8) = (6)/(3)</b>	<b>44,3%</b>	<b>44,2%</b>	<b>33,4%</b>	<b>36,1%</b>	<b>55,9%</b>	<b>54,3%</b>
<b>Taux de prélèvement réel (2)/(1)</b>	<b>61,1%</b>	<b>47,1%</b>	<b>35,9%</b>	<b>42,9%</b>	<b>67,3%</b>	<b>59,8%</b>

### 3. Application à un contribuable bénéficiant d'un revenu brut de 3 MF

#### a. Contribuable célibataire sans enfant disposant d'un salaire brut de 3 MF

	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Coût total employeur (1)	4 038 156	3 065 450	3 071 941	3 360 711	4 047 600	3 414 241
Cotisations patronales (2)	1 038 156	65 450	71 941	360 711	1 047 600	414 241
Revenu brut (3) = (1)-(2)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Cotisations salariales (4)	388 584	65 450	71 941	23 000	396 896	154 112
Impôt sur le revenu (5)	1 262 356	1 585 194	1 197 709	1 133 110	1 420 090	1 665 688
Cotisations salariales et IR (6) = (4) + (5)	1 650 940	1 650 644	1 269 650	1 156 110	1 816 986	1 819 800
<b>Revenu net (7) = (3)-(6)</b>	<b>1 349 060</b>	<b>1 349 356</b>	<b>1 730 350</b>	<b>1 843 890</b>	<b>1 183 014</b>	<b>1 180 200</b>
Total prélevé (2)	2 689 096	1 716 094	1 341 591	1 516 821	2 864 586	2 234 041
<b>Taux de prélèvement apparent pour le salarié (8) = (6)/(3)</b>	<b>55,0%</b>	<b>55,0%</b>	<b>42,3%</b>	<b>38,5%</b>	<b>60,5%</b>	<b>60,6%</b>
<b>Taux de prélèvement réel (2)/(1)</b>	<b>66,6%</b>	<b>56,0%</b>	<b>43,7%</b>	<b>45,1%</b>	<b>70,8%</b>	<b>65,4%</b>

#### b. Contribuable marié avec deux enfants disposant d'un salaire brut de 3 MF

	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Coût total employeur (1)	4 038 156	3 065 450	3 071 941	3 360 711	4 047 600	3 414 241
Cotisations patronales (2)	1 038 156	65 450	71 941	360 711	1 047 600	414 241
Revenu brut (3) = (1)-(2)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Cotisations salariales (4)	388 584	65 450	71 941	23 000	396 896	154 112
Impôt sur le revenu (5)	1 177 970	1 471 826	1 164 320	1 131 140	1 395 337	1 650 049
Cotisations salariales et IR (6) = (4) + (5)	1 556 554	1 537 276	1 236 261	1 154 140	1 792 433	1 804 161
<b>Revenu net (7) = (3)-(6)</b>	<b>1 433 446</b>	<b>1 462 724</b>	<b>1 763 739</b>	<b>1 845 860</b>	<b>1 207 767</b>	<b>1 195 839</b>
Total prélevé (2)	2 604 710	1 602 726	1 308 202	1 514 851	2 839 833	2 218 402
<b>Taux de prélèvement apparent pour le salarié (8) = (6)/(3)</b>	<b>52,2%</b>	<b>51,2%</b>	<b>41,2%</b>	<b>38,4%</b>	<b>59,7%</b>	<b>60,1%</b>
<b>Taux de prélèvement réel (2)/(1)</b>	<b>64,5%</b>	<b>52,3%</b>	<b>42,6%</b>	<b>45,1%</b>	<b>70,2%</b>	<b>65,0%</b>

## 4. Synthèse

### a. Pour une rémunération de 1,2 MF

Salarié célibataire gagnant 1,2 MF brut	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Taux de prélèvement apparent	51,3%	53,7%	38,0%	36,3%	57,9%	55,6%
Taux de prélèvement réel	66,0%	56,1%	40,4%	43,0%	68,8%	61,0%

En termes de **taux de prélèvement apparent** pour le salarié, la France se situe dans très nettement au-dessus des Etats-Unis et du Royaume-Uni (respectivement 13 et 15 points d'écart) et sa position est à peine plus favorable que les trois autres pays d'Europe continentale étudiés (de 2 à 7 points d'écart).

En termes de **taux de prélèvement réel**, compte tenu du poids des cotisations sociales patronales, elle n'est en revanche dépassée que par la Belgique et accuse un surplus compris entre 5 points (Pays-Bas) et 26 points (Etats-Unis) par rapport aux autres pays.

Salarié marié, 2 enfants gagnant 1,2 MF brut	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Taux de prélèvement apparent	44,3%	44,2%	33,4%	36,1%	55,9%	54,3%
Taux de prélèvement réel	61,1%	47,1%	35,9%	42,9%	67,3%	59,8%

Le passage à l'étude d'une famille ne modifie pas substantiellement **la hiérarchie des taux de prélèvement**.

En termes de **taux de prélèvement apparent** pour le salarié, la France se situe au même niveau que l'Allemagne, à mi-chemin entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni d'une part, la Belgique et les Pays-Bas de l'autre. En termes de **taux de prélèvement réel**, la France est de nouveau en avant-dernière position, seule la Belgique ayant un taux supérieur de 6 points. L'écart avec les autres pays varie de 1 point (Pays-Bas) à 25 points (Etats-Unis). La seule modification d'envergure est la réduction de l'écart entre la France et le Royaume-Uni, qui passe de 23 points (taux de prélèvement réel pour un célibataire) à 18 points (taux de prélèvement réel pour une famille), sous l'impact de la législation du quotient familial.

### b. Pour une rémunération de 3 MF

Salarié célibataire gagnant 3 MF brut	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Taux de prélèvement apparent	55,0%	55,0%	42,3%	38,5%	60,5%	60,6%
Taux de prélèvement réel	66,6%	56,0%	43,7%	45,1%	70,8%	65,4%

La France se situe à nouveau très au-dessus des Etats-Unis et du Royaume-Uni pour le taux de prélèvement apparent mais accuse un taux inférieur de 5 points par rapport aux Pays-Bas et à la Belgique. Sur le taux de prélèvement réel, elle est avant-dernière avec un écart variant de 23 points (Etats-Unis) à 1 point (Pays-Bas) ; la Belgique a en revanche un taux supérieur de 4 points. **Pour une famille, la situation n'est pas significativement différente** : les mécanismes de plafonnement du bénéfice procuré par le quotient familial limitent à 2 points la baisse du taux de prélèvement réel.

Salarié marié, 2 enfants gagnant 3 MF brut	France	Allemagne	Etats-Unis (New York)	Royaume-Uni	Belgique	Pays-Bas
Taux de prélèvement apparent	52,2%	51,2%	41,2%	38,4%	59,7%	60,1%
Taux de prélèvement réel	64,5%	52,3%	42,6%	45,1%	70,2%	65,0%

## **B) L'imposition des plus-values**

La fiscalité des revenus des capitaux mobiliers est au centre d'importants enjeux dans les pays de l'OCDE, en raison de son impact sur l'accumulation du capital, sur les modalités de financement des entreprises et sur les choix patrimoniaux des ménages. Les différences éventuelles de régime d'imposition peuvent en outre favoriser une concurrence fiscale entre les pays.

L'examen des caractéristiques des régimes de plus-values mobilières réalisées à titre non professionnel par les personnes physiques dans les pays de l'OCDE révèle de profondes divergences (I). La France dispose dans ce cadre d'un régime fiscal spécifique qui ne paraît toutefois pas susceptible d'influencer de manière substantielle l'allocation de l'épargne vers les placements en action (II).

### **I - caractéristiques de la fiscalité sur les plus values mobilières**

#### **1- Le régime de droit commun**

<b>Pays</b>	<b>Régime</b>	<b>Seuil</b>	<b>Abattement</b>	<b>exonération</b>	<b>Taux d'imposition</b>
<b>France</b>	IR avec taux uniforme	cession >50KF	/	PEA, PEE, PEP, participation des salariés, FCP, PER	26% (1)
<b>Allemagne</b>	exonération	/	/	/	0%
<b>Royaume-Uni (2)</b>	IR	non	71 000 F + 5% par année plafonné à 40% à la 10 <sup>ème</sup> année	PEA, Obligations, titres spécifiques(3) - réinvestissement	10% de 0 à 15 KF - 22% de 15 à 280KF - 40% au delà
<b>Italie</b>	Prélèvement libératoire	non	non	PV sur cession de part d'OPCVM	12,5%
<b>Espagne</b>	IR avec taux uniforme	cession >20KF	7 900 F sauf OPCVM	non	20%
<b>Pays-Bas</b>	Exonération	/	/	/	0%
<b>Belgique</b>	Exonération	/	/	/	0%
<b>Luxembourg</b>	Exonération	/	/	/	0%
<b>Suisse</b>	Exonération	/	/	/	0%
<b>Etats-Unis</b>	Prélèvement libératoire	/	/	/	20%

Source : Direction de la législation fiscale, document de travail du 11/01/2000 : *Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001)*, document de travail de la direction de la prévision (mars 2000) - Annexe XV du 17<sup>ème</sup> rapport du Conseil des Impôts : *La fiscalité des revenus de l'épargne*

(1) taux de 16% + prélèvements sociaux de 2%, CSG de 7,5% et CRDS de 0,5%

(2) Nouveau régime depuis le 6/04/2000

(3) Cessions d'actions cotées ou de parts d'OPCVM souscrites dans le cadre d'un PEP, parts de FCP à risque investis en titres de sociétés non cotées (70% de leur portefeuille), titres d'états et titres d'autres créances notamment obligataires.

## 2- Le régime des participations substantielles

Pays	Régime	Définition	Abattement	exonération	Taux marginal d'imposition
France	IR - Taux uniforme	P > 25%	/	Cession dans un groupe familial (1)	26%
Allemagne	IR - Taux préférentiel	P > 10 % (2)	68 000F	/	50% du taux moyen (3)
Royaume-Uni	Pas de régime spécial	/	/	/	/
Italie	Prélèvement libératoire	sociétés cotées: P>2% droits de vote ou > 5% du K ; sociétés non cotées : P>20% droits de vote ou 25% du K	/	/	27%
Espagne	Pas de régime spécial				
Pays-Bas	IR - Taux préférentiel	P>5%	/	/	25% (4)
Belgique	Taux uniforme	Résidents cédant à des non résidents P > 25% (6)	/	/	16,5% (5)
Luxembourg	IR - Taux préférentiel	P > 25%	325 000F	/	50% du taux moyen de l'IR (7)
Suisse	Pas de régime spécial				
Etats-Unis	Pas de régime spécial				

Source : Direction de la législation fiscale, document de travail du 11/01/2000 - *Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001)*, document de travail de la direction de la prévision (mars 2000) - Annexe XV du 17<sup>ème</sup> rapport du Conseil des Impôts : *La fiscalité des revenus de l'épargne*.

- (1) le cédant ou les membres du groupe familial ont détenu à un moment quelconque au cours des 5 dernières années plus de 25% des droits dans les bénéfices sociaux
- (2) 10% détenus au cours de l'année de cession ou de l'une des 5 précédentes
- (3) si plus value < 51 MF : la moitié du taux moyen calculé sur l'ensemble des revenus y compris la plus-value : plafonnement à 27,95% ; au delà, de 51 MF taux du barème de l'IR
- (4) dès lors que le montant de la plus-value et des dividendes ajouté aux autres revenus excède la 2<sup>ème</sup> tranche du barème de l'IR soit 45 806 FF, taxé au taux de 37,95%
- (5) Impôts locaux facultatifs
- (6) Cédant détenant 25% des droits sociaux lors des 5 dernières années concluant avec une personne morale non résidente
- (7) taux calculé sur le revenu global du cédant comprenant la plus-value : plafonnement à 23%

### 3- Le régime des opérations spéculatives

Pays	régime	Définition	Seuil	exonération	Tx maximum d'imposition
France	IR au titre des BNC	Opé dépassant la gestion d'un portefeuille effectuée à titre habituel	/	/	62%(1)
Allemagne	IR de droit commun	PV sur titres détenus < 1 an	3350 F	Emprunts d'Etats, ent pub, oblig émis par 1 résident(2)	51,2% (3)
Royaume-Uni	Pas de régime spécial		/	/	/
Italie	Pas de régime spécial		/	/	/
Espagne	IR de droit commun	PV sur titres D < 2 an	/	/	47,6%
Pays-Bas	IR de droit commun	notion résultant de circonstances de fait	/	/	60%
Belgique	Imposition spéciale	Opé dépassant la gestion normale d'un patrimoine privé	/	/	33 % (4)
Luxembourg	IR de droit commun	PV sur titres D < 6 mois	1600 F	/	46%
Etats-Unis	IR de droit commun	PV sur titres D < 1 an	/	/	39,6%

Source : Direction de la législation fiscale, document de travail du 11/01/2000 - *Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001)*, document de travail de la direction de la prévision (mars 2000) - Annexe XV du 17<sup>ème</sup> rapport du Conseil des Impôts : *La fiscalité des revenus de l'épargne*.

(1) taux maximum IR (54%) + CSG-CRDS : 8%

(2) sauf s'il s'agit d'obligations convertibles ou de titre participatifs ou si obligations acquises par le cédant à l'étranger

(3) taux maximum 53% + majoration 5,5% du montant de l'impôt)

(4) Impôts locaux facultatifs

## II - La spécificité du régime français de taxation des plus values mobilières

➤ La France se trouve dans une position particulière dans la mesure où elle n'entre ni dans la catégorie des pays exonérant les plus-values, ni dans celle des pays où l'imposition de la plus-value varie en fonction de la durée de détention des titres, de la nature de la participation ou du montant de la plus-value. La fiscalité française des plus-values mobilières se caractérise en effet par une **imposition généralisée au titre de l'impôt sur le revenu, selon un mécanisme de taux proportionnel** de 26% sans aucune **hypothèse de réduction du taux d'imposition** en fonction de la durée de la détention ou du montant de la plus-value.

➤ Le régime français connaît un **seuil de cession déclenchant l'imposition particulièrement faible**<sup>31</sup>. En effet, l'actuel seuil d'imposition fixé à 50 000F s'applique non pas à la plus-value dégagée mais aux opérations de vente de valeurs mobilières. Il se situe donc à un niveau faible par rapport aux pays qui appliquent un abattement sur les plus-values imposables (Allemagne : 68 000 F, Royaume-Uni : 71 000 F, Luxembourg : 325 000 F une fois tous les 10 ans). Il faut noter que ce seuil est plus lisible qu'antérieurement dans la mesure où il s'applique à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000 à l'ensemble des titres y compris les cessions de titre d'OPCVM.

➤ La France est le pays de l'OCDE qui taxe **le plus lourdement les opérations considérées comme spéculatives**<sup>32</sup> avec un taux marginal de 62% (taux maximum d'IR de 54% + CSG et CRDS de 8%) soit un différentiel de 2 points avec les Pays-Bas, de 10,8 points avec l'Allemagne, 16 points avec le Luxembourg, 24 points avec le Royaume-Uni et 29 points avec le Belgique.

➤ Des **régimes dérogatoires** ont été créés afin d'exonérer (sous certaines conditions) les cessions consenties dans deux cadres principaux :

- d'une part, l'épargne salariale c'est à dire l'épargne investie par les salariés dans leur entreprise : cessions dans le cadre de la participation des salariés et des plans d'épargne entreprise (PEE) ;

- d'autre part l'épargne orientée vers des placements longs : les plans d'épargne en action (PEA) (exonération des plus value pour les titres détenus de plus de 5 ans), les plans d'épargne populaire (PEP), un certain nombre de fonds communs de placement (FCP), les plans d'épargne retraite et les contrats d'assurance - vie investis principalement en actions.

Au total, le régime de taxation des plus-values en France, en dépit de son caractère généralisé, ne peut être considéré comme de nature à décourager l'allocation de l'épargne vers les placements en action compte tenu de l'existence de plusieurs régimes dérogatoires notamment le PEA et le PEP qui permettent de soustraire une partie importante de l'épargne mobilière à la fiscalité des plus-values. En revanche, la taxation des plus values en France est alourdie par le fait qu'elles supportent également l'impôt de solidarité sur la fortune.

---

<sup>31</sup> Taxation de l'épargne et risque de délocalisation : Association française des établissements de crédit (nov 1999)

<sup>32</sup> définies comme " les opérations dépassant la simple gestion d'un portefeuille effectuées à titre habituel "

## C) L'IMPOSITION DES STOCK OPTIONS

Utilisés par la grande majorité des entreprises cotées<sup>33</sup> et par la plupart des entreprises de croissance, les stocks options sont un outil de rémunération et d'intéressement principalement dédié aux cadres dont le mécanisme, et partant la fiscalité, est complexe et s'effectue à partir de trois événements principaux : l'attribution de l'option, la levée de l'option et la cession de l'action.

Or, l'examen des caractéristiques des régimes de taxation des stocks options dans les différents pays de l'OCDE révèle de profondes divergences (I) et met en évidence la spécificité du régime français (II).

### I - caractéristiques de la fiscalité sur les stocks options dans les pays de l'OCDE

#### 1- La fiscalité au moment de l'attribution des options

Pays	Imposition du rabais			Imposition de la valeur des options		
	Rabais autorisé	Assiette	Taux (2)	Imposition Oui/Non	Assiette	Taux (2)
<b>FRANCE</b>						
1- Stock options	oui	/	/	/	/	/
2- BSPCE (1)	non	/	/	/	/	/
<b>ALLEMAGNE</b>	oui	/	/	non	/	/
<b>ROYAUME-UNI</b>						
1- Régime non qualifié	oui	rabais	40%	non	/	/
2- CSOP (salariés) (A< 300 KF)	oui	rabais	40%	non	/	/
(3)	oui	/	/	non	/	/
3- Plans PME (A<1MF) (4)						
<b>BELGIQUE</b>	oui	rabais	54,6%	IR	15% VA (5)	56,6%
<b>PAYS-BAS</b>	oui	rabais	60%	IR	20% VA (6)	60%
<b>ITALIE</b>						
1- régime général	oui	rabais	46%	IR	nd	nd
2- augmentation du capital réservé aux salariés	oui	/	0%	/	/	/
<b>ETATS-UNIS</b>						
1- régime non qualifié	non	/	/	IR (8)	25% VA	39,6%
2- ISO (cadres) (A< 600 000F) (7)	non	/	/	non	/	/
3- ESPP (salariés) (A< 150 000 F)	oui (9)	rabais	39,6%	non	/	/
<b>Canada</b> : plans d'options d'achat ou de souscription d'action	non	/	/	non	/	/

Source : Direction de la législation fiscale, document du 30/05/2000 - Direction de la prévision : note du 9 mai 2000 - *Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001)*, document de travail de la direction de la prévision (mars 2000)

**Abréviations : A = attribution ; VA= valeur des actions à la date d'attribution des options**

- (1) Sociétés créées depuis moins de 15 ans, non cotées ou cotées sur des marchés de valeur de croissance, détenues à 25% au moins par des personnes physiques
- (2) Taux marginal d'IR

<sup>33</sup> Selon une enquête de l'*Expansion* sur les stock options (septembre 1999), 37 des 40 entreprises de l'indice sont concernées et les plus-values potentielles pour le management des 40 plus grandes sociétés françaises seraient de 45 MdF ;

- (3) *Company share options plans*
- (4) Projet PLF avril 2000 : plans réservés aux PME (<150MF) à 10 postes clefs
- (5) Le taux de 15% est majoré d'un point par année au delà de la 5<sup>ème</sup>.
- (6) Le gain imposable croît à mesure que la durée de détention des options augmente (5 ans = 20%, 10 ans = 35 %)
- (7) *ISO : Incentive stock options ; ESPP : Employee stock purchase plans*
- (8) imposition à l'attribution si le sous-jacent est coté
- (9) 15% maximum de la valeur des titres (surcoût si le salarié détient plus de 10% du capital de la société)

## 2- La fiscalité au moment de l'acquisition des actions

	Assiette (1)	Condition	Taux si conditions respectées	Taux si conditions non respectées	Plvt charge employeur
<b>FRANCE</b>					
1- Régime général	/	/	/	/	/
2- BSPCE	/	/	/	/	/
<b>ALLEMAGNE</b>	PVA	/	51,2% + CS (≈21%)	51,2% + CS (≈21%)	CS (≈21%) (2)
<b>ROYAUME-UNI</b>					
1- régime non qualifié	PVA	/	40% (IR)	40% (IR)	/
2- CSOPs	PVA	D > 3 ans, P > 3 ans et A < 300 KF	0%	40% (IR)	/
3- Plans PME	PVA	D > 3 ans et A < 1 MF	0%	40% (IR)	/
<b>BELGIQUE</b>	/	/ (3)	0%	0%	/
<b>PAYS-BAS</b>	PVA	D > 3 ans	0%	60% (IR) (4)	/
<b>ITALIE</b>	PVA	création d'actions réservées salariés	0%	46% (IR) + CS	/
<b>ETATS-UNIS</b>					
1 - Régime non qualifié	PVA	(5)	39 ,6% + CS (≈1,45%)	39 ,6% + CS (≈1,45%)	CS (≈1,45%)
2- ISO	/	/	/	/	/
3- ESPP	/	/	/	/	/
<b>CANADA :</b>	PVA	D > 2ans	0%	32,7 % (6)	/

Source : Direction de la législation fiscale, document du 30/05/2000 - Direction de la prévision : note du 9 mai 2000 - *Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001)*, document de travail de la direction de la prévision (mars 2000).

**Abréviations : D= délai entre attribution des options et levée des options ; A= attribution ; P = durée minimale entre 2 levées ; PVA = plus value d'acquisition**

- (1) plus-value d'acquisition : excédent de la valeur de l'action à la date de levée de l'option sur le prix d'exercice
- (2) cotisations sociales employeurs : 10 ,15% + 3,23% + 7,6% (avec plafonds)
- (3) pour les options attribuées à/c du 1/1/1999 (avant exonération si l'option était levée 1 an au plus tôt et 6 ans au plus tard à/c date attribution)
- (4) imposition de l'avantage à l'IR mais après déduction du gain forfaitaire déjà imposé lors de l'attribution
- (5) si non taxée au moment de l'attribution
- (6) 49,7% des ¾ de la valeur de l'avantage

### 3- La fiscalité au moment de la cession des actions

	imposition du rabais		Conditions	PV Acquisition			PV de cession		
	Assiette	taux		Régime	taux bénéficiaire	Plvt Employeur	Régime	tx si respect cond	tx si non respect
<b>I - FRANCE</b>									
<b>1 - Régime général</b>									
<b>A- Options attribuées avant le 27/04/00</b>	au delà de 5%	62%+CS (≈10%) (2)	<b>1- D+C &gt; 5 ans</b> <b>2- D+C &lt; 5 ans</b>	PF (3) IR+CSG-CRDS+CS	40% (4) 62% + CS (≈15%)	/ CS (44%) (5)	PV mobilières PV mobilières	26% 26%	26% 26%
<b>B- Options attribuées à/c du 27/04/00 (1)</b>	au delà de 5%	62%+CS (≈10%)	<b>1- D+C &gt; 4 ans</b> a- C > 2 ans et PV < 1 MF b- C > 2 ans et PV > 1 MF c- C < 2 ans et PV < 1 MF d -C < 2 ans et PV > 1 MF <b>2- D +C &lt; 4 ans</b>	PF (3) PF (3) PF (3) PF (3) IR+CSG-CRDS+CS	26% (6) 40% (6) 40% (6) 50% (6) 62% + CS (≈15%)	/ CS (44%) (5)	PV mobilières PV mobilières PV mobilières	26% 26% 26%	26% 26% 26%
<b>2- BSPCE</b>	non	/		PF	26% (7)		PV mobilières	26%	26%
<b>ALLEMAGNE</b>	/	/	C > 1an	/	/		PV mobilières	0%	51,2% (IR)
<b>ROYAUME-UNI</b>									
1- régime non qualifié	/	/	/	/	/	/	IR	40%	40%
2- CSOPs	/	/	/	/	/	/	IR	40% (8)	40%
3- Plans PME	/	/	C>7 ans	/	/	/	IR	0% (9)	40%
<b>BELGIQUE</b>	/	/	/ (10)	/	/		PV mobilières	0%	0%
<b>PAYS-BAS</b>			C > 3 ans	/	/	/	PV mobilières	0%	60% (IR)
<b>ITALIE</b>	/	/	/	/	/	/	PV mobilières	12,5%	12,5% (11)
<b>ETATS-UNIS</b>									
1 - Régime non qualifié	/	/	D>2 et C> 1an	/	/		PV mobilières	20%	39,6% (IR)
2- ISO	/	/	D>2 et C> 1an	PV	20% (12)	/	PV mobilières	20%	39,6% (IR)
3- ESPP	/	/	D>2 et C> 1an	PV	20%: (12)	/	PV mobilières	20%	39,6% (IR)
<b>CANADA :</b>	/	/	a- D < 2 ans	/	/	/	IR	32,7%	32,7%
	/	/	b- D> 2 ans	IR	32,7% (13)	/	IR	32,7%	32,7%

Source : *Direction de la législation fiscale, document du 30/05/2000 - Direction de la prévision : note du 9 mai 2000 - Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001), document de travail de la direction de la prévision (mars 2000)*

**Abréviations : D= délai entre attribution des options et levée des options, C = délai de conservation des actions, A = attribution**

(1) selon projet de loi NRE adopté en première lecture par l'AN le 2 mai 2000

(2) IR + CSG + CRDS + CS

(3) prélèvement forfaitaire

(4) 30% IR + CSG-CRDS+ 2% social

(5) cotisations sociales employeurs : 44% pour un salaire de 1 MF brut

(6) taux + CSG-CRDS et 2% social

(7) taux porté à 40% si le bénéficiaire exerce son activité dans la société émettrice depuis moins de 3 ans

(8) abattement annuel de 5% de la PV de la 3<sup>ème</sup> à la 10<sup>ème</sup> année de détention

(9) réduction du taux d'attribution de 6 points par année de détention

(10) options attribuées avant 1/01/99, conservation des actions pendant 2 ans

(11) 27% si participations substantielles

(12) 39,6% si conditions non respectées

(13) taux maxi 49,7% des  $\frac{3}{4}$  du gain

## II - Le régime français de taxation des stock options

### 1 - Le durcissement progressif de la taxation des stock options

➤ A l'origine, le régime fiscal des " stock options " français était caractérisé par une grande souplesse progressivement remise en cause dans les années 1990. L'évolution récente de la législation fiscale et sociale applicable aux plans d'option sur actions a conduit d'une part à rendre plus **complexe le régime de taxation avec des différences d'imposition** selon que les plans d'option ont été attribués en 1990, 1993, 1995 ou 1997 et d'autre part à **augmenter de manière sensible leur imposition**<sup>34</sup> : suppression de l'exonération des plus-values de cession, augmentation de l'imposition des plus-values d'acquisition, assujettissement aux prélèvements sociaux.

La France impose l'ensemble de la plus value au moment de la cession des actions à savoir<sup>35</sup> :

- l'imposition de la fraction du rabais qui dépasse 5% de la valeur du titre ;
- l'imposition de l'avantage tiré de la levée de l'option (**prélèvement forfaitaire de 40%** ou barème selon que la durée de détention est supérieure ou inférieure à 5 ans) ;

**- l'imposition de la plus-value supplémentaire réalisée au moment de la vente au taux normal des plus-values de cession soit 26% avec prélèvements sociaux.**

➤ En outre, alors que l'avantage représenté par la plus-value d'acquisition était traditionnellement exonéré de cotisations patronales de sécurité sociale, **les plus-values d'acquisition enregistrées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997 font l'objet de cotisations sociales patronales** dès lors que le délai de détention entre l'attribution et l'option est inférieur à 5 ans (dispositif reconduit par le nouveau projet de loi). L'étude réalisée par le cabinet Arthur Andersen en 1999 met ainsi en évidence les éléments suivants :

#### Imposition de la PV d'acquisition de plans d'options de souscription :

	Au terme de 3 ans	Au terme de 5 ans
Plus value brute d'acquisition	100	100
Imposition	49,44	40
Charges sociales salariales	8,45 (1)	/
net en poche	42,16	60
<b>coût employeur</b>	<b>26</b>	/

Source : Arthur Andersen Co

hypothèse d'un doublement de la valeur de l'action de 100 à 200 : en l'espace de 3 ans, avec une croissance annuelle de l'action de 25,98% en l'espace de 5 ans avec une croissance annuelle de 14,87%

(1) pour les dirigeants et uniquement si > 8 fois le plafond de la sécurité sociale

<sup>34</sup> Rapport au premier ministre sur l'épargne salariale, De Foucauld, Balligand, janvier 2000

<sup>35</sup> Jusqu'au vote du projet de loi NRE adopté en première lecture par l'AN le 2 mai 2000

## **2 - Le renforcement du caractère incitatif du régime français par la création des BSPCE**

Le régime **fiscal et social** des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (**BSPCE**), (créés par la loi de finance 1998) est plus incitatif que celui des plans d'option sur actions classiques dans la mesure où :

- le dispositif vise les PME à forte croissance puisqu'il s'adresse exclusivement aux sociétés créées depuis moins de 15 ans non cotées ou cotées sur des marchés de valeur de croissance alors que le système français est peu favorable **aux valeurs de croissance** dans la mesure où le taux moyen d'imposition est indépendant de la croissance de la valeur de l'option entre la date d'attribution et la date d'exercice (au contraire de la Belgique et des Pays-Bas qui n'imposent que la valeur de l'option lors de l'attribution, et pas les plus-values) ;

- il ne prévoit pas de délai d'indisponibilité entre l'attribution des bons et la cession des titres alors que le délai requis dans le régime général est de 5 ans ; il suffit que le bénéficiaire ait été pendant au moins 3 ans salarié de la société émettrice ;

- le gain réalisé lors de la cession de ces titres est imposé au **taux de droit commun des plus-values de cession de valeur mobilière soit 26%** (prélèvements sociaux inclus) sans qu'il existe de différence entre la plus-value d'acquisition et la plus-value de cession, ni d'assujettissement aux cotisations sociales.

**Annexe : SIMULAtions de la direction de la prévision<sup>36</sup>**

**Tableau : Taux d'imposition (impôt et CS/plus value)**

Montant en francs pour une PV totale de 500F :

	<i>Attribution</i>	<i>Acquisition</i>	<i>Cession</i>	<i>Total</i>	<i>% de la plus-value totale</i>
<i>France :</i>					
- régime général	0	0	118	118	24%
- BSPCE	0	0	96	96	19%
<b>ALLEMAGNE</b>	<b>0</b>	<b>133</b>	<b>0</b>	<b>133</b>	<b>27%</b>
<i>ROYAUME-UNIS</i>					
- régime non qualifié	0	97	45	142	<b>28%</b>
- CSOP	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	
					<b>9%</b>
<i>PAYS-BAS</i>					
- régime non qualifié	120	42	67	229	49%
- régime qualifié	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>120</b>	<b>24%</b>
<i>BELGIQUE</i>	41	0	0	41	8%
<i>ETATS-UNIS</i>					
- régime non qualifié	97	0	25	122	24%
- ISO	0	0	56	56	11%
- ESPP	0	0	56	56	11%

**Source :** Fiscalité des stock options : une mise en perspective internationale (le 9 mai 2000)- Direction de la Prévision

**Hypothèse :** option de durée 5 ans minimum ; prix d'exercice de 1 000 F identique à la valeur du sous-jacent au moment de l'attribution ; levée après 6 ans ; PV d'acquisition de 300 F et PV de cession de 200 F - imposition du revenu au taux marginal supérieur (conditions de délai respectés)- actualisation des montants payés au taux de 6%

<sup>36</sup> Fiscalité des stock options : une mise en perspective internationale

## D) les régimes spéciaux applicables aux cadres expatriés

La capacité à attirer les **quartiers généraux** des grandes entreprises, qui exercent au sein de leur groupe des fonctions de direction, de gestion, de coordination et de contrôle, est l'un des principaux enjeux de localisation. Ces quartiers généraux regroupent pour l'essentiel des cadres de haut niveau, d'origines géographiques diverses. Dans un contexte d'internationalisation, **les pratiques de gestion des ressources humaines** des grands groupes sont en effet **largement convergentes** : appeler à leur quartier général - pour une durée le plus souvent comprise entre trois et six ans - des cadres à haut potentiel venus des différentes filiales internationales, avant de les envoyer exercer des responsabilités opérationnelles ailleurs.

Dans cette optique, **le cadre fiscal applicable à ces expatriés** est l'un des principaux éléments pris en compte dans le choix d'implantation d'un quartier général. C'est pourquoi un certain nombre de pays de l'Union européenne ont mis en place des régimes fiscaux spécifiques applicables à ces expatriés (1.), la France ayant fait de même en 1997 (2.).

### 1. Le régime fiscal des cadres expatriés dans les différents pays de l'UE

Hormis la France, **neuf Etats** sur les quinze pays membres de l'Union européenne ont mis en place un régime fiscal spécifique aux cadres étrangers, notamment à ceux exerçant leur activité dans des quartiers généraux. Il s'agit de l'Autriche, de la Belgique, du Danemark, de la Finlande, de l'Irlande, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de la Suède.

En revanche, **cinq Etats n'ont pas instauré de régime spécifique** : Allemagne et pays méditerranéens (Espagne, Italie, Grèce, Portugal).

Le tableau page suivante présente les conditions d'application et le contenu de ces régimes fiscaux spécifiques en France et dans les trois pays d'Europe du Nord-Ouest qui sont les principaux concurrents de l'Hexagone pour les implantations de quartiers généraux.

### 2. Le régime fiscal français

Le régime fiscal français applicable aux salariés détachés temporairement en France a été défini par une instruction du 21 janvier 1997, dont le chapitre IV énumère :

- une liste limitative de remboursements de frais exonérés de toute imposition, correspondant à des surcoûts ponctuels liés pour l'essentiel au déménagement, à l'apprentissage du français et aux frais de scolarité ;

- deux types de remboursements de frais (**surcoût du logement, remboursement de l'excédent d'impôt et de cotisations sociales**), soumis soit à l'impôt sur le revenu dans les conditions de droit commun, soit à un régime fiscal simplifié faisant peser l'imposition sur l'entreprise. Au-delà de ces exemptions, **l'imposition du salarié porte sur l'ensemble des revenus perçus, qu'ils soient de source française ou étrangère**. Notamment, toute une série d'indemnités ou de remboursements de frais susceptibles d'être versés au cadre expatrié sont imposables dans les conditions de droit commun<sup>37</sup> Le régime fiscal français apparaît donc assez **strict** sur la nature des indemnités et remboursements de frais bénéficiant d'un traitement de faveur et, surtout, **ne permet pas une imposition limitée aux seuls revenus de source française**.

---

<sup>37</sup> les indemnités dites d'expatriation (à l'exception du remboursement du surcoût du logement admis au régime spécial), le remboursement des frais personnels (téléphone, électricité, parking, assurance de l'appartement), les frais d'aménagement d'appartement, l'indemnité d'achat de véhicule automobile.

	<b>Bénéficiaires</b>	<b>Prise en compte des surcoûts liés à l'expatriation</b>	<b>Régime fiscal applicable à la rémunération principale</b>
Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadres supérieurs étrangers exerçant dans des filiales belges de sociétés étrangères</li> <li>- Cadres supérieurs étrangers exerçant dans des QG belges de groupes multinationaux</li> <li>- Personnels spécialisés étrangers (non cadres) dont le recrutement en Belgique est très difficile</li> <li>- Chercheurs étrangers exerçant en Belgique</li> </ul>	<p>L'employeur peut prendre en charge, sous forme de remboursement réel ou forfaitaire, des dépenses de nature privée supportées par le cadre étranger. Ces remboursements déductibles des résultats de l'employeur et exonérés d'IR entre les mains du salarié concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des <b>dépenses répétitives</b> (supplément d'IR à raison du détachement en Belgique, différence de coût de la vie, frais de scolarité des enfants, frais de voyage), sur justification, dans la limite de 195 KF (hormis frais de scolarité, admis sans limite de montant) ;</li> <li>- des <b>dépenses non répétitives</b> (déménagement), sans limite de montant et sur justification.</li> </ul>	<p>Régime fiscal des non-résidents (à condition de ne pas fixer le domicile de manière permanente en Belgique) : imposition sur le seul <b>salaires relatif à l'activité exercée en Belgique</b> (barème IR : taux maximum de 56,6% y compris contribution complémentaire égale à 3% de l'IR)</p>
Pays-Bas	<p><b>3 conditions cumulatives :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- résider aux Pays-Bas ;</li> <li>- avoir été recruté par un employeur résident des Pays-Bas ou avoir été détaché par un tel employeur pour exercer une activité aux Pays-Bas ;</li> <li>- détenir une qualification professionnelle hautement qualifiée ou très spécialisée, rare sur le marché de l'emploi des PB (laissé à l'appréciation de l'administration des PB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'octroi par l'employeur d'une indemnité pour frais, exonérée d'impôt, égale au maximum à <b>35% du montant de la rémunération globale</b>.</li> <li>- En outre, exclusion du revenu imposable des remboursements effectués par l'employeur au titre des <b>dépenses de scolarisation des enfants à charge dans des établissements internationaux</b>.</li> </ul>	<p>Régime fiscal des non-résidents pendant une période de 60 mois, renouvelable une fois (après réexamen de la situation), soit la possibilité de <b>rester non-résident pendant 10 ans</b>. Le statut de non-résident implique <b>l'imposition sur la base des seuls revenus de source néerlandaise</b>.</p>
Royaume-Uni	<p>Cadre résident ou résident ordinaire du Royaume-Uni sans y être domicilié (la notion de domicile correspond à l'origine : lieu de séjour permanent du père ou propre lieu de séjour permanent du contribuable, dès lors que ce séjour a une durée de 15 ans minimum et que les liens avec le domicile d'origine ont été rompus)</p>	Néant	<p>Régime fiscal des résidents (ou résidents ordinaires) non domiciliés : pas d'impôt britannique sur le revenu pour <b>les rémunérations versées par un employeur non-résident du RU pour des fonctions exercées hors du RU</b> tant que ces revenus ne sont pas transférés au RU. (règle dite de la "remittance basis")</p>
France	<p>2 conditions cumulatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnes non domiciliées en France l'année précédant la date de leur arrivée en France pour exercer leur activité professionnelle ;</li> <li>- Personnes employées en France pour une durée n'excédant pas 6 ans en qualité de salarié dans les QG ou centres de logistiques des groupes internationaux.</li> </ul>	<p>Remboursements de frais <b>exonérés d'IR pour le salarié et déductibles à l'IS du QG</b> : voyage de reconnaissance en France, frais d'agence immobilière, frais de déménagement, frais de voyage, frais de scolarité des enfants fiscalement à charge, cours de français pour la famille...</p> <p>Remboursements de frais <b>soumis à l'impôt suivant un régime simplifié (exonération pour le salarié, IS payé par le QG)</b> : remboursement du surcoût du logement et de l'excédent d'impôt et de cotisations de sécurité sociale</p>	<p>Régime fiscal des personnes domiciliées en France (<b>imposition sur l'ensemble des revenus d'origine française ou étrangère</b>)</p>

### E) L'imposition du patrimoine (ISF)

L'imposition sur le patrimoine revêt des formes diverses, liées à la détention ou à la transmission d'un patrimoine : impôts fonciers, impôts périodiques sur l'actif net (" impôt sur la fortune "), impôts sur les mutations à titre gratuit ou onéreux. Elle a fait l'objet d'une étude approfondie par le Conseil des impôts, dans le cadre de son 16<sup>ème</sup> rapport paru en 1998.

En termes économiques, l'impôt sur la fortune, bien qu'il ne représente qu'une part modeste de la fiscalité sur le patrimoine (13,5% aux Pays-Bas, 15,2% en France, 20,9% en Italie<sup>38</sup>), tient une place importante qui justifie l'étude ci-après.

#### 1. Les caractéristiques de l'impôt sur la fortune dans les différents pays européens et aux Etats-Unis

	Assiette	Exonérations	Abattement ou franchise	Taux
Etats-Unis	Pas d'impôt sur la fortune au niveau fédéral mais taxation par les collectivités locales de la valeur de l'ensemble du patrimoine mobilier et immobilier des personnes physiques (" property tax ", qui s'apparente donc à la fois à l'ISF et à la taxe foncière), <b>selon des règles d'assiette, de taux et des modalités très variables selon chaque Etat fédéré et chaque niveau de collectivité.</b>			
Allemagne	<b>NEANT</b> (supprimé en 1997)			
Belgique	<b>NEANT</b>			
Finlande	Fortune mondiale	Dépôts bancaires, produits agricoles, effets personnels	1,2 MF	0,90%
France	Fortune mondiale	Actifs professionnels, objets d'art, droits de propriété artistique, pensions, bois et forêts, biens ruraux	4,7 MF	0,50 à 1,80% (100 MF)
Pays-Bas	Fortune mondiale	Droits à pension, objets domestiques et objets d'art, bijoux sous plafond	246 000 F et déduction spécifique pour les biens professionnels	0,80%
Royaume-Uni	<b>NEANT</b>			
Suède	Fortune mondiale	Titres non cotés, capital d'exploitation des entreprises individuelles	730 000 F	1,50%
Suisse	Patrimoine privé ou professionnel			Prélèvement par les cantons, taux maximum de 1%

*Source : les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE (1998-2001) - document de travail de la direction de la prévision (mars 2000) - page 66*

<sup>38</sup> Source : données OCDE (1995) citées dans le 16<sup>ème</sup> rapport du Conseil des impôts (1998).

## 2. Les caractéristiques de l'ISF en France

Par comparaison avec les quelques pays qui appliquent un impôt sur la fortune, le système français se caractérise :

- par **l'étroitesse de l'assiette** (exonération des actifs professionnels) ;
- par le **niveau des taux**, qui apparaît élevé au regard de la plupart des pays étrangers ;
- par sa **complexité**, notamment au travers des deux mécanismes suivants

① les **règles d'exonération de l'outil de travail**, qui en matière de sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés s'articulent autour de deux points :

➤ **l'exercice effectif** de fonctions de direction dont est donnée une **liste limitative** (gérant d'une SARL ou d'une SCA, associé en nom d'une société de personnes soumise à l'IS, président, directeur général, président du conseil de surveillance ou membre du directoire d'une SA) et qui doivent donner lieu à une **rémunération normale**<sup>39</sup>.

➤ la possession de **25% au moins des droits financiers et droits de vote attachés aux titres émis par la société**, cette condition n'étant toutefois pas exigée des gérants et associés mentionnés à l'article 62 du Code général des impôts (gérants majoritaires des SARL n'ayant pas opté pour le régime fiscal des sociétés de personnes, gérants des SCA, associés en nom des sociétés de personnes ayant opté pour l'IS) **ou si la valeur des parts ou actions détenues directement par un redevable excède 75% de la valeur brute de son patrimoine taxable.**

② le "**plafonnement**" de l'ISF, qui limite le total de l'ISF et des impôts sur les revenus de l'année précédente à **85% des revenus**, sauf pour les contribuables dont le patrimoine taxable<sup>40</sup> excède **15,160 MF**<sup>41</sup> en 2000.

Pour ces redevables, depuis l'année 1996, le plafonnement a été limité, avec deux cas de figure :

- si l'impôt avant plafonnement est compris entre 72 570 F et 145 140 F (ce qui correspond à un **patrimoine déclaré inférieur ou égal à 23 MF environ**), la réduction d'impôt résultant du plafonnement peut être **supérieure à la moitié de l'impôt, sans toutefois pouvoir dépasser 72 570 F**<sup>42</sup> ;

- au-delà d'un impôt initial de 145 140 F, la réduction d'impôt résultant du plafonnement peut être supérieure à 72 570 F, sans toutefois pouvoir réduire l'impôt de plus de moitié. De fait, pour les **patrimoines supérieurs à 23 MF**, le **plafonnement** n'est pas **limité** en valeur absolue mais **seulement en valeur relative, l'avantage retiré du plafonnement étant d'autant plus important que le montant de l'impôt initial est élevé.**

Les analyses du Conseil des impôts, dans son rapport précité, font apparaître qu'environ **1 100 gros contribuables** sont concernés par la limitation du plafonnement, soit 40% de ceux dont l'impôt est plafonné.

---

<sup>39</sup> Plus de 50% des revenus à raison duquel l'intéressé est soumis à l'impôt sur le revenu dans les catégories des traitements et salaires, bénéfices industriels et commerciaux, bénéfices agricoles, bénéfices non commerciaux, revenus des gérants et associés mentionnés à l'article 62 du CGI.

<sup>40</sup> Evalué au jour du fait générateur de l'impôt.

<sup>41</sup> Ce qui correspond à la limite supérieure de la 3<sup>ème</sup> tranche du tarif de l'ISF.

<sup>42</sup> Montant de l'impôt correspondant à un patrimoine taxable égal à la limite supérieure de la 3<sup>ème</sup> tranche du barème prévu à l'article 885 U du CGI.

## F) L'imposition du patrimoine (successions)

Le poids de l'impôt sur les successions est élevé en France dans le contexte européen. A preuve, le rapport du Conseil des impôts relatifs à l'imposition du patrimoine (16<sup>ème</sup> rapport, 1998) indique les statistiques suivantes :

Poids en % du PIB, 1995	France	Allemagne	Italie	Pays-Bas	Royaume-Uni
Impôt sur les successions	0,31%	0,09%	-	0,23%	0,20%
Impôt sur les donations	0,06%	0,01%	-	0,04%	0,01%
<b>Total</b>	<b>0,37%</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,21%</b>

Le **barème de l'impôt sur les successions** en France (cf. annexe 1) cumule en effet, dans le contexte européen, des abattements peu significatifs, une assez forte progressivité et un **taux marginal d'imposition (40%) élevé**. Toutefois, **deux tempéraments** doivent être apportés à ce constat :

❶ La transmission du patrimoine peut s'effectuer suivant **diverses formules susceptibles de conduire à des réductions de droit substantielles** (transmission en bien commun par les deux parents plutôt qu'en bien propre par un seul parent, donation-partage, démembrement de propriété et donation assortie d'une réserve d'usufruit). Pour un patrimoine total transmis de 50 MF, le taux d'imposition peut ainsi s'échelonner de **34,8%** (mutation par décès, patrimoine transmis en bien propre) à **12,8%** (donation-partage avec réserve d'usufruit et prise en charge des droits, patrimoine transmis en bien commun).

❷ La loi 99-1172 du 30 décembre 1999 (article 11) a introduit un régime spécifique pour **favoriser la transmission d'entreprises**. La France s'aligne ainsi sur d'autres pays européens qui disposaient déjà d'un système fiscal favorisant la transmission d'entreprises (cf. l'annexe 2 pour le détail des régimes favorisant la transmission d'entreprises et leurs conditions d'application en France, Allemagne et au Royaume-Uni). L'application de ce régime de faveur replace la France dans une **position médiane** pour l'impôt dû en cas de succession.

En effet, soit le cas d'une entreprise d'une valeur équivalente à 100 MF, contrôlée à 100% par M. X. A son décès, M. X. transmet son entreprise à ses deux enfants, dont l'un prend la direction de l'entreprise. Les taux d'imposition dans quatre pays européens sont :

Pays	Impôt dû par chacun des deux héritiers (en KF)	Taux d'imposition effectif de la succession
<b>Allemagne</b> (régime de faveur)	5 030	10%
<b>Royaume-Uni</b> (régime de faveur, abattement à 50%)	9 586	19%
<b>Pays-Bas</b>	13 155	26%
<b>France</b> (régime de la transmission d'entreprises instauré par la loi 99-1172 du 30/12/99, article 11)	8 689	<b>17%</b>
<b>France</b> (régime de faveur non applicable)	18 689	37%

### ANNEXE 1 : BAREME DES DROITS DE MUTATION A TITRE GRATUIT

Pays	Assiette	Abattements	Barème applicable au conjoint survivant et aux enfants		
<b>France</b>	part de chaque héritier	CS :	330 KF	=	50 KF 5%
		E :	300 KF	=	100 KF <sup>43</sup> 10%
		F & S :	100 KF	=	75 KF <sup>44</sup>
				=	200 KF <sup>45</sup> 15%
		A :	10 KF	=	100 KF <sup>46</sup>
			=	3 400 KF 20%	
			=	5 600 KF 30%	
			=	11 200 KF 35%	
			>	11 200 KF 40%	
<b>Allemagne</b>	part de chaque héritier	CS :	3 740 KF	=	340 KF 7%
		E :	1 360 KF	=	1 700 KF 11%
		F & S :	68 KF	=	3 400 KF 15%
		A :	34 KF	=	34 000 KF 19%
				=	85 000 KF 23%
			=	170 000 KF 28%	
			>	170 000 KF 30%	
<b>Royaume-Uni</b>	ensemble de la succession		2 068 KF	>	2 068 KF 40%
<b>Italie</b>	ensemble de la succession et part de chaque héritier pour F&S ou A	aucun, mais tranche à taux zéro (seuil : variable en fonction du lien de parenté)		=	850 KF 0%
				=	1 200 KF 3%
				=	1 700 KF 7%
				=	2 700 KF 10%
				=	5 100 KF 15%
				=	10 200 KF 22%
		>	10 200 KF 27%		
<b>Pays-Bas</b>	part de chaque héritier	CS :	1 666 KF		119 KF 5%
		E :	minimum 48 KF	>	238 KF 8%
		F & S :	minimum 5 KF		476 KF 12%
		A :	de 5 KF à 47 KF		952 KF 15%
					1 904 KF 19%
			4 760 KF 23%		
			4 760 KF 27%		

Source : 16<sup>ème</sup> rapport du Conseil des impôts sur l'imposition du patrimoine, 1998

CS : conjoint survivant  
E : enfants  
F & S : frères et soeurs  
A : autres

## ANNEXE 2 : DESCRIPTION DES REGIMES FAVORISANT LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES

<sup>43</sup> Conjoint survivant.

<sup>44</sup> Enfant.

<sup>45</sup> Conjoint survivant.

<sup>46</sup> Enfant.

<b>Pays</b>	<b>Nature de l'avantage</b>	<b>Sociétés concernées</b>	<b>Conditions d'accès au régime de faveur</b>
<b>Allemagne</b>	Abattement de 1,7 MF puis réfaction de 40% en base	Entreprises individuelles et sociétés de personnes	Conservation de l'entreprise et poursuite de l'activité par les héritiers pendant cinq ans
<b>Royaume-Uni</b>	Abattement de 100% :	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entreprise individuelle ou participation dans une société de personnes</li> <li>■ Participation dans une société non cotée (ou cotée hors cote) dont le défunt détenait le contrôle immédiatement avant son décès</li> </ul>	Actifs professionnels détenus par le défunt pendant les deux années précédant le décès.
	Abattement de 50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participation dans une société non cotée ou (cotée hors cote) dont le défunt ne détenait pas le contrôle immédiatement avant son décès</li> <li>■ Participation assurant le contrôle d'une société cotée</li> </ul>	Actifs professionnels détenus par le défunt pendant les deux années précédant le décès.
<b>France</b>	Abattement de 50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participation supérieure à 25% en droits financiers et en droits de vote pour une société cotée</li> <li>■ Participation de plus de 34% pour une société non cotée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement de conservation des titres pendant 16 ans à compter du décès (8 ans : engagement préalable pris par le défunt et ses ayants cause ; 8 ans : engagement pris par les héritiers à la date du décès)</li> <li>■ Exercice par l'un des héritiers, dans les cinq ans suivant le décès, de son activité principale (société de personnes) ou d'une fonction de direction (société soumise à l'IS)</li> </ul>

Source : 16<sup>ème</sup> rapport du Conseil des impôts sur l'imposition du patrimoine, 1998

## 5) Marché financiers

MONOGRAPHIES: A) Les places financières ; B) La fiscalité globale des dividendes et des intérêts; C) L'harmonisation du cadre juridique applicable aux sociétés européennes

### SYNTHESE:

1° Place traditionnellement secondaire sur le marché des changes, Paris se trouve confrontée à un vrai défi sur les marchés de taux : le succès initial du MATIF s'est transformé en désastre, et le marché obligataire de Paris se trouve distancé tant par Londres que par Francfort pour le volume d'émissions primaires, le nombre de lignes cotées, la capitalisation, la liquidité et le volume des dérivés...

En revanche, sur les marchés actions, Paris, seconde place boursière européenne en 1999 par la capitalisation comme par le nombre de sociétés cotées et le volume des transactions, a connu la plus forte croissance en Europe entre 98 et 99. Très liquide sur le cash, la Bourse de Paris a certes un retard sur Londres et surtout Francfort en ce qui concerne les dérivés sur actions; mais le développement des dérivés sur indice CAC est extrêmement rapide, et le MONEP a été en 1999 le marché le plus dynamique d'Europe. Les indicateurs de valorisation boursière (croissance des indices, PER moyen) placent Paris à un bon rang, en fait à un niveau de valorisation optimal, proche sans doute de celui de Londres et du NYSE : Paris ne souffre ni de la décote relatives des places plus "provinciales"; ni de la surcote artificielle des places moins internationalisées, dont Tokyo est la caricature.

Par ailleurs, Paris bénéficie de la proximité physique des émetteurs potentiels : la concentration de sièges sociaux est plus importante à Paris qu'à Londres et surtout qu'à Francfort (qui n'a pas de réel "arrière pays")

Enfin, dans les classements internationaux, la Bourse de Paris est techniquement la plus compétitive d'Europe, voire du monde : qualité et fiabilité des systèmes de cotation et de règlement-livraison; coût des transactions (Paris n°1 mondial); efficacité du marché (Paris n° 1 européen)... Le vrai défi pour la Bourse de Paris est celui du marché des valeurs technologiques, où, bien que partie plus tôt, elle s'est laissée distancer par Francfort.

**Quelles que soient ses faiblesses (absence du marché des changes, présence insuffisante sur le marché des taux, incertitudes sur le marché des valeurs de croissance), Paris est donc très loin d'être la Bourse provinciale parfois décrite: bien au contraire, elle peut être considérée comme extrêmement performante, efficace, et admirablement placée pour être le marché action de référence en Europe continentale.**

2° **Mais une place financière n'est pas qu'une Bourse;** ce n'est peut être même, en ce temps de dématérialisation des opérations, pas principalement une Bourse: ce sont des investisseurs, des intermédiaires, des analystes.

Or à cet égard, Londres occupe une place totalement dominante en Europe, ne laissant en fait à Paris (comme à Francfort du reste) qu'un rôle de second plan, une position périphérique :

- il y a peu de capitaux domestiques investis en actions: les investisseurs institutionnels domestiques représentent 30% de la capitalisation, contre 60% à Londres, ce qui renvoie à la faiblesse des placements mutualisés de long terme (fonds de pension), mais aussi à la structure de la fiscalité des revenus de valeurs mobilières, qui favorise les investisseurs non résidents (du fait de la restitution de l'avoir fiscal) et, pour les résidents, les placements en produits de dette (le biais fiscal en faveur des placements obligataires est considérable - alors que dans la plupart des pays, la situation est peu éloignée de la neutralité fiscale)

- il y a peu d'intermédiaires: la quasi totalité des intermédiaires anglo-saxons (qui assurent l'essentiel des volumes de placement à l'échelle mondiale) ont implanté leur siège européen, leurs salles de marché et leurs équipes de "sales" à Londres; les banques allemandes et françaises ont agi de même, à des degrés divers, et progressivement transféré leurs centres d'opération à Londres (près de la moitié des opérateurs sur produits dérivés à Londres sont français!);

- il y a peu d'analystes : Londres compterait 2500 analystes, contre 700 à Paris, dont 140 seulement chez les investisseurs ("buy side") – soit une qualité de suivi des lignes nécessairement sans commune mesure.

- Les rémunérations, même hors de tout effet fiscal, sont beaucoup plus élevées à Londres qu'à Paris; ce qui met en évidence l'existence d'une différence qualitative entre Paris et Londres: ce n'est pas le même marché du travail.

**Londres n'est pas seulement la principale place financière en Europe, mais occupe une position de centralité structurelle; l'écart par rapport à Paris (et à Francfort), places à proprement parler périphériques, est un écart de nature et d'ordre de grandeur.**

## CONCLUSIONS:

Il serait erroné dans ces conditions de penser et d'agir comme si Paris se trouvait à proprement parler en concurrence avec Londres, comme si les deux places étaient des "produits substituables". La position éminente et irréductible de Londres est liée à la structure même du système financier international actuel, dominé par les établissements américains, établis à Londres; et par l'épargne financière américaine venant s'investir en actions européennes. Bien que seule une fraction marginale des flux d'épargne américains se dirigent sur les marchés d'actions européens, cette fraction n'en pèse pas moins d'un poids massif à l'échelle de l'Europe continentale, dont l'épargne interne reste essentiellement investie en produits de taux. Les opérations de fusions de bourses en cours ne changeront rien à cet état de fait : le temps n'est pas d'une "course poursuite" avec Londres, mais d'une stratégie de long terme au sein de l'espace euro.

**1° Au premier ordre, l'avenir de la place de Paris est, paradoxalement, inséparable et solidaire de celui des autres places continentales.** Il dépend de la capacité de l'Europe à structurer dans la zone euro un espace financier autonome de taille mondiale. Ceci dépend probablement en premier lieu d'éléments macro économiques qui dépassent le cadre de la présente étude, à savoir le dynamisme de l'économie européenne. Mais un certain nombre d'éléments plus techniques ou micro économiques auront un rôle déterminant:

- **l'organisation technique et juridique d'un espace financier européen**, qui suppose une autorité de marché (COB) commune ou quasi-fédérale, et une relance de l'harmonisation des droits boursiers, l'objectif devant être une véritable unification; le programme de Lisbonne et la commission Lamfalussy vont à cet égard dans le bon sens ;

- **la prise en compte à sa juste mesure de l'enjeu stratégique que constitue la normalisation comptable** : la création, par directive ou dans les traités, d'une instance professionnelle européenne de normalisation comptable, disposant d'un véritable pouvoir normatif délégué serait un immense progrès ; la prégnance traditionnelle des préoccupations fiscales ou prudentielles doit être oubliée: la comptabilité à but fiscal ou prudentiel doit devenir, au contraire d'aujourd'hui un produit dérivé de la comptabilité à but financier, dont l'espace naturel de définition est désormais continental.

Dans ces deux domaines, il ne faut pas craindre un "opting out" britannique, logique et légitime.

**2° Au second ordre, la compétition est ouverte entre les places continentales**, pour occuper aujourd'hui la place de "premier des seconds rôles", et être le cas échéant demain en position de jouer un rôle de premier rang dans l'espace financier euro. A cet égard, des orientations d'action peuvent être identifiées comme suit :

- **drainer des capitaux** : renverser la très singulière et très paradoxale "préférence pour la dette" de la fiscalité française (cf monographie B), par exemple en couplant un **abaissement du taux de l'IS, une réduction ou suppression de l'avoir fiscal, et l'instauration d'un prélèvement libérateur sur les revenus d'actions** ; conforter, dans la philosophie du "contrat DSK", l'orientation de l'épargne collective sur les actions ; réserver aux actions une part significative dans les placements du futur **fond de réserve pour les retraites** ; développer **l'épargne mutualisée de très long terme** (épargne retraite, avec double caractéristique technique: longue durée sans possibilité de rachat; et sortie en rente), seule à même de s'investir massivement en actions ;

- **attirer les émetteurs** : la position de Paris est bonne, il faut la renforcer ; deux champs d'action : les sièges sociaux (cf chap. 3, Fiscalité des entreprises et chap 4, Fiscalité des particuliers) ; et la création d'entreprises nouvelles à fort potentiel, vivier d'introductions au Nouveau Marché et pépinière des grosses capitalisations de demain ;

- **renforcer les intermédiaires et les gestionnaires d'actifs** : le rôle des Pouvoirs Publics est sur ce point nécessairement second ; mais il est évidemment essentiel que Paris reste le siège de deux ou trois très grands opérateurs internationaux, et (ce qu'elle est aujourd'hui) une place majeure de gestion d'actifs ;

- **conforter la compétitivité des entreprises de marché** : la récente opération **Euronext** est à cet égard extrêmement positive ; Paris Bourse/Euronext doit probablement, **avec un soutien institutionnel, technique et politique fort de la part de l'Etat, faire un effort particulier sur les valeurs de croissance** (promotion de l'indice; fluidité technique entre les compartiments de cotation; road shows; benchmark des PER et des prestations techniques; accords techniques avec le NASDAQ...) ; enfin, **adapter sans cesse, dans une logique commerciale, les éléments réglementaires du "produit" Bourse de Paris** : à titre d'exemple, la règle apparemment hyper technique selon laquelle une valeur peut entrer au CAC 40 même si la société n'est pas de droit français s'est avérée un élément de compétitivité pour Paris, puisque EADS (cotée également à Francfort) sera pour cette raison dans le CAC et non dans le DAX, ce qui attirera sans doute à Paris les investisseurs indiciels.

## A) Les places financières

Une place financière ne se limite pas à une bourse qui n'en est qu'un des acteurs. Elle consiste en la réunion en un même lieu géographique **de marchés organisés** (actions, dérivés) ou de **marchés de gré à gré** (obligations, changes), **d'organismes de marchés** qui assurent la cotation et l'exécution des négociations, garantissent la bonne fin des opérations, réglementent et surveillent, **d'intermédiaires** tels que les établissements de crédit et les entreprises d'investissement qui travaillent en liaison avec des courtiers et des analystes financiers, **d'investisseurs** (fonds de pension, caisses de retraite, compagnies d'assurances, banques centrales) et enfin **d'émetteurs de titres** (collectivités publiques, sociétés).

Si la dématérialisation de la plupart des activités liée au développement des nouvelles technologies **distend le lien géographique** et remet en cause la notion de "place financière" en tant que lieu de localisation des outils d'échange, le rassemblement physique et localisé d'intermédiaires, d'investisseurs et d'émetteurs déterminera à l'avenir l'importance de chacune des places financières et influera de ce fait sur la compétitivité de l'ensemble de l'économie puisqu'une place financière a pour objet essentiel d'assurer le financement de l'économie dans les meilleures conditions et de favoriser ainsi la croissance et l'emploi.

**La position concurrentielle de la place de Paris** peut être analysée au regard de sa **taille et de sa liquidité (I)**, de sa **compétitivité et sa rentabilité (II)** et enfin de son **exposition internationale (III)**.

## I - La taille et la liquidité de la place de Paris

### 1- Une place en forte croissance

au 31/12/99	Capitalisation boursière en actions			Valeur des transactions en actions		Nombre de sociétés cotées	Capitalisation s/ marché des obligations	Transac s/ marchés des changes (2)
	US\$M	Δ/1998	% PNB	US\$M	Δ/1998			
<b>New York</b>	11 437 597	11 %	186%	8 945 205	22,2%	3 025	2 401 605	351
<b>Nasdaq</b>	5 204 620	231%	186%	10 467 369	89,7%	4 829	171	/
<b>Tokyo</b>	4 445 348	78,5%	113,5 %	1 675 406	123,2%	1 935	2 639 619	149
<b>Londres</b>	<b>2 855 351</b>	<b>20%</b>	<b>192%</b>	<b>3 339 381</b>	17,7%	<b>2 274</b>	<b>1 363 347</b>	<b>637</b>
<b>Paris</b>	<b>1 502 951</b>	<b>52%</b>	<b>100,5 %</b>	<b>2 892 301</b>	<b>41%</b>	<b>1 144</b>	<b>765 089</b>	<b>72</b>
<b>Francfort</b>	<b>1 432 167</b>	32%	<b>66%</b>	<b>1 551 467</b>	4%	851	<b>2 076 469</b>	94
<b>Toronto</b>	787 179	45%	123%	357 442	7,7%	1 456	561	/
<b>Italie</b>	728 240	29%	60%	539 449	10,9%	270	156 364	38
<b>Amsterdam</b>	695 196	16%	183%	471 226	15,1%	387	347 949	/

Zurich	693 133	- 10%	259%	561 894	- 18,5%	239	249 783	123
--------	---------	-------	------	---------	---------	-----	---------	-----

Source : International Federation of stock exchanges (IFSE) - Banque de règlement international pour le marché des changes

**La capitalisation boursière** (actions) a été multipliée par 4 en 10 ans et a connu, en 1999, la **plus forte progression en Europe** (52%). Elle **dépasse pour la première fois la valeur du PIB** (100,5% du PIB contre 39% en 1996).

## 2- La liquidité de la place de Paris

- sur le marché des actions :

en 1999	Transactions / capitalisation	Nbre de transactions en actions	Introduction en bourse (IPO)	Option sur actions	
				valeur des options s/actions (US\$M)	valeur des options s/indices (US\$M)
	%	en 000 000	Nombre		
NEW YORK	78%	169 160	151	1 030 051 (2)	6 101 922 (2)
NASDAQ	201%	290 407	614	/	/
TOKYO	40%	nd	75	nd	/
LONDRES	116%	nd	187	33 001	503 048
PARIS	191%	58 860 (1)	119	4 229 (3)	413 269 (3)
FRANCFORT	108%	73 448	183	285 258 (4)	1 093 142 (4)
TORONTO	45%	17 628	144	10 264	9 101
ITALIE	74%	29 082	36	47 859	419 656
AMSTERDAM	68%	7 641	23	nd	335 722
ZURICH	81%	7 590	19	142 867	244 532
MADRID	148%	33 437	266	3 306	84 878

Source : FMI- The Chicago board options exchange - IFSE

nd : données non disponibles

(1) enregistre seulement les transactions qui transitent par la plate-forme centrale de transactions

(2) CBOE (3) MONEP (4) Eurex Deutschland Germany + Eurex Deutschland Pan European

- sur le marché des obligations :

en 1999	Nbre d'obligation cotées	Valeur des émissions d'obligations (1)	Options sur obligations	
			Nbre de contrats	Valeur options s/obligation (US\$M)
	Nbre	Montant (US\$M)		
NEW YORK	1 736	1 645 842	47 020 897 (2)	4 702 089 (2)
NASDAQ	26	/	/	/
TOKYO	840	/	nd	nd
LONDRES	9 679	300 280	159 713	25 836
PARIS	2 574	200 346	135 742 (3)	14 470 (3)
FRANCFORT	22 522	413 209	29 098 590	3 101 997
TORONTO	56	68,8	/	278,1
ITALIE	608	/	nd	nd

<b>AMSTERDAM</b>	1 025	61 846	non traité	non traité
<b>ZURICH</b>	1 757	33 550	1 650	175,9
<b>MADRID</b>	829	51 375	7 012	747,5

Source : FMI- The Chicago board options exchange - IFSE

nd : données non disponibles

(1) par des émetteurs nationaux (2) CBOT (3) MATIF

La **liquidité de la place de Paris s'est améliorée** au cours des dernières années :

- l'augmentation très forte du volume de transaction (multiplié par 7 en 10 ans et en croissance de 31% en 1999) permet à la Bourse de Paris de bénéficier d'un **ratio transactions/capitalisation nettement plus élevé que pour l'ensemble des bourses européennes** et de n'être devancée sur ce ratio que par le NASDAQ ;

- le nombre **d'introductions en bourse** est passé de 25 en 1995 à 240 en 1998 (119 en 1999) ;

- les **émissions d'obligations** ont connu une augmentation de 45,3% en 1999 ce qui place Paris en 3<sup>ème</sup> position en Europe derrière Francfort et Londres ;

- la bourse de Paris présente toujours une situation modeste sur le marché international des **options sur actions** (sur le MONEP) **et sur obligations** (sur le MATIF) notamment par rapport aux places financières de Zurich et surtout de Francfort (respectivement rapport de 1 à 35 et de 1 à 72 en ce qui concerne la valeur des options sur actions). Toutefois, le MONEP a enregistré un record d'activité en 1999 au point d'être le **marché le plus dynamique d'Europe** avec la création de 11 contrats et d'échéances mensuelles, de près de 68 millions de contrats traités (contre 29 millions en 1998) et une augmentation de 73% des primes échangées sur les options longues (+23,9% sur les options courtes).

## II - La compétitivité et la rentabilité de la Place de Paris

### 1- Une place financière compétitive

➤ La place de Paris dispose d'une **infrastructure technologique sûre et efficace** : nouveau système de cotation (NSC) (utilisé par Bruxelles, Toronto, Chicago...), "clearing 21" qui permet de traiter des actions, des indices sur actions et des dérivés, "Relit grande vitesse" (RGV) qui assure un caractère définitif et en temps réel aux dénouements des règlements-livraisons de titres de gros montant, système de transferts Banque de France (TBF) qui réalise en temps réel des transferts sécurisés de monnaie centrale, système *Paris Net system* (PNS), système de compensation de virements interbancaires de gros montants.

➤ Les études réalisés par *Euromoney* et l'étude publiée en janvier 1999 par le cabinet Elkins-Mcsherry confortent Paris, pour la deuxième année consécutive, dans sa position de **place la plus compétitive** avec le coût moyen de transaction le plus bas de tous les marchés financiers.

#### Coût moyen de transaction des 5 premières bourses dans le monde

Bourse	Coût de transaction actions en points de base	
	1996	1997
Bourse de Paris	29,0	26,7
Francfort	39,3	33,3

<b>Bourse de Londres - Achat</b>	73,7	75,1
<b>Bourse de Londres - Vente</b>	32,8	30,1
<b>Japon - Achat</b>	30,6	26,5
<b>Japon - Vente</b>	56	47,1
<b>Etats-Unis (NYSE)</b>	34,1	31,5
<b>Etats-Unis (OTC)</b>	51,9	39

Source : *Elkins/Mc Sherry (1999)*

Après avoir diminué de 64% entre 1992 et 1998, le prix moyen d'une négociation compensée a enregistré une nouvelle baisse de 10,7% pour atteindre 21 points de base en 1999.

➤ Une étude conduite en 1999 sur les différentes places boursières pour mesurer le **taux de concentration de la liquidité**, c'est à dire la corrélation entre le prix de toutes les transactions (y compris les blocs) et celui qui est affiché dans le carnet d'ordres montre que **Paris obtient les taux les plus élevés d'Europe**: 90% en 1999 contre 74% pour Xetra à Franfort et 35% pour Sets à Londres, ce qui signifie que l'écart entre l'ordre initial et la transaction effective est très faible.

## 2 - Une rentabilité intermédiaire :

➤ La bourse de Paris a connu depuis 1995 une **croissance forte de ses indices** : le CAC 40 est passé de 1 618 au 1<sup>er</sup> janvier 1995 à 5 958 points au 31/12/99. L'ensemble des indices ont progressé de plus de 50% en 1999 (ce qui place Paris au 2<sup>ème</sup> rang des bourses occidentales en terme de progression), l'indice Nouveau marché affichant la plus forte progression annuelle (+135,3%).

	NYSE (composite)	Nasdaq (Comp)	Tokyo (TOPIX)	Londres (FT-SE-Index)	Paris (SBF 250)	Toronto (TSE 300)	Italie (MIB)	Amsterdam (AEX)	Zurich (TEPIX)	Madrid (SPI)
<b>Δ/98</b>	9,1%	85,6%	58,4%	17,8%	52,4%	29,7%	22,3%	29,7%	11,7	16,2%

Source : *rapport 1999 de l'IFSE - FMI*

➤ Le "**price earning ratio**" (rapport de la capitalisation du marché sur les dividendes) permet de mesurer la **rentabilité d'une bourse de valeur**. Paris occupe en ce domaine une position intermédiaire très loin du Nasdaq, de la bourse de Tokyo et à un degré moindre de la bourse de Francfort et à niveau proche des bourses de Londres et New York.

En 1999	New York	Nasdaq	Tokyo	Londres	Paris	Toronto	Italie	Amsterdam	Zurich	Madrid
PER	31,3	205,5	104	30,5	29(1) <sup>47</sup>	40	25	27,5	19,2	24,9

Source : *rapport 1999 de l'IFSE - FMI*

(1)valeur sur la période juillet 1998-juillet 1999 calculée par Bloomberg Financial Markets pour *Forbes*

## III - L'exposition internationale de la place financière de Paris

<sup>47</sup> Paris Bourse SA ne communique pas le niveau du PER sur la place de Paris ce qui ne permet pas de faire des comparaisons à partir de données homogènes.

## 1- Une part élevée des investisseurs non résidents sur la place financière de Paris :

en 1999	Part des sociétés cotées (1)	Part de la capitalisation boursière	Part des transactions réalisées	Part de la dette négociable de l'Etat	Part des bons du trésor
%	19%	35%	40%	25%	30%

Source : *Assurer l'avenir de la place financière de Paris dans la perspective du marché unique* : Paris Europlace (février 1998) - rapport du CES (mai 2000)

(1) 170 sociétés étrangères sont cotées à la place de Paris

(2) 9% en Allemagne, 16% en Grande Bretagne et 7% aux Etats-Unis (10% en France en 1985)

Cette situation reflète l'attractivité du marché français mais également **l'insuffisance d'épargne nationale investie en actions**<sup>48</sup> :

- le **nombre d'actionnaires individuels est réduit** et en décroissance relative (5,2 en 1999 contre 6,4 millions en 1996).

Pays	France	Allemagne	RU	EU	Canada	Suède
% / population totale	11%	13%	22%	30%	34%	46%

Source : *rapport Paris Europlace (1998) et Conseil économique et social (2000)*

Au total, la part d'actions cotées détenues directement par les ménages s'établit à 11% en France contre 21% en Grande Bretagne et 50% aux Etats-Unis ;

- les **investisseurs institutionnels domestiques occupent une place modeste** sur le marché des actions : leur part dans la capitalisation actions de la bourse de Paris s'élève à 30% en 1999 alors qu'elle dépasse 50% aux Etats-Unis et 60% au Royaume-Uni. Cette situation s'explique notamment par le poids relativement limité des OPCVM actions (24% du total des OPCVM) et par l'absence de fonds d'épargne à long terme. Les fonds de pension représentent respectivement 35% de la capitalisation boursière aux Etats-Unis, 31% au Royaume-Uni et seulement 3 % en France<sup>49</sup>.

## 2- La dynamique de place au profit de Londres

➤ **l'implantation d'entreprises étrangères** :

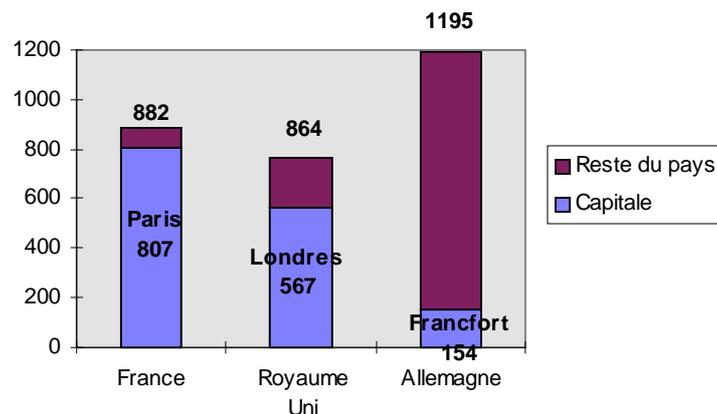
- **473 banques et établissements financiers** sont présents sur la place de Paris, ce qui place Paris en seconde position en Europe, après Londres (550 institutions) mais devant Francfort (280) ;

- un **grand nombre d'entreprise françaises** et étrangères sont localisées à Paris :

**Chiffres d'affaires cumulés 1998 (milliards de dollars) :**

<sup>48</sup> rapport du CES - mai 2000

<sup>49</sup> Données issues du rapport de Paris Europlace



Source : Fortune - Mc Kinsey

Cette puissante présence de “ *corporate* ” est un point d’ancrage de toute une série d’acteurs/fonctions dans la mesure où elle détermine le choix du lieu de cotation et du lieu des prises de décision (fusions/acquisitions, haut de bilan, dettes...). Elle explique les développements observés sur les marchés des obligations privés (“ *corporate bonds* ”), des titres de créances négociables (TCN) comme sur les marchés actions.

#### ➤ un déficit d’opérateurs de haut niveau :

Le succès d’une place financière dépend de plus en plus de sa capacité à attirer des opérateurs aux compétences reconnues sur le plan international.

Or, la France souffre d’un déficit d’**intermédiaires financiers**, courtiers, *traders* mais surtout analystes financiers seuls susceptibles de mettre en valeur la spécificité des sociétés françaises et de retenir ainsi les flux de transaction. Paris compte en effet 700 analystes financiers (dont seulement 20% pour le *buy side* du fait notamment de la faiblesse de la gestion actions) contre 2500 spécialistes sur la place de Londres<sup>50</sup>

En outre, la France subit un **phénomène de délocalisation d’équipes financières** notamment vers la place de Londres. Ces délocalisations ont concerné en priorité des spécialistes obligataires, de dérivés de taux, de vente et “ *trading* ” actions, de “ *swaps* ”, et des spécialistes des marchés émergents. Selon le rapport du CES en 1999, près de la moitié des opérateurs sur produits dérivés à Londres seraient français<sup>51</sup>.

Trois facteurs sont avancés pour expliquer ce phénomène<sup>52</sup> :

#### ➔ un effet revenu lié au cumul de deux phénomènes :

<sup>50</sup> rapport Paris Europlace

<sup>51</sup> Londres est devenu la deuxième circonscription consulaire de la France dans le monde avec une augmentation de 40% en 5 ans.

<sup>52</sup> Analyse commune de l’Association française des entreprises d’investissement AFEI - Association française de la gestion financière (AFEI - AFG, ASFFI)

- le **différentiel de rémunérations nettes** : les intermédiaires financiers au **premier rang desquels les analystes financiers** se voient proposer des rémunérations à la mesure de la spécificité de leur compétence et de leur rareté et **bénéficient d'un niveau de rémunération sensiblement plus élevé à Londres qu'à Paris**<sup>53</sup>.

- **l'effet fiscal amplifie le phénomène** dans la mesure où les étrangers résidant au Royaume-Uni bénéficient d'un régime social et fiscal plus favorable. En effet, selon les estimations de la direction de législation fiscale (DLF)<sup>54</sup>, un contribuable marié avec deux enfants disposant d'un salaire brut de 3 MF perçoit à Paris un revenu net inférieur de 38% à celui qu'il perçoit à Londres et coûte 20% de plus à son employeur<sup>55</sup>.

	PARIS	LONDRES	NEW YORK
<b>Coût total employeur</b>	4,04 MF	3,36 F	3, 07 MF
<b>Revenu brut</b>	3 MF	3 MF	3 MF
<b>Revenu net</b>	1,34 MF	1,84 MF	1,73MF

Source : Direction de la législation fiscale (note du mars 2000) - Mission IFG

→ **un effet de taille du marché du travail** : les services financiers entendus dans une acception stricte emploient 600 000 personnes à Londres contre 267 000 emplois directs à Paris (soit 8% de l'emploi total<sup>56</sup> de la région Ile de France). La place de Londres offre ainsi aux spécialistes de la finance des débouchés et des opportunités d'évolution plus larges que celles de Paris et connaît une **rotation rapide des salariés** (plus de 1 200 cadres changent d'employeurs chaque mois contre 600 au début des années 1990)<sup>57</sup> ;

→ **un effet de place** dont bénéficie Londres qui dispose d'une part " de la masse critique " dans presque tous les secteurs d'activité ce qui lui permet de capter un courant d'affaire important et d'autre part d'un **avantage en terme " d'actifs stratégiques "** : (environnement relationnel, innovation, effet de réputation).

### 3 - Le projet de rapprochement des bourses européennes

La disparition du risque de change qu'induit l'introduction prochaine de l'euro a pour effet de rendre plus intense la concurrence entre les bourses européennes et de relancer le projet d'un marché paneuropéen de la zone euro. Le projet d'accord entre les 8 principales bourses européennes<sup>58</sup> n'ayant pas connu de suites opérationnelles, **deux projets concurrents de rapprochement de bourses européennes** ont été lancés simultanément :

- le **rapprochement des bourses de Londres et de Francfort**, annoncé à la mi 1998 et conclu le 3 mai 2000 par la création de la société *International Exchanges* (iX), société de droit privé détenue à parité par le *London stock exchange* et la *Deutsche Börse*. Outre l'adoption d'un système de transaction électronique unique fondé sur la technologie Xetra de la Deutsche Börse, l'accord prévoit que **Londres va devenir le centre de négociation du marché des actions** tandis que **Francfort restera le centre des valeurs de forte croissance** (à travers le Neuer Markt) et de produits dérivés (avec Eurex). La société iX projette en outre de s'associer au Nasdaq pour créer un grand marché européen des valeurs technologiques ;

<sup>53</sup> Plusieurs chefs d'entreprises interrogés ont insisté sur l'ampleur du différentiel que la mission n'a toutefois pas pu validé faute de données chiffrées disponibles.

<sup>54</sup> Notes du 8 mars 2000 - Cf monographie sur l'imposition sur le revenu

<sup>55</sup> Cf monographie sur l'imposition sur le revenu

<sup>56</sup> Estimations de l'institut de l'aménagement urbain de la région d'île de France (IAURIF)

<sup>57</sup> Données issues de l'analyse AGF-AFEI

<sup>58</sup> i.e. Amsterdam, Bruxelles, francfort, Londres Madris, Milan , Paris et Zurich

- la création de **la société Euronext qui regroupe les bourses d'Amsterdam, de Bruxelles et de Paris**. Cette société de droit néerlandais utilisera la technologie française, disposera d'une plate-forme intégrée, de règles de marchés unifiées, d'un carnet d'ordre unique et de services communs de compensation et de règlement livraison. Paris devrait traiter les actions, Amsterdam les produits dérivés et Bruxelles les règlements livraisons.

Les conséquences en termes de volume d'activité de ces fusions, seraient les suivantes si on prend comme référent la situation au 31/12/1999 :

	<b>Capitalisation boursière</b>	<b>transactions en actions</b>	<b>Nombre de sociétés cotées (en 1999)</b>	<b>Nombre de contrats d'options sur actions</b>
	Mds USD	Mds USD		(en milliers )
<b>NEW YORK</b>	11 437	8 945	3 025	198 086 025 (1)
<b>NASDAQ</b>	5 204	10 467	4 829	/
<b>IE</b>	<b>4 376</b>	<b>4 890</b>	<b>3 125</b>	<b>39 840</b>
<b>EURONEXT</b>	<b>2 380</b>	<b>3 585</b>	<b>1 799</b>	<b>108 748</b>
<b>TOKYO</b>	4 445	1 675	1 935	117 177
<b>MADRID</b>	728	738	727	
<b>MILAN</b>	695	539	270	1 946 996
<b>ZURICH</b>	693	561	239	28 570

Source : IFSE- Paris bourse SA (1) CBOE

Reste que de nombreuses incertitudes viennent hypothéquer ces deux rapprochements notamment la création d'iX international et qu'il existe pour la bourse de Paris deux stratégies non exclusives dans le temps l'une de l'autre :

- faire fonctionner rapidement Euronext et chercher à l'élargir à d'autres bourses européennes et non européennes autour du pôle de Paris ;
- étudier la possibilité d'une alliance d'Euronext avec la société iX, dans la perspective d'un grand marché paneuropéen de la zone euro.

## **B) La fiscalité globale des dividendes et des intérêts**

Pour l'investisseur désireux de placer son argent dans une société, l'un des critères de choix est bien évidemment la **fiscalité** applicable aux revenus qu'il compte tirer de cet investissement. A cette fin, il est intéressant d'apprécier l'impact cumulé de l'impôt sur les sociétés et de l'impôt sur le revenu sur les revenus éventuellement distribués par la société - dividendes ou intérêts payés sur la dette obligataire.

### 1. La fiscalité pesant sur les dividendes

Le tableau suivant compare le **montant net du dividende perçu après IR** pour un bénéfice avant IS de 200, en supposant qu'il y a à chaque fois **application des taux marginaux**.

		Bénéfice avant IS	IS	RAS	IR net <sup>59</sup>	Dividende net après IR
France		200,00	75,52	-	52,11	<b>72,37</b>
Etats-Unis (New York)		200,00	81,70	-	54,95	<b>63,35</b>
Allemagne	régime actuel	200,00	63,30	36,04	14,54	<b>86,12</b>
	projet 01.01.00	200,00	52,74	31,07	8,54	<b>107,65</b>
Royaume-Uni		200,00	60,00	-	35,00	<b>105,00</b>
Danemark		200,00	64,00	34,00	27,20	<b>74,80</b>
Espagne		200,00	70,00	32,50	+23,35	<b>120,85</b>
Luxembourg		200,00	60,00	35,00	+2,80	<b>107,80</b>
Pays-Bas		200,00	70,00	32,50	45,50	<b>52,00</b>
Italie	option prélèvement libératoire	200,00	74,00	-	15,75	<b>110,25</b>
	option avoir fiscal	200,00	74,00	-	18,00	<b>108,00</b>

*Sigles utilisés :* \_\_\_\_\_ *IS : impôt sur les sociétés* *RAS : retenue à la source* *IR : impôt sur le revenu*  
*Source : note DLF/E/DO FE 144/2000 du 31/05/2000*

Compte tenu des différents taux et du contenu des diverses législations en termes d'avoir fiscal et de retenue à la source, les résultats font apparaître :

- qu'un actionnaire français ne percevra que **72,37 F de dividende net** pour 200 F de bénéfice avant impôt ;
- que **deux pays prélèvent davantage que la France** (les Etats-Unis - 63,35 F - et les Pays-Bas - 52,00 F) ;
- que tous les autres ont un **niveau de prélèvement égal** (Danemark) **ou largement inférieur à la France** (un actionnaire britannique percevra 105,00 F de dividende net, un Espagnol 120,85 F) ;
- que l'Allemagne, jusqu'alors approximativement au niveau de la France (86,12 F de dividende net) **verra son avance accrue dans le cadre de la réforme actuelle** (107,65 F).

<sup>59</sup> Y compris CSG et CRDS.

Une autre étude (Baker McKenzie), commanditée par le gouvernement hollandais, donne des **résultats largement convergents** en termes de pression fiscale globale exercée sur le bénéfice avant impôt. La France se situe en effet à **l'avant-dernière place des pays d'Europe en termes de taux marginal d'imposition pour le ménage.**

Pays	Taux marginal d'imposition (données 1999, Baker Mc Kenzie)	
	<i>pour l'entreprise</i>	<i>pour le ménage</i>
Allemagne	37,0%	56,9%
Autriche	27,0%	46,0%
Belgique	23,5%	29,1%
Danemark	22,8%	64,1%
Espagne	32,8%	81,2%
Finlande	18,1%	49,7%
<b>France</b>	<b>40,7%</b>	<b>75,6%</b>
Grèce	13,7%	29,9%
Irlande	22,3%	49,2%
Italie	17,7%	41,1%
Luxembourg	23,5%	17,7%
Pays-Bas	23,2%	56,7%
Portugal	22,5%	42,9%
Royaume-Uni	22,3%	42,6%
Suède	17,2%	57,3%
<b>Moyenne Union Européenne</b>	<b>24,3%</b>	<b>51,3%</b>

Ces différences tiennent aux hypothèses retenues en terme de **composition et de financement de l'investissement** (dette / fonds propres), de taux d'imposition subi effectivement par les dividendes, mais aussi au choix d'inclure d'autres impôts pesant en France sur les entreprises (fiscalité locale) et sur les ménages (impôt de solidarité sur la fortune).

## 2. Un biais en faveur du financement par endettement

Le tableau ci-après<sup>60</sup> fait apparaître le rendement avant impôt sur les sociétés qu'une entreprise doit dégager d'un investissement pour que le rendement après impôt sur le revenu soit pour le ménage équivalent au revenu d'une obligation d'Etat à 6%.

Pays	Rendement marginal requis si financement par endettement	Rendement marginal requis si financement par émission d'actions
Allemagne	8,9%	9,3%
Belgique	5,3%	10,0%
Espagne	11,1%	12,2%
France	5,8%	13,9%
Pays-Bas	12,2%	18,8%
Royaume-Uni	8,6%	10,0%

<sup>60</sup> Source : document de travail de la direction de la prévision, janvier 1999, "Fiscalité et structure de financement des entreprises"

La France est donc, parmi les six pays examinés, **celui où le biais fiscal en faveur d'un financement par endettement est le plus élevé.**

**ANNEXE : DETAIL DES CALCULS POUR L'IMPOSITION DES DIVIDENDES**

	France	Etats-Unis	Allemagne		Royaume-Uni
			Régime actuel	Projet 01/01/00	
Bénéfice avant IS	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
IS	75,52	81,70	63,30	52,74	60,00
<i>Bénéfice après IS</i>	<i>124,48</i>	<i>118,30</i>	<i>136,70</i>	<i>147,26</i>	<i>140,00</i>
Retenue à la source	-	-	36,04	31,07	-
<b><u>Net distribué</u></b>	<b><u>124,48</u></b>	<b><u>118,30</u></b>	<b><u>100,66</u></b>	<b><u>116,19</u></b>	<b><u>140,00</u></b>
Avoir fiscal	+62,24	-	+58,57	-	+15,55
Abattement	-	-	-	73,63	-
<i>Montant imposable à l'IR</i>	<i>186,72</i>	<i>118,30</i>	<i>195,27</i>	<i>73,63</i>	<i>155,55</i>
IR brut (taux maxi)	95,68	54,95	109,15	39,61	50,55
- avoir fiscal	- 62,24	-	- 58,57	-	- 15,55
- retenue à la source	-	-	- 36,04	- 31,07	-
+ autres prélèvements	(CSG) 18,67	-	-	-	-
<i>IR net</i>	<i>52,11</i>	<i>54,95</i>	<i>14,54</i>	<i>8,54</i>	<i>35,00</i>
<b>Dividende net après IR</b>	<b>72,37</b>	<b>63,35</b>	<b>86,12</b>	<b>107,65</b>	<b>105</b>

	Danemark	Espagne	Luxembourg	Pays-Bas	Italie	
					option prélèvement libératoire	option barème IR
Bénéfice avant IS	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
IS	64,00	70,00	60,00	70,00	74,00	74,00
<i>Bénéfice après IS</i>	<i>136,00</i>	<i>130,00</i>	<i>140,00</i>	<i>130,00</i>	<i>126,00</i>	<i>126,00</i>
Retenue à la source	34,00	32,50	35,00	32,50	-	-
<b><u>Net distribué</u></b>	<b><u>102,00</u></b>	<b><u>97,50</u></b>	<b><u>105,00</u></b>	<b><u>97,50</u></b>	<b><u>126,00</u></b>	
Avoir fiscal		52,00				74,00
Abattement		54,60	70,00			
<i>Montant imposable à l'IR</i>	<i>136,00</i>	<i>127,40</i>	<i>70,00</i>	<i>130,00</i>		<i>200,00</i>
IR brut (taux maxi)	61,20	61,15	32,20	78,00		92,00
- avoir fiscal		- 52,00	- 35,00			- 74,00
- retenue à la source	- 34,00	- 32,50		- 32,50		
<i>Prélèvement libératoire</i>					<i>15,75</i>	
<i>IR net</i>	<i>27,20</i>	<i>+ 23,35</i>	<i>+ 2,80</i>	<i>45,50</i>		<i>18,00</i>
<b>Dividende net après IR</b>	<b>74,80</b>	<b>120,85</b>	<b>107,80</b>	<b>52,00</b>	<b>110,25</b>	<b>108,00</b>

Source : note DLF/E/DO FE 144/2000 du  
31/05/2000

### C) L'harmonisation du cadre juridique applicable aux sociétés européennes

L'un des enjeux de la compétitivité des entreprises européennes par rapport à leurs homologues du reste du monde, notamment américaines, est **l'émergence d'un cadre juridique à la dimension du marché européen et adapté à ses spécificités**. L'examen des trois principales composantes de ce cadre juridique en devenir fait apparaître l'ampleur des progrès à réaliser sur certains points :

- le **droit communautaire des sociétés** n'a pas encore d'existence réelle (1.) ;
- en matière **d'information financière**, la stratégie annoncée en juin 2000 par l'Union européenne semble à même de favoriser l'adoption à moyen terme d'un cadre comptable unique et adéquat (2.) ;
- en matière de **régulation des marchés de valeurs mobilières**, le plan d'action pour les services financiers adopté en mai 1999 tire les leçons des insuffisances de la seule harmonisation des textes mais le passage à une autorité de régulation unique reste encore bien hypothétique (3.)

## 1. Le droit des sociétés : une harmonisation en panne

L'émergence d'un droit des sociétés européen se heurte à plusieurs difficultés :

➤ La directive relative à la création d'une "**société par actions européenne**" est en discussion depuis dix ans. Ce blocage tient à la volonté de l'Allemagne d'exporter son système de cogestion, auquel s'opposent avec plus ou moins de netteté un certain nombre d'Etats membres. **Le compromis élaboré par un "groupe d'experts de haut niveau" présidé par M. Etienne Davignon (mai 1997) n'a pas permis de débloquer la situation**. Il consistait à donner la priorité à la liberté de négociation entre les parties directement concernées quant au système de participation des travailleurs devant s'appliquer à chaque société européenne. Ce n'est qu'en l'absence d'accord entre les parties qu'un ensemble de dispositions de référence devraient s'appliquer, couvrant à la fois l'information/consultation et la participation des travailleurs aux organes des sociétés concernées.

➤ Une directive sur les **fusions transfrontalières** a été évoquée à plusieurs reprises par les instances communautaires. La commission européenne a même présenté au Conseil le 14 janvier 1985 une proposition de directive (connue sous le nom de 10<sup>ème</sup> directive) tendant à permettre les fusions auxquelles participent des SA relevant de législations d'Etats membres différents. **Ces travaux n'ont toujours pas abouti**, certains Etats craignant que ces opérations ne permettent justement de tourner les règles qu'ils ont édicté en ce qui concerne la participation des travailleurs dans les organes de l'entreprise (Allemagne). La directive sur les fusions transfrontalières, de même qu'une autre sur les **transferts de sièges**, est **encore à l'étude dans les services de la Commission**.

Faute de progrès sur ces deux points, **les systèmes de droit des affaires d'inspiration purement anglo-saxonne pourraient s'imposer**. Il peuvent s'appuyer sur le *leadership* des cabinets d'avocats de Londres en matière de financement de projets, de privatisations et de fusions et acquisitions et sur le **quasi-monopole anglo-américain sur la fourniture de services juridiques de haut niveau** : sur les cinquante cabinets d'avocats les plus importants du monde, 29 sont américains, 10 britanniques, 7 australiens, et 1 canadien. Trois seulement sont basés en Europe continentale, dont deux sont du reste l'émanation dans le domaine juridique de l'un des "Big Five" de l'audit et du conseil.

## 2. Les normes comptables : une stratégie pour promouvoir des normes réellement internationales face aux normes américaines

### a. La situation actuelle

Il existe **deux grands systèmes de normes comptables d'envergure internationale**.

Les **normes IAS** sont élaborées par l'*International Accounting Standards Committee* (IASC), organisme créé dans les années 1970 par les organisations professionnelles du secteur de la comptabilité d'un certain nombre de pays industriels. Les normes IAS sont donc le fruit d'une coopération internationale ; elles sont compatibles dans les grandes lignes avec les directives comptables européennes.

Les **US GAAP** (*Generally Accepted Accounting Practices*) sont les principes comptables généralement admis aux Etats-Unis<sup>61</sup>. Les normes GAAP ont été élaborées sans aucun apport extérieur aux Etats-Unis ; elles sont très détaillées (cf. la propension américaine à recourir aux procédures judiciaires) et difficiles à gérer car en perpétuelle évolution. Surtout, les sociétés de l'Union appliquant les US GAAP sont automatiquement contrôlées par la SEC. **Pour l'ensemble de ces raisons, l'adoption par les entreprises européennes des normes américaines reviendrait à avantager indûment les intérêts américains.** A titre d'exemple, les GAAP viennent de prohiber la méthode comptable dite du "*pooling of interests*", ce qui défavorise les entreprises réalisant des opérations de fusion et acquisition<sup>62</sup>. Or les Etats-Unis sont plus avancés que l'Europe dans le processus de concentration des entreprises.

A l'heure actuelle, les normes IAS sont **d'ores et déjà applicables en droit interne**, dans l'optique fixée par les directives européennes (parvenir à des comptes consolidés sur une base comparable), mais avec des dérogations très importantes.. Au total, 275 sociétés européennes sur les 700 sociétés européennes cotées appliquent les normes IAS. Par ailleurs, un certain nombre de groupes présentent leurs comptes suivant les normes GAAP, pour s'ouvrir l'accès au marché financier américain

### b. Les principes de la stratégie de la Commission en matière d'information financière

---

<sup>61</sup> Elaborés par le FASB (Financial Accounting Standards Board), l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) et la SEC (Securities and Exchange Commission).

<sup>62</sup> La méthode du "*pooling of interests*" permet à l'occasion d'une fusion-acquisition d'additionner les bilans des deux entreprises préexistantes, sans impact négatif sur le résultat. En revanche, amortir le coût d'acquisition à hauteur du *goodwill* (i.e. de la différence entre le prix effectivement payé et la valeur nette comptable - *book value*) aurait un impact négatif sur le résultat réalisé.

A titre d'exemple, AT&T a fait l'acquisition par offre publique d'échange (émission de 11 milliards de dollars d'actions et reprise de 5 milliards de dettes) de l'opérateur de téléphonie mobile McCaw Cellular pour 11 milliards de dollars en 1998. Mc Caw ayant une valeur nette comptable négative de 500 millions de dollars, les bénéfices d'AT&T auraient été amputés à hauteur de 287,5 millions de dollars par an si elle avait été obligé d'amortir le *goodwill* payé sur 40 ans. En revanche, avec la méthode du "*pooling of interests*", AT&T n'est pas obligé d'amortir le *goodwill* payé pour prendre le contrôle de Mc Caw : l'acquisition n'a pas d'impact négatif sur le résultat mais diminue simplement la valeur nette comptable d'AT&T à hauteur de 500 millions de dollars.

Le plan d'action pour les services financiers (mai 1999) comporte **un volet consacré à l'information financière**. Le **sommet de Lisbonne (juin 2000)** a insisté sur l'importance de la comparabilité de l'information financière pour la formation d'un marché des valeurs mobilières efficace, liquide et profond en Europe.

A cette fin, la Commission estime utile de passer par l'adoption de normes comptables internationales (normes IAS). Elle annonce d'ici à fin 2000 des propositions visant à **obliger toutes les sociétés européennes cotées sur un marché réglementé à élaborer leurs comptes consolidés conformément aux normes comptables internationales**. Cette obligation entrerait en vigueur au plus tard en 2005. Toutefois, les normes IAS passeraient au préalable par un mécanisme communautaire d'approbation, qui assurera leur applicabilité dans le contexte européen.

### 3. La régulation des marchés de valeurs mobilières : de l'harmonisation des textes à une véritable harmonisation des pratiques de régulation ?

#### a. L'harmonisation des textes

Une **série de directives**<sup>63</sup> intervenues au tournant des années 80 ont visé à harmoniser les textes réglementant les marchés de valeurs mobilières, mais n'ont pas remis en cause l'existence d'autorités de régulation nationales.

Une **directive sur les offres publiques d'achat** (13<sup>ème</sup> directive sur le droit des sociétés) a par ailleurs été présentée par la commission au Conseil en 1989. Les dispositions ayant été jugées par les Etats membres trop détaillées et contraignantes, la négociation sur le texte a été bloquée au niveau du Conseil dès 1991. En 1993, la Commission a repris ses travaux et a élaboré une "directive-cadre" laissant une plus grande place à la subsidiarité. **Cette directive-cadre a fait l'objet d'une "position commune" adoptée en Conseil des Ministres le 19 juin 2000**. Elle instaure notamment l'obligation de lancer une offre publique d'acquisition sur 100% des titres de capital avec droit de vote dès qu'une personne acquiert le "contrôle" de la société visée et précise la notion "d'action de concert". Elle définit également le contenu minimal d'un document d'offre, qui bénéficiera d'une reconnaissance mutuelle à condition d'avoir été approuvé par une autorité de contrôle, et encadre des mécanismes de défense de l'organe d'administration de la société visée.

#### b. La coexistence d'autorités de régulation nationales

Les différentes autorités de régulation nationales appliquent donc des textes largement similaires, mais se sont forgées **une doctrine spécifique d'interprétation**. Elles peuvent donc chacune formuler des exigences particulières sur la même opération, à l'exemple d'EADS dont l'introduction en bourse simultanée dans trois pays - Allemagne, France, Espagne - ne va pas sans difficultés.

---

<sup>63</sup> Notamment : directives **88/627** du 12 décembre 1988 (informations à publier lors de l'acquisition et de la cession d'une participation importante dans une société cotée en bourse), **89/298** du 17 avril 1989 (coordination des conditions d'établissement, de contrôle et de diffusion du prospectus à publier en cas d'offre publique de valeurs mobilières), **89/592** du 13 novembre 1989 (coordination des réglementations relatives aux opérations d'initiés), **93/22** du 10 mai 1993 (services d'investissement dans le domaine des valeurs mobilières).

La coopération entre autorités de régulation européennes par l'intermédiaire notamment du **FESCO** (Forum of European Securities Commission), créé en décembre 1997, se concentre en effet à l'heure actuelle sur trois domaines : la protection des investisseurs, l'intégrité et la transparence du marché. Les membres du FESCO ont ainsi signé en janvier 1999 un MOU (*memorandum of understanding*) pour l'assistance mutuelle et l'échange d'informations, afin de favoriser la coopération transfrontalière. **Mais les modes de régulation des différentes autorités nationales continuent de présenter des spécificités.**

C'est pourquoi le plan d'action pour les services financiers adopté en mai 1999 porte, au-delà des textes, un intérêt nouveau aux **pratiques** de régulation. Ce plan, relancé à l'occasion du sommet de Lisbonne (juin 2000), prévoit désormais cinq actions prioritaires à réaliser d'ici à 2005. La cinquième de ces actions est **une refonte de la directive concernant les services d'investissement** (" passeport européen " pour les fournisseurs de services d'investissement, fondé sur l'agrément délivré par l'Etat membre d'origine et **accroissement de la coopération entre autorités nationales de surveillance**). L'objectif est donc clairement une coordination plus forte. Au-delà, l'objectif à plus long terme ne peut être que la **constitution d'une instance de régulation européenne**, qui serait le seul moyen de tirer les conséquences du fait que les entreprises évoluent désormais dans un cadre transnational et de mettre en place un contrepois européen à la SEC américaine.

## 6) Le marché du travail

MONOGRAPHIES: A) Les choix de localisation des centres d'appel; B) La pénurie de compétences dans les métiers des technologies de l'information

### SYNTHESE :

1° L'exemple des call centers (qui est loin d'être anecdotique compte tenu de l'importance actuelle et potentielle de cette activité dans l'emploi global) montre que la France n'est pas "hors course" par rapport au reste de l'Europe communautaire pour les emplois de qualification moyenne. Les mesures, certes significatives, prises en faveur de l'abaissement du coût salarial global pour les faibles rémunérations (charges sociales, TP..), jointes aux effets bénéfiques de la concurrence sur les coûts et la qualité de service télécom, et à la stratégie active de promotion mise en œuvre par les agences (DATAR, IFN...), ont permis d'attirer à nouveau en France des implantations significatives. Cette situation n'est pas isolée, et l'on trouve dans de nombreux secteurs des situations analogues : lorsque l'implantation en Europe occidentale est nécessaire pour des raisons objectives (proximité géographique du marché, proximité de centres de compétence particuliers, etc.) la France est désormais compétitive. Le couple coût du travail/niveau de productivité de la main d'œuvre la place extrêmement bien en Europe communautaire.

Tel n'est pas le cas en revanche lorsque la concurrence s'étend aux pays périphériques (Maghreb, Europe centrale et orientale pour les implantations nouvelles d'industries manufacturières moyennement ou peu capitalistiques – semi produits, électronique), *a fortiori* évidemment aux pays non européens (Extrême Orient pour les industries de biens de consommation; Inde pour les services informatiques, etc.) : le territoire communautaire est dans ces domaines "hors course" (de même d'ailleurs que, de l'autre côté de l'Atlantique, le territoire des Etats Unis, dont l'arrière pays est l'Amérique latine)

2° Concernant les emplois spécialisés ou hautement qualifiés du secteur des technologies de l'information, la situation française ne se distingue pas sensiblement de celle du reste des pays occidentaux, tous confrontés à une situation de pénurie de main d'œuvre - même si là encore on peut identifier un léger avantage français, lié sans doute à la fois au retard français dans le développement du marché des technologies de l'information, et à l'importance traditionnelle de la formation mathématique dans le système éducatif français. Pour ces raisons sans doute, la France s'est moins avancée que d'autres (Etats-Unis, Allemagne, ...) sur la voie du recours systématique à la main d'œuvre étrangère.

### CONCLUSIONS:

La situation française du marché du travail est plutôt un élément de compétitivité: niveau de formation et de productivité en rapport avec le coût salarial pour les métiers à faible qualification; moindre tension qu'ailleurs sur le marché des métiers à moyenne ou haute qualification des technologies de l'information. Cette situation relativement favorable est toutefois fragile et éphémère. Sa consolidation supposerait :

- pour les qualifications faibles ou moyennes, un effort de formation et d'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi et, dans la mesure du possible, de mobilité géographique et/ou professionnelle permettrait sans doute de conforter la France comme territoire d'accueil des investissements, tant d'entreprises françaises que d'entreprises étrangères ; à défaut, une situation de perte de compétitivité par tension sectorielle sur les salaires conjuguée à un niveau global élevé de chômage risque de perdurer. **Le "PARE" constituerait à cet égard un progrès majeur ;**

- pour les qualifications en situation de pénurie à court terme, il serait sans doute souhaitable de mettre en œuvre un **programme ciblé et volontariste d'accueil des compétences extra-communautaires (Inde, Russie...)** – sous forme par exemple de quotas par compétences définies de manière extrêmement précise en étroite concertation avec les professionnels et les partenaires sociaux, ou d'une procédure ad hoc gérée de manière concertée ;

- enfin, de manière générale, les mesures de maîtrise du coût salarial indirect (cotisations sociales) pour les faibles rémunérations devraient être poursuivies : par exemple **baisse des cotisations UNEDIC au fur et à mesure de la décrue du chômage...**

## A) Les choix de localisation des centres d'appels

Les centres d'appels (également connus sous la dénomination anglaise de *call centers*) constituent à l'heure actuelle l'un des principaux enjeux des choix de localisation des entreprises multinationales en Europe. Ce secteur, porté par la volonté d'améliorer et de rationaliser le service à la clientèle, est en effet promis à un développement rapide sur le sol européen (1.). La France, bien que partie dans la compétition européenne avec un certain nombre de handicaps (2.), semble désormais parvenue, grâce en particulier à une stratégie de communication efficace, à s'affirmer comme un choix de localisation crédible (3.).

### 1. Le secteur des call centers devrait connaître une très forte croissance en Europe

Un centre d'appels est un outil de marketing direct, consistant en la combinaison de trois éléments :

- des employés, qui communiquent avec leurs clients par le téléphone ;
- une infrastructure de télécommunication, le plus souvent sous la forme d'un central automatique (PABX<sup>64</sup>) permettant de diriger les appels en provenance de l'extérieur vers les agents disponibles, ou l'inverse ;
- un système d'information permettant aux employés d'accéder à des bases de données de gestion de la clientèle et des contacts.

Les centres d'appels, nés aux Etats-Unis, ont connu un très fort développement outre-Atlantique, car ils permettent un service rapide, flexible et personnalisé à un coût raisonnable, susceptible de faciliter l'acquisition de nouveaux clients ou la fidélisation des clients existants. Selon une étude réalisée en 1997, ils regroupaient 6% de la population active américaine, représentant sept millions d'emplois.

Les centres d'appels se sont implantés plus tardivement en Europe, mais ont **d'excellentes perspectives de croissance : à horizon 2002, ils devraient employer 3% de la population active européenne.** L'avènement de l'Internet et du commerce électronique n'est en effet en rien défavorable à l'expansion des centres d'appels : l'Internet contribue en effet à la naissance d'une culture de service à distance, accroît les capacités de transmission à un coût moins élevé et permet l'apparition de services combinés, associant un dialogue téléphonique à une session sur le réseau.

---

<sup>64</sup> Private Automatic Branch Exchange : autocommutateur d'entreprise

## 2. Les handicaps de la France se sont traduits par un certain retard vis-à-vis des Iles britanniques et des Pays-Bas

Une étude Datamonitor fait le point sur l'état du marché européen des centres d'appels à la **fin de 1998**. Selon cette étude, la France ne représentait que le troisième marché européen des centres d'appels avec 1 840 centres d'appels et 75 000 positions de travail. Le Royaume-Uni, pour sa part, comptait 4 130 centres d'appels et 198 000 positions de travail, soit environ un tiers de l'ensemble européen. L'Allemagne comptait 1 600 centres d'appels et 89 000 positions de travail et les Pays-Bas 830 centres d'appels pour 46 000 positions de travail. Au total, il ressort de cette étude que la moitié des téléopérateurs européens sont employés au Royaume-Uni et en Irlande. **Les Pays-Bas comptent pour leur part, proportionnellement à leur population, environ 2,3 fois plus de téléopérateurs que la France.**

L'analyse des critères de localisation applicables aux centres d'appels permet d'expliquer ces différences de développement. Ces critères de localisation sont pour l'essentiel au nombre de quatre.

① **La disponibilité de la main d'œuvre qualifiée.** L'exigence de qualification de la main d'œuvre recouvre deux aspects. D'une part, elle englobe les **compétences linguistiques** : le développement de **centres d'appels paneuropéens** rend nécessaire le recrutement de salariés parlant les différentes langues de l'Union européenne. Au-delà de la maîtrise de la langue, il est d'ailleurs souhaitable d'avoir une réelle proximité culturelle entre le téléopérateur et son client, ce qui fait de beaucoup de centres d'appels paneuropéens de véritables kaléidoscopes avec des employés d'une dizaine de nationalités différentes. D'autre part, elle correspond aux **compétences générales** de la main d'œuvre, en raison d'attentes accrues de la part de la clientèle et de l'extension des services rendus par les centres d'appels : les téléopérateurs sont désormais de niveau bac à bac+3 et ont souvent bénéficié de filières de formation spécifiques mises en place au plan local.

② **Le coût de la main d'œuvre.** Les frais de personnel représentent en effet au moins 60% des charges de fonctionnement d'un centre d'appels.

③ **La flexibilité du travail.** L'investissement réalisé (entre 100 000 et 200 000 F par position de travail) doit être rentabilisé et assurer une qualité de service optimale, si possible 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. L'absence de restrictions sur le travail de nuit ou de week-end, la facilité à conclure et à renouveler des contrats à durée déterminée (50% des contrats de travail sont d'une durée déterminée inférieure à trois mois, 10% sont des contrats à durée déterminée supérieure à trois mois et 40% des contrats à durée indéterminée, notamment pour l'encadrement), sont des éléments déterminants.

④ **La qualité des infrastructures et le coût des communications.** Dans cette perspective, le degré d'avancement de la libéralisation du marché et l'existence de concurrents crédibles et dynamiques à l'opérateur historique sont des éléments importants pour attirer les investisseurs, car ils permettent d'espérer une meilleure qualité de service et une réduction des coûts de communication, qui pèsent de l'ordre de 10% dans les coûts de fonctionnement d'un centre d'appels.

Sur l'ensemble de ces critères de localisation, **la France présente un certain nombre de handicaps** : flexibilité du travail moindre qu'au Danemark ou dans les Iles britanniques, connaissance des langues étrangères moins répandue que dans les pays du Bénélux ou certains pays nordiques (ou qu'à Londres, plus cosmopolite) et surtout **coût du travail**.

Une étude réalisée en mars 1998 par le cabinet Ernst & Young fait ainsi ressortir les coûts salariaux suivants pour un téléopérateur, en incluant salaire et charges sociales :

Villes	Coût relatif (Londres = 100)
Centre de l'Ecosse	77
Dublin	80
Manchester	86
Londres	100
Amsterdam	114
Bruxelles	130
Paris	134
Francfort	147
Genève - Zurich	151

Même si l'évolution ultérieure de la livre par rapport à l'euro a pu réduire les écarts, l'avantage de coût en faveur des localisations britanniques est indéniable.

Ces éléments sont corroborés par un **palmarès des villes européennes**, établi par le cabinet néerlandais Buck Consultants International en mai 1999. Ce cabinet compare l'attractivité de trente-sept grandes métropoles de l'Union européenne et de Suisse pour l'établissement de centres d'appels paneuropéens multilingues. Dix critères sont pris en compte dans cette étude, concernant principalement le personnel (coût, disponibilité...), les infrastructures, le coût des télécommunications, la fiscalité et les incitations offertes. L'étude aboutit à un classement des villes en trois catégories.

Au final, dix villes se retrouvent dans la première catégorie, celle des *excellents choix*<sup>65</sup>. **Y figurent toutes toutes les villes britanniques et néerlandaises prises en considération dans l'étude**, pour les premières en raison du faible coût du personnel et du niveau des incitations offertes et pour les secondes en raison de la présence de personnel qualifié. En revanche, une seule des cinq villes françaises sélectionnées<sup>66</sup> réussit à entrer dans cette catégorie, grâce à un coût de main d'œuvre comparativement moins élevé que les autres villes françaises. **Cette analyse d'attractivité confirme les résultats empiriques reflétés dans les choix d'implantation, avec la prééminence des Pays-Bas, de l'Irlande et du Royaume-Uni.**

### 3. La France a néanmoins réussi, grâce à une stratégie adaptée, à se replacer dans la course aux implantations de centres d'appel

<sup>65</sup> Amsterdam, Birmingham, Dublin, Glasgow, Lille, Londres, Luxembourg, Maastricht, Manchester, Rotterdam.

<sup>66</sup> Paris, Lille, Marseille, Nice et Strasbourg.

En 1995 et 1996 la France avait été incapable d'accueillir le moindre projet étranger et avait au contraire subi des **délocalisations**, dont la plus lourde de symboles était celle du centre d'appels européen de la compagnie Air France. Ces délocalisations n'ont toutefois pas touché les entreprises ciblant en priorité le marché français " grand public " (ex : Carrefour, Bouygues Telecom), les entreprises ayant relevé une certaine réticence du consommateur français à dialoguer avec un téléopérateur ayant un accent étranger. Les implantations à l'étranger étaient en revanche fréquentes pour les centres d'appels desservant une clientèle d'entreprises. Depuis un ou deux ans, le territoire français apparaît **nettement mieux placé pour attirer les centres d'appels**. Ce revirement tient à plusieurs raisons :

① un **coût du travail** désormais à peu près en ligne avec les standards européens, compte tenu des abaissements de charges sociales bénéficiant aux bas salaires (le niveau de rémunération mensuelle se situant entre 7 000 et 9 000 F, la " ristourne bas salaires " ramène la part des charges sociales entre 24 et 33%, au lieu de 45% dans les tranches supérieures) et d'une plus grande modération salariale ;

② **une plus grande facilité à recruter des téléopérateurs**, compte tenu d'un taux de chômage plus élevé et d'un marché du travail nettement moins saturé que dans d'autres pays ;

③ **une attitude plus volontariste du principal opérateur national**, France Telecom, sur le marché des centres d'appels (création en 1997 d'une unité opérationnelle indépendante en France- *France Telecom Call Center Solutions Group* - et en 1998 d'une antenne américaine pour servir d'interlocuteur aux entreprises américaines sur le point d'implanter un centre d'appels en Europe ; développement d'une offre spécifique - " hôtel pour centre d'appels ", centre d'appel international Opalis pour les entreprises désireuses d'externaliser cette activité) ;

④ **une inflexion stratégique** dans les choix de localisation, les centres d'appels recherchant de plus en plus des **téléopérateurs utilisant leur langue maternelle** et rencontrant des difficultés pour trouver et retenir de bons locuteurs en langues latines (français, espagnol, portugais, italien) dans des pays du Nord-Ouest de l'Europe ;

⑤ une **aptitude à conjuguer les différents acteurs français** - " Invest in France ", DATAR, France Telecom - **autour d'une offre de services** (du conseil au choix définitif de la localisation) **et d'une communication efficace**, centrée sur un argumentaire simple : l'intérêt pour les entreprises - notamment nord-américaines - de développer un deuxième centre d'appels régional en Europe, à destination des pays du Sud de l'Europe, en complément de leur centre d'appels déjà localisé le plus souvent dans les îles britanniques. Les avantages escomptés (éviter le turnover élevé observé parmi les locuteurs de langues latines dans les centres d'appels de l'Europe du Nord et améliorer ainsi la qualité du service, tirer parti des capacités linguistiques des importantes communautés immigrées vivant en France - Espagnols, Italiens, Portugais, diminuer les risques techniques grâce à la création d'une deuxième localisation...)

Une série d'implantations réussies, notamment dans la région parisienne et le Sud-Est - Kykes, Sitel, Transcom...- témoignent du succès de cette stratégie. L'attractivité des grandes villes universitaire de province (ainsi de Montpellier, choisie par Dell Computers) semble forte. La **pérennité de ce mouvement** de localisation dépendra toutefois des **disponibilités en main d'œuvre qualifiée** dans un contexte de chômage plus réduit (la situation étant déjà tendue en Ile-de-France, avec un taux de rotation annuel pouvant atteindre 50% contre 3 à 10% en province) et de l'absence de nouvelles contraintes en termes de **flexibilité du travail**. A terme, il faut également s'attendre à une concurrence accrue **en provenance des pays du Maghreb**, parfaitement capables d'héberger des centres d'appels à destination des marchés francophones avec des coûts de personnel environ trois fois moins élevés qu'en France (35 francs par heure pour une personne de niveau bac+3). La présence en bonne place des villes de Casablanca et de Tunis au salon des centres d'appels SeCA 2000 constitue un signe avant-coureur de cette concurrence.

## **B) La pénurie de compétences dans les métiers des technologies de l'information**

Le développement de la “ nouvelle économie ” est désormais en butte à une contrainte majeure : le manque de personnel qualifié dans le domaine des technologies de l'information. Ce phénomène revêt désormais une ampleur globale : apparu de manière précoce et avec une acuité particulière aux Etats-Unis (1.), il touche désormais aussi l'Europe occidentale et la France, bien que cette dernière soit proportionnellement moins touchée que des pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni (2.). Diverses solutions ont été envisagées et pour pallier cette pénurie, dont certaines ont reçu un début de mise en application (3.).

### 1. Les Etats-Unis sont les plus touchés par la pénurie de compétences dans le domaine des technologies de l'information

Depuis deux ans, la pénurie de compétences dans le domaine des technologies de l'information est perçue par les industriels américains du secteur comme l'un des enjeux majeurs pour leur développement futur. Cette pénurie a été accentuée par la forte croissance américaine mais reflète avant tout des **causes structurelles** : importance croissante du logiciel et des technologies de l'information et de la communication dans l'ensemble de l'économie, préférence marquée des étudiants américains (notamment les femmes et les minorités ethniques, sauf les Asiatiques) pour les études commerciales ou menant aux professions libérales (droit, médecine) plutôt que pour les études scientifiques. Seuls les licenciements massifs intervenus dans les grandes entreprises et dans le secteur de la défense pendant la première moitié de la décennie (contexte de *downsizing*) ont permis de masquer l'émergence de ce phénomène pendant le début des années 90.

L'ampleur exacte de la pénurie est **difficile à évaluer**, compte tenu des incertitudes méthodologiques, pesant notamment sur la définition même des “ employés dans le secteur des technologies de l'information ”. Il est en effet possible d'en prendre une acception extensive (tous les professionnels dont le travail comporte une forte dimension informatique, qu'ils travaillent chez les informaticiens ou chez les utilisateurs) ou beaucoup plus restrictive (limitation aux seuls spécialistes : ingénieurs informaticiens, programmeurs, analystes systèmes) : selon la définition retenue, la population de référence varie ainsi entre 1,5 million de personnes (étude de l'Office of Technology Policy, 1998) et 10 millions de personnes (étude de l'Information Technology Association of America, 2000). Les études réalisées depuis un peu plus de deux ans<sup>67</sup> mettent toutefois en avant **un constat convergent : il existe une pénurie de compétences et elle a tendance à s'aggraver.**

---

<sup>67</sup> Par ordre chronologique, les principales études sont les suivantes :

- étude de l'Office of Technology Policy, début 1998, “ The Digital Work Force ” ;
- étude de l'Information Technology Association of America, 1998, “ Help Wanted ” ;
- étude du Meta Group, février 1999 ;
- étude IDC, septembre 1999, “ The Resource Gap in the IT Industry : Too Much Work, Not Enough Skilled People ” ;
- étude de l'Information Technology Association of America, avril 2000, “ Bridging the Gap : Information Technology Skills for a New Millenium ”.

L'étude la plus récente, réalisée pour le compte de l'ITAA, évalue ainsi le nombre d'employés dans le secteur des technologies de l'information à 10 millions de personnes fin 1999, en excluant les très petites entreprises, le secteur public et associatif. Elle estime les perspectives de création d'emplois pour l'année 2000 à 1,6 million de postes. 843 000 d'entre eux, soit plus de la moitié des postes créés, ne trouveront pas preneur faute de main d'œuvre qualifiée. **Un poste sur douze restera, de ce fait, non pourvu.** Les principales victimes de cette pénurie seront les petites firmes de "l'ancienne économie" (50 à 99 salariés), dont les besoins sont estimés à 1 M de créations de postes et qui auront du mal à les satisfaire compte tenu de la concurrence des grands groupes d'une part et des "jeunes pousses" de la "nouvelle économie" d'autre part. La pénurie concerne l'ensemble des segments du marché mais sera particulièrement aiguë pour trois spécialités : les spécialistes de l'assistance technique (600 000 créations de postes attendues en 2000), les développeurs et administrateurs de bases de données, les programmeurs.

Cette pénurie de main d'œuvre se traduit par de multiples symptômes, qui nuisent à la compétitivité des entreprises américaines. Dans les secteurs où la pénurie est la plus aiguë - commerce électronique, réseaux - **le turnover atteint des niveaux très élevés** : de l'ordre de 11 à 20% par an, avec des pointes à 25 ou 30% à New York, Boston ou dans la Silicon Valley (source : étude Meta Group, février 1999). S'agissant du cas particulier de la **Silicon Valley**, une étude réalisée par le cabinet AT Kearney pour le Silicon Valley Network (août 1999) avance des chiffres encore plus alarmistes : 30% de postes non pourvus, **délai moyen de recrutement** atteignant 3,7 mois avec des pointes à 6 mois pour les spécialités les plus recherchées (technicien support client, ingénieur mécanicien). La même étude estime que le **surcoût lié à la pénurie de compétences** est compris **entre 3 et 4 milliards de dollars** en 1999 pour la seule Silicon Valley. Des phénomènes d'inflation salariale apparaissent, IDC faisant ainsi état d'une hausse de l'ordre de 25% en un an du salaire des développeurs de logiciels débutants.

## 2. Au sein d'une Europe à son tour en proie à ce phénomène, la France apparaît comme l'un des pays les moins touchés

Si les Etats-Unis, du fait de l'avance acquise dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de leur place de leader dans le domaine de l'industrie informatique et du logiciel, ont ressenti plus précocement et avec davantage d'acuité la pénurie de compétences, le rattrapage à l'œuvre en Europe conduit inéluctablement à une situation presque aussi critique.

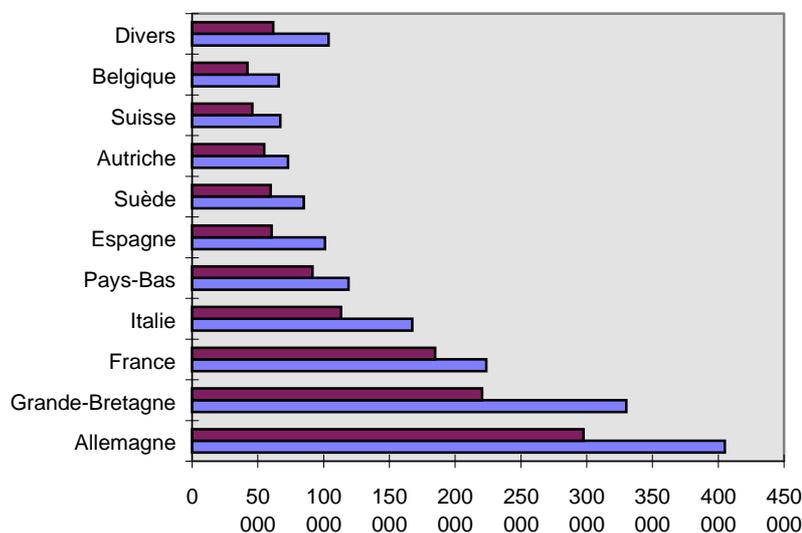
Une première étude IDC réalisée en 1998, dans le cadre d'un sommet européen consacré à la société de l'information, estimait le nombre d'emplois liés aux technologies de l'information à 9,1 millions d'équivalents temps plein fin 1997. Ces emplois se décomposaient en deux secteurs : 8,3 millions dans les départements informatiques des entreprises et 812 000 chez les prestataires externes. Avec un taux de croissance estimé à 6% du côté des utilisateurs et nettement plus élevé pour les SSII, ces chiffres devraient atteindre **à l'horizon 2002** respectivement 12,2 millions et 1,2 millions, soit un total de **13,4 millions d'emplois**. Cet accroissement des besoins devrait se traduire par une pénurie de plus en plus sensible de personnel qualifiée : estimée à 320 000 fin 1997 et à 510 000 fin 1998, elle pourrait atteindre **jusqu'à 1,6 million de postes à l'horizon 2002, soit 12% de la demande totale des entreprises.**

Une étude plus récente du même cabinet de conseil <sup>68</sup> met en lumière des tendances convergentes, en évaluant le déficit de main-d'œuvre pour l'Europe de l'Ouest à **1,23 M de personnes en l'an 2000**, déficit qui devrait atteindre de l'ordre de **1,74 M en l'an 2002**.

Postes restant à pourvoir dans le secteur des technologies de l'information en	2000	2003
Allemagne	297 600	405 000
Grande-Bretagne	220 500	330 000
France	184 700	223 700
Italie	113 200	167 400
Pays-Bas	91 500	119 000
Espagne	60 500	101 000
Suède	59 800	85 000
Autriche	54 700	72 900
Suisse	45 700	67 000
Belgique	42 000	65 900
Divers <sup>69</sup>	61 700	103 800
<i>Total UE + Suisse et Norvège</i>	<b>1 231 900</b>	<b>1 740 700</b>

Cette étude établit également des estimations du déficit de main-d'œuvre qualifiée selon les différents pays européens. Il est intéressant de noter que la France, bien qu'affichant en valeur absolue un nombre de postes non pourvus qui la place au 3<sup>ème</sup> rang européen, semble **sensiblement mieux placée que l'Allemagne et le Royaume-Uni** ou - compte tenu de la taille respective des économies - que la plupart des pays européens (Suède, Pays-Bas, Suisse, Belgique).

**Estimation du nombre de postes non pourvus en 2000 et en 2003**



<sup>68</sup> Principaux éléments repris dans un article de la revue "01 Net", daté du 24 mars 2000 et intitulé "Très forte pénurie de compétences en Allemagne".

<sup>69</sup> Par ordre décroissant d'importance : Danemark, Norvège, Portugal, Finlande, Irlande, Grèce, Luxembourg.

Des raisons démographiques et une plus grande appétence pour les études scientifiques (prestige des grandes écoles d'ingénieurs) peuvent expliquer cet état de faits. Ces éléments statistiques sont **confirmés par les indications données par les chefs d'entreprise rencontrés par la mission**, qui se rejoignent sur deux points : la très haute qualité de la main-d'œuvre qualifiée française dans le domaine des technologies de l'information, notamment grâce aux formations d'ingénieurs, et une pénurie de main-d'œuvre moins prononcée dans l'Hexagone que dans les autres pays européens où ils se sont implantés.

### 3. Diverses solutions sont envisageables pour remédier à cette pénurie de compétences

Au-delà d'une stratégie de moyen / long terme visant à agir sur l'appareil éducatif et/ou sur l'adaptation des compétences de la main d'œuvre par la formation continue<sup>70</sup>, la plupart des pays recherchent des palliatifs de court terme à la pénurie de compétences.

Le principal vecteur utilisé semble être le recours à l'immigration de personnel hautement qualifié.

Les **Etats-Unis** sont les premiers à avoir emprunté cette voie, et une série de mesures annoncées fin 1999 laissent présager un accroissement de l'immigration de "cerveaux", considérée comme une possible solution au manque de main d'œuvre qualifiée dont souffre le secteur informatique. Ainsi, le **quota annuel de visas H1-B**, délivrés aux spécialistes high-tech étrangers par l'*Immigration and Naturalization Service*, a connu un **accroissement très sensible**. De 65 000 en 1998, il est passé à 115 000 en 1999 et 2000. Compte tenu du fait que le quota annuel est arrivé à épuisement respectivement en juin 1999 et en avril 2000, une nouvelle augmentation est prévue pour la période 2000-2003 : 200 000 visas par an. En 2004, le nombre de visas octroyés est censé revenir à son étiage de 1998, soit 65 000 visas, le Congrès américain espérant dans l'intervalle un relâchement des tensions sur le marché du travail compte tenu d'une offre accrue de spécialistes.

L'**Allemagne**, pays européen où les besoins atteignent la plus grande ampleur, a choisi de leur emboîter le pas. Le chancelier Schroeder a ainsi annoncé fin février 2000 au CeBIT (salon mondial de l'informatique à Hanovre) la délivrance de 30 000 visas spéciaux d'urgence aux étrangers hors Union européenne annoncée, qui devrait permettre à l'économie allemande de se procurer les spécialistes dont elle a besoin, notamment en Europe centrale et orientale. Cette mesure, critiquée par les syndicalistes qui craignent des effets négatifs sur le niveau des salaires et accusent une politique de formation inadaptée, a reçu un accueil très favorable de la part des milieux économiques allemands.

En **France**, la pénurie de main-d'œuvre est elle aussi avérée, notamment en Ile de France : selon les données ANPE, 15 000 postes d'informaticiens ont été proposés en 1999 dans la région, soit un potentiel de plus de 2,25 offres par demandeur. Le recours à la main d'œuvre étrangère est encore marginal.

---

<sup>70</sup> A titre d'exemple, le rapport précité de l'Office of Technology Policy "The Digital Work Force" préconise pour les Etats-Unis une stratégie de communication visant à accroître la popularité des études scientifiques auprès des jeunes Américains (qui ne sont que 24 000 à avoir obtenu en 1996 un diplôme supérieur en ingénierie), le renforcement des liens entre les institutions d'enseignement et les entreprises du secteur des technologies de l'information...

Le passage à une politique plus libérale à l'égard de l'immigration hautement qualifiée peut être envisagé ; le président du Syntec Informatique (syndicat professionnel regroupant les sociétés de services et d'ingénierie en informatique), M. François DUFAUX estimait toutefois qu'en l'état actuel de la législation, il était toujours possible de faire venir un étranger grâce aux facilités de visas consenties aux ingénieurs<sup>71</sup>. Des chefs d'entreprises rencontrés par la mission ont toutefois une **vision nettement plus négative** à deux égards : la lourdeur de la procédure administrative requise pour faire venir des spécialistes étrangers et l'insuffisance des entrées, qui ne se produisent qu'au compte-gouttes, par rapport à la réalité des besoins.

La procédure en vigueur subordonne en effet l'octroi d'autorisation de séjour sur contrat de travail au critère de **l'opposabilité de la situation locale de l'emploi**, apprécié par les directions départementales du travail et de l'emploi. La règle édictée a été encadrée par une circulaire du 15 avril 1996, qui demande aux DDTE d'examiner avec bienveillance les demandes dès lors qu'elles émanent de cadres dont le salaire est supérieur à 23 500 francs par mois. Une circulaire de juillet 1998 demande de plus aux DDTE de faciliter l'attribution d'un titre aux spécialistes de l'informatique. Toutefois, **les autorisations de séjour fondées sur contrat de travail ont atteint un niveau historiquement bas (4 149 autorisations délivrées en 1998, - 10% par rapport à 1997)**. Ceci peut refléter un déficit d'attractivité du territoire français pour les informaticiens étrangers, mais semble au moins en partie l'indice d'une certaine rigidité de l'administration du travail dans l'application des règles posées par les circulaires successives<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Interview du 27 mars 2000 accordée à la revue 01 Net.

<sup>72</sup> C'est en tout cas l'opinion de M. Patrick WEIL, chercheur au CNRS spécialisé dans l'étude des migrations de main-d'œuvre.

## **V . Ce qu'apprend l'HISTOIRE**

### **(Les dynamiques de localisation)**

L'histoire permet d'appréhender des phénomènes que les analyses statiques et comparatives conduisent bien souvent à ignorer ou à minorer.

Nous avons ainsi choisi de raconter quelques histoires, dont l'intérêt vient autant de leur rapprochement, attendu ou incongru, que de leur déroulement propre :

#### **Histoires de places :** (p. 4)

**Anvers (1500-1560)**

**Silicon Valley (1950- ?)**

**Bengalore (1970- ?)**

**Londres (1986- ?)**

**Nouvelles technologies en Europe ( ?- ?)**

#### **Histoires d'entreprises :**

**Infogrames (p. 22)**

**Nokia (p. 26)**

#### **Histoire technologique**

**Les radiocommunications (p. 31)**

Une note de synthèse et de conclusions, qui précède cette série de monographies, en tire les principaux enseignements.

# 1. Histoire de places

**1° Les phénomènes de places** (financières, marchandes, industrielles... ou artistiques) sont irréductibles à toute véritable analyse déterministe (et donc à toute prévision à long terme).

Les rationalisations *a posteriori* certes ne manquent pas, et à chaque fois on sait reconstruire *ex post* une cohérence et une logique. Il est vrai que, dans aucun des cas étudiés ci-après (voir monographies), le développement n'apparaît comme le fruit d'un hasard aveugle : on peut à chaque fois reconnaître une localisation optimale compte tenu des flux humains, marchands et financiers dominants à un moment donné ; une concentration de compétences liée à un arrière pays ou à une histoire ; une action publique déterminée, libre ou contrainte par les événements ; une concentration de capitaux ; un contexte linguistique et culturel favorable...

Mais au fond, parmi les lieux objectivement "éligibles" à un moment donné, nul ne sait pourquoi la cristallisation s'est produite là plutôt qu'ailleurs, et sous cette forme plutôt que sous une autre ; plus encore, nul ne peut prétendre qu'il y avait *a priori* certitude que la dynamique s'enclencherait ainsi. En fait, l'apparition d'une place ressemble à maints égards à un phénomène climatique : les déterminations en sont multiples, lointaines, interactives ; la prévision à brève échéance est possible, mais sur un mode probabiliste plutôt que déterministe. L'apparition d'une place est elle même un phénomène de type "catastrophique" au sens où il constitue une rupture qualitative, une discontinuité.

C'est pourquoi une place est à la fois un phénomène extrêmement robuste et extrêmement fragile.

Extrêmement robuste parce qu'il ne consiste pas seulement, ni même principalement en une supériorité quantifiable sur tel ou tel critère : une fois une dynamique de place enclenchée, les "benchmarks" ne fonctionnent plus : les ressources y sont plus chères et plus rares, et pourtant toujours plus demandées ; l'encombrement et la saturation y sont plus grands et pourtant les flux croissent...

Extrêmement fragile, parce que comme la naissance d'une place, son extinction est un phénomène brutal et inattendu. Lorsque l'équilibre se rompt, que les champs de force et la direction des flux économiques se modifient, alors aussi vite la fonction de centralité disparaît, et le monde se "polarise" différemment.

L'histoire ne se répète pas, et chacun conclura à sa manière du rapprochement d'histoires aussi différentes que celles d'Anvers entre 1500 et 1560, de Londres depuis 1986, de Bangalore depuis 1980 et de la Silicon Valley depuis 1970. Mais un certain nombre d'observations ressortent malgré tout avec une certaine évidence :

- on ne "rattrape" pas une place ayant atteint la masse critique en la concurrençant sur les prix ou les coûts ;
- en revanche, en anticipant correctement l'évolution générale des flux économiques et de la structure de l'économie réelle, on peut dessiner la typologie des futurs pôles centraux : l'enjeu pour un territoire donné, à un instant donné, est donc de renforcer les atouts structurels de ses "éligibles", pour accroître leurs chances d'être, le moment venu, le point de cristallisation ;
- Londres est incontestablement aujourd'hui la place financière européenne ; une redistribution des cartes n'est imaginable que dans le cadre d'une autonomisation de l'Europe financière ;
- il n'existe pas, en Europe, de place centrale de la nouvelle économie : le centre de gravité réel de l'économie des réseaux, des logiciels et des biotechnologies est aux Etats-Unis, le point de cristallisation étant la Silicon Valley. Mais **l'espace européen se hiérarchisera à son tour, nul ne sait où ni quand : la ou les futures places majeures sont en gestation ; la concurrence est ouverte, et lorsque le ou les gagnants seront connus, il sera trop tard** (cf. monographie sur l'Europe des nouvelles technologies, ci-après) .

**2° Très différentes sont les histoires d'entreprises**, qui déroulent leurs logiques linéaires, calées sur l'évolution de leurs marchés.

Celle de **Nokia** est intéressante à un double titre, et doit être rapprochée de celle de la téléphonie mobile :

a) **Entreprise mondiale** s'il en est (97% de son chiffre d'affaires est à l'export, dont 50% hors Europe ; 58% de ses employés sont à l'étranger ; la majorité de son capital est détenu par des fonds anglo saxons...) ,Nokia est une **entreprise profondément finlandaise**, plus peut-être que n'est française aucune des entreprises rencontrées par la mission : son comité exécutif est à 100% finlandais ; les patrons des grandes zones géographiques sont finlandais ; son centre stratégique (direction générale, université, recherche) se répartit entre Helsinki et Oulu...

b) Un des très **rare exemple de leader mondial européen dans la nouvelle économie**, Nokia n'est finlandais que parce que la Finlande est en Europe ! Car le téléphone mobile est un des très rares cas purs de marché continental européen : standard issu de la recherche européenne et d'une décision des instances européennes de normalisation, **le GSM a structuré un véritable marché unique européen**, dont le développement s'est appuyé ensuite sur les investissements lourds d'opérateurs, certes en concurrence, mais à qui les conditions très peu coûteuses d'attribution des fréquences ont permis à la fois des investissements technologiques et matériels lourds, et des prix bas. Dans ces conditions, le leader mondial **pouvait** être européen ; il a été finlandais. Le premier point est structurel ; le second circonstanciel.

L'histoire d'Infogrames est typique de celle de beaucoup de jeunes entreprises qui, après un démarrage en France, trouvent aux Etats Unis leur principal marché et donc finissent par y employer la majorité de leurs salariés, et par y implanter le coeur de la fonction développement/marketing stratégique ; envisageant en outre une cotation au NASDAQ (et donc un déplacement outre atlantique d'une part essentielle de l'enjeu de communication financière) Infogrames en vient naturellement à constater un déplacement du centre de gravité de l'entreprise (vers New York, capitale des éditeurs de logiciels). Certes la localisation du centre de recherche à Lyon et les liens spécifiques avec les établissements d'enseignement supérieurs locaux font de l'implantation française un point d'ancrage privilégié et le centre naturel des activités en Europe ; mais le centre mondial est en voie de départ insensible et, d'une certaine manière, involontaire, vers le principal marché continental.

On peut tirer quelques enseignements de ces exemples :

- le caractère essentiel et déterminant du marché directeur dans la localisation des centres de gravité ;
- la capacité d'une entreprise globale, **dès lors que le marché directeur est européen** , à préserver une forte identité nationale et des comportements nationaux ;
- le caractère stratégique, pour la structuration d'un marché à l'échelle européenne, des standards techniques : dès lors que l'unité linguistique n'est pas possible, l'unité des langages techniques est le champ sur lequel peut, de manière opérationnelle, se déployer l'identité du marché européen - et donc son développement autonome.

Ceci suppose :

- une recherche européenne dynamique : **la relance du programme Eurêka apparaît à cet égard une priorité** ; ainsi que le renforcement de la protection de la propriété industrielle, par l'extension des inventions brevetables (si le domaine des biotechnologie pose des problèmes éthiques qui dépassent le cadre de la présente étude, tel n'est pas le cas des technologies de l'information : la **brevetabilité des logiciels** serait un progrès majeur) et par la **création d'un véritable brevet européen à faible coût** ;
- une redynamisation de l'activité de normalisation prospective au niveau communautaire (la gestion de la norme mobile de 3<sup>ème</sup> génération a été beaucoup moins efficace que celle du GSM) ;
- enfin la **prise en compte, dans la gestion par les Pouvoirs publics des ressources rares (fréquences en particulier), de l'avantage comparatif que constitue, dans la guerre mondiale des standards, la maximisation de la capacité collective des opérateurs européens à investir et à baisser les prix** - autrement dit à disposer d'une partie de la rente (à cet égard, un coût d'acquisition excessif des fréquences UMTS en Europe constituerait un handicap pour les industriels européens - plus encore que pour les opérateurs).

## **ANVERS<sup>73</sup> (1500-1560)**

La domination d'Anvers prend place au début du XVI<sup>ème</sup> siècle et s'exerce pendant près d'un siècle. Au cours du “ *siècle des Fugger* ”, la ville de l'Escaut se situe au centre de toute l'économie internationale.

Pourtant au début du XVI<sup>ème</sup> siècle, Anvers ne possède pas les principaux attributs de la puissance. Elle n'est dotée que d'une modeste flotte de commerce (une centaine de bateaux de 80 à 100 tonnes), est dirigée par une noblesse terrienne peu au fait du monde des affaires et ne dispose pas de marchands d'envergure internationale.

### **1 - Les étapes de la grandeur d'Anvers**

La domination d'Anvers sur le XVI<sup>ème</sup> siècle sera tout sauf linéaire. Son développement heurté sera en réalité le reflet des soubresauts de l'histoire européenne et de sa propre histoire intérieure.

- **le 1<sup>er</sup> essor (1501-1521)** : Anvers s'impose au début du XVI<sup>ème</sup> siècle comme une zone d'échange à la croisée des principales routes du commerce mondial. Ce sont d'abord les marchands allemands qui s'installent dans la ville et amènent le vin, le cuivre et le métal blanc. L'arrivée du premier bateau d'épices en 1501 bouleverse les données générales de l'échange dans la mesure où les Portugais ne disposent pas des moyens d'organiser de bout en bout la distribution des épices. **Anvers devient la plaque tournante du commerce mondial.** L'Europe nordique se fournit en épices et en poivre portugais et en retour, les Portugais trouvent à Anvers le cuivre et le métal blanc des mines allemandes, dont ils ont besoin pour leurs paiements en Extrême-Orient. Il en découle un afflux de monnaies précieuses et une période de forte prospérité, surtout pour quelques grandes familles au premier rang desquelles les Fugger. Les guerres entre Valois et Habsbourg, la détérioration du marché du poivre et des épices (Venise reprend la main sur le commerce du poivre) fragilisent la position d'Anvers.

- **La seconde fortune d'Anvers (1535-1557)** est liée à la montée des importations de métal blanc d'Amérique via Séville. Obligé de faire des paiements à travers l'Europe, l'empereur Charles Quint dépend du marché de l'argent d'Anvers, constitué entre 1521 et 1535, et des marchands prêteurs au premier rang desquels les Fugger. Les prêts au souverain s'effectuent alors à des taux supérieurs à 20%. **L'argent d'Amérique et les marchands espagnols raniment Anvers qui devient alors la ville du commerce “ espagnol ”.** Les années 1535-1557 correspondent au plus haut éclat d'Anvers. La population de la ville passe de 44 000 habitants en 1510 à plus de 100 000 habitants, les infrastructures de la ville connaissent un profond bouleversement, la richesse des marchands fait d'Anvers une des villes les plus luxueuses d'Europe. La seconde prospérité d'Anvers prend fin avec la banqueroute espagnole: le circuit de l'argent qui soutenait la place se casse. “ *Les banquiers allemands sont désormais hors du jeu castillan remplacés par les Génois. Le siècle des Fugger vient de se terminer*<sup>74</sup> ”.

- Anvers se relèvera au lendemain de la paix du Cateau-Cambrésis (1559) mais n'étant plus au centre du commerce, elle choisit de développer son industrie. **Les capitaux sont réinvestis dans l'industrie** des draps, des toiles et des tapisseries mais les vastes désordres politiques, religieux et sociaux vont casser ce nouvel élan. Surtout, la route de l'argent politique de Philippe II d'Espagne se déroute massivement vers Gènes.

---

<sup>73</sup> Analyse directement inspirée de l'œuvre de Fernand Braudel : “Le temps du monde” (chapitre II).

<sup>74</sup> Id ; op.cit. p.120

## 2 - Les raisons de la réussite d'Anvers :

- au tournant du siècle, Anvers dispose d'un atout : le déplacement des routes du commerce mondial à la fin du XV<sup>ème</sup> siècle et l'ébauche d'une économie atlantique la placent au cœur de l'économie mondiale. Comme l'affirme Fernand Braudel, “ *Anvers n'a pas lutté pour être au sommet visible du monde. Elle s'y est éveillée un beau matin* ”.

- la ville a en outre copié un certain nombre de procédures mises en place hors de son territoire qui lui ont permis de s'insérer dans les circuits de capitaux et de crédits : la comptabilité en partie double (Italie), la lettre de change ;

- enfin, non dotée d'une véritable organisation bancaire, elle invente une solution originale permettant de **faire intervenir la monnaie fiduciaire à la place du numéraire**. Les règlements dans le double sens du “ doit et avoir ” se font par des cédules obligatoires, c'est-à-dire par des billets ; le marchand qui les souscrit s'engage à payer une somme à une échéance donnée et ces billets sont au porteur. Pour garantir le jeu d'adossements, la pratique de l'assignation se généralise établissant ainsi une responsabilité des “ créanciers cédants jusqu'au dernier débiteur ”. Le système mis en place présente surtout un double avantage : il est simple (les lettres de changes peuvent être transformées en cédules au porteur) et efficace dans la mesure où il permet de résoudre un problème essentiel : celui de l'escompte c'est-à-dire le prix du loyer de l'argent ;

A la domination d'Anvers jusqu'au milieu du XVI<sup>ème</sup> siècle, succède un modèle original : celui de Gênes. Pendant trois quarts de siècle, ce territoire exigü, vulnérable et totalement dépendant de l'extérieur va présenter un singulier exemple “ *de centrage et de concentration*<sup>75</sup> ” en parvenant à se retrouver au centre du commerce mondial grâce à l'influence, à l'agilité et à “ *l'apesanteur*<sup>76</sup> ” d'une poignée de banquiers expatriés. Pendant plus d'un demi-siècle, **Gênes va préfigurer un modèle de capitalisme financier** complexe organisé autour de grands financiers s'appuyant sur un réseau dense et structuré de marchands.

---

<sup>75</sup> Id ; op.cit p.130

<sup>76</sup> Id ; op.cit p.140

## **la Silicon Valley (1950- ?)**

### **A/ Les 3 temps de l'histoire singulière de la Silicon Valley :**

① **Les origines de la Silicon Valley** : officiellement, l'aventure de la Silicon Valley (la vallée du Silicium), bande de 85 kilomètres séparant San Francisco de San José prend sa source en 1938 dans un garage de Palo Alto où deux ingénieurs, Bill Hewlett et David Packard, créent l'entreprise qui porte encore leurs noms. Le garage mythique doit en réalité surtout son existence au professeur Frederick Aterman de l'université de Stanford, qui propose dans les années 1940 un dispositif réunissant les **3 ingrédients de base de la Silicon Valley : le financement, la technologie et les ressources humaines**. Pour résoudre les difficultés financières de l'université, il conçoit en effet le **principe du parc technologique** en proposant d'allouer en crédit bail une partie du terrain de l'université de Stanford, jetant ainsi les bases de la coopération entre l'université et l'entreprise. Parallèlement, il élabore un dispositif destiné à inciter les étudiants à lancer sur place leur entreprise d'électronique (dispositif utilisé pour créer Hewlett-Packard) ;

② **La Silicon Valley, terre d'asile de la révolution électronique** née à partir du silicium : semi conducteur au sein du laboratoire d'AT&T (1949), circuits intégrés au sein de l'entreprise Fairchild Semi-conducteurs à Mountain View (1958), premier micro-processeur " 4004 chip " par Intel en 1971. C'est en 1971 que le terme Silicon Valley est appliqué pour la première fois à cette région dans une série d'articles parus dans le magazine Electronic News.

③ **La Silicon Valley bénéficie de l'avantage du meneur ("first mover advantage") dans le domaine des nouvelles technologies**. Elle concentre 22% des entreprises de composants, d'équipements et de systèmes électroniques des Etats-Unis et 26% des fabricants de logiciels. Le chiffre d'affaires des entreprises high tech dans la Silicon Valley représente 25% du total réalisé aux Etats-Unis<sup>77</sup>. En 1999, la Silicon Valley a attiré 30% des investissements en capital-risque dans les technologies de l'information (5 milliards de dollars) et a connu une croissance annuelle moyenne de l'activité et de l'emploi dans l'industrie high tech de 10% depuis 1990.

### **B/ Les 5 facteurs clefs de succès de la Silicon Valley**<sup>78</sup>

#### **① Une ressource humaine riche et en permanente adaptation**

→ **un réseau dense d'universités et d'instituts de formation supérieure** : à proximité de la Silicon Valley, on compte pas moins de 10 " colleges " largement spécialisés dans le domaine des nouvelles technologies (dont le Silicon Valley College) et 7 universités (notamment Stanford, Berkeley, San José). Ce réseau constitue d'une part un vivier de ressources humaines de grande qualité avec 4 000 diplômés d'ingénieurs attribués chaque année (900 doctorats) dont plus de 2/3 dans le domaine de l'électronique (croissance de 87%

<sup>77</sup> Business week , " Top 100 information technology companies " .

<sup>78</sup> Quatre études ont servi principalement de base à l'analyse des facteurs clefs de succès :

- Internet cluster regions : A study of AT Kearney for the joint venture Silicon Valley network

- Silicon Valley : a special place for high-tech innovation by Shirley Tessler and Avron Barr, co-directors of the Software industry study, Summer camp at Stanford , August 13, 1998

- La silicon Valley : modèle précurseur ou marginal de Martine Brasseur et Thierry Picq: étude sociologique réalisée auprès de 12 entreprises " high tech " (dont HP, Intel, Cisco System, Sun Microsystem.)

- Quand les éléphants apprennent à travailler à danser avec les puces : étude réalisée par Thierry Weil, Ecole des mines de Paris en liaison de centre de recherche sur les organisations (SCORR de l'Université de Stanford), Revu française de gestion

depuis 1987). Il alimente en outre une intense activité de recherche scientifique avec pas moins de 300 instituts de recherche co-financés par des universités et des fonds privés.

L'étude réalisée par AT Kearney<sup>79</sup>, auprès de 125 managers d'entreprises spécialisées dans les hautes technologies indique que **85% des managers** localisés dans la Silicon Valley citent **l'accès à la ressource humaine** (" *access to talent* ") **comme un facteur déterminant la localisation de leur entreprise**, un pourcentage plus élevé que la moyenne nationale (62% pour les 8 autres régions spécialisés dans les high tech). Il s'ensuit un cercle vertueux : la concentration de sociétés hautes technologies attire une force de travail spécialisée dans le " high tech " qui alimente la croissance des entreprises internet.

#### → une exigence d'hyperflexibilité et de *versatility* des compétences :

Dans un secteur de la haute technologie en mouvement permanent, la réactualisation et le renouvellement des compétences sont déterminants. L'étude réalisée par deux chercheurs français auprès de 12 entreprises high tech<sup>80</sup> met ainsi en évidence la **prégnance du concept du " *learning by doing* "**<sup>81</sup> au sein de la Silicon Valley. La sélection des candidats à un poste donné s'effectue certes par la recherche des meilleurs professionnels dans le domaine de compétences recherché mais leurs connaissances de deuxième et troisième niveau sont également pris en compte afin d'évaluer leur **potentiel de reconversion**. Pour se préparer à l'évolution de leur poste, les salariés consacrent ensuite en moyenne 10% de leur temps de travail à développer des compétences s'écartant de leur expertise première. Au total, au sein des sociétés high tech de la Silicon Valley, le **management des connaissances** (ou la notion " d'organisation apprenante ") a succédé au *reengineering* et au *business process*, la somme des connaissances étant perçue comme la principale source d'avantage concurrentiel.

#### ② Un environnement propice au développement d'une culture entrepreneuriale

→ L'un des grands atouts de la Silicon Valley est **son fonctionnement en réseaux locaux très dynamiques**. Constitués de talents provenant de l'ensemble du globe et qui se sont souvent rencontrés à Stanford ou à Berkeley, ces réseaux entretenus en permanence par leurs membres sont capables de lancer des projets presque en instantané grâce à l'existence d'une chaîne d'acteurs, financiers, conseillers, avocats spécialisés, à l'affût des bons investissements.

→ Les acteurs de ce réseau présentant la particularité d'être fortement **interconnectés et même interchangeables**<sup>82</sup> :

- les frontières entre les différentes populations sont très perméables : les professionnels interviennent en permanence dans les universités et il est courant de rencontrer des universitaires en congés sabbatiques à la tête de sociétés de *venture capital* ;

- cette dynamique existe aussi entre les entreprises. Les pratiques d'essaimage, de *spin-off*, la forte mortalité d'entreprises, considérée généralement comme une occasion de rebondir, ainsi qu'un *turn-over* important des employés développent une dynamique de " recyclage " interne et externe enrichi par le multiculturalisme et le multilinguisme (un tiers des ingénieurs et des dirigeants d'entreprises de haute technologie sont d'origine asiatique). En outre, la mobilité du personnel est favorisée par la concentration d'entreprises sur un territoire de petite taille.

<sup>79</sup> - Internet cluster regions : A study of AT Kearney for the joint venture Silicon Valley network

<sup>80</sup> - La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal de Martine Brasseur et Thierry Picq,

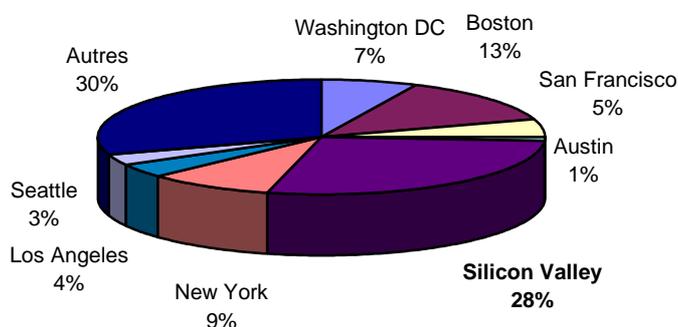
<sup>81</sup> Mark Coopersmith, le CEO de Web Order estime ainsi que " le savoir apprendre est encore plus important que le savoir "

<sup>82</sup> La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal de Martine Brasseur et Thierry Picq

→ Enfin, selon l'étude réalisée par l'école des Mines en liaison avec le centre de recherche sur les organisations de Stanford<sup>83</sup>, il existe dans la Silicon Valley **un véritable droit à l'expérimentation et à l'échec**. L'environnement local favorise la créativité et les idées déviantes qui peuvent être les germes d'innovations majeures. Si 80% des nouvelles entreprises disparaissent dans les 5 ans qui suivent leur création, "l'échec n'est pas vécu comme un drame par les employés qui retrouvent vite un emploi et n'ont perdu que la part de leur salaire qu'ils ont arbitrée contre des *stock options* ni par les dirigeants qui retrouveront une opportunité"<sup>84</sup>.

### ③ Un afflux de capitaux à forte tolérance pour le risque :

La Silicon Valley demeure le principal lieu de localisation des investissements en capital risque aux Etats-Unis dans la mesure où elle **attire près de 30% du "venture capital"** en provenance notamment des 600 sociétés de capital risque présents dans la Silicon valley, ou encore des puissants laboratoires de recherche.



(En milliards de dollars / 100% = 20 Mds d'USD) \$ Bilions : 100%= 20 BN)

Source : Pricewaterhouse Coopers Money Tree - report 1998

Il en résulte un fort dynamisme de la création d'entreprises : ainsi, en 1999, 79 sociétés ont fait l'objet d'une introduction en bourse soit une augmentation de 140% par rapport à 1998<sup>85</sup>. En outre, les investisseurs cherchent à optimiser les chances de réussite de leur investissement en faisant bénéficier les jeunes créateurs d'un réseau de partenaires (avocats d'affaires spécialisés, experts techniques, intervenants financiers) qui évaluent et tentent de réduire les risques en identifiant les forces et carences de la jeune entreprise.

### ④ La concentration d'entreprises de référence dans le domaine des high tech

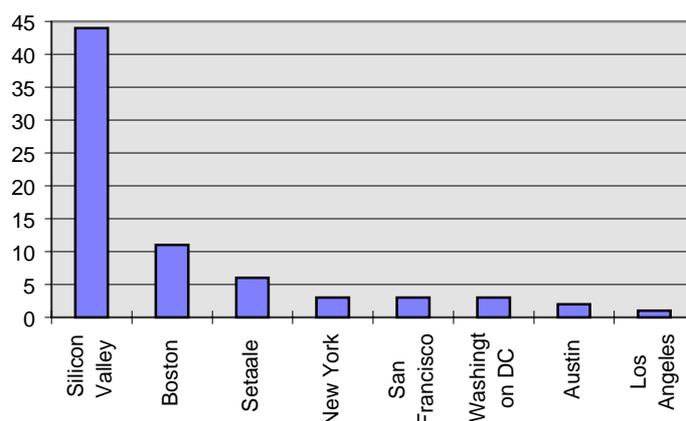
La Silicon Valley demeure le principal lieu de concentration des "*pillar companies*" dans le domaine des hautes technologies. Cette concentration d'entreprises high tech de références (Intel, HP, Sun Microsystems...) crée un environnement particulièrement propice à la création de start-ups. Elles servent d'abord de modèle aux jeunes start-ups qui cherchent à intégrer et à imiter les facteurs clefs de succès des entreprises de référence. Plus fondamentalement, les nouvelles entreprises font souvent appel aux cadres des entreprises de référence pour assurer les fonctions managériales. En outre, les entreprises de référence font du transfert de technologie et permettent aux start-ups d'accéder à des ressources indispensables. Enfin, les managers de ces sociétés participent au financement des jeunes entreprises en tant que "*business angels*".

<sup>83</sup> Quand les éléphants apprennent à travailler à danser avec les puces : étude réalisée par Thierry Weil, Ecole des mines de Paris en liaison de centre de recherche sur les organisations (SCORR de l'Université de Stanford), Revue française de gestion

<sup>84</sup> Rad schrak, President and CEO of Alta Vista.

<sup>85</sup> Source : San jose Mercury news, Securities data corporation

### Localisation des 100 principales entreprises de high tech aux Etats-Unis



Sources : Forbes, 15 octobre 1999

#### ⑤ L'effet de place ou la proximité d'un marché avancé et exigeant

La fréquence des relations locales entre ingénieurs (selon une logique de "coopétition"<sup>86</sup> ou coopération entre concurrents) et la proximité des différents acteurs de la chaîne de valeur ajoutée de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications permettent de **développer des produits en concertation avec certains de leurs futurs utilisateurs** et de mieux prendre en compte leurs besoins. C'est dans la Silicon Valley que se décident les standards de fait de l'industrie des composants électroniques, des logiciels et des communications numériques. La motivation de nombre d'entreprises pour s'installer dans la Silicon Valley est donc commerciale d'autant plus que ces marchés sont souvent à rendements croissants et externalités de réseaux. Connaître le marché et être mieux à même d'y vendre ses produits permet de mieux piloter et de mieux valoriser les actions de développement de l'entreprise, et rend donc l'investissement en R&D plus rentable.

### ***C/ Des challenges nouveaux à relever***

#### 1 - Des tensions sur différents marchés, contrepartie du succès de la Silicon Valley

##### ① Un environnement moins propice à la création d'entreprise :

- une **levée de capitaux moins aisée pour les start-ups** dans la mesure où les investisseurs privilégient les *deals* importants à forte rentabilité potentielle ; l'investissement moyen pour le premier tour de table a doublé en 2 ans et atteint en 1999 10 millions de dollars avec comme cible moyenne des entreprises cotées entre 300 et 400 millions de dollars ;

<sup>86</sup> " the regional advantage " Sanexian, 1994

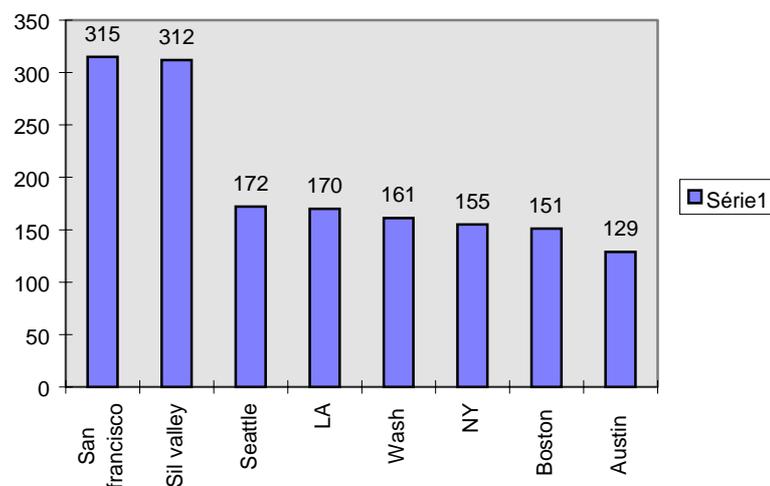
- une **pénurie croissante de main d'œuvre qualifiée suscitée par le dynamisme de l'industrie high tech**. L'étude consacrée par la Joint Venture Organisation<sup>87</sup> évalue cette pénurie à environ 35% de la demande de main d'œuvre qualifiée des entreprises high tech (environ 200 000 personnes d'ici 2005). Selon cette étude, cette pénurie a trois causes : le nombre insuffisant d'ingénieurs formés dans les universités locales, la dégradation de la qualité de la vie (coût du logement) qui rend la zone moins attractive et le niveau des salaires moyens trop élevé pour les jeunes start-ups (\$55 000 en moyenne et \$95 000 dans le secteur du logiciel contre \$33 700 au niveau national). Au total, seuls 66% des emplois dans le domaine du high tech sont pourvus par des résidents de la zone (15% sont pourvus par des personnes résidant hors de la zone, 10% par des recrutements extérieurs et 9% ne sont pas pourvus). L'étude évalue le coût total de cette pénurie de main d'œuvre à 3 milliards de dollars (coût pour les employeurs, pour les individus, pour la communauté).

### ② Une dégradation de la qualité de la vie :

En dépit de la clémence du climat et de la relative préservation de l'environnement, la qualité de vie constitue désormais un handicap de la Silicon Valley :

- une **forte spéculation immobilière** : alors que 275 000 emplois ont été créés depuis 1992, seuls 55 000 logements ont été construits durant cette période. Il en résulte une pénurie de l'immobilier et donc une intense spéculation qui s'est traduite par une flambée des prix (+125% en 5 ans) désormais 70% plus importants que la moyenne du marché ;

#### Prix médian d'une maison 2 pièces (en milliers de dollars) :



Source : money magazine, 4 mars 1999

- une **congestion du trafic routier** en augmentation continue : le taux de congestion dans la région de Santa Clara est ainsi passé de 10% en 1995 à 31% en 1998, la durée moyenne du trajet San Francisco - Palo Alto de 45 minutes à 2h15 ;

- une **tension des indicateurs sociaux** montrée par les différentes études: forte pression sur le rythme de travail (le temps de travail d'un salarié de la Silicon Valley est de 30% supérieur à celui d'un salarié américain avec des cadences très élevées), dégradation des indicateurs familiaux, creusement des inégalités sociales (les 20% les plus pauvres ont vu leur niveau de vie se dégrader).

<sup>87</sup> Joint venture organisation. Workforce gap study (2000)

## 2 - Une concurrence accrue

L'étude d'AT Kearney met en évidence la concurrence accrue subie par la Silicon Valley sur le secteur des nouvelles technologies avec l'apparition de 8 zones de développement à haut contenu technologique (cf tableau ci-dessous).

Localisation	Atouts	spécialité	principales entreprises	inv réalisé (1999)
<b>“ Big blue country ”</b> : Boston - route 128 Massachusetts	- Centre de recherche de haut niveau (MIT, Harvard, 63 universités) ; - 2 <sup>nd</sup> e zone de concentrations de capital risque aux Etats-Unis	Portail - développement de sites et de logiciels, université du MIT et de Harvard	2 963 entreprises qui emploient 138 000 personnes : EMC, CMGI, LYCOS	2,4 Md\$
<b>“ Silicon Alley ”</b> à New York : du Sud de Manhattan au Financial District	- concentration de média, d'éditeurs, d'agences de publicité - base de clients : les 500 plus riches entreprises new-yorkaise - Wall Street	Publicité interactive - édition - contenu- design -consulting	Cdnow- Double click village- Agency.com	1,6 Md\$
<b>“ Silicon Dominion ”</b> - Virginie du Nord autour de Washington DC	- le gouvernement fédéral et des autorités de régulation (lobbying) - des entreprises de référence notamment dans les télécommunications - aides fiscales	Télécoms - éditeurs - fournisseurs d'accès	American Online, Worldcom - Network solutions - PSINet Inc	1,2Md\$
<b>“ Multimédia Gulch ”</b> à San Francisco	- proximité de la Silicon Valley - base de clients à haut potentiel : “ pillar companies ” - clientèles jeunes à haut niveau de revenu	développements de logiciels - édition - fournisseur d'accès	CNET- Baby Center - Organic - Gap-online	0,95 Md\$
<b>“ Digital Coast ”</b> à Los Angeles	- puissante industrie de l'aéronautique et surtout du loisir - nombreux incubateurs dont Idealab (structure de Bill Gates), EC2 et eCompanies	Commerce électronique, jeux vidéos et multimédia	600 start up - Citysearch, Geocities, e-online- e-toys 3 incubateurs :	0,75 Md\$
<b>“ Silicon forest ”</b> à Seattle	- entreprises de référence (Microsoft...) - investissement en recherche de l'Université de Washington (2 <sup>nd</sup> aux Etats-Unis - Organisation structurée de “ business angels ” et d'incubateurs	software - commerce électronique	Amazon.com - Drugstore.Com	0,55 Md\$
<b>“ Silicon Hills ”</b> à Austin	- facilité de recherche fournie par l'Université du Texas - environnement favorable aux affaires - environnement fiscal et coût de la vie	semi-conducteur - logiciels et ordinateurs	650 starts up - Motorola- Dell- Computer sciences- Trylogy software	0,4 Md\$

## **BENGALORE (1970- ?)**

### **I - un fort volontarisme politique a l'origine du développement de Bangalore**

1 - Ancienne ville de garnison, Bangalore, capitale de l'Etat de Karnataka est devenu dans les années 50 **un centre industriel et commercial par décision du gouvernement central**. Son emplacement géographique, situé au sud de l'Inde loin des frontières du Pakistan et de la Chine a été à l'origine de la décision d'y installer l'industrie aéronautique indienne, *Hindustan Aeronautics Limited* (HAL) principal constructeur d'avions et d'hélicoptères civils et militaires de l'Inde (50 000 salariés), l'industrie spatiale (*Indian Space Research Organization* employant 10 000 chercheurs) et une industrie de l'électronique (BEL) étroitement liée. Deux entreprises publiques, *Hindustrian Machine tools*, *Indian Telephone technologies*, ont élargi le champs d'activité à fort contenu technologique.

2 - Dès le début des années 1970, le gouvernement local a mis en place des politiques de développement dans des secteurs d'activités considérés comme prioritaires (industrie agro-alimentaire, équipement automobile, et surtout informatique) et a conduit une **politique proactive visant à attirer les investisseurs internationaux** :

① - **création dès la fin des années 1980 de "technology park"**, sorte de pépinières d'entreprises qui ont constitué des structures d'accueil équipées pour les entreprises étrangères cherchant à démarrer une activité en Inde. Ont vu le jour "*Electronic City*" où sont installées Infosys, Texas Instrument, Siemens, "*Export Promotion Industrial Park*" ou encore "*International Technology Park*" qui comprend une surface de bureau de 150 000 m<sup>2</sup> ;

② - **incitations fiscales pour les activités génératrices d'exportations** : exemption d'IS pour la part du chiffre d'affaires réalisé en direction de l'étranger y compris pour les sociétés de services informatiques, incitation fiscale à la création d'emplois (exemption de charges patronales pour les activités exportatrices), et au développement de la recherche-développement ;

③ - **opérations promotionnelles de grande ampleur** visant à promouvoir le site de Bangalore (exemple : le "*Global investors meet*", le 5 et 6 juin 2000, forum réunissant des investisseurs potentiels pour décliner les atouts de Bangalore et du Karnataka) et liens réguliers avec les non résidents indiens installés aux Etats-Unis et travaillant dans les multinationales partenaires d'entreprises implantées dans le Karnataka.

### **II - Les atouts de la région de Bangalore**

#### **1 - Une ressource humaine de qualité et bon marché**

Le site de Bangalore s'est imposé depuis 20 ans comme la **capitale scientifique de l'Inde**. Il compte ainsi 110 instituts de recherche, cofinancés par des fonds publics et des fonds privés, qui apportent un concours constant aux entreprises industrielles ou de services. En outre, le site de Bangalore bénéficie **d'un réseau dense d'universités et d'instituts de formation supérieure** qui constituent un vivier de ressources humaines de très grande qualité. Le Karnataka forme ainsi 30 000 ingénieurs de très haut niveau dans 73 écoles d'ingénieurs et 35 000 universitaires au niveau bac +5 dans 181 universités polytechniques.

En outre, même si le différentiel tend à se réduire notamment pour les informaticiens, la compétitivité prix de la main d'œuvre demeure élevée y compris celle des cadres.

Au total, dans l'étude réalisée par l'organisme de promotion de l'investissement au Karnataka<sup>88</sup> auprès de 75 managers d'entreprises étrangères implantées à proximité du site de Bangalore, la qualité des ingénieurs indiens est citée comme la première raison de leur localisation à Bangalore dans 75% des cas.

## **2 - L'implantation d'entreprises internationales de référence**

Bangalore est le principal lieu d'implantation des entreprises multinationales présentes en Inde. Elle accueille en effet **125 entreprises multinationales** principalement américaines, allemandes et à un degré moindre japonaises et françaises. Plus important encore, ce sont des entreprises high tech de référence qui se sont installées à Bangalore : à la suite de Texas instrument arrivées en 1982, se sont notamment implantés les géants de l'internet Infosys et Wipro mais aussi IBM, HP, Intel, AT&T, Compac, Motorola, Sun Micro system, Sony, Ericsson, Alcatel ...

Cette **concentration d'entreprises high tech de références** a entraîné l'implantation d'autres entreprises étrangères mais a surtout favorisé l'éclosion de nombreuses start-ups (780 entreprises dans le *technology park* de Bangalore). D'une part, ces entreprises ont joué un rôle de stimulant et généré des effets d'imitation de la part des start-ups. D'autre part, elles apportent une aide à leur développement en participant à des structures d'incubateurs (transfert de technologie, accès à un certain nombre de ressources) et en contribuant à leur financement à travers l'implication individuelle de "*business angels*".

## **3 - Un environnement favorable :**

- de nombreuses ressources naturelles, minérales (1<sup>er</sup> centre de ressources en fer et de charbon), végétales (70% de la production de café) et animales (70% de la production de soie) servant de matières premières pour nombre d'activités notamment le développement de 35 centres de floriculture, d'une puissante industrie agro-alimentaire, la 3<sup>ème</sup> du pays, d'une importante industrie sidérurgique (19 MT par an) et cimentière (20 MT par an) ;

- une qualité de vie locale satisfaisante : un climat agréable dû à une situation en altitude et à une végétation luxuriante, des services publics développés (logement, éducation, santé), une ville cosmopolite, un centre culturel de qualité.

---

<sup>88</sup> Karnataka : Business Destination - 2000 & Beyond

### III - un effet de place significatif qui n'exclut pas certaines incertitudes

#### 1 - Un effet de place significatif :

La région du Karnataka est depuis près de 20 ans un des principaux pôles industriels de l'Inde : 2<sup>ème</sup> industrie agro-alimentaire, 1<sup>ère</sup> en matière de machine outil (contribue à hauteur de 40% à la production du pays), 1<sup>ère</sup> région sidérurgique.

Mais " le miracle de Bengalore " désigne un phénomène récent qui a permis à la ville de Bengalore de devenir une des principales villes high-tech au monde au point de faire partie depuis 5 ans de la prestigieuse liste des " **10 global hot spots** " et " *hottest tech cities in the world* " établie chaque année par Business week et Newsweek magazines et d'avoir été désignée " **ville technologique de l'année** " par Business today en 1994, 1996 et 1998.

Centre scientifique de l'Inde, Bengalore s'est en effet imposé comme la " Silicon indienne ". Le nombre de sociétés high tech est en effet passé de 13 en 1992-1993, 291 en 1998-1999 à 790 en 1999-2000. Elles se structurent autour de 25 unités industrielles majeurs qui représente un investissement total actuel de 17 milliards de dollars. Bengalore représente ainsi **24% de la production Indienne dans le domaine de l'électronique et 35% dans le domaine du logiciel**. La production dans le domaine des technologies de l'information de la région de Bengalore croit à un rythme annuel de 38% par an.

Bengalore est également devenue un **acteur international des technologies de l'information**. Autour des 125 multinationales internationales dont l'investissement sur place a atteint 4 milliards de dollars au cours des 7 dernières années, elle compte ainsi plus de 240 entreprises high-tech spécialisées notamment dans les logiciels orientées vers l'exportation. La croissance des exportations en services informatiques a été de 60% par an au cours des 5 dernières années. Elles atteignaient ainsi 800 millions de dollars fin 1998 et ont dépassé 1250 millions de dollars en 1999. L'objectif des autorités de Bengalore est d'atteindre 5 milliards de dollars en 2004 et 10 milliards de dollars d'exportations en 2008.

#### 2 - Une certaine forme de crise de croissance :

- un **développement urbain rapide et mal maîtrisé** : la population qui était de 1,7 millions en 1970 approche aujourd'hui 6 millions. Ce développement urbain n'a toutefois pas été maîtrisé : pollution atmosphérique, interruptions fréquentes de courant électrique et d'approvisionnement en eau courante, circulation chaotique due à des transports en commun inadaptés ;

- **l'accroissement de l'émigration de matière grise** : la qualité des ingénieurs de la région de Bengalore est telle que l'industrie de l'information et des technologies du monde entier les courtise provoquant une fuite des cerveaux sans précédent. 30 à 40% des diplômées des grandes universités de la région de Bengalore choisissent ainsi d'entamer leur carrière à l'étranger. Selon une étude publiée par Nasscom en 1999, la pénurie d'informaticiens de la région atteint déjà 25 000 informaticiens, un déficit qui pourrait atteindre 500 000 informaticiens d'ici à 2008. Face à la menace de pénurie, les entreprises du e-business indien ont développé la pratique des " stock options " au personnel (en l'assortissant de l'impossibilité de pouvoir réaliser leurs actions dans les 5 ans), ce qui a permis de limiter le taux de rotation des 20 premières start-ups (moins de 15% en 1999 contre 30% en 1998) ;

- **la concurrence des autres Etats de l'Union indienne** en particulier les Etats voisins d'Andra-Pradesh avec Hyderabad et du Tamil Nadu avec Madras mais aussi à l'intérieur de la région du Karnataka le souci d'équilibrer et de mieux répartir les fruits de la croissance dans l'Etat qui conduit à la création de parcs d'activités dans des villes secondaires telles que Mysore, Mengalore, Darwar, Belgaum.

## IV- La présence française dans la région de bengalore

### 1- Des accords de coopérations dans 4 secteurs d'activité principaux :

- dans le **secteur de l'environnement**, le savoir français dans le domaine de l'eau est reconnu : le *Bengalore Water Supply and Severage Board* est lié depuis plusieurs années à des sociétés françaises par une série de contrats portant sur la construction d'usines de traitement d'eaux usées, et la définition de la cartographie du réseau de la distribution d'eau de la ville.

- dans les **télécommunications**, des accords de coopération et de transfert de technologie ont été conclus notamment entre Alcatel et ITI, ce qui rapporte à la société française 40 MF sous forme de royalties et 150 MF sous forme d'exportation de composants ;

- dans l'**aéronautique**, les groupes Aérospatiale et Dassault ont passé des accords de coopération avec *Hindustan Aeronautics Ltd* notamment dans le secteur des avions de combat et des hélicoptères et Thomson-CSF coopère avec *Bharat Electronics* pour les systèmes de télécommunication et de transmission ;

- dans le **secteur spatial**, la coopération entre le CNES et l'ISRO est ancienne. La France est le premier partenaire de l'Inde dans ce domaine avec des achats qui représentent environ 100 MF par an. Le lanceur Ariane a été choisi à 6 reprises pour le lancement de satellites de télécommunication géostationnaires.

### 2- L'implantation plus récente de filiales

La grande majorité des investissements français ont pris place au milieu des années 1990. Aujourd'hui avec 9% du montant total des investissements étrangers, **la France se situe au 3<sup>ème</sup> rang des investisseurs étrangers après l'Allemagne qui représente 33% et les Etats-Unis, 15%.**

La France **compte au total 18 filiales réparties entre plusieurs secteurs :**

- **l'électronique** : 6 filiales représentant 255 employés et un chiffre d'affaire estimé à 250 millions de dollars (dont Nantech 250 employés et 70 millions de dollars) ;

- **l'informatique** : 3 filiales dynamiques (PSI Data System filiale de Bull, Gemplus India, Transoft International) employant 500 personnes pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 115 millions de dollars ;

- **l'industrie mécanique** avec notamment Alstom Steam Turbine ;

- le **secteur de l'énergie** représenté notamment par Elf Gaz India ;

- le **secteur de l'agro-alimentaire** représenté par la société Britania Industries, filiale du groupe Danone employant 5 000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de dollars ;

- les **banques** BNP et Société générale.

## **Londres (1986- ?)**

Dans le cadre du mouvement de libéralisation financière du début des années 1980, marqué notamment par la suppression du contrôle des changes et par l'apparition de nouveaux marchés financiers, les fondements du London Stock Exchange (L.S.E) font l'objet d'une profonde remise en cause juridique et économique<sup>89</sup>.

Le big bang de la place de Londres, le 27 octobre 1986, conduit à une rénovation du fonctionnement de la bourse de Londres (**I**) qui a su maintenir sa position dominante en jouant à plein de son avantage conjugué d'antériorité et de " masse critique " (**II**).

### **I - Une remise en cause profonde du fonctionnement du *London Stock exchange* :**

#### **A - Une réforme organisationnelle autour de 5 grands principes :**

① - **la possibilité offerte aux banques britanniques et institutions étrangères d'intervenir librement sur le LSE** en achetant des sociétés déjà présentes ou en s'implantant directement ;

② - **l'abolition du principe de la " capacité unique "** : la capacité double (*dual capacity*) est étendue à l'ensemble des titres négociables sur la place de Londres et permet ainsi aux *jobbers* et aux *brokers* d'exercer à la fois des fonctions d'organisation d'émissions de titres, de contrepartie et de placement ;

③ - **la suppression du barème des commissions fixes** : tous les intervenants deviennent libres de négocier le niveau des commissions avec leurs clients ;

④ - **la mise en place d'un système de cotation informatisée** : la bourse de Londres se dote d'un système de collecte et de distributions d'informations sur les titres sous forme numérique : le *stock exchange Automated quotation* (SEAQ). Ce dernier permet à tous les faiseurs du marché (*market makers*) de participer à la cotation des titres nationaux et internationaux en continu et en temps réel. Dès 1987, un système de transaction électroniques, (TOPIS : *teletext output of price information by computer* ) est mis en place ;

⑤ - **la réorganisation du dispositif de contrôle** autour du conseil des valeurs mobilières et des placements (*Securities and investments banks*), organisme privé financé par fonds privés chargé de coordonner les associations d'auto-réglementation (*self regulatory Organisations*). De fait, la nouvelle législation s'oriente vers la surveillance de fonctions plutôt que vers celle de catégories d'institutions financières.

---

<sup>89</sup> Le fonctionnement antérieur du L.S.E et sa remise en cause sont décrits en annexe.



## B - Des répercussions immédiates : la restructuration de la city après le big bang

→ L'augmentation du nombre d'opérateurs<sup>90</sup> :

	Participants au marché	Fonctions
Avant le big bang	<i>jobbers</i>	Contrepartistes traditionnels : marché de titres en gros
	<i>brokers</i>	Agents de change
Depuis le big bang	<i>Market makers</i>	Contrepartistes généraux ::marchands de titres (gros-détail) - ventes directs aux acteurs du marché
	<i>Primary dealers</i>	Intervenants à l'émission de fonds d'Etat (28 en 1987)
	<i>Inter-Dealer Brokers</i>	Intermédiaires entre les contreparties généraux
	<i>Broker-Dealers</i>	Intervenants sans obligation de faire de la contrepartie
	<i>Brokers</i>	Agents de change
	<i>International Dealers</i>	Courtiers et négociants en valeurs internationales

→ Une période de vive concurrence :

- une **restructuration profonde des acteurs du marché** : en 1987-1988, la place de Londres enregistre une succession de rachats d'intervenants traditionnels par des banques d'affaires et de dépôts (36 mouvements en 14 mois) aboutissant à la naissance de conglomerats disposant d'une assise financière importante et dont l'objectif est d'intervenir simultanément sur le front de l'*investment banking*, activité traditionnelle des banques d'affaires, du *market making* et du placement auprès de la clientèle finale ;

- une **forte internationalisation** : six mois après le big bang, un quart des intervenants de la place de Londres sont des banques étrangères ou contrôlées par des banques étrangères et 12 des 20 agents plus gros agents de change d'avant le Big Bang passent sous direction étrangère (principalement américaine) ;

- une **diminution du coût des transactions** sous le triple effet de l'élimination de la commission des brokers (le négoce s'établissant sur la base d'un prix net), de l'augmentation de la concurrence et de la réduction des droits de timbre. Pour les transactions comprises entre £100 000 et £1M, les commissions passent de 0,4% à 0,2% en 5 mois. Le marché des actions, moins coûteux, devient plus liquide, le nombre de transactions doublant en un an.

## II - Un avantage comparatif net lié à la conjugaison de facteurs clefs de succes

1 - Londres a maintenu un avantage comparatif très net

① - Le marché des actions londoniens est le seul marché européen à présenter une maturité équivalente au marché américain :

1998	Capitalisation du marché (USD billion)	Capitalisation boursière en pourcentage du PIB
Etats-Unis	12 885	170%
Royaume - Unis	1 997	154%

<sup>90</sup> " la grande explosion de la cité de Londres " Chroniques d'actualité de la SEDEIS, 15 septembre 1987

Suède	265	124%
France	676	50%
Allemagne	825	41%
Italie	345	31%

Source : McKinsey&Company : *What future for European Stock exchange* (january 19, 1999)

**② - La part de Londres dans les transactions financières européennes de taille mondiale (supérieures à 200\$M) n'a cessé de s'accroître :**

	1990		1994		1998	
	Nbre de deals >USD 200M	% total	Nbre de deals >USD 200M	% total	Nbre de deals >USD 200M	% total
<b>Scandinavie</b>	16	11%	5	6%	23	6%
<b>UK</b>	<b>37</b>	<b>26%</b>	<b>34</b>	<b>33%</b>	<b>142</b>	<b>35%</b>
<b>Europe continentale</b>	92	63%	62	61%	239	59%
<b>Total</b>	145	100%	101	100%	404	100%

USD billions, European acqjres, transactions > USD 200 millions (Mckinsey&Company)

**③ - Londres apparaît comme le centre offshore par excellence<sup>91</sup> :**

- le marché des changes occupe le premier rang mondial avec presque 27% de l'activité mondiale : le dollar est plus échangé au LSE que sur sa propre place domestique ;
- les transactions domestiques représentent moins de 25% des flux enregistrés sur la place de Londres ;
- en 1998 près de 90% des actions européennes achetées ou vendues en dehors de leur marché domestique sont échangées sur le SEAQ ;
- Londres est également le centre bancaire international le plus important puisqu'ils accueillent en 1998 535 banques étrangères qui totalisent 15% de l'activité bancaire internationale.

## 2 - Les facteurs clefs de succès de la domination de la City de Londres

En dépit des handicaps dont souffre la ville de Londres du fait de la médiocrité de ses infrastructures qui ont leur traduction dans un niveau de prix des "entrants" sans équivalent en Europe Occidentale (immobiliers, transports) et une influence directe sur la médiocre qualité de certains services (enseignements, systèmes de soins), la place financière de Londres dispose d'un certain nombre de facteurs clefs de succès qui garantissent sa suprématie :

- un **avantage en terme de liquidité** : Londres possède "une masse critique" dans presque tous les secteurs d'activité et dispose selon la terminologie de la théorie des jeux "**de l'avantage du meneur**" qui lui a permis de créer un cercle vertueux permettant d'attirer des flux additionnels de capitaux et de détourner un courant d'affaires important d'autres places financières européennes ;

- un **avantage en terme "d'actifs stratégiques"** : environnement relationnel, innovation, effet de réputation (habilement véhiculé par l'action de la *Corporation of London*). La présence dans le Grand Londres d'un effectif de 500 000 personnes spécialisées dans les différents métiers financiers génère ainsi un effet d'expérience et procure d'indéniables bénéfices aux établissements déjà installés. La place de Londres est ainsi devenue la norme de référence, ce qui interagit directement sur des facteurs à faible mobilité à court terme : la liquidité, la concentration des services... ;

<sup>91</sup> Lettre de conjoncture de la BNP, octobre 1996, Phillipe Ricarte et Kim Nguyen

- un avantage en terme **d'intégration des activités domestiques et extra-territoriales** qui permet aux banques de trouver dans le marché offshore une alternative au marché interbancaire domestique. Londres a ainsi renforcé son positionnement de “ porte-avions à deux sens ” : pour les entreprises américaines et asiatiques désireuses de pénétrer l'Europe mais aussi pour les entreprises européennes souhaitant s'ouvrir à la composante anglo-saxonne du marché global. Cette position de lien entre l'Europe et le reste du monde est **consolidée par l'usage de l'anglais qui demeure la langue universelle de la finance** ;

- un **avantage en terme de flexibilité** : d'abord, le système d'imposition des personnes physiques est favorable au Royaume-Uni (taux marginal de 40%) ; le système régissant les relations du travail est dans l'ensemble un des moins réglementés parmi les pays de l'OCDE (notamment au regard des condition d'emploi, du temps de travail, des règles d'embauche ou de la flexibilité des conditions de rémunération) ; l'absence de contrainte d'ordre législatif ou réglementaire offre un champ d'action important à l'innovation financière et accroît la capacité de réaction des institutions ;

- la **poursuite du processus de modernisation** : dès 1997, le L.S.E a engagé un plan de restructuration se traduisant notamment par la mise en place d'un système de règlement livraison (Crest) remplaçant Talisman l'ancien système “ papier ”, ce qui s'est traduit par une réduction des coûts de l'ordre de 20%. Par ailleurs, tirant les enseignements du scandale des retraites privées, les autorités britanniques ont redéfini les responsabilités de la régulation du système bancaire : celle-ci est désormais confiée à l'autorité de contrôle des marchés, le SBI, renforcée et rebaptisée FSA (Financial Services Authority).

## Nouvelles technologies en europe ( ?- ?)

### 1 - La cartographie des Silicon Valleys en Europe

Pays	Localisation	Activités principales
<b>Allemagne</b>	<b>Isar Valley à Munich</b>	Télécom - Informatique - biotechnologie ¼ des sociétés informatiques allemandes dont Microsoft Allemagne et Siemens Nixdorf - 80 starts ups de taille mondiale (dont Yahoo)
	Berlin	25 000 personnes dans les start-ups dévolus aux médias, au télécommunication, aux services grand public
	Hambourg	Multimédia
<b>Royaume Unis</b>		
	<b>Cambridge</b> : “ la Silicon Fen ”	- Internet - fournisseur d'accès - UUNet, Worldcom, Sun, IBM et 600 sociétés high tech dans le Cambridge Science Park près des 15 500 étudiants de la faculté réputée en biosciences et mathématiques
	<b>Ecosse</b> : “ la Glen Valley ”	- Internet - Informatique -biotechnologies -150 Start-up principalement dans les biotechnologies
<b>France</b>		
	<b>Sophia Antipolis</b>	- 800 sociétés employant 23 000 personnes (dont 50% en informatique et sur internet) avec une création de 4 000 emplois en 2 ans (pénurie sur le marché de l'emploi) - internationalisation croissante : 120 sociétés étrangères dont la moitié américaines et 7 000 salariés étrangers - entreprises principales : Connexant, Lucent technologies, Siemens, Amadeus, Texas Instruments, SAP - création d'un campus technologique regroupant les 4 000 étudiants des laboratoires de recherche, de l'Université et du CNRS
	<b>Grenoble</b>	- Nanotechnologie - Biotechnologie - 1 <sup>er</sup> pôle de recherche hors région parisienne avec 8 500 chercheurs du CEA, du CNRS ou du CENT (l'INRIA aussi est à Grenoble, non ?) - Hewlett Packard, comme entreprise support - 150 starts-up
	<b>Silicon Valley francilienne</b>	- plateau de Saclay autour des centres de recherche de Polytechnique, de Supelec, de la faculté d'Orsay, du CEA : informatique, télécoms - génopôle à Evry : biotechnologie, laboratoire - silicon sentier : starts up médias, internet
<b>Italie</b>	<b>Turin-Milan</b>	-commerce électronique et multimédia - 120 start ups de taille relativement modeste
<b>Espagne :</b>	<b>Madrid</b> : Tres Cantos	- Internet - informatique -Telefonica et Lucent ont attiré 16 000 employés et une cinquantaine de start-ups sur 740 ha
	Barcelone- Valence- Valladolid - Zamudia	
<b>Belgique :</b> <b>Flandres</b>	<b>Leper dans les Flandres</b> : la “ Flanders Language Valley ”	- Commerce électronique - serveur vocal - Campus lancé par le numéro un de la reconnaissance vocale, le belge Lernout & Hauspie accueillant 75 start-ups
<b>Finlande</b>	Région d'Oulu - “ Vallée technopolis ”	- 1 <sup>er</sup> parc scientifique au monde coté en Bourse - Université de 14 000 étudiants spécialisée dans les nouvelles technologies - centre de recherche de Nokia - 250 start-ups spécialisés en télécommunication

## 2 - Un exemple de développement récent : le Silicon Sentier

Le sentier à Paris, haut lieu de la confection situé au cœur de la capitale dans un rayon de 500 m<sup>2</sup> entre la rue des Jeûneurs, la rue du Sentier et la rue Réaumur est devenu en moins de deux ans **le quartier des start-ups de l'internet**. Plusieurs facteurs de développement peuvent être avancés pour expliquer le développement de ce quartier:

- **un quartier propice** : espace de bureaux disponibles à des loyers plus bas que dans les autres quartiers dédiés aux affaires (notamment la Défense), infrastructures de télécommunication denses liées à la proximité de la Bourse, état d'esprit du lieu convivial favorable à l'innovation et à la prise de risque, quartier le mieux câblé en fibres optiques de Paris, culture forte du commerce (85% des start-ups sont ainsi tournées vers le "business to consumer" c'est à dire des sites commerciaux grands publics) ;

- **l'installation d'entreprises de référence** : le vétéran du Web, Yahoo France, fut l'un des premiers à investir ce quartier en juin 1998 tout comme le portail francophone "Nomade" racheté récemment par le groupe Liberty Surf ou l'opérateur américain de télécommunication Colt. Ces entreprises ont joué un rôle de référence suscitant des effets d'imitation de la part des jeunes start-ups ; elles ont participé au lancement de certaines d'entre elles (en contribuant activement à la création de structures d'incubateurs) ;

- **la proximité de capitaux** qu'ils proviennent de "business angels" ou des fonds de capital risque de plus en plus structurés.

Au total, le sentier a généré un effet de place relativement sensible en particulier pour les **start-ups spécialisées dans le développement de sites commerciaux grands publics** puisque pas moins de 50 start-ups se sont installés dans le Sentier depuis l'été 1998. Un nom de domaine a d'ailleurs été déposé pour l'adresse Internet (siliconsentier.com) qui suggère la création d'une réelle identité économique.

## 2. Histoires d'entreprises

### *Infogrames*

En 5 ans, l'entreprise lyonnaise Infogrames est passée du statut de PME locale en crise au rang **de groupe multinational spécialisé dans la production et la distribution de jeux vidéo** : son chiffre d'affaires a été multiplié par 10 et atteint 2 milliards de francs en 1999 ; sa capitalisation boursière est passée de 100 millions de francs en 1994 à 25 milliards de francs au début de l'année 2000 ; sa marge brute demeure largement supérieure à 40% et devrait dépasser 45% à la fin de l'année.

L'histoire de la réussite d'Infogrames comprend deux axes principaux : un recentrage des activités de l'entreprise sur le secteur des jeux vidéos (I), une internationalisation massive appréhendée de manière originale (II).

### ***I - Une histoire industrielle mouvementée comprenant 2 temps principaux***

#### 1- Une première phase de développement débouchant sur une crise de croissance

Créé en juin 1983 à Lyon, Infogrames développe un projet d'entreprise ambitieux : investir l'industrie du *soft*, développer le principe d'interactivité et le décliner en réalisant une intégration verticale (contenu, distribution). L'entreprise bute alors sur un problème de financement de son activité dans la mesure où il n'existe pas en France de capital risque et où l'entreprise rencontre des difficultés pour trouver des prêts bancaires d'un montant pourtant relativement limité (17 banques rencontrées pour obtenir un prêt relais de 65 KF fin 1983).

Au début de l'année 1984, l'entreprise édite le 1<sup>er</sup> logiciel éducatif "le cube informatique" vendu à 60 000 exemplaires. En 1987, elle donne naissance à deux filiales, *Infogrames Télématique* (qui crée et édite des jeux pour les réseaux interactifs vidéotex) et *Infogrames multimédia* (jeux interactifs pour consoles PC, CDI et CD-Rom) et produit ses premiers jeux à développement mondial ("*Sim city*", "*Alone in the Dark*").

Cette période de fort développement s'achève sur une grave **crise de croissance au début des années 1990** qui trouve son origine d'une part dans le développement de savoir faire technique sur des activités non rentables (Infogrames équipe 60% des serveurs minitel) et d'autre part dans une **intégration horizontale trop poussée** conduisant l'entreprise à être présente sur des métiers de plus en plus éloignés de son "*core business*" (photocopie, magasin...).

#### 2- Le recentrage sur son cœur d'activité, à l'origine du rapide développement d'Infogrames

A la suite de l'introduction au second marché en 1993 dont le but est de doter Infogrames des moyens financiers nécessaires à son développement, l'entreprise fait le choix stratégique décisif d'un **recentrage sur son cœur d'activité** : les jeux vidéo. L'entreprise se fixe alors comme objectif de devenir à l'horizon de 5 ans le leader européen des jeux vidéos et un des trois leaders mondiaux du secteur.

Infogrames entre alors dans une période de très fort développement tiré par une vive croissance interne et par une politique très active d'acquisitions visant à élargir la gamme de titres proposés et à densifier la couverture géographique.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise connaît ainsi une rapide progression :

Année	Chiffre d'affaires
1993	102 MF
1994	165 MF
1995	262 MF
1996	377 MF
1997	661 MF
1998	1,5 MdF
1999	2 MdF

A la suite de l'acquisition de *GT Interactive*, Infogrames devient le n°2 mondial de la production et de la distribution de jeux vidéo pour les consoles de jeux Nintendo, Sega ou Sony et pour cédéroms PC et Mac avec un chiffre d'affaire prévisionnel pour 2001 de 1 milliard de dollars, des taux de rentabilité qui continuent de dépasser 5% et un effectif de près de 2 500 personnes (contre 700 personnes le 1<sup>er</sup> janvier 1998).

Une nouvelle phase de développement s'ouvre désormais pour le groupe Infogrames dont l'objectif est de devenir un **groupe de média basé sur l'interactivité**. Une telle évolution implique que l'entreprise passe du métier de "*content provider*" (éditeur global disposant d'un catalogue qui couvre tous les segments du jeu vidéo), à celui de "*content packager*" (distributeur et producteur de programmes) et éventuellement à celui d'opérateur de services.

## ***II - Une internationalisation massive appréhendée de manière originale conduisant au déplacement du centre de gravité de l'entreprise***

### **1 - Une internationalisation conduite de façon originale.**

Le recentrage d'Infogrames sur le secteur des jeux vidéos s'accompagne d'une ambition affichée de devenir une multinationale de production et de distribution des jeux vidéos. **L'entreprise aborde son expansion internationale de manière originale :**

① Dans un premier temps, Infogrames se fixe comme **objectif de devenir le leader sur le marché européen**. Pour ce faire, elle cherche à **tirer partie de la segmentation du marché européen** en adoptant une **approche "multi-locale"** basée sur 3 principes :

- assurer une promotion active du catalogue des produits ;
- prendre le contrôle d'un réseau de distributeurs éventuellement en filialisant un opérateur local de manière à obtenir une taille critique ;

- développer des produits adaptés à la “ culture ” du pays concerné dont certains seront susceptibles de faire l’objet d’une mutualisation. Les fonctions opérationnelles sont donc assurées par des cadres locaux, le siège assurant une sorte de contrôle en plaçant un Français dans le management notamment pour faire jouer les effets de synergie.

Dès 1994, le groupe crée deux filiales, *Infogrames Entertainment Bénélux* à Bruxelles et *Infogrames Entertainment GmbH* à Cologne. Elle acquiert en 1996 la société *Océan Software Ltd*, société d’édition britannique afin d’élargir sa gamme de titres et parfaire sa couverture géographique. En 1997, après que *Philips Media* a transféré ses activités d’édition et de distribution multimédia au sein d’*Infogrames Entertainment*, le groupe devient leader européen de la production, de l’édition et de la distribution de jeux interactifs. Il renforce sa position de premier distributeur européen en acquérant successivement le distributeur espagnol *Arcadia*, le distributeur Portugais *A+ multimédia*, le distributeur suisse *Game city et* surtout l’entreprise Britannique *Gremlin*.

② Parallèlement, l’entreprise cherche à se positionner comme une **des principales entreprises mondiales** de production et de distribution de jeux vidéos en conduisant concomitamment deux démarches :

- l’obtention de **licences internationales prestigieuses** (*Warner Bros, Paramount, Nike...*) ;

- l’acquisition de **plusieurs entreprises étrangères de taille mondiale** : après s’être implanté en Australie et en Nouvelle Zélande en acquérant *Ozisoft* et *Beam International Ltd*, Infogrames renforce en 1999 ses positions sur le continent nord-américain en prenant le contrôle de l’éditeur américain *Accolade* spécialisé dans l’édition sur consoles de jeux, de sport et d’action (pour 48,5 millions de dollars) et surtout en novembre 1999 du numéro 3 mondial du secteur des jeux vidéos, l’américain *GT Interactive*. Cette dernière prise de contrôle (participation à 70% moyennant 135 millions de dollars) permet au nouvel ensemble Infogrames-GT de devenir le numéro deux mondial du jeu vidéo juste derrière l’américain *Electronic Arts* et devant la filiale de Vivendi, *Havas Advertising*. Elle est complétée en avril 2000 par la prise de contrôle majoritaire de la société canadienne DTI.

## 2 - Le déplacement progressif du centre de gravité de l’entreprise

L’internationalisation de la société induit un déplacement progressif de son centre de gravité :

③ **La réalité manageriale et patrimoniale de l’entreprise demeure française mais tend à évoluer** :

- **la nationalité des managers** : les 3 “ top managers ” (*CEO, Director et CFO*) sont français et les grandes directions fonctionnelles sont dirigées par des Français. De la même manière, le management des filiales étrangères est systématiquement confié à un binôme composé d’un national du pays et d’un cadre français, les autres fonctions opérationnelles étant assurées par des cadres locaux. L’acquisition de *GT Interactive* devrait conduire à court terme à faire assurer des fonctions de management par des salariés anglo-saxons ;

- **la localisation du siège social juridique et effectif** (les fonctions de direction) : le siège demeure localisé à Lyon même si à terme sa délocalisation paraît programmée : New York pourrait s’imposer comme le nouveau siège du groupe du fait de sa position géographique centrale entre l’Europe et la côte Ouest des Etats-Unis.

- la **composition du capital et le lieu de cotation** :

- l'entreprise a été cotée au second marché à Paris en 1993 (valorisation de 100 MF) puis au règlement mensuel en 1996. Il est probable qu'Infogrames décide prochainement de se coter au NASDAQ afin de pouvoir réaliser sur le marché américain l'ensemble des opérations financières qu'exige le financement de son développement (notamment l'appel public à l'épargne) ;

- l'actionnariat du groupe se compose de 3 blocs principaux : les fondateurs (d'Infogrames et de GT Interactive) représentent 30%, les institutionnels "amis" 10% et enfin le public 60%. Au total, alors que les actionnaires français représentaient 80% du capital en 1998, ils représentent désormais moins de 50% du capital du groupe.

② **La réalité économique de l'entreprise est pleinement internationale**

➔ **au niveau de l'implantation de ses activités :**

Infogrames maintient certes une **forte implantation à Lyon** avec notamment la principale unité de recherche fondamentale du groupe et un important studio de réalisation. L'entreprise bénéficie ainsi d'une part de la qualité des jeunes cadres français dans le domaine du "soft" et des jeux vidéo (notamment pour les fonctions de "développeurs" et pour celle de graphiste) et d'autre part d'une coopération dynamique avec les grandes écoles de la région Rhône Alpes notamment les écoles de commerce, d'ingénieurs (création de cursus spécifiques "jeux vidéos" à Centrale Lyon), mais également les écoles à vocation artistique telles que les Beaux arts de Lyon.

Toutefois, suite aux dernières acquisitions réalisées par Infogrames, **la majorité des effectifs est désormais située sur le territoire américain** qu'il s'agisse des "développeurs-réalisateurs" (les principaux studios sont aujourd'hui localisés à San José, à Manchester et Melbourne), des producteurs, des éditeurs et des distributeurs. En effet, sur les 2 500 salariés que compte le groupe, 500 seulement se trouvent en France (soit 20% du total) contre 900 aux Etats-Unis, 400 au Royaume-Uni, 200 en Australie-Nouvelle Zélande, 150 en Allemagne. Au total, Infogrames est désormais localisé dans 60 pays et l'anglais est devenu de fait la langue de travail de l'entreprise.

**Infogrames devrait poursuivre sa politique active de décentralisation des structures**, y compris en matière de R&D de manière à développer des produits au plus près des marchés et des attentes des consommateurs.

➔ **au niveau de son activité commerciale :**

Infogrames est un groupe mondial de par son activité commerciale dans la mesure où **ses jeux vidéos sont désormais vendus dans une centaine de pays**.

Les récentes acquisitions ont profondément bouleversé la part relative des différents marchés. A la fin de l'année 1998, l'entreprise réalisait 90% de son chiffre d'affaires en Europe dont 25% en France (soit environ 20% du CA total). A la suite de l'acquisition de GT interactive, Infogrames réalise 40% de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, 50% sur l'ensemble du continent européen et 10% dans le reste du monde. **Le marché français ne représente ainsi plus que 12,5% du chiffre d'affaires de l'entreprise.**

## **Nokia**

En 10 ans, Nokia est passé du statut de **conglomérat industriel local en crise au rang de géant mondial des télécommunications** : son titre a bondi de 3 000% en 5 ans faisant de l'entreprise finlandaise la première capitalisation boursière d'Europe avec 1 300 milliards de francs. Son chiffre d'affaires a été multiplié par 4 en 5 ans et atteint 20 milliards d'euros en 1999. Devenu leader incontesté de la téléphonie mobile, il maintient des marges supérieures à 20% là où ses concurrents peinent à atteindre 10%.

L'histoire de la réussite industrielle de Nokia peut schématiquement être résumée en **trois choix** : une concentration des activités sur le secteur des télécommunications (**I**), la recherche systématique d'un avantage technologique (**II**) une internationalisation massive à partir d'un fort ancrage national (**III**).

## **I - Le recentrage brutal de NOKIA sur Les télécommunications**

### **1 - Naissance et crise d'un conglomérat local ;**

Historiquement, Nokia est un conglomérat, **produit de 3 entités industrielles**: une usine de pâte à papier créée en 1865 à Nokia, la Finnish Rubber works (1998) et la Finnish cable work snée en 1912. La concentration progressive du capital de ces sociétés a conduit à la création du groupe Nokia en 1966.

Conglomérat dès l'origine, le groupe Nokia se lance entre 1975 et 1990 dans une course à la taille par une **stratégie de diversification tous azimuts**. Il acquiert 45 sociétés, enregistre une progression annuelle de son chiffre d'affaires de 9%, multiplie par 2,5 le nombre de ses salariés (de 15 000 à 40 000) et développe 123 produits de nature différente, les télécommunications, principal secteur, ne représentant que 20% du chiffre d'affaires en 1990.

Nokia connaît à la fin des années 1980 une **crise de croissance** : présence sur des marchés saturés, difficulté à intégrer les nouvelles acquisitions, et surtout effondrement du courant d'échange avec son principal partenaire commercial, l'ex-URSS. Le groupe affiche ainsi des résultats nets négatifs supérieurs à 1 milliard de francs de 1989 à 1992.

### **2 - Un choix stratégique décisif en 1992 : le recentrage sur les télécommunications et notamment la téléphonie mobile<sup>92</sup>**

→Un environnement favorable :

---

<sup>92</sup> Choix stratégique effectué sous l'impulsion de l'actuel PDG, Jorma Ollila qui prend la tête du groupe en 1992

La Finlande présente dès le début des années 1980 une des infrastructures de télécommunication les plus développées en Europe sans doute à cause des données physiques et humaines du pays (isolement sur le plan géographique, dispersion de la population sur un territoire étendu) de l'attrait traditionnel du pays pour les nouvelles technologies mais aussi du choix très tôt assumé **de la concurrence et de la libéralisation des télécommunications**. En effet, à la différence de la plupart des pays européens, la Finlande compte dès 1980 près de 70 opérateurs sur les réseaux locaux de télécommunication qui assurent une demande soutenue pour les entreprises pourvoyeuses d'équipement. En outre, dès la fin des années 1980, la Finlande ouvre à la concurrence internationale le marché des appels locaux, des appels longues distances et des appels internationaux. Il s'ensuit une intense concurrence, vecteur d'innovation, de création de nouveaux services et de baisse des prix.

### → Un groupe profondément transformé et dominé par la téléphonie mobile

Le groupe se déleste de 90% de ses activités en quatre ans en abandonnant d'abord les filiales portant sur des secteurs traditionnels éloignés des télécommunications (industrie du bois, caoutchouc, distribution d'électricité...) puis celles opérant dans le secteur de l'électronique grand public. L'emploi total passe de 45 000 emplois en 1991 à 25 000 en 1996.

Il s'en suit une **profonde réorganisation du groupe autour de trois pôles** : la division téléphonie mobile, la division infrastructure de réseau et la division autres produits de communication (terminaux numériques...) auxquels s'ajoutent le "*Nokia Research Center*" et le "*Nokia Venture Organisation*" (stratégie de développement de nouvelles technologies).

La part relative du chiffre d'affaires réalisé par ces trois pôles a profondément évolué sous l'effet notamment de la forte croissance de la téléphonie mobile :

	1992	1995	1999
Nokia télécommunication	30%	30%	30%
Nokia téléphone Mobiles	10%	40 %	65%
Autres activités de communication	60%	30%	5%

Source : rapport d'activité (1999)

En effet, les ventes de téléphones mobiles ont été multipliées par cinq en quatre ans (de 15 millions d'unités en 1995 à 78,5 millions en 1999) et le chiffre d'affaire généré est passé de 2,5 milliards d'euros en 1995 à 13 milliards en 1999. Nokia s'est imposé comme le **leader mondial de la téléphonie mobile** (avec 29% de part de marché) loin devant ses concurrents (50 millions d'unités pour Motorola, 31 millions pour Ericson) grâce notamment à la combinaison d'une approche technologique et marketing performante (segmentation du marché, gestion de l'obsolescence) caractérisée notamment par un renouvellement incessant de la gamme des produits (18 nouveaux produits en 1999).

## II - une stratégie industrielle fondée sur la recherche permanente d'un avantage technologique

### 1 - Une avance technologique ancienne et constamment renouvelée :

Historiquement, Nokia est à l'origine du premier radiotéléphone de voiture (le SRP20) mis sur le marché en 1967 et du premier téléphone cellulaire portable, le Mobira Cityman, en 1987.

Surtout, Nokia a toujours disposé d'une avance dans la **définition de standards numériques**. Après avoir participé activement à la définition de la norme NMT en 1981 (Nordic Mobile Telecommunications), premier standard international de téléphonie mobile appliqué à la Scandinavie, Nokia est le **premier constructeur de téléphonie mobile à croire en l'avenir du standard numérique GSM** et à investir massivement dans son développement dès le début des années 1990 (à partir du produit des cessions d'actifs). Le succès est quasi immédiat : le premier appel GSM est passé de Finlande à partir d'une infrastructure de réseau Nokia ; les accords avec les pays européens se multiplient au point, que fin 1998, Nokia fournit le système GSM à 87 opérateurs dans 37 pays ; parallèlement dès 1995, Nokia sort le premier téléphone mobile compatible avec tous les systèmes numériques utilisées dans le monde.

De la même manière Nokia investit massivement depuis 1998 pour maintenir son avance technologique dans deux directions principales :

- l'amélioration des conditions de transmissions des données sur le réseau câblé avec le lancement en 1999 d'une nouvelle génération technologique, le Digital Subscriber Line (DSL) ;

- les **“produits convergents”** regroupant les fonctions de téléphone mobile, d'agenda électronique et d'internet : Nokia a ainsi lancé en 1999 le **premier téléphone mobile WAP** (Wireless Application Protocol) capable de se connecter sur internet et adapté aussi bien à la transmission de données qu'au transport de la voix. Il a de ce fait cherché à accélérer le renouvellement des infrastructures de réseau (développement de la norme GPRS et préparation à la norme UMTS) par le développement d'un programme interne d'ampleur (*“Global IP Mobility”*) et la signature de partenariats avec des opérateurs.

## **2 - Une puissante organisation pour capter les opportunités technologiques :**

→ Les **investissements en R&D ont crû au rythme annuel moyen de 135%** au cours des 4 dernières pour atteindre, en 1999, 1,7 milliard d'euros soit **9% du chiffre d'affaires** (dont 50% dans la division téléphonie mobile). La R&D se décompose en une chaîne de valeur comprenant 3 piliers : *“Research and Technologies”* (veille technologique), *“Technology and Platforms”* (définition des voies stratégiques pour les produits du futur) et *“Concurrent Engineering”* (développement de produits) ;

→ **Un tiers des 55 000 salariés du groupe** (soit 17 000 salariés) sont des experts de R&D. Nokia a souhaité intégrer la fonction de R&D au processus de production. De fait, si 1 000 spécialistes sont localisés au sein du *Nokia Research Center* chargé de la veille et de la définition des choix stratégiques, les 16 000 autres chercheurs travaillant dans des centres de recherche sont placés au sein d'unités de production (*“business units”*) avec lesquelles ils passent de véritables contrats d'objectifs. Les frontières entre ces deux structures sont d'ailleurs particulièrement poreuses : rotation de personnel, participation à des projets communs...

## **III - Une internationalisation massive a partir d'un fort ancrage national**

### **1 - Un ancrage national fortement marqué :**

Nokia dispose d'une identité nationale forte qui tient à son histoire et au poids qu'elle représente dans l'économie finlandaise. Avec près de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 1999, Nokia pèse plus de **10% du PNB finlandais** et représente 16% des exportations du pays. Sa capitalisation (1 300 milliards de francs) représente la moitié de la valeur des titres négociées à la bourse d'Helsinki.

La réussite de Nokia en fait même le **symbole de la nouvelle Finlande**. Premier employeur privé, le groupe influence fortement le cours de l'économie et jusqu'aux habitudes de vie dans un pays où 60% de la population est équipée d'un téléphone mobile (taux le plus élevé d'Europe). Le groupe joue à plein le rôle de "**pillar company**"<sup>93</sup> pour les entreprises de haute technologie dans la mesure où 24% de celles nées depuis 1995 se sont développées sur des contrats de sous-traitance avec Nokia. En outre, Nokia a favorisé l'éclosion d'un nouveau **pôle technologique**, autour de la ville d'Oulu. Surnommée la "**wireless valley**", la première technopôle finlandaise a rencontré un réel succès au point de devenir en 1999 le premier parc scientifique au monde coté en bourse : elle compte pas moins de 250 start-ups, 14 000 employés (dont 55% par Nokia), une université de 13 500 étudiants spécialisés dans le high tech.

En conséquence, le groupe Nokia a maintenu en Finlande son siège social, ses fonctions de direction générale, le coeur de sa fonction de recherche développement ("**le Nokia Research Center**"). Surtout, le fort ancrage national de Nokia se retrouve **dans la nationalité de son management**. Le top management, à savoir le "**Group Executive Board**" (le comité exécutif) ne comprend que des nationaux finlandais. Il se compose du président & CEO, Jorman Ollila, et de 8 membres (les présidents et vice présidents de Nokia Corporation et des 3 principales entités du groupe). De la même manière, le pilotage des principales zones stratégiques (Asie, Amérique, Europe) est assuré par des nationaux finlandais.

## **2 - Un groupe totalement international ("global") :**

### **→ au niveau de son activité commerciale**

Nokia est depuis longtemps déjà un groupe mondial dans la mesure où ses téléphones mobiles sont présents sur 130 marchés et où elle a vendu sa technologie GSM dans une quarantaine de pays. En outre, **elle ne réalise plus en 1999 que 3% de son chiffre d'affaires sur son marché national** (désormais son 9<sup>ème</sup> marché).

Le marché européen ne représente plus que 51% du chiffre d'affaires de l'entreprise (dans l'ordre le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et la France). Nokia réalise désormais 27% de son chiffre d'affaire sur le continent américain (+10 points en 4 ans) et 22% en Asie Pacifique (la Chine est le 2<sup>ème</sup> marché de Nokia).

### **→ au niveau de l'implantation de ses activités**

---

<sup>93</sup> selon un mécanisme décrit par At Kearney dans son étude sur la Silicon Valley pour le compte de la Joint venture organisation.

En 1999, le groupe emploie 55 260 salariés dans 50 pays soit une progression de 24% par rapport à 1998 (et de 5 nouveaux pays) et compte **des centres de production dans 10 pays** et sur trois continents. Nokia a également localisé des unités de R&D dans 14 pays et même des filiales du “*corporate research center*” dans 6 pays. **Cette politique de décentralisation des structures**, y compris en matière de R&D, correspond d’une part à la volonté du groupe de développer des produits au plus près des marchés et des attentes des consommateurs (8 usines de productions en Chine) mais également à la difficulté pour Nokia d’attirer en Finlande des cadres étranger à haut profil (700 étrangers sur 23 000 employés en Finlande).

Au total, si la Finlande demeure le premier lieu de localisation des employés, la majorité (58%) d’entre eux se trouvent désormais à l’étranger principalement aux Etats-Unis (13,5% aux Etats-Unis avec une progression de 42% par rapport à 1998), 8,5% en Allemagne, 8% en Chine et 4,5% au Royaume-Unis.

**→ au niveau de son financement:**

Nokia est cotée sur 6 places financières : New York, principal lieu d’échange du titre (39% du volume total) suivi d’Helsinki (37%) Stockholm (20%), Francfort (3%), Londres (1%) et Paris. Relativement volatile, l’actionnariat de Nokia est désormais majoritairement détenu par des fonds anglo-saxons, la part détenue par les managers ou par les institutionnels finlandais ne dépassant pas un 1/3 du capital.

### 3. Histoire technologique

#### **Les radiocommunications**

Le marché mondial des télécommunications mobiles cellulaires<sup>94</sup> en est actuellement à sa **troisième génération de normes**. L'évolution des normes a fortement influencé la dynamique du marché. Alors que la première génération - celle des téléphones cellulaires analogiques (1.) - a été caractérisée par une forte segmentation des marchés, la deuxième génération (2.) a vu progressivement la norme GSMs'imposer, appuyée sur un marché européen unifié. L'avantage ainsi acquis permet aux fabricants européens d'aborder en bonne position le passage à la troisième génération de téléphones mobiles cellulaires (3.).

#### 1. La première génération : un marché très segmenté

La première génération de téléphones cellulaires, dits **analogiques**, trouve son origine dans les recherches des Bell Labs, filiale de l'opérateur américain AT&T. Une première proposition fut soumise à la FCC (Federal Communication Commission, instance de régulation des fréquences aux Etats-Unis) par les Bell Labs dès 1971. Elle déboucha sur la norme **AMPS** (Advanced Mobile Phone Service), avec l'entrée en service en 1983 du premier réseau AMPS, géré par Ameritech. La FCC a imposé l'AMPS comme **norme américaine unique**. Cette décision des pouvoirs publics a permis une croissance rapide des réseaux analogiques aux **Etats-Unis, à tel point qu'en 1993 plus de la moitié des abonnés à un réseau cellulaire analogique utilisaient la technologie AMPS.**

Parallèlement, **une dizaine de standards pour la téléphonie cellulaire analogique se partageaient le reste du monde.** Les deux principaux sont la norme NMT et la norme NTT.

Ericsson et Nokia ont conçu à la demande des opérateurs scandinaves la première norme de communication mobile en **Europe** en 1978, sous le nom de **NMT-450** (Nordic Mobile Telephone 450). La Suède (1981) puis la Finlande, la Norvège et le Danemark (1982) ont chacun déployé un système basé sur cette norme. Les innovations introduites par le NMT (accords de *roaming* - itinérance - entre opérateurs concurrents permettant d'étendre le territoire couvert pour le plus grand bénéfice des abonnés des opérateurs concernés, téléphones de faible poids) lui ont valu un rapide succès et ont permis à Nokia et Ericsson de l'exporter dans plusieurs autres pays d'Europe.

Au **Japon**, l'opérateur public a introduit dès 1979 son propre système de téléphone cellulaire analogique, dénommé **NTT** (pour Nippon Telegraph & Telephone); son développement a été ralenti par un coût élevé et par les pratiques bureaucratiques du monopole d'Etat des télécommunications.

---

<sup>94</sup> La zone couverte est divisées entre de multiples " cellules ", chacune desservie par son propre émetteur à basse puissance.

Au total, le marché du téléphone mobile cellulaire de la première génération apparaît caractérisé par une segmentation élevée entre une dizaine de normes, d'où émergent trois normes principales : NTT pour le Japon, AMPS pour les Etats-Unis et NMT pour la Scandinavie et au-delà pour une partie de l'Europe. Partout, les standards initiaux ont été développés par les opérateurs, mais avec une différence de taille : ce n'est qu'en **Scandinavie** que des **innovations institutionnelles** (le conseil des opérateurs de télécommunications nordiques) ont permis une **coopération réussie au-delà des frontières nationales**.

## 2. La deuxième génération : la domination du GSM européen

La transition vers la deuxième génération de téléphones cellulaires - la première génération de téléphones numériques - a débuté à la fin des années 80. Les trois principales puissances économiques - Europe, Etats-Unis, Japon - firent **des choix technologiques et de normalisation opposés**.

En **Europe**, l'expérience du processus conduisant à la norme NMT a servi de point de départ à la naissance de la norme de téléphone mobile numérique connue sous le nom de **GSM** (Groupe Spécial Mobiles, puis Global System for Mobile Telecommunication). Le GSM (Groupe Spécial Mobiles) a été fondé en 1982 sous la responsabilité de la CEPT (Conference of European Posts and Telecommunications), afin de définir à l'échelle paneuropéenne les caractéristiques de la prochaine norme de téléphonie mobile numérique. **Il s'agit d'un standard ouvert, sans perception de licence**. Le GSM a été transféré sous la supervision de l'ETSI (European Technology Standards Institute) à partir de 1989. Les premiers réseaux GSM ont été mis en service au milieu de 1991 ; leur décollage date en réalité de 1994-1995.

Au **Japon**, le développement des normes a été retardé par des **conflits entre le gouvernement et l'opérateur national**, NTT. Au final, deux normes émergent : la norme **PDC** (Personal Digital Communications) et la norme **PHS** (Personal Handyphone Systems), mais les services correspondants ne débutèrent leur carrière commerciale qu'en 1994-1995.

Aux **Etats-Unis**, la FCC, renonçant à la politique suivie à l'époque de l'AMPS, a cru bon de **laisser jouer la concurrence** entre les différentes normes proposées par les constructeurs, estimant que le libre jeu du marché était le meilleur moyen de choisir la technologie optimale. Plusieurs normes de seconde génération sont donc entrées en concurrence aux Etats-Unis : **IS-54** (lancé en 1991), **IS-95** (lancé en 1994, aussi connu sous le nom de **CDMA** - Code Division Multiplexing Access). Les efforts de standardisation aux Etats-Unis ont traîné en longueur, les différentes parties prenantes s'opposant sur leurs choix technologiques et leurs alliances marketing.

En quelques années, le **GSM s'est imposé à l'échelle mondiale et a nettement distancé les trois architectures concurrentes**. On compte en effet 300 opérateurs GSM et 160 millions d'abonnés dans le monde en 1999. Près de 60% des téléphones numériques produits relèvent de la norme GSM. La plupart des opérateurs japonais et asiatiques, ainsi qu'une partie des opérateurs américains (regroupés au sein de GSM Alliance) se sont en effet ralliés à la norme européenne. Ce succès tient à deux caractéristiques du GSM : un **“marché domestique” important** puisque d'emblée à l'échelle européenne (alors que le marché américain était fragmenté entre plusieurs normes concurrentes) ; un **standard ouvert** alors que la principale technologie concurrente - CDMA - était la propriété de la société américaine Qualcomm. Ces deux caractéristiques ont incité de multiples fabricants européens et étrangers à entrer sur le marché des communications GSM (Nortel, Motorola, Nokia, Ericsson, Siemens), suscitant une **compétition acharnée** et déclenchant un **cercle vertueux de baisse des prix et d'augmentation du marché**.

**Les “ grands perdants ” de la deuxième génération de mobiles sont donc les Américains, faute d’avoir fait les choix de normalisation pertinents.** Cela se reflète dans le retard américain en matière de développement du **WAP** (Wireless Application Protocol), standard commun défini à partir du GSM par Ericsson, Motorola, Nokia Mobile Phones et Unwired Planet, destiné à faciliter le développement d’applications conviviales (Internet, courrier électronique) pour les téléphones mobiles à petit écran. **Les Japonais**, désormais ralliés au GSM, ont en revanche **comblé leur retard**, ce que démontre le succès de l’opérateur nippon DoCoMo avec son téléphone WAP i-Mode (6 M d’exemplaires vendus en un an).

### 3. La troisième génération : vers une seule norme mondiale, l’UMTS ?

Face aux phénomènes de congestion des réseaux de deuxième génération constatés dans certains pays (Japon), une réflexion sur une troisième génération de téléphones mobiles cellulaires a été menée sous l’égide de l’UIT (Union internationale des télécommunications). Cette réflexion a débouché sur la définition de bandes de fréquence appelées IMT-2000 (International Mobile Telecommunications 2000), qui serviront aux nouveaux réseaux. Cette nouvelle génération sera placée sous le signe de l’intégration entre réseaux mobiles et réseaux fixes.

A l’intérieur du standard IMT-2000, **deux technologies sont en concurrence pour le téléphone mobile de la 3<sup>ème</sup> génération :**

- la technologie **UMTS** (Universal Mobile Telecommunications Systems) définie par un “ forum UMTS ” regroupant 114 entreprises des technologies de l’information et des télécommunications, adoptée comme norme par l’ETSI en janvier 1998 ;
- une technologie défendue par l’entreprise américaine Qualcomm, CDMA-2000, qui constitue une évolution de la norme CDMA.

Quelles que soient ses qualités techniques intrinsèques, il apparaît peu probable que la technologie américaine s’impose, et ce pour deux raisons :

- la **prépondérance de la norme GSM** favorise tout naturellement, pour lui succéder, **la technologie qui lui est la plus proche, c’est-à-dire l’UMTS.**
- les institutions européennes ont apporté **leur soutien à la norme UMTS** en prévoyant (décision n°128/1999/CE du Parlement et du Conseil européen du 14/12/98) l’introduction coordonnée dans les Etats de l’UE d’un système de communications mobiles obéissant à la norme UMTS.

La mise en service de réseaux UMTS devrait donc être effective au Japon dès l’an 2000 et au Royaume-Uni dès 2002.

\*  
\* \*

L’exemple du marché des télécommunications mobiles cellulaires illustre ainsi deux points, qu’on peut généraliser dans une certaine mesure pour l’ensemble des technologies de l’information :

① **le caractère stratégique des questions de normalisation** : les firmes les plus puissantes définissent en commun des normes techniques anticipant l'apparition de nouveaux biens et services. La normalisation par anticipation est réalisée dans le cadre d'accords tacites entre un groupe restreint de firmes, les institutions internationales de normalisation devenant alors de simples "chambres d'enregistrement". Ces normes définies en amont du progrès technique s'imposent alors à tous les acteurs qui n'ont pas participé à leur élaboration et qui, de fait, se retrouvent bien souvent exclus du marché.

② **l'intérêt des standards ouverts (non propriétaires)** : ils apparaissent profitables tant au consommateur (compétition sur les prix, augmentation des externalités positives de réseau) qu'aux producteurs dans une optique de long terme (mise en commun d'une partie de l'effort de recherche développement, absence de dépendance à l'égard du fournisseur unique d'une technologie donnée, élargissement du marché).

## ANNEXES

- ANNEXE 1: Liste des personnalités rencontrées (p. 2)
- ANNEXE 2 : Bibliographie (p. 5)
- ANNEXE 3 : Grilles utilisées pour l'analyse quantitative (p. 13)
- ANNEXE 4 : Fiches de lecture (p. 40)

## Annexe 1

### liste des personnalités rencontrées

#### 1. Administrations publiques

Nom	Administration	Fonctions
LEVET	Commissariat général du Plan	Chef du service du développement technologique et industriel
COUSQUER	Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale	Chargé de mission pour les investissements internationaux
LOMBARD	Délégation aux investissements internationaux	Délégué
YVETOT	Délégation aux investissements internationaux	Adjoint au délégué
GIBERT	Direction de la législation fiscale	Sous-directeur
BADRONE	Direction de la législation fiscale	Sous-directeur
LIEB	Direction de la législation fiscale	Sous-directeur
DEPECKER	Direction de la prévision	Sous-directeur
SCHNEIDER	Direction de la prévision	Sous-directeur
LAMOTTE	Direction de la prévision	Chef du bureau des études fiscales
DELETRE	Direction du Trésor	Sous-directeur
LARROUTUROU	Direction du Trésor	Sous-directeur
MUSCA	Direction du Trésor	Sous-directeur
CAFFARELLI (de)	Direction du Trésor	Chef de bureau
COEURE	Direction du Trésor	Chef de bureau, conseiller économique auprès du directeur
GASZTOWTT	Direction du Trésor	Conseiller juridique
POSTEL-VINAY	Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et de la Poste	Chef de l'observatoire des stratégies industrielles
VIGER	Invest in France Network	Secrétaire général
TOCHE	Aéroport de Paris	Chef du service des études
LAWSON	Aéroport de Paris	Service des études

## 2. Entreprises privées

Nom	Entreprise	Fonctions
BEFFA	Saint-Gobain	Président directeur général
BILGER	Alstom	Président directeur général
BOISDRON	Cosmos Bay	Président directeur général
BRANDYS	Genset	Président directeur général
BRETON	Thomson Multimédia	Président directeur général
CASSAN (de)	SynerDeal.com	Président directeur général
CASTRIES (de)	Axa	Président du directoire
COMOLLI	Altadis	Co - Président directeur général
ESPALIOUX	Accor	Président du directoire
FORESTIER	D Interactive	Président directeur général
HAGEN	ILOG	Président directeur général
HERMELIN	Cap Gemini Sogeti	Directeur général
KERMOAL	Delia Systems	Président
LACOMBE	Microsoft Europe Middle East Africa	Chief Executive Officer
LAGARDERE (A.)	Groupe Lagardère	Gérant
LANDAU	Aventis	Vice-Président
LASSUS	Gemplus	Président directeur général
LEPIENNE	Sanofi Synthélabo	Vice-président
MAURY	Siparex Ingénierie et Finance	Directeur général
NOUVELLET	Siparex Ingénierie et Finance	Président directeur général

<b>Nom</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Fonctions</b>
PEBEREAU	BNP Paribas	Président directeur général
SCHMIDER	Infogrames	Directeur général
SCHWEITZER	Renault	Président directeur général
TCHURUK	Alcatel	Président directeur général
VANRYB	BVRP	Président directeur général
WEINBERG	Pinault Printemps Redoute	Directeur général

### **3. Partenaires sociaux**

<b>Nom</b>	<b>Organisation</b>	<b>Fonction</b>
CHANU	CGT	conseiller confédéral - secteur économie
KESSLER	MEDEF	Vice président
TROGRILIC	CFDT	secrétaire confédéral - secteur international

## Annexe 2

### bibliographie

#### **1. Ouvrages généraux sur les problèmes de nationalité, de choix de localisation et d'investissement direct étranger**

Titre	Auteur	Date
Recherche et innovation : la France dans la compétition mondiale	Rapport du commissariat général du Plan, sous la direction de Bernard MAJOIE	10/99
La séduction des nations ou comment attirer les investissements	Charles-Albert MICHALET, professeur à l'Université Paris XI Dauphine	09/99
La mondialisation des entreprises françaises	Contribution au rapport du commissariat général du Plan sur " La nouvelle nationalité des entreprises "	07/99
Le facteur culturel et humain dans le cadre de la mondialisation des entreprises	Contribution au rapport du commissariat général du Plan sur " La nouvelle nationalité des entreprises ", réalisée par le cabinet " JP Lionnet Consulting "	06/99
La nouvelle nationalité des entreprises	Rapport du commissariat général du Plan, sous la direction de Jean-François BIGAY	1999
Scénario pour une nouvelle géographie économique de l'Europe	Coordonné par Françoise MAUREL, chef du département des études économiques de l'INSEE	1999
Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?	Marc HERUBEL et Pauline LECLERC-GLORIEUX, sous la direction de Michel BERRY (Ecole des Mines de Paris)	1999
Industrie française et mondialisation	Coordonné par le SESSI (services d'études statistiques industrielles)	1998
L'investissement international à l'horizon 2002	Délégation aux investissements internationaux, réseau international Arthur Andersen, CNUCED	1998
Multinationales et mondialisation	Jean-Louis MUCCHIELLI, professeur à l'Université Paris I Sorbonne	05/98
Quelles politiques pour l'industrie française ? Dynamiques du système productif : analyse, débats, propositions	Rapport du commissariat général du Plan, sous la direction de Gabriel COLLETIS et Jean-Louis LEVET	1997
France Industrie 2000 : étude sur l'attractivité du territoire et le développement industriel	Cabinets BIPE Conseil et Price Waterhouse, sous la maîtrise d'ouvrage de Grégoire POSTEL-VINAY (Observatoire des stratégies industrielles au secrétariat d'Etat à l'industrie)	10/97
L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques	Coordonné par Jean-Benoît ZIMMERMANN (GREQAM/EHESS)	07/95

L'expatriation des jeunes français	Rapport d'information au nom de la commission des affaires économiques et du plan par Jean François-Poncet	06/00
------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------

## 2. Bibliographie thématique

### a. Sur les comparaisons de coût et d'attractivité

Titre	Auteur	Date
<i>Stratégies de localisation des grandes sociétés en Europe</i>	Note de la délégation aux investissements internationaux	11/99
Etude d'implantation des fonctions stratégiques des grands groupes internationaux en Ile-de-France	Ernst & Young pour le compte du Club Paris Capitale Economique	04/96
The Global Competitiveness Report	World Economic Forum, Davos	1999
World Competitiveness Yearbook	International Institute for Management Development	1999
Prices and Earnings Around the Globe	UBS Economic Research	1997
National Real Estate Index Global Market Rents for January 2000	CB Richard Ellis Global Research and Consulting	2000
The European Cities Monitor 1997	Healey & Baker / Cushman & Wakefield Worldwide	01/98

Site Internet	Commentaires
<a href="http://www.imd.ch/wcy/">http://www.imd.ch/wcy/</a>	Site de l'International Institute for Management Development, éditeur du World Competitiveness Yearbook
<a href="http://www.arthurandersen.com/">http://www.arthurandersen.com/</a>	Présentation du " Best Cities Survey " réalisé par Arthur Andersen en collaboration avec le magazine Fortune, classant 160 villes du monde au regard de la qualité de l'environnement des affaires
<a href="http://www.cbrichardellis.com/">http://www.cbrichardellis.com/</a>	Site d'une importante société de conseil dans le domaine de l'immobilier à l'échelle internationale
<a href="http://www.invest-in-europe.com/">http://www.invest-in-europe.com/</a>	Site d'un cabinet de conseil (JCG International) spécialisé dans l'assistance aux entreprises américaines souhaitant s'implanter en Europe
<a href="http://expansionmanagement.com/">http://expansionmanagement.com/</a>	Magazine américain spécialisé dans les choix de localisation
<a href="http://www.bizsites.com/">http://www.bizsites.com/</a>	Magazine américain spécialisé dans les choix de localisation
<a href="http://nfia.com/">http://nfia.com/</a>	Site de l'agence de promotion des investissements des Pays-Bas
<a href="http://www.gomesanet.be/">http://www.gomesanet.be/</a>	Site de l'agence de promotion des investissements de la Flandre.

<a href="http://www.isa.se/">http://www.isa.se/</a>	Site de l'agence de promotion des investissements de la Suède
<a href="http://www.investinfrance.org/">http://www.investinfrance.org/</a>	Site de Invest in France (agence de promotion des investissements étrangers en France)
<a href="http://www.investinfrancena.org/">http://www.investinfrancena.org/</a>	Site du réseau " Invest in France " présentant la France aux investisseurs nord-américains

## b. Sur les questions fiscales

Titre	Auteur	Date
Mémento pratique de fiscalité	Bureau Francis Lefebvre	2000
Etude pays par pays du traitement fiscal des sociétés holdings dans les Etats membres de l'Union européenne	Document de travail des services de la Commission des Communautés européennes	07/99
La concurrence fiscale en Europe : une contribution au débat	Rapport du Sénat, rédigé par M. Philippe MARINI	07/99
L'imposition du patrimoine	16 <sup>ème</sup> rapport du Conseil des Impôts	1998
Fiscalité et vie des entreprises	13 <sup>ème</sup> rapport du Conseil des Impôts	1994
Les délocalisations de contribuables, personnes physiques	Note de la direction générale des impôts transmise au rapporteur général du budget de l'Assemblée nationale	04/00
L'optimisation fiscale du revenu du dirigeant d'entreprise	Document de travail de la direction de la prévision Jean-Christophe VALLAT	04/00
Les réformes fiscales dans les pays de l'OCDE 1998-2001	Document de travail de la direction de la prévision Anne-Claire MARAND	03/00
La charge fiscale supportée par les entreprises Comparaison de cinq pays de l'OCDE : l'Allemagne, les Etats-Unis, la France, le Japon et le Royaume-Uni	Document de travail de la direction de la prévision Sophie FOUILLA To venture capital and b	05/99
Taxation de l'épargne et risque de délocalisation	Association française des établissements de crédit	11/99
L'épargne salariale au cœur du contrat social	Rapport au premier ministre de Jean Pierre BALLIGAND et Jean-Baptiste DE FOUCAULT	01/00
La fiscalité des revenus de l'épargne	Conseil des impôts	06/99
Issues relating to venture capital and buy-out investments	Europe private equity special paper	05/00

Sur ce sujet, la mission a également eu recours à diverses notes administratives transmises par les services de la direction de la législation fiscale et de la direction de la prévision.

Site Internet	Commentaires
<a href="http://www.acca.co.uk/">http://www.acca.co.uk/</a>	Site d'un cabinet de conseil britannique spécialisé dans les questions d'optimisation fiscale
<a href="http://www.cabinet-cerco.fr/">http://www.cabinet-cerco.fr/</a>	Cabinet de conseil juridique et fiscal présentant en ligne une série de " points juridiques " sur l'actualité jurisprudentielle récente

c. Sur les questions de droit du travail

<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>	<b>Date</b>
Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas : l'exemple des autres pays (Pays-Bas, Allemagne, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Espagne)	Cabinet Bernard Brunhes, sous la direction de Danielle Kaisergruber	1998
Les enjeux de la répartition du temps de travail	N° 74 de la revue " Travail et Emploi " Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (ministère de l'emploi et de la solidarité)	1/98
Quelles politiques de l'emploi pour la zone euro ?	Rapport du Sénat, rédigé par M. Jean-Pierre FOURCADE	05/99

<b>Site Internet</b>	<b>Commentaires</b>
<a href="http://www.univ-tlse1.fr/publications/">http://www.univ-tlse1.fr/publications/</a>	Documentation intéressante en droit du travail, notamment présentation des " grands arrêts " du licenciement pour motif économique
<a href="http://www.cabinet-cerco.fr/">http://www.cabinet-cerco.fr/</a>	Cabinet de conseil juridique et fiscal présentant en ligne une série de " points juridiques " sur l'actualité jurisprudentielle récente
<a href="http://www.insite.fr/ucc-cfdt/">http://www.insite.fr/ucc-cfdt/</a>	Site de la fédération des cadres CFDT
<a href="http://www.cgt.fr/">http://www.cgt.fr/</a>	Site de la confédération syndicale CGT, notamment pour l'analyse des 35 heures

d. Sur les questions de droit des sociétés, droit des brevets et législations sur les faillites

Titre	Auteur	Date
Communication sur la stratégie de l'UE en matière d'information financière : la marche à suivre	Commission européenne	06/00
Leading Corporate Governance Indicators	Steve Davies - Davies Global Advisors	11/99
The Long Arm of the Law : London's Law Firms in a Globalizing World Economy	J.V. Beaverstock, R.G. Smith & P.J. Taylor	10/99
Stronger protection of technological revolution : what is behind the recent surge in patenting	Samuel Kortum & John Lerner, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1997	
Proposition de résolution sur la proposition de 13 <sup>ème</sup> directive relative aux offres publiques d'acquisition	Philippe Marini, sénateur, commission des finances du Sénat	06/99
Les fusions transfrontalières : aspects juridiques et fiscaux	Estelle Piazza	99
Les balbutiements de l'Europe juridique et fiscale	Hervé Leherissel, avocat associé chez Archibald Andersen	97
Rapport d'enquête sur l'organisation et le fonctionnement des tribunaux de commerce	Inspection générale des finances et Inspection générale des services judiciaires	07/98
Les tribunaux de commerce : une justice en faillite ?	Rapport de l'assemblée nationale n° 1038 (François Colcombet et Arnaud Montebourg)	07/98
A leveraged Finance approach for Europe	Moody's investors service : Bankruptcy & Ratings	09/99
Des procédures collectives en Europe	Petites affiches : dossier sécurité juridique et entreprises en difficulté (1)	05/94
Redressement et liquidation judiciaire	Encyclopédie DELMAS pour la vie des affaires	02/93

(1) Les Petites affiches ont publié de manière régulière des articles faisant le point sur l'évolution des différentes législations nationales

Site Internet	Commentaires
<a href="http://lawmoney.com/">http://lawmoney.com/</a>	Site de l'International Financial Law Review (IFLR), qui suit le marché international des services juridiques aux entreprises.
<a href="http://europa.eu.int/comm/internal_market">http://europa.eu.int/comm/internal_market</a>	Site de l'Union européenne, partie consacrée au marché intérieur, notamment la rubrique " Droit des sociétés, comptabilité et contrôle légal des comptes "

e. Sur les technologies de l'information

Titre	Auteur	Date
Les centres d'appels	Note de la délégation aux investissements internationaux	03/00
Evaluation des services offerts par les opérateurs télécoms aux PME-PMI	Note de la direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes	05/00
Hubs And Spokes : A TeleGeography Internet Reader	TeleGeography	03/00
Bridging the Gap : Information Technology Skills for a New Millenium	ITAA (Information Technology Association of America)	04/00
Help Wanted	ITAA, université Virginia Tech	1998
Information Technology Skills Shortage : The Impending Impact on Businesses in Europe	Rapport réalisé par IDC pour le compte de Microsoft Europe dans le cadre d'un sommet sur l'emploi et la formation dans la société de l'information	1998
How Will the Software Talent Shortage End ?	Avron Barr / Shirley Tessler Stanford Computer Industry Project	11/97
America's New Deficit : The Shortage of Information Technology Workers	Office of Technology Policy - US Department of Commerce	01/98
The Digital Work Force	Office of Technology Policy - US Department of Commerce	1997

Site Internet	Commentaires
<a href="http://www.ita.org/">http://www.ita.org/</a>	Site de l'Information Technology Association of America (ITAA), "lobby" de l'industrie américaine des technologies de l'information.
<a href="http://www.univ-lille1.fr/">http://www.univ-lille1.fr/</a>	Site de l'OFMI (Observatoire français des métiers de l'informatique)
<a href="http://www.idc.com/">http://www.idc.com/</a>	Présentation des études du cabinet IDC sur le marché international de l'informatique, notamment sur les pénuries de main-d'œuvre
<a href="http://www.telegeography.com/">http://www.telegeography.com/</a>	Cabinet de conseil spécialisé dans les infrastructures et services de télécommunications
<a href="http://www.01net.com/">http://www.01net.com/</a>	Site du magazine français "01net" (anciennement "01 Informatique"), spécialisé dans les hautes technologies
<a href="http://reseaux-telecom.net/">http://reseaux-telecom.net/</a>	Site d'un magazine français spécialisé dans les NTIC
<a href="http://rvp.tvt.fr/">http://rvp.tvt.fr/</a>	Site hébergeant la "Revue de Presse de l'Atelier" de Paribas, avec une partie fournie consacrée aux NTIC
<a href="http://www.bestpractice.haynet.com/">http://www.bestpractice.haynet.com/</a>	Présentation d'un rapport sur "The telebusiness industry in the UK"
<a href="http://www.buck.nl/">http://www.buck.nl/</a>	Site d'un cabinet néerlandais de conseil spécialisé dans les choix de localisation (Buck Consultants International), ayant notamment travaillé sur un palmarès européen des métropoles les plus propices à l'installation d'un centre d'appel
<a href="http://www.seca99.com/">http://www.seca99.com/</a>	Site du Salon européen des Centres d'appels (dernière édition à Paris fin mars 2000)
<a href="http://www.teleprofessional.com/">http://www.teleprofessional.com/</a>	Magazine international spécialisé dans les centres d'appel

## f. Histoires de place

Titre	Auteur	Date
Le temps du monde	Fernand Braudel	
Internet cluster regions	AT Kearney for the joint venture Silicon Valley network	11/99
Silicon Valley : a special place for high-tech innovation	Shirley Tessler and Avron Barr, co-directors of the Software industry study, Summer camp at Stanford	09/98
La silicon Valley : modèle précurseur ou marginal	Martine Brasseur et Thirry Picq	08/98
Quand les éléphants apprennent à travailler à danser avec les puces	Thierry Weil, Ecole des mines de Paris en liaison avec le SCORR de l'Université de Stanford, revue française de gestion	06/99
Securities data corporation	San jose Mercury news	05/99
The regional advantage	A Sanexian	94
Workforce gap study	Joint venture organisation	04/00
Construction territoriale et dynamiques productives	PISTE pour le commissariat général du plan	n°18/97

Site Internet	Commentaires
<a href="http://www.jointventure.org">http://www.jointventure.org</a>	Site de réflexion sur la Silicon Valley
<a href="http://www.siliconsentier.com">http://www.siliconsentier.com</a>	Site de promotion du quartier du sentier

## g. Les aéroports

Titre	Auteur	Date
L'industrie aéroportuaire française : comment lui donner ses chances légitimes	Rapport conjoint de la CCI, de l'UCCEGA et de l'ACFCI	03/00
Study on airports	Booz -Allen & Hamilton for the Chicagoland Chamber of Commerce	06/98
Impact économique des aéroports français	CCI de Lyon et de Nice	04/97
La palmarès mondial du trafic aéroportuaire (1999)	Aéroports magazine	05/00
Le troisième aéroport parisien dans les turbulences du ciel français	Information géographique	01/97
Airports as engines of economic development	Cyrus F. Freidheim and B. Thomas Hansson	03/00
Grands aéroports internationaux Français	Annales de géographie	03/97
Transports aériens	Secteur 700- XERFI	1999
La capacité aéroportuaire : les défis pour l'avenir	Conférence européenne de l'aviation civile : dialogue CEAC/UE	06/99

## h. Les places financières

<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>	<b>Date</b>
quelle ambition pour la place financière de Paris ?	Conseil économique et social	05/00
International Federation of stock exchanges	Annual report	02/00
Projet stratégique pour la place de Paris	Paris Europlace	01/00
Assurer l'avenir de la place financière de Paris dans la perspective du marché unique	Paris Europlace	02/98
Contribution à l'industrie financière à l'économie et à l'emploi en France	Paris Europlace	10/99
Une bourse en mouvement	Paris bourse SA	02/00
Compétitivité des places	étude de Elkins/Mc sherry	01/00
Marché boursier paneuropéen : les attentes des entreprises françaises	Propositions du MEDEF présentées par Phillippe Camus, président du comité des finances	07/99
Les places financières européennes	numéro spécial de Banque Stratégie	12/98
Marchés boursiers et nouveaux indices boursiers européens	Eurostat	07/99
Les places financières de Paris et de Londres dans la perspective de l'Union monétaire	Lettre de conjoncture de la BNP	01/97
La délocalisation des activités financières	Association française des entreprises d'investissement - Association française de la gestion financière	06/98
La grande explosion de la cité de Londres	Chroniques d'actualité de la SEDEIS	09/87

## **ANNEXE 3**

### **GRILLES UTILISEES POUR L'ANALYSE QUANTITATIVE**

Entreprises du groupe 1 : p.14  
Entreprises du groupe 2 : p. 30

**Entreprises du groupe 1  
(multinationales)**

## QUESTIONNAIRES AUX ENTREPRISES

### I. LES HOMMES

#### **A. Management supérieur**

1° Quelle est la **nationalité du président directeur général / CEO** aujourd'hui ?

française  autre (préciser) :.....

Quelle était la nationalité du président directeur général / CEO en **1990** ?

française  autre (préciser) :.....

*Le cas échéant* : quelle est la nationalité du **Président du Conseil de surveillance / Non executive Chairman à l'heure actuelle** ?

française  autre (préciser) :.....

Quelle était la nationalité du Président du Conseil de surveillance / Non executive Chairman en **1990** ?

française  autre (préciser) :.....

2° Quelle est la **répartition par nationalité aujourd'hui et, si possible, en 1990** :

des membres du **conseil d'administration** (ou du conseil de surveillance) ?

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1990
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
<b>Total</b>		

des membres du **comité exécutif** ou équivalent

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1990
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
<b>Total</b>		

du **management supérieur**

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1990
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
<b>Total</b>		

3° Quel est l'âge moyen du management supérieur aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Aujourd'hui : ..... ans

1990 : ..... ans

A titre de comparaison, quel est l'âge moyen de l'ensemble des salariés aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

Aujourd'hui : ..... ans

1990 : ..... ans

**B. Internationalisation des effectifs**

4° Quel est le **nombre de Français en poste hors de France** et leur pourcentage par rapport au total pour chacune de ces populations, **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** :

- **management** (responsables de métiers, patrons de gros établissements, responsables de projets...)

	Aujourd'hui	1990
nombre de managers français en poste hors de France	....	....
nombre total de managers français en poste dans le groupe	....	....
nombre total de managers dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)	....	....

- **employés de haut niveau** (commerciaux, spécialistes, chercheurs...)

	Aujourd'hui	1990
nombre d'employés de haut niveau français en poste hors de France	....	....
nombre total de employés de haut niveau français en poste dans le groupe	....	....
nombre total d'employés de haut niveau dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)	....	....

5° Inversement, quel est le **nombre de personnes non françaises en poste en France** et leur proportion pour chacune de ces catégories, **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

- **management** :

	<b>Aujourd'hui</b>	<b>1990</b>
nombre de managers étrangers en poste en France	....	....
nombre total de managers en poste en France (toutes nationalités confondues)	....	....
nombre total de managers dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)	....	....

- **employés de haut niveau** :

	<b>Aujourd'hui</b>	<b>1990</b>
nombre d'employés de haut niveau étrangers en poste en France	....	....
nombre total d'employés de haut niveau en poste en France (toutes nationalités confondues)	....	....
nombre total d'employés de haut niveau dans le groupe (Français et autres nationalités confondus)	....	....

### **C. Mode de rémunération**

6° **Plan de stock options** :

- S'agit-il :

- d'un plan unique, géré au niveau du groupe ?
- de plusieurs plans gérés au niveau des filiales selon des critères adaptés à chaque pays ou chaque tradition de société ?

- Quelle est **la proportion des salariés concernés** (par rapport à la population pertinente : totale ou par filiale) aujourd'hui et quelle était-elle en 1990 (si possible et s'il y a lieu) ?

	<b>Aujourd'hui</b>		<b>En 1990</b>	
	<b>Nombre de bénéficiaires du plan aujourd'hui</b>	<b>Effectif total aujourd'hui</b>	<b>Nombre de bénéficiaires du plan en 1990</b>	<b>Effectif total en 1990</b>
Total groupe				
Principales filiales (s'il existe des plans distincts)				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

## 7° Mode de rémunération du management et des employés de haut niveau

Le **management** et les **employés de haut niveau** sont-ils soumis à l'**heure actuelle** :

- à un référentiel salarial variant en fonction des pays d'implantation ;
- à un référentiel salarial unique ?
  - Si tel est le cas, ce référentiel unique s'exprime-t-il
    - en coût salarial brut ;
    - après prise en compte des prélèvements fiscaux et sociaux ?

Qu'en était-il en **1990** ? :  référentiel salarial variant en fonction des pays d'implantation ;  
 à un référentiel salarial unique.

## 8° Rémunérations annexes / plan de prévoyance

*a) Pour les bénéficiaires de rémunérations élevées (attention, on introduit une nouvelle catégorie...)*

Le **management** et les **employés de haut niveau** ont-ils accès :

- à des plans de prévoyance négociés localement, en fonction des pays d'implantation ;
- à un plan de prévoyance unique ?
  - Si tel est le cas, ce plan de prévoyance unique concerne-t-il
    - la couverture maladie ;
    - la couverture retraite
    - la couverture décès ;
    - autres.

D'autre part, ce plan de prévoyance unique fonctionne-t-il

- partout dans les mêmes conditions (en s'ajoutant aux régimes obligatoires locaux) ;
- en "régime chapeau" (en complétant le cas échéant les régimes locaux s'il est meilleur qu'eux) ?.

Qu'en était-il en **1990** ?  plans de prévoyance négociés localement pour le management ;  
 plan de prévoyance unique pour le management ?

*b) Pour l'ensemble du personnel*

L'ensemble du personnel a-t-il accès **aujourd'hui** :

- à des plans de prévoyance négociés localement, en fonction des pays d'implantation ;
- à un plan de prévoyance unique ?
  - Si tel est le cas, ce plan de prévoyance unique concerne-t-il
    - la couverture maladie ;
    - la couverture retraite
    - la couverture décès ;
    - autres.

D'autre part, ce plan de prévoyance unique fonctionne-t-il

- partout dans les mêmes conditions (en s'ajoutant aux régimes obligatoires locaux) ;
- en "régime chapeau" (en complétant le cas échéant les régimes locaux s'il est meilleur qu'eux) ?.

Qu'en était-il en 1990 ?  plans de prévoyance négociés localement pour l'ensemble du personnel ;  
 plan de prévoyance unique pour l'ensemble du personnel ?

### 9° Rémunérations élevées

Quel est le montant moyen des 10 plus grosses rémunérations (hors stock options et plan de prévoyance) **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

..... FF

## II. LES CAPITAUX

10° Quelle est la répartition du capital par nationalité des investisseurs aujourd'hui?

Nationalité	Investisseurs institutionnels	Autres actionnaires identifiés (gros actionnaires particuliers, entreprises)	Public	TOTAL DU CAPITAL (aujourd'hui)
française				
reste de l'Union européenne				
américaine (EU)				
autres				
<b>Pour mémoire : part du capital détenu</b>				<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Si possible : quelle était la répartition du capital par nationalité des investisseurs en 1990 ?

Nationalité	Investisseurs institutionnels	Autres actionnaires identifiés (gros actionnaires particuliers, entreprises)	Public	TOTAL DU CAPITAL (1990)
française				
reste de l'Union européenne				
américaine (EU)				
autres				
<b>Pour mémoire : part du capital détenu</b>				<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

11° Quelles sont les **place(s) de cotation** et la répartition du volume de transaction entre les différentes places (actions), **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

Place	% du volume de transactions actuel	% du volume de transactions 1990
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser : .....)		
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

12° Quelles sont les **place(s) de cotation** et la répartition du volume de transaction entre les différentes places (dette), **aujourd'hui** et (si possible) en **1990** ?

Place	% du volume de transactions actuel	% du volume de transactions 1990
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser)		
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

13° Quelle est la **répartition géographique** (lieu d'implantation physique) **des analystes avec lesquels l'entreprise est plus particulièrement en relation** (aujourd'hui et si possible en 1990)

Lieu d'implantation physique	Nombre d'analystes aujourd'hui	Nombre d'analystes en 1990
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser)		
<b>Total</b>		

14° Quelle est la **nationalité** (pays d'immatriculation du siège principal) **des principaux créanciers bancaires, aujourd'hui et (si possible) en 1990** ?

	Nationalité aujourd'hui	Nationalité en 1990
1 <sup>er</sup> créancier bancaire		
2 <sup>ème</sup> créancier bancaire		
3 <sup>ème</sup> créancier bancaire		
4 <sup>ème</sup> créancier bancaire		
5 <sup>ème</sup> créancier bancaire		



Pays d'implantation des principaux centres de R&D	Nombre à l'heure actuelle	Nombre en 1990
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
autres		
<b>Nombre total de centres R&amp;D pour le groupe</b>		

- patrons de branche ou divisions opérationnelles (niveau n-1) (aujourd'hui et, si possible, en 1990) :

Pays d'implantation des patrons de branches	Nombre à l'heure actuelle	Nombre en 1990
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
autres		
<b>Nombre total de patrons de branches ou divisions opérationnelles</b>		

### C. Localisation des structures sociales

18° Existe-t-il des syndicats ?

oui       non

Dans l'affirmative, **combien** de syndicats existe-t-il ?.....

Quel **pourcentage de l'effectif du groupe est adhérent d'un syndicat**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

% de syndiqués à l'heure actuelle :

% de syndiqués en 1990 :

19° Existe-t-il aujourd'hui une **structure de concertation sociale au niveau groupe**, incluant les syndicats des filiales étrangères ?

oui       non

Dans l'affirmative, quelle est la **fréquence des réunions et où cette instance se réunit-elle** ?

..... réunions par an à .....

Existait-il une telle structure de concertation sociale en **1990** ?

oui       non

20° Existe-t-il une **négociation sociale collective** au niveau groupe, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

**Aujourd'hui :**     oui                     non

**En 1990 :**         oui                     non

Y a-t-il eu des **accords collectifs** (ou équivalent) au niveau groupe ?

non

oui

Dans l'affirmative, dans quels domaines ?

emploi

formation

conditions de travail

protection sociale

temps de travail.

## **IV. LE FONCTIONNEMENT**

### ***A. Langue de travail***

21° Est il **nécessaire de parler français** pour accéder aux fonctions de **management supérieur** (membres du comité de direction, patrons de métiers, zones, branches, filiales...), aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

**Aujourd'hui :**     oui                       non

**En 1990 :**             oui                       non

22° Quelle est la langue utilisée habituellement :

a° dans les réunions du conseil d'administration :

**Aujourd'hui :**     français             anglais             autre (précisez :.....)

**En 1990 :**             français             anglais             autre (précisez :.....)

b° dans les réunions du comité exécutif :

**Aujourd'hui :**     français             anglais             autre (précisez :.....)

**En 1990 :**             français             anglais             autre (précisez :.....)

c° dans les échanges oraux au sein de l'entreprise ou du groupe (réunions de travail, conference calls, mails et notes informelles) :

**Aujourd'hui :**     français             anglais             autre (précisez :.....)

**En 1990 :**             français             anglais             autre (précisez :.....)

d° dans les documents formels diffusés ou utilisés au sein de l'entreprise ou du groupe (reporting, documents techniques, documents commerciaux, notes et formulaires administratifs internes) :

**Aujourd'hui :**     français             anglais             autre (précisez :.....)

**En 1990 :**             français             anglais             autre (précisez :.....)

## **B. Reporting**

23° **Système de plan budget et reporting** : s'agit-il :

- d'un système de plan/budget et reporting **unique** dans l'ensemble du groupe (protocole unique) ;
- de systèmes d'information **propres à chaque filiale** convertis ensuite dans le système groupe ?

24° **Fréquence du reporting**

a° Quelle est la fréquence du reporting ?

- infra-mensuelle (précisez : .....)
- mensuelle
- bimensuelle
- trimestrielle
- semestrielle
- autre : .....

b° La fréquence du reporting est-elle **variable selon les filiales** ?

- non
- oui

25° Qui est **responsable** des **objectifs** de **chiffre d'affaires et/ou de marge, aujourd'hui et (si possible) en 1990** :

- | <b>Aujourd'hui :</b>                                       | <b>En 1990</b>                                             |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> les patrons de métier ?           | <input type="checkbox"/> les patrons de métier ?           |
| <input type="checkbox"/> les patrons de zones ou de pays ? | <input type="checkbox"/> les patrons de zones ou de pays ? |
| <input type="checkbox"/> les patrons de filiales ?         | <input type="checkbox"/> les patrons de filiales ?         |

## **C. Animation et recrutement des cadres**

26° Y a t il des **séminaires réunissant tous les cadres**?

**Aujourd'hui :**     oui                       non

**En 1990 :**         oui                       non

Dans l'affirmative, quelle est leur fréquence **à l'heure actuelle** :

- annuelle
- semestrielle
- trimestrielle
- autre (précisez : .....)

Où se tiennent-ils ?

- France
- UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis
- divers (précisez : .....)

**27° Choix du management et repérage des cadres à haut potentiel**

**a° Qui est responsable du choix du management, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?**

**b° Qui est responsable du repérage et du suivi des cadres à haut potentiel, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?**

***D. Prise de décision***

**28° Existe-t-il des seuils de compétence au-delà desquels les décisions suivantes se prennent à tel ou tel échelon ? (siège, patron de filiales, patrons géographiques...)**

	<b>Seuils de compétence applicables aux décisions d'investissement</b>	<b>Seuils de compétence applicables aux décisions de choix de fournisseurs</b>	<b>Seuils de compétence applicables aux décisions de lancement de produit</b>
siège du groupe			
patrons des filiales			
patrons géographiques			
patrons de branches ou divisions opérationnelles			

**29° Y a t il une gestion centralisée de la trésorerie ?**

**Aujourd'hui :**       oui                       non

**En 1990 :**             oui                       non

### ***E. Aspects comptables***

30° Quelles sont les **normes comptables** utilisées **pour les comptes consolidés** ?

- | <b>Aujourd'hui :</b>                                    | <b>En 1990</b>                                          |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> françaises                     | <input type="checkbox"/> françaises                     |
| <input type="checkbox"/> européennes (précisez : .....) | <input type="checkbox"/> européennes (précisez : .....) |
| <input type="checkbox"/> IASC                           | <input type="checkbox"/> IASC                           |
| <input type="checkbox"/> US GAAP                        | <input type="checkbox"/> US GAAP                        |

31° Quelle est la **nationalité des commissaires aux comptes ou réviseurs comptables du groupe** (= pays dans lequel le cabinet, même s'il appartient à un réseau international, est enregistré) ?

- | <b>Aujourd'hui :</b>                                       | <b>En 1990</b>                                             |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> France                            | <input type="checkbox"/> France                            |
| <input type="checkbox"/> UE hors France (précisez : .....) | <input type="checkbox"/> UE hors France (précisez : .....) |
| <input type="checkbox"/> Etats-Unis                        | <input type="checkbox"/> Etats-Unis                        |
| <input type="checkbox"/> divers (précisez : .....)         | <input type="checkbox"/> divers (précisez : .....)         |

### **V. LES ACTIVITES**

32° Quelle est la répartition géographique du **chiffre d'affaires par zone**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

<b>Pays</b>	<b>CA total en 1999</b>	<b>CA total en 1990</b>
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
<b>Total CA groupe</b>		

33° Quelle est la répartition géographique des **effectifs employés par zone**, aujourd'hui et (si possible) en 1990 ?

<b>Pays</b>	<b>Effectifs employés en 1999</b>	<b>Effectifs employés en 1990</b>
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
<b>Total effectifs employés</b>		

34° Quelle est la répartition géographique, par zone, des **centres de production** : unités de production, effectifs de production et valeur de la production (**aujourd'hui et si possible en 1990**) ?

Pays	Aujourd'hui			En 1990		
	Nombre d'unités de production	Effectifs de production	Valeur de la production	Nombre d'unités de production	Effectifs de production	Valeur de la production
France						
reste de l'Union européenne						
Etats-Unis						
Japon						
autres						
<b>Total</b>						

35° Répartition des investissements et désinvestissements “ internes ” :

a° Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **investissements internes** (investissements physiques, dépenses de R et D, dépenses de formation...) sur la période 90-94, et sur la période 95-99 ?

Pays	Cumul 1990-1994 (en MF)			Cumul 1995-1999 (en MF)		
	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation
France						
reste de l'Union européenne						
Etats-Unis						
Japon						
autres						
<b>Total</b>						

b° Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **désinvestissements** (fermetures de sites, cessions de sites, arrêt d'activités) : mesurer en nombre d'emplois supprimés, en nombre de décisions prises.

Pays	Cumul 1990-1994		Cumul 1995-1999	
	Nombre d'emplois supprimés	Nombre de décisions prises	Nombre d'emplois supprimés	Nombre de décisions prises
France				
reste de l'Union européenne				
Etats-Unis				
Japon				
autres				
<b>Total</b>				

### 36° Répartition des investissements et désinvestissements “ externes ”

Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **investissements externes** (acquisition d'entreprises, prises de participations stratégiques) et des désinvestissements externes (cession de filiales) ?

Pays	Cumul 1990-1994 (en MF)		Cumul 1995-1999 (en MF)	
	Investissements externes	Désinvestissements externes	Investissements externes	Désinvestissements externes
France				
reste de l'Union européenne				
Etats-Unis				
Japon				
autres				
<b>Total</b>				

**Entreprises du groupe 2  
(entreprises de croissance)**

## I. PRESENTATION GENERALE

1° Nom de l'entreprise :.....  
Secteur d'activité :.....  
Date de création :.....  
Est elle cotée ?       oui       non  
Date de première cotation :.....

2° Si vous aviez à créer votre entreprise aujourd'hui, le feriez-vous en France ?  
 oui       non  
Si la réponse est négative, **dans quel pays** ?.....  
Pour quelle(s) **raison(s)** ?  
.....

2° bis Si vous aviez à introduire votre entreprise en bourse aujourd'hui, le feriez-vous en France ?  
 oui       non  
Si la réponse est négative, **sur quel marché**?.....  
Pour quelle(s) **raison(s)** ?  
.....

## II. LES HOMMES

3° Quelle est la **nationalité du président directeur général / CEO** aujourd'hui ?  
 française       autre (préciser) :.....

Quelle était la nationalité du président directeur général / CEO en **1995** (ou à la création si plus récente)?

française       autre (préciser) :.....

4° Quelle est la **répartition par nationalité aujourd'hui et, si possible, en 1995** :

des membres du **conseil d'administration** (ou du conseil de surveillance) ?

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1995*
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
<b>Total</b>		

\* ou à la création si plus récente

du **management supérieur**

Nationalité	Nombre aujourd'hui	Nombre en 1995*
française		
reste de l'Union européenne		
américaine (EU)		
autres		
<b>Total</b>		

\* ou à la création si plus récente

**5° Quel est l'âge moyen du management supérieur aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?**

Aujourd'hui : ..... ans

1995\* : ..... ans

\* ou à la création si plus récente

A titre de comparaison, quel est **l'âge moyen de l'ensemble des salariés aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?**

Aujourd'hui : ..... ans

1995 \* : ..... ans

\* ou à la création si plus récente

**6° Quel est le nombre de Français en poste hors de France et leur pourcentage par rapport au total de l'effectif , aujourd'hui et (si possible) en 1995 :**

	Aujourd'hui	1995*
nombre de Français en poste hors de France	....	....
nombre total de salariés de nationalité française	....	....

\* ou à la création si plus récente

**7° Inversement, quel est le nombre de personnes non françaises en poste en France et leur proportion par rapport au total de l'effectif, aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?**

	Aujourd'hui	1995*
nombre de nationaux étrangers en poste en France	....	....
nombre total de salariés en France (Français et étrangers confondus)	....	....

\* ou à la création si plus récente

**8° Plan de stock options :**

- S'agit-il :

- d'un plan unique, géré au niveau du groupe ?
- de plusieurs plans gérés au niveau des filiales selon des critères adaptés à chaque pays ou chaque tradition de société ?

- Quelle est **la proportion des salariés concernés** (par rapport à la population pertinente : totale ou par filiale) aujourd'hui et quelle était-elle en 1990 (si possible et s'il y a lieu) ?

	Aujourd'hui		En 1995 (ou à la première attribution si plus récente)	
	Nombre de bénéficiaires du plan aujourd'hui	Effectif total aujourd'hui	Nombre de bénéficiaires du plan en 1995	Effectif total en 1995
Total groupe				
Principales filiales (s'il existe des plans distincts)				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

9° Le régime français des stock options est-il compétitif à votre avis?  oui  non  
 Quelles en sont les faiblesses ?.....  
 Dans quel(s) pays trouve-t-on mieux ?.....

10° Le régime français des BSPCE (bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise) est-il compétitif ?  oui  non  
 Quels en sont les atouts ?.....  
 Quelles en sont les faiblesses ?.....  
 L'utilisez- vous ?  oui  non  
 Dans quel(s) pays trouve-t-on mieux ?.....

11° Rémunérations élevées

Quel est le montant moyen des 10 plus grosses rémunérations (hors stock options et plan de prévoyance) **aujourd'hui** et (si possible) en **1995**?

..... FF

12° Existe-t-il des **syndicats** dans votre entreprise ?  oui  non  
 Dans l'affirmative, **combien** de syndicats existe-t-il ?.....

13° La mise en oeuvre des **trente-cinq heures** a-t-elle eu des effets positifs dans votre entreprise, et si oui lesquels ? .....

La mise en oeuvre des **trente-cinq heures** a-t-elle posé des problèmes dans votre entreprise, et si oui lesquels ? .....

14° Avez-vous des difficultés à recruter du personnel ?  
 non, pas vraiment

- oui, un peu
- oui, beaucoup

15° Quelles sont les spécialités sur lesquelles vous ressentez les plus grandes difficultés de recrutement ?

.....

16° Quel est votre *turnover* annuel? .....%

17° Combien de postes vacants comptez-vous par rapport à votre effectif total ?

	Postes vacants	Effectif total
En France :		
A l'étranger :		

18° Avez-vous assisté ou assistez-vous, parmi les salariés de votre entreprise, à des démissions pour partir chez des concurrents / des sociétés du secteur implantées à l'étranger ?

- non
- oui, un peu
- oui, beaucoup

19° Rencontrez-vous des difficultés pour faire venir des salariés étrangers dans votre entreprise en France ?

- oui      Dans l'affirmative, spécialités concernées : .....
- non

### III. LES CAPITAUX

20° Quelle est la répartition du capital par nationalité des investisseurs aujourd'hui?

Nationalité	Fondateur(s)	Institutionnels	Salariés	Flottant	TOTAL (aujourd'hui)
française					
reste de l'Union européenne					
américaine (EU)					
autres					
<b>Total</b>					<b>100%</b>

Si possible : quelle était la répartition du capital par nationalité des investisseurs en 1995 ?

Nationalité	Fondateur(s)	Institutionnels	Salariés	Flottant	TOTAL (en 1995 ou à la création si plus récente)
française					
reste de l'Union européenne					
américaine (EU)					
autres					
<b>Total</b>					<b>100%</b>

21° Quelles sont les place(s) de cotation et la répartition du volume de transaction entre les différentes places (actions), aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?

Place	% du volume de transactions actuel	% du volume de transactions 1995 (ou à la première cotation si plus récente)
Paris		
Londres		
New York		
Autres (préciser : .....)		
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### **IV. LES STRUCTURES**

22° Quelle est la localisation (pays) du **siège social** de l'entreprise ou de **la holding de tête (cotée)** du groupe à **l'heure actuelle et en 1995** ?

- Aujourd'hui :**                     France                                     UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis                                     divers (précisez : .....)
- 1995 (ou à la création si plus récente) :**                     France                                     UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis                                     divers (précisez : .....)

23° Quelle(s) est (sont) la (les) **localisation(s) (pays) du Quartier général** à **l'heure actuelle et en 1995** ?

- Aujourd'hui :**                     France                                     UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis                                     divers (précisez : .....)
- 1995 (ou à la création si plus récente):**                     France                                     UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis                                     divers (précisez : .....)

24° Quelle(s) est (sont) la (les) **localisation(s) (pays) de ces différentes fonctions de l'entreprise**, à **l'heure actuelle et (si possible) en 1995** ?

- fonction **commerciale/marketing centrale** (communication institutionnelle, gammes, définition de produits)

- Aujourd'hui :**                     France                                     UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis                                     divers (précisez : .....)
- 1995 (ou à la création si plus récente):**                     France                                     UE hors France (précisez : .....)
- Etats-Unis                                     divers (précisez : .....)

- principaux centres de **recherche développement** (répartition par pays aujourd'hui et, si possible, en 1995) :

<b>Pays d'implantation des principaux centres de R&amp;D</b>	<b>Nombre à l'heure actuelle</b>	<b>Nombre en 1995 (ou à la création si plus récente)</b>
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
autres		
<b>Nombre total de centres R&amp;D pour le groupe</b>		

## V. LE FONCTIONNEMENT

25° Est-il **nécessaire de parler français** pour accéder aux fonctions de **management supérieur** (membres du comité de direction, patrons de métiers, zones, principales filiales...), aujourd'hui et (si possible) en 1995 ?

**Aujourd'hui :**     oui                       non

**En 1995 :**             oui                       non

26° Quelle est la langue utilisée habituellement :

a° dans les réunions du comité exécutif :

**Aujourd'hui :**     français         anglais         autre (précisez :.....)

**En 1995 (ou à la création si plus récente):**     français         anglais         autre (précisez :.....)

b° dans les échanges oraux au sein de l'entreprise ou du groupe (réunions de travail, conference calls, mails et notes informelles) :

**Aujourd'hui :**     français         anglais         autre (précisez :.....)

**En 1995 (ou à la création si plus récente) :**     français         anglais         autre (précisez :.....)

27° Quelles sont les **normes comptables** utilisées **pour les comptes consolidés** ?

**Aujourd'hui :**

- françaises
- IASC
- US GAAP
- autre (précisez : .....

**En 1995 (ou 1<sup>er</sup> exercice si plus récent)**

- françaises
- IASC
- US GAAP
- autre (précisez : .....

28° Quelle est la **nationalité des commissaires aux comptes ou réviseurs comptables du groupe** (= pays dans lequel le cabinet, même s'il appartient à un réseau international, est enregistré) ?

**Aujourd'hui :**

- France
- UE hors France (précisez : .....
- Etats-Unis
- divers (précisez : .....

**En 1995 (ou 1<sup>er</sup> exercice si plus récent)**

- France
- UE hors France (précisez : .....
- Etats-Unis
- divers (précisez : .....

## V. LES ACTIVITES

29° Quelle est la répartition géographique du **chiffre d'affaires par zone**, aujourd'hui et en 1995 (ou, si l'entreprise a été créée après 95, lors du premier exercice)?

Pays	CA total en 1999	CA total en 1995*
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
<b>Total CA groupe</b>		

\* ou premier exercice si plus récent

30° Quelle est la répartition géographique des **effectifs employés par zone**, aujourd'hui et en 1995 (ou, si l'entreprise a été créée après 95, lors du premier exercice)?

Pays	Effectifs employés en 1999	Effectifs employés en 1995*
France		
reste de l'Union européenne		
Etats-Unis		
Japon		
autres		
<b>Total effectifs employés</b>		

\*ou 1<sup>er</sup> exercice si plus récent

31° Dans les prochains mois ou les prochaines années, où localiserez-vous les emplois que vous allez créer ?

en France

Précisez si possible le pourcentage envisagé par rapport au total des créations d'emploi : .....

dans le reste de l'Union européenne

Précisez si possible le pourcentage envisagé par rapport au total des créations d'emploi : .....

ailleurs

Précisez si possible dans quel(s) pays : .....

32° Quels sont les principaux facteurs qui déterminent votre choix de créer de nouveaux emplois à l'étranger plutôt qu'en France ?

La fiscalité des entreprises

La qualité des infrastructures

Le niveau des salaires

La taille du marché

La qualité de la main-d'oeuvre

Le niveau des charges sociales

Les aides publiques

Autres

Précisez : .....

### 33° Répartition des investissements “ internes ” :

Quel est le montant et la répartition géographique par zone des **investissements internes** (investissements physiques, dépenses de R et D, dépenses de formation...) en 1995 (ou, si l'entreprise a été créée après 95, lors du premier exercice) et en 1999 ?

Pays	Année 1995 (en MF)			Année 1999 (en MF)		
	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation	Invest. physique	Dépenses R&D	Dépenses formation
France						
reste de l'Union européenne						
Etats-Unis						
Japon						
autres						
<b>Total</b>						

### 34° Répartition des acquisitions et investissements de croissance externe

Quel est le montant et la répartition géographique par zone des investissements de croissance externe (acquisitions d'entreprises, prises de participations stratégiques) ?

Pays	Cumul 1995-1999* (en MF)
France	
reste de l'Union européenne	
Etats-Unis	
Japon	
autres	
<b>Total</b>	

\* ou cumul depuis la création jusqu'en 99 si création postérieure à 95

## Annexe 4

### fiches de lecture

Annexe 4-1	Quelles politiques pour l'industrie française ?	1997
Annexe 4-2	France Industrie 2000 : étude sur l'attractivité du territoire national et le développement industriel	1997
Annexe 4-3	L'investissement international à l'horizon 2002	1998
Annexe 4-4	Douce France, que fais-tu pour vendre ton charme ?	1999
Annexe 4-5	La mondialisation des entreprises françaises	1999
Annexe 4-6	Le facteur culturel et humain dans le cadre de la mondialisation des entreprises	1999

**ANNEXE 4-1 : QUELLES POLITIQUES POUR L'INDUSTRIE FRANCAISE ?**  
**DYNAMIQUES DU SYSTEME PRODUCTIF : ANALYSE, DEBATS, PROPOSITIONS**

Ce rapport du Commissariat Général du Plan (405 pages) a été rédigé en 1997 sous la direction de Gabriel COLLETIS, Conseiller scientifique au SDTI - CGP (service du développement technologique et industriel du Commissariat Général du Plan), et Jean-Louis LEVET, Chef du SDTI - CGP.

**I. Plan du rapport :**

***Première partie : vers une perspective de création de richesses***

C 1 : Un système productif national à la recherche d'une nouvelle cohérence

C 2 : Les obstacles majeurs à la mutation en France

***Deuxième partie : pour une politique du système productif français ouvert***

C 3 : Les principaux enjeux d'une politique du système productif

C 4 : Une politique du système productif intégrée

C 5 : Le contenu d'une politique du système productif français

***Dossiers :***

D 1 : Système productif, espace social du travail et insertion internationale

D 2 : Innovation et changement technologique

D 3 : Cohérence, dimensions territoriales et globales du système productif

D 4 : Le rôle des représentations dans la compétitivité

## II. Idées intéressantes :

### 1. Trois problèmes majeurs du système productif français

① **Une stratégie de compétitivité indifférenciée** (suivant les domaines industriels) **et réductrice** (avec le primat d'une recherche de compétitivité-coût fondée sur une réduction du coût salarial), ce type de stratégie pouvant induire une innovation moindre.

② **Une capacité à coordonner/coopérer entre firmes implantées en France très insuffisante**, d'où une moindre efficacité des projets d'investissements réalisés et du capital investi.

③ **Une exploitation peu efficace du potentiel territorial**, autour du triptyque entreprise-formation-recherche, qui entraîne des problèmes importantes liés à un taux de sinistralité élevé des créations d'entreprise, un manque d'entreprises moyennes et une sous-capitalisation des PME-PMI.

## 2. Une exploitation peu efficace du potentiel territorial

La globalisation n'est pas synonyme d'homogénéisation mais bien au contraire de différenciation des territoires. Les firmes utilisent et renforcent ces différenciations.

C'est de la correspondance ou de l'absence de correspondance entre les stratégies des firmes et la nature des dynamiques territoriales que naissent (ou ne naissent pas) des "rencontres productives", qui peuvent être de deux ordres :

→ **rencontre productive centrée sur une logique de coût** : la firme localise ses activités là où les coûts des facteurs sont les moins élevés (cf. politiques publiques d'aménagement du territoire : corriger les effets de concentration spéciale explicables par une logique de moindre coût et/ou de disponibilité des facteurs).

→ **rencontre productive échappant à une logique en termes exclusifs de coûts, concernant la relation firme-territoire dans une perspective de flexibilité dynamique et de création de ressources**. Le territoire permet en effet d'articuler trois types de proximité : la proximité spatiale, la proximité organisationnelle (complémentarité potentielle entre entreprises, centres de recherche, structures de formation), la proximité culturelle ou organisationnelle. Perspective économique adoptée : celle de la croissance endogène.

**La faiblesse de la France** est que les relations entre les firmes et les dynamiques spatiales sont trop souvent encore des relations de *localisation* et non de *territorialisation*. En d'autres termes, les firmes continuent de fonder leur stratégie spatiale dans une optique de mise en concurrence des espaces sur la seule base d'une comparaison de coûts.

## 3. Le contenu d'une politique du système productif français

### a. Trois choix possibles :

① **l'approche sectorielle** (cf. France et Europe jusqu'à la fin des années 70) : dépassée (rupture du triptyque "technologie, produit, marché", relative caducité de l'opposition entre secteurs traditionnels et secteurs dits d'avenir).

② **l'approche par l'entreprise** : sauvetage des canards boiteux et ciblage des aides sur les "champions nationaux" (cf. France années 70 et 80), puis évolution vers une politique d'offre censée favoriser les facteurs de la compétitivité (investissement, formation, recherche) : cf. politique industrielle allemande et communautaire.

③ **le choix de la construction d'un système productif** : résulte du constat de l'emprise élevée de l'industrie sur l'ensemble des activités économiques (en agrégeant la valeur ajoutée de l'industrie et la valeur ajoutée tertiaire directement engendrée par l'achat de services par l'industrie ou les dépenses de revenus distribués par l'industrie), emprise qui fait de l'industrie le "noyau dur" de l'économie.

La "construction d'un système productif" peut se faire suivant plusieurs axes : développement des coopérations inter-entreprises, meilleure prise en compte du développement endogène des territoires.

## **b. Comment impulser des dynamiques territoriales concertées**

La thèse de l'industrie "footloose" est empiriquement et théoriquement **battue en brèche** : les espaces d'innovation les plus dynamiques restent en très grande majorité situés dans des régions hautement industrielles qui se sont constituées dès le XIX<sup>ème</sup> siècle voire auparavant.

Les **politiques technologiques locales** revêtent une grande importance. Elles doivent viser à provoquer un "effet territoire" et à dégager le territoire d'une mise en concurrence par les coûts en faisant émerger ou en renforçant une offre de spécificité, articulant entreprise, formation et recherche. Concrètement, cela peut passer par l'appui à la formation de tissus locaux de co-traitants et aux pratiques d'essaimage ainsi qu'au financement du développement local).

## **4. Conclusion**

La conclusion affirme la pertinence de la notion de "nationalité" des entreprises et de "cohérence du système productif national", qui se traduit par un enjeu majeur : **retrouver le lien entre compétitivité du système productif et performances des entreprises.**

**Trois preuves parmi d'autres** témoignent de la prégnance de l'idée de nationalité dans le monde économique.

① La plupart des entreprises et groupes industriels conservent une identité forte et encore relativement stable, nationalité qui joue un rôle économique indéniable (cf. commission permanente de concertation pour l'industrie, "Industrie française et mondialisation", SESSI, juin 1996).

② La sphère financière n'est pas non plus indifférenciée : chaque pays continue de financer l'essentiel de son investissement par l'épargne nationale.

③ Les économies gardent un "projet national" ("America first", réunification allemande et Mitteleuropa, globalisation contrôlée à la japonaise).

**ANNEXE 4-2 : FRANCE INDUSTRIE 2000**  
**ETUDE SUR L'ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE NATIONAL ET LE**  
**DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Ce rapport daté d'octobre 1997 a été réalisé par les cabinets BIPE Conseil et Price Waterhouse de mars à septembre 1997, sous la maîtrise d'ouvrage de Grégoire POSTEL-VINAY (Observatoire des Stratégies Industrielles). Un comité de pilotage présidé par H. LACHMANN (à l'époque président de Strafor-Facom) a supervisé les travaux

Les travaux se sont appuyés sur les éléments d'information suivants :

- 40 études de cas d'investissements dans de grandes entreprises ;
- 30 entretiens auprès d'acteurs du développement industriel de trois régions tests ;
- une enquête auprès de 400 entreprises mondiales employant 3 M de salariés (dont 2,3 M employés par des entreprises françaises) ;
- 50 entretiens auprès de PME technologiques créées par des chercheurs ;
- 5 groupes de travail thématiques, réunissant au total une cinquantaine d'experts.

## **I. PLAN DU RAPPORT**

**C1 : Le nouveau contexte du développement industriel et de l'attractivité**

- A. Les nouvelles tendances de l'investissement industriel
- B. Les stratégies et les pratiques des entreprises en matière d'investissement
- C. Première synthèse

**C2 : Position de la France sur les critères de localisation**

- A. Position de la France sur les indicateurs stratégiques
- B. Position de la France sur les critères sociaux, fiscaux et liés au respect de l'environnement
- C. Position de la France sur les caractéristiques sociales des sites
- D. Position de la France vis à vis du processus de décision
- E. Conséquences à terme de la position de la France

**C3 : Diagnostic approfondi et recommandations sur 8 thèmes essentiels**

- A. Investissement industriel, emploi, coût du travail et productivité
- B. Infrastructures
- C. Formation, recherche et innovation
- D. Développement local
- E. Flexibilité, développement social et droit du travail
- F. Fiscalité
- G. Création d'entreprises industrielles
- H. Relations avec les pouvoirs publics

**C4 : Synthèse des recommandations**

## II. Idées intéressantes

### 1. Le processus décisionnel en matière de localisation de l'investissement

On peut distinguer **trois types d'investissements** :

- ➔ extension de capacités de production ;
- ➔ arbitrages d'investissement entre des capacités localisées dans des endroits différents avec des recherches de synergie, de rationalisation de coûts ;
- ➔ investissements " greenfield " pour le développement de nouvelles productions.

Le processus de décision est organisé autour de **trois phases successives** :

1ère phase	Choix selon des critères stratégiques et d'environnement général	Plutôt favorable à la France, qui se retrouve dans la " short list "
2ème phase	Elimination de certains pays en fonction de facteurs légaux et réglementaires	Performance de la France souvent défavorable (TP, niveau des charges sociales)
3ème phase	Elimination de certains sites en fonction de critères locaux (main d'œuvre locale, coût et disponibilité des bâtiments)	Performances des territoires français inégales mais globalement positives

### 2. Position de la France sur les critères de localisation

#### a. Indicateurs stratégiques

① **Taille du marché et facilité d'accès au marché** : évaluation positive pour les sites de fabrication (82% de satisfaits : cf. notamment les fonctions de production et de logistique de produits volumineux et denses, pour lesquels la position centrale en Europe du quart Nord Est de la France est un atout majeur), beaucoup moins pour les sites de recherche (49% de satisfaits : niches n'ayant pas la taille critique avec le seul marché français, appétence limitée pour les nouvelles technologies, insuffisante orientation des chercheurs français vers la transformation de leurs travaux en applications industrielles).

② **Existence de sources d'approvisionnement en matières premières** : évaluation positive si l'on fait abstraction de l'impact des grèves des services publics ou entreprises de transport à actionnariat public. Cas particulier de la chimie : exigence de proximité immédiate de sources de matières premières, qui requiert des terminaux portuaires performants, lesquels n'existent pas en France.

③ **Qualité des infrastructures** : bonne voire très bonne, à l'exception des ports (fiabilité, sûreté et niveau de service), en particulier de celui de Marseille (➔ trafic détourné vers Anvers ou Rotterdam) et du fret ferroviaire (➔ recours massif au transport routier).

#### b. Critères sociaux, fiscaux et liés au respect de l'environnement

① **Fiscalité** : position mauvaise voire très mauvaise, plus ressentie par les industriels étrangers (67% jugent le critère important) que par les français (42%).

→ TP : unanimement condamnée (trop élevée, calculée sur une assiette qui est un non-sens économique (pénalise les entreprises qui investissent et qui embauchent).

Encadré : la TP, une taxe particulièrement handicapante au vu du processus de décision dans les multinationales.

*La taxe professionnelle est en effet particulièrement handicapante pour la France vis-à-vis des multinationales, compte tenu de leur processus de décision qui se décompose en cinq points :*

1. *décision de principe d'investir prise par le siège dans le cadre de la stratégie du groupe ;*
2. *information de la décision aux filiales ;*
3. *préparation par chaque filiale souhaitant attirer l'investissement de sa réponse à " l'appel d'offres " du siège, selon un format (**tableaux de bord - calcul de résultat opérationnel avant taxes sur le profit**) déterminé par le groupe ;*
4. *réception des réponses au siège, établissement d'une short list et mise en compétition des filiales restant en lice ;*
5. *prise de décision sur la localisation.*

*C'est en étape 3 que la taxe professionnelle intervient. Etant fixe quel que soit le résultat de l'investissement, elle, se retrouvera incluse faute de rubrique spécifique dans les coûts de fonctionnement, soit au niveau de la masse salariale (qui peut devenir démesurément chère - jusqu'à 70% de surcoût pour un emploi non qualifié), soit à celui du coût des immobilisations. Cela conduit à **éliminer certains projets prématurément sans aller jusqu'à considérer les facteurs qui pourraient être favorables à leur localisation en France.***

→ IS : moins critiqué que la TP (assiette plus étroite que dans d'autres pays, taux relativement compétitif - NB : limité à 36,7% à l'époque -, paiement si et seulement si l'entreprise fait du profit). Pour les firmes multinationales : l'IS est d'autant moins gênant que les responsables de filiales sont souvent jugés sur le **résultat** de leur entité **avant impôt sur les bénéfices**.

→ **stock options** (régime en vigueur : loi de novembre 1996) : France très mal évaluée ; stock options quasi inutilisables (règle des 5 ans) dans les métiers à rotation rapide des cadres (d'où problèmes sur la création d'entreprises technologiques et la localisation des sièges sociaux).

② **Charges sociales** : niveau beaucoup trop élevé (ratio entre le montant total payé par l'employeur et le salaire net perçu par l'employé - *take home pay*), d'autant que ces prélèvements ne semblent pas suffire à financer dans le long terme le modèle social qu'ils sous-entendent (retraites par répartition).

③ **Stabilité du cadre politique et réglementaire** : image mitigée pour les entreprises installées en France, bonne pour les investisseurs étrangers.

④ **Flexibilité du travail** : point négatif le plus souvent cité par les industriels avec le niveau des charges sociales et la fiscalité.

→ **flexibilité à court/moyen terme** : capacité à annualiser le temps de travail, capacité à travailler le week end ou le soir ;

→ **flexibilité à moyen/long terme** : capacité à embaucher/débaucher voire à fermer le site (NB : point mineur - au moment de l'investissement, l'investisseur pense beaucoup plus à la possibilité de faire varier la charge qu'à une éventuelle fermeture du site).

→ **stratégies d'adaptation des industriels** : recours aux heures supplémentaires plutôt qu'à l'embauche, recours aux intérimaires et CDD, sous-traitance ;

→ **inspection du travail** : rigidité **récente** de l'inspection du travail, qui s'opposerait même parfois aux intérêts et à la volonté des salariés concernés.

⑤ **Sévérité des législations de l'environnement** : critère d'importance moyenne sauf pour certains secteurs (chimie), qui reprochent à la France une application trop intransigeante des directives européennes (y compris par rapport à l'Allemagne).

⑥ **Aides financières** : évaluation contrastée (satisfaction des entreprises étrangères à 85% vs. insatisfaction des entreprises françaises - mécontentes à 58%, reprochent aux aides de bénéficier en particulier aux investisseurs étrangers).

### c. Caractéristiques locales des sites

① **Qualification de la main-d'œuvre** : atout souligné mais parfois méconnu (20% des investisseurs étrangers sans opinion).

#### ② Coût et productivité de la main-d'œuvre :

→ salaire net tout à fait compétitif, salaire chargé non compétitif

→ les sites français sont les plus productifs d'Europe (voire du monde), mais parmi les moins rentables

→ **“ La main d'œuvre française est très productive car elle est chère ”**

### 3. Conclusion

① **Une tonalité assez pessimiste** : pour chacun des cinq grands types d'investissement considérés (R&D, fabrication, logistique industrielle, services à l'industrie et siège social), le nombre d'intentions d'investissement en France est en diminution, parfois de manière significative (comparaison entre les investissements réalisés de 1995 à 1997 et ceux anticipés pour la période de 1998 à 2000).

→ notamment : 7% des industriels interrogés avaient procédé à des désinvestissements (sites de production) en France sur la période 1995-1997 pour aller investir (ou sous-traiter) à l'étranger. Cette proportion devrait passer à 18% sur la période 1998-2000 selon les industriels interrogés.

② **Pour redresser la situation, cinq axes prioritaires correspondant à des “fonctions de l'entreprise” doivent être ciblés dans l'effort de prospection des investissements directs étrangers :**

→ les hautes technologies ;

→ la fonction R&D (cartésianisme, culture d'ingénieur et de performance technologique) ;

→ les fonctions administratives (culture de commandement et position géographique) ;

→ les fonctions logistiques (position géographique, prix du foncier, infrastructures) ;

→ les services industriels exportables tels que l'ingénierie, la maintenance spécialisée, ou les “hotlines” (localisation centrale en Europe, infrastructures de transport et de télécom).

## **ANNEXE 4-3 : L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAL A L'HORIZON 2002**

Cette étude (160 pages) a été réalisée par la Délégation aux Investissements Internationaux (avec le concours des PEE et du réseau Invest in France), le réseau international Arthur Andersen et la CNUCED (Commission des Nations Unies pour le Commerce et le Développement). La rédaction en a été arrêtée en janvier 1998 et la publication s'est faite en 1998.

### **I. Plan du rapport**

**C1 : Un nouveau cycle de croissance de l'investissement international ?**

- A. Tendances d'ensemble
- B. L'accroissement prévisible de l'effort d'investissement à l'étranger
- C. L'implantation à l'étranger préférée aux exportations à partir du pays d'origine
- D. Une forte poussée des fusions-acquisitions et des joint-ventures

**C2 : De la firme internationale à la firme globale**

- A. Tendances d'ensemble
- B. Une progression générale du degré d'internationalisation
- C. Concentrations, restructurations, élargissement de l'horizon géographique de la firme
- D. Valorisation des avantages compétitifs liés à l'internationalisation

**C3 : Les perspectives par pays d'origine**

- A. Tendances d'ensemble
- B. Japon : la reprise des investissements à l'étranger se poursuit
- C. Dynamisme et instabilité des investisseurs asiatiques : l'exemple coréen
- D. Des firmes américaines redevenues compétitives et qui s'internationalisent
- E. Poursuite de l'implantation à l'étranger des firmes européennes

**C4 : Les perspectives par région de destination**

- A. Tendances d'ensemble

B. Création de capacités dans les pays émergents, restructurations dans les pays développés

C. Les entreprises souhaitent poursuivre leurs implantations en Chine

***C5 : Les perspectives par secteur***

A. Tendances d'ensemble

B. Perspectives par secteur (14 secteurs énumérés)

## II. Idées intéressantes

### 1. De la firme internationale à la firme globale

① **Le rapport se livre au calcul d'un indicateur composite d'internationalisation** (CA, production, emploi, actifs, investissements, exportations à partir du pays d'origine) et à une **appréciation qualitative sur les entreprises**.

Cette analyse met en évidence :

- la progression de l'internationalisation depuis le début des années 90 ;
- le degré encore limité et inégal d'internationalisation (les entreprises seront davantage internationalisées si elles sont européennes, industrielles et de grande taille ; la recherche fondamentale et les fonctions administratives - finance, comptabilité, direction générale - n'ont encore qu'un faible degré d'internationalisation).

② **Le mouvement d'internationalisation devrait se poursuivre jusqu'à 2002**

③ **On assistera simultanément à la poursuite d'un mouvement de concentration et de restructuration (M&A)**

④ **L'internationalisation passe par une meilleure valorisation des avantages compétitifs.**

Le **schéma de base** de la mise en concurrence de diverses localisations potentielles ("short list" puis sélection du site) a connu des **évolutions récentes** :

- extension de la compétition internationale à de nouvelles fonctions (QG, centres de coordination régionaux, centres de stockage et d'éclatement logistiques, centres de soutien technique à distance ou "call centers", centres de services informatiques ou de gestion de trésorerie) ;
- importance des opérations de restructuration réalisées au sein même des réseaux existants ;
- conception d'emblée des projets comme composants de réseaux internationaux intégrés ;
- extension de l'horizon géographique de la compétition.

En sens inverse, certaines **contre-tendances** maintiennent un degré de rigidité dans les choix de localisation :

- logique de localisation toujours dominée dans l'ensemble par la recherche de l'accès au marché (ce qui tend à limiter l'aire de compétition entre sites potentiels) ;
- nombreuses implantations (notamment en Europe de l'Ouest) par voie de fusions-acquisitions, où la firme fait l'objet d'une évaluation globale, la compétition entre sites n'intervenant qu'ultérieurement pour conduire les restructurations au sein du nouvel ensemble ;
- décisions d'implantations largement dictées par la géographie industrielle existante dès lors qu'il s'agit d'entreprises anciennement implantées.

### 2. Les perspectives par pays d'origine

**Éléments détaillés :**

- sur l'investissement japonais (reprise depuis 1994 surtout vers les EU et l'Asie),
- sur l'investissement américain (reprise notamment vers l'Europe)

- sur l'Europe, qui reste constamment depuis 10 ans la principale source d'IDE dans le monde (51% des flux de 1991 à 1997, 50% du stock mondial en 1996).

### 3. Les perspectives par région de destination (pp. 105-130)

Trois éléments sont mis en avant :

① **La montée en puissance des PVD** / pays en transition après l'éclipse de la 2<sup>ème</sup> moitié des années 80. Cela se reflète au travers de leur part dans les flux d'IDE : 28% en 1980-1985, 18% en 1985-1990, 38% en 1994-1996.

② **La priorité stable à un haut niveau accordée aux PDEM**, résultant de divers facteurs : taille du marché, faiblesse des risques, existence de ressources rares (notamment pour les hautes technologies), ouverture progressive du Japon aux IDE, mouvements de restructuration liés à l'intégration régionale en Europe.

③ **Le jugement positif porté sur l'attractivité de la Chine, jugée durable** malgré les difficultés rencontrées par les investisseurs (qualité de la main-d'œuvre, environnement réglementaire complexe et mouvant, environnement des affaires - fournisseurs, clients, infrastructures - d'une fiabilité incertaine), liées pour l'essentiel à un écart culturel en voie de résorption.

### 4. Les perspectives par secteur

Secteur	Idées intéressantes
Pharmacie	Deux enjeux majeurs : renouveler la gamme de produits pour faire face à l'arrivée à échéance au début du 21 <sup>ème</sup> siècle des brevets protégeant de nombreux médicaments phares → rachat de " start-up " dans les biotechnologies (EU essentiellement) ; chercher une base de marché élargie pour faire face au probable ralentissement de la demande dans les PDEM du fait d'un effort généralisé de maîtrise des dépenses de santé → implantation dans les pays émergents.
Industries de base (hors chimie / pétrole)	matériaux de construction : développement des implantations industrielles dans les pays émergents ; sidérurgie : flux d'IDE vers les pays émergents mais l'internationalisation reste faible ; papier-carton : poursuite de la concentration en Europe par M&A.
Industries agro-alimentaires	Trois types d'entreprises : ■ une poignée de grands groupes à marque internationale ; ■ des entreprises généralistes de grande taille mais peu internationalisées ; ■ une multitude d'entreprises de taille moyenne ou petite (niches / marché local). Internationalisation en hausse car : ■ recherche de nouveaux débouchés face à la faible croissance des marchés intérieurs ; ■ recherche de positions dominantes au niveau international voire mondial sur un nombre limité d'activités ; ■ mise en œuvre de stratégies régionales de production et d'approvisionnement ;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ importance de plus en plus déterminante de la relation avec les distributeurs.</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Secteur	Idées intéressantes
Automobile	<p>Trois types d'entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grands assembleurs, déjà très concentrés (10 constructeurs = 75% du marché mondial) ;</li> <li>- équipementiers de premier rang : taille élevée, stratégie de plus en plus autonome vis-à-vis des constructeurs ;</li> <li>- équipementiers de second rang : taille modeste, pour l'essentiel "satellisés".</li> </ul> <p>Trois tendances majeures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- internationalisation accrue des chiffres d'affaires ;</li> <li>- concentration et rationalisation (M&amp;A) ;</li> <li>- diversification vers des activités nouvelles et effort d'innovation produit.</li> </ul>
Industries de l'information	<p>Trois tendances de fond :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une nouvelle vague d'innovations techniques induisant une redéfinition des périmètres d'activités ;</li> <li>- une croissance de la demande très forte mais inégale selon les régions et les segments de marché ;</li> <li>- une compétition accrue liée à plusieurs facteurs (bouleversements technologiques, guerre des prix).</li> </ul> <p>Des inflexions stratégiques pour affronter ces évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- internationalisation des CA et orientation vers les marchés porteurs ;</li> <li>- développement des alliances et accords de coopération ;</li> <li>- mise en œuvre de stratégies globales d'approvisionnement ("global sourcing") → recours accru à la sous-traitance pour les composants mais relocalisation de l'aval de la filière composants électroniques (intégration des logiciels, tests, conditionnement) à proximité du consommateur (connaissance du marché &amp; capacité de réponse rapide à la demande, qualité de l'environnement technique).</li> </ul>
Aéronautique et industries de défense	<p>"Dividendes de la paix" d'où stratégie de survie avec trois composantes : concentration et rationalisation de l'offre, diversification vers des marchés civils connexes, internationalisation.</p>
Autres industries d'équipement	<p>Moteurs électriques et turbines : ralentissement de la demande dans les PDEM d'où une stratégie de restauration de la rentabilité par la rationalisation, la concentration et la diversification vers les activités à forte croissance.</p> <p>Mécaniques et équipement industriel : industries assez fragmentées et peu internationalisées → mouvement de concentration et d'internationalisation en cours sous l'impulsion des leaders japonais et surtout américains du secteur (rachat de nombreuses PME européennes).</p>

Secteur	Idées intéressantes
Autres biens de consommation	<p>- <b>Industries légères</b> (jouet, meubles, confection, bijoux...) : poursuite de la délocalisation vers les pays à bas coût de main d'œuvre avec toutefois l'obligation de maintenir un minimum de capacités de production à proximité du marché final (notamment pour les produits les plus élaborés).</p> <p>- <b>Produits blancs et électronique grand public</b> : délocalisation vers les NPI ou au-delà et rationalisation de l'offre dans les PDEM.</p> <p>- <b>Cosmétiques</b> : une dizaine de groupes dominants, qui poursuivent leur internationalisation (acquisition d'entreprises moyennes) et font émerger davantage de produits "mondiaux".</p> <p>- <b>Parachimie et "lessiviers"</b> : internationalisation déjà forte → restructurations dans les PDEM et expansion vers les pays émergents.</p>
Services de réseau (électricité)	<p>Déréglementation → internationalisation &amp; nouveaux entrants. Ebranlement du modèle du monopole électrique intégré et monométier → apparition d'une offre multiservices et multiénergie, mise en concurrence croissante des producteurs sur le marché de gros et des distributeurs sur le marché de détail. Importance des besoins (100 GW de capacités nouvelles par an, soit l'équivalent du parc français). Pionniers dans l'internationalisation : producteurs indépendants américains, suivis par les compagnies électriques US et européennes et par de nouveaux acteurs (fontainiers, constructeurs, pétroliers...); extension de la production à la distribution. Mais les investisseurs internationaux ne contrôlent encore que 90 GW, soit 3% du parc mondial : le mouvement n'en est encore qu'à ses prémises.</p>
Immobilier, construction et travaux publics	<p>Trois logiques d'internationalisation différentes :</p> <p>- <b>promoteurs immobiliers</b> : activité essentiellement locale, pour des raisons conjoncturelles (retombée de la crise en Asie du SE) et structurelles (hétérogénéité des marchés et réglementations locales).</p> <p>- <b>investisseurs financiers</b> : reprise de l'investissement américain en Europe, toutefois freinée par des obstacles réglementaires et fiscaux et par le relatif manque de liquidité des marchés européens (niveau élevé des droits de mutation, absence de véritable "traded-market"). Prudence des investisseurs européens et japonais, qui digèrent encore les pertes réalisées sur les actifs acquis fin des années 80, avant le retournement de la bulle immobilière.</p> <p>- <b>travaux publics</b> : déplacement massif de la demande vers les marchés émergents et ouverture progressive des marchés nationaux aux opérateurs étrangers, mais l'investissement international reste modeste (bureaux de représentation). Situation susceptible d'évoluer du fait d'un mouvement de concentration de l'offre et de la pression exercée sur les constructeurs pour qu'ils deviennent investisseurs-opérateurs dans le cadre de BOT.</p>

Secteur	Idées intéressantes
Banque et assurances	<p>Poussée des M&amp;A et accélération du mouvement d'internationalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EU : concentration dans la banque de détail (de 14 000 à 8 000 en dix ans), diversification des banques de détail vers la banque d'affaires, internationalisation des banques d'affaires américaines, début d'internationalisation des assureurs (essentiellement vers l'Europe de l'Ouest et le Mexique : AIG, Reliance, Travellers, CNA) ;</li> <li>- UE : multiplication des opérations de M&amp;A sur le continent et en dehors ;</li> <li>- Japon : fragilité du système financier nippon empêchant son internationalisation, mais laissant présager une restructuration interne (fusion entre opérateurs domestiques, implantations d'acteurs étrangers).</li> </ul>
Autres services non financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Distribution</b> : internationalisation précoce des grands distributeurs européens (suivis par les américains et les japonais), suscitée par la saturation des marchés intérieurs et appuyée sur la convergence des goûts et des modes de consommation.</li> <li>- <b>Logistique</b> : activité en plein développement (principes du "Just in time", de l'"efficient consumer response") ; naissance aux EU mais essor attendu des investissements américains en Europe (prise de conscience par les entreprises européennes des gains de compétitivité associés à une réorganisation de leur fonction logistique ; contexte nouveau créé par l'UEM qui favorise une organisation de la production et de la distribution à l'échelle européenne ; avance prise par les entreprises américaines spécialisées en logistique).</li> <li>- <b>Hôtellerie et tourisme</b> : cf. distribution.</li> <li>- <b>Services aux entreprises</b> : internationalisation liée à l'implantation à proximité des marchés en croissance, à la nécessité de suivre des clients dans leur implantation à l'étranger et à l'avantage compétitif lié à la constitution de réseaux mondiaux offrant des prestations normalisées dans tous les pays.</li> <li>- <b>Médias</b> : "convergence digitale" <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ activité unique de production et de distribution d'images, de sons, de jeux, de textes, de bases de données et d'informations.</li> <li>➔ stratégies d'alliance et de fusion soit à l'intérieur du secteur soit avec des opérateurs de télécommunication.</li> </ul> </li> <li>- <b>Autres services aux particuliers</b> : Internationalisation croissante conduite par les firmes ayant une forte image de marque et/ou susceptibles d'offrir au consommateur une qualité de service garantie (fast food, pompes funèbres, offre de maintenance automobile). Interrogation : quid des services de santé ? (réglementations très contraignantes limitant l'accès des investisseurs étrangers - sauf au RU -, absence de véritables investisseurs potentiels, résultats encore trop incertains pour être transplantés du modèle US des HMOs).</li> </ul>

## ANNEXE 4-4 : DOUCE FRANCE, QUE FAIS-TU POUR VENDRE TON CHARME ? QUELLE EST L'ATTRACTIVITE DE LA FRANCE POUR LES INVESTISSEURS ETRANGERS ?

Cette étude réalisée au 3<sup>ème</sup> trimestre 1999 par Marc HERUBEL et Pauline LECLERC-GLORIEUX, sous la direction de Michel BERRY (Ecole des Mines de Paris), cherche à examiner l'attractivité de la France au-delà des seuls critères rationnels et objectifs, c'est-à-dire en intégrant les facteurs subjectifs.

A cette fin, les auteurs se livrent à une analyse du processus de décision pour évaluer l'attractivité de la France du point de vue d'un investisseur étranger, pour déboucher sur une " grille de lecture " de l'attractivité de la France.

### 1. Généralités

**Les choix d'investissement s'articulent autour de la notion de zonage.** Il s'agit de partir d'une zone géographique vaste, fonction du marché, puis la réduire à quelques sites en prenant en compte les critères de l'entreprise mais aussi les souhaits du décideur. Cela passe par la réponse à deux questions :

① " Où puis-je aller ? " : question dont la réponse dépend de l'**image** des pays analysés

② " Où veux-je aller ? " : comment " objectiver " une préférence personnelle (inavouable) et faire de l'**habillage** de critères.

Concrètement, cela se traduit par un processus de décision en trois étapes :

- 1/ Définition d'une zone large dictée par le marché (ex. l'Europe)
- 2/ Elimination progressive de certains pays à partir de " critères seuils " pour constituer une " short list " de trois à cinq pays entre lesquels rechercher des sites
- 3/ Recherche de sites dans les pays de la " short list " avec souvent visite sur le terrain

### 2. Où puis-je aller ?

La réponse à cette question est donnée sur la base de critères rationnels utilisés comme " critères seuils " ou comme critères d'optimisation :

- marché et logistique ;
- urgence / respect des délais ;
- environnement politique, réglementaire et fiscal ;
- main d'œuvre (coût pondéré par la productivité, la créativité, la disponibilité, la qualité du climat social) ;
- tissu économique local ;
- disponibilité et prix des terrains ;
- aides liées au foncier, à l'immobilier, à l'investissement, à l'emploi ou sous forme d'exemptions fiscales, qui améliorent la rentabilité de l'investissement (avec toutefois des différences de comportement : certaines entreprises sont des " chasseurs de primes ", d'autres refusent de se mettre en situation de " débiteur moral " vis-à-vis de l'administration) ;

- coût de l'énergie.

### 3. Où veux-je aller ?

Cette question est rarement formulée explicitement et la réponse relève de critères affectifs, rarement quantifiés et toujours subjectifs. Les **critères affectifs** revêtent en effet une réelle importance :

- les affinités du décideur (chauvinisme, attirance pour tel pays étranger) ;
- la capacité du pays d'accueil à savoir rassurer et mettre à l'aise (d'autant plus indispensable que l'entreprise est de petite taille et le pays d'implantation éloigné) et à limiter ainsi le "saut dans l'inconnu". C'est pourquoi la visite du site et le contact avec les "autochtones" (notamment représentés par l'équipe de l'organisme d'accueil des investisseurs étrangers) revêtent une telle importance.

### 4. Evaluation des critères

① Les limites de l'utilisation de critères rationnels laissent une large part aux **questions d'image** (4 limites principales : évaluer un critère avec précision coûte cher et prend du temps, certains critères sont très variables dans le temps, des critères comme le coût de la main d'œuvre ou la productivité peuvent varier fortement d'une région à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre, d'autres critères essentiels comme les relations avec l'administration ou la qualité de la main-d'œuvre sont difficilement quantifiables).

② Les critères affectifs feront l'objet d'un **habillage** :

- attrait du décideur pour la qualité de la vie → recherche d'une zone attractive pour les cadres ;
- "instinct grégaire" ou "effet troupeau" → considérations sur les synergies potentielles avec les autres entreprises présentes et la qualité du tissu industriel local (bons sous-traitants) ;
- qualité du contact avec les intervenants administratifs → professionnalisme de la main-d'œuvre et efficacité de l'administration ;
- de manière générale : tendance à "surnoter" même dans les critères objectifs le pays vers lequel le décideur est attiré.

### 5. Attractivité de la France

#### a. Au regard des critères "rationnels" :

- marché et logistique : favorables (taille du marché, marché encore relativement protégé et difficile à pénétrer pour les étrangers - un certain "chauvinisme" des acheteurs français, qualité des infrastructures sauf les ports) ;
- délais de démarrage du site : favorables (BTP et organismes d'accueil efficaces) ;
- environnement politique, réglementaire et fiscal : plutôt mauvais (stabilité politique certes, mais tradition dirigiste, lourdeur des contraintes administrative, refus de l'administration fiscale de s'engager a priori sur l'expertise d'un projet, lourdeur de la fiscalité - notamment taxe professionnelle) ;

- main d'œuvre : mitigé (créativité et qualité : appréciés ; coût : moyen ; législation du travail, 35 heures, manque de flexibilité dans les horaires et dans l'emploi : faible) ;  
- tissu industriel : bien noté ;

- espace : très favorable sauf région parisienne ;

- aides : ? (comparaison intra-européenne délicate, mais la France semble plutôt "pingre" comparée à l'Allemagne, au Royaume-Uni ou à l'Irlande).

→ Au total, la France a une **position objective plutôt favorable sauf pour les sièges sociaux** (fiscalité pesant sur les cadres et manque de coordination des divers organismes d'accueil en Ile-de-France).

## b. Au regard de l'image de la France :

L'image de la France est dominée par trois points :

① *Une qualité de vie inégalée*

② *Des effets pervers de cette qualité de vie qui nuisent à l'attractivité de la France* : " Vue de pays ayant un niveau de développement similaire mais une mentalité plus encline à l'organisation, la France renvoie une image étrangement proche de celle renvoyée par le Maroc vu de la France "

→ pays où la main d'œuvre est relativement bon marché, mais l'organisation déficiente, avec des mouvements sociaux, des affaires de corruption, une fiscalité et un droit du travail d'un autre âge, un dirigisme économique.

→ la connaissance des performances économiques françaises, au lieu d'amener l'investisseur à réviser son jugement, le plongera le plus souvent dans la perplexité s'il n'a qu'une connaissance superficielle de la France (souvenirs de vacances / informations de presse).

③ *Des effets pervers qui se dissipent auprès des - rares - investisseurs étrangers connaissant bien notre territoire*

## c. Conclusion : des propositions pour combler le décalage entre image et réalité

→ favoriser le développement de la francophilie chez les dirigeants de demain (séjours d'études) et combattre par la même l'image " béret baguette " ;

→ favoriser la présence de cadres de nationalité française aux postes de décideurs (encourager la formation en France de cadres aptes à occuper des postes d'envergure dans des firmes multinationales, inciter ces mêmes entreprises à implanter leur siège social pour l'Europe en France) ;

→ tirer parti de la qualité de vie française mais en nuanciant (tracasseries administratives ? intégration dans une vie provinciale bien éloignée de la vie parisienne ?) et en entretenant cette qualité de vie (ex : création de structures d'accueil des expatriés et de leurs familles, sur le modèle suivi en Lorraine et dans le Nord-Pas-de-Calais) ;

→ améliorer la qualité encore inégale des " vendeurs " français.

## 6. Comparaison des politiques de promotion mises en œuvre en France et au Royaume-Uni

	<b>Royaume-Uni</b>	<b>France</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Organisation</b>	Invest in Britain Offices Invest in Britain Bureau + réseau d'agences locales (RDOs/RDAs)	Invest in France Agencies Invest in France Network DATAR + réseau d'agences locales	Structures similaires mais plus lisibles au RU (articulation IBO / IBB contre articulation IFA / DATAR)
<b>Missions</b>	unique mission d'IBB : attirer et maintenir les investissements étrangers en Grande-Bretagne	pluralité des missions de la DATAR (le développement économique n'en est qu'une parmi d'autres)	DATAR encore associée à une image "aménagement du territoire". DATAR limitée à l'investissement industriel et au rachat d'entreprises en difficulté, à l'exclusion des agences commerciales et du rachat d'entreprises n'étant pas en difficulté. DATAR visant l'emploi, IBB déclarant cibler les projets à haute valeur ajoutée.
<b>Moyens</b>	60 personnes à IBB ?  Budget aides : 1,1 MdF en 98/99	15 personnes à IFN / DATAR  Budget aides (PAT) : 320 MF en 1999	Moyens supérieurs chez les Britanniques
<b>Résultats</b>	125 000 emplois créés ou sauvegardés 46 000 emplois créés	29 500 emplois créés ou sauvegardés 22 000 emplois créés	Comparaisons difficiles mais les différences d'approche font ressortir la complexité de la politique française, qui mêle des volontés d'aménagement du territoire et de protection de l'industrie nationale.
<b>Site Web</b>			
<i>Relations publiques</i>	mot d'accueil de Tony Blair	rien	Aspect affectif : l'approche UK permet de flatter le client et de le rassurer sur l'avenir.
<i>Présentation des vendeurs au travers du site Web</i>	Une seule adresse : IBB Présentation d'une vraie offre de service	Trois adresses (DATAR, IFN, DII)	Lisibilité pour l'investisseur intéressé par la France ?
<i>Utilisation de témoins (implantations réussies)</i>	Base de données de communiqués de presse pour l'ensemble des implantations étrangères. Rédaction objective, part importante des citations de responsables d'entreprise	Peu de "success stories", anciennes mais longuement développées	Une logique française de démonstration technique vs. une logique commerciale britannique.

## ANNEXE 4-5 : LA MONDIALISATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Ce rapport, réalisé pour le Commissariat Général du Plan, a été terminé en juillet 1999. Il a pour objet de voir la réponse du milieu industriel français à la mondialisation pendant la période de 1994 à 1997, au travers de certaines opérations de fusions et acquisitions réalisées pendant cette période.

Six opérations de rapprochement ont été étudiées dans ce cadre :

Opération	Entreprise française	Axa	Danone	Ecco	Lafarge	Promodès	Sanofi
	Entreprise étrangère	National Mutual Life	CDA <sup>95</sup>	Adia	Redland	Gib	Sterling
	Nationalité	AUS	BRE	SUI	UK	BEL	US
Buts	Recherche du leadership mondial	X	X	X	X		
	Pénétration de nouveaux marchés	X	X	X	X	X	X
Modalités	Fusion			X			
	Acquisition	X	X		X		X
	Prise de participation minoritaire		X			X	
Mode de financement	Emprunt sur les marchés financiers	X			X	X	
	Cash flow	X	X		X	X	X
	OPE			X			
	Vente d'actifs						X
Contexte	Exigences locales particulières	X		X	X	X	X
	Réalisation antérieure d'opérations similaires	X	X		X	X	X
	Restructuration du partenaire en cours	X	X	X		X	
	Situation financière du partenaire dégradée	X	X		X	X	X
	Transferts réciproques de compétences	X	X	X	X	X	X

### 1. Quelle place pour la nation dans la mondialisation ?

Selon les auteurs, la nation garde une place dans le mouvement de mondialisation des entreprises, sous deux formes :

#### a. Les organismes de régulation

Le constat principal est celui de la difficulté à assurer le respect de la législation sur la concurrence et de la réglementation antitrust.

→ problèmes de chevauchement entre les différentes législations nationales en matière de concurrence

→ certains pays hésitent à intervenir si les ententes, qui minorent les effets anticoncurrentiels sur le marché domestique, présentent des avantages à l'exportation pour la branche de production nationale.

<sup>95</sup> Campineira de Alimentos

## b. La persistance d'un " nationalisme " industriel

① **Exemple des réactions suscitées en Suède** par le passage sous pavillon étranger de plusieurs fleurons industriels (Astra-Zeneca devenu britannique, Pharmacia rachetée par un Américain, Nobel par une firme néerlandaise, Stora fusionnée avec le finlandais Enzo, Saab alliée avec GM, Volvo Car racheté par Ford).

→ Résultat : 25% des exportations suédoises sont désormais réalisées par des entreprises domiciliées hors de Suède, au motif que la fiscalité est trop lourde (cf. également le déménagement partiel d'Ericsson à Londres).

### ② **Eléments de nationalisme industriel :**

→ batailles boursières au RU autour du rachat par Lafarge de Enemix Plc puis de Redland ;

→ interdiction en France pour Coca-Cola de mettre la main sur Orangina ;

→ bataille entre la Générale de Banque et Fortis d'une part (bancassureur belge) et le groupe ABN-Amro (PB).

### ③ **Persistance de modèles nationaux en Europe dans les opérations de fusion et acquisition (étude sur la période 1985-1990) :**

France	plus forte activité en matière de fusions et acquisitions et de " joint ventures " (coentreprises).
Allemagne	nettement en dessous de la moyenne pour l'activité de concentration.
Grande-Bretagne	nettement plus orientée vers les fusions & acquisitions, beaucoup moins de " joint ventures ".

Chaque entreprise apporte une réponse spécifique aux exigences de la mondialisation, dépendant de la culture interne, de la nationalité, des métiers, du poids des différents marchés.

### ④ **Attention toujours portée par les Etats aux conséquences sociales des restructurations et fusions**

cf. Rhône Poulenc / Hoechst : 7 000 à 10 000 suppressions d'emplois

cf. Synthelabo / Sanofi : 4 000 suppressions d'emplois attendues

## 2. Les réponses apportées par six entreprises françaises aux défis de la mondialisation

### a. De nouvelles options stratégiques

L'objectif de croissance et de rentabilité prime. Les entreprises cherchent à l'atteindre par une diminution de la pression concurrentielle (accès direct au marché, accroissement du pouvoir de négociation de la firme, recherche en particulier d'un accès au marché américain, souvent considéré comme un marché de référence).

## b. Définition des stratégies d'alliance ou de fusion et acquisition

Quelques **règles simples** doivent gouverner les stratégies d'alliance ou de concentration :

### ① Rester en cohérence avec les moyens disponibles

- finances fortes et bonnes capacités d'endettement
- emploi des résultats dégagés par les activités internationales
- devancer la concurrence
- éviter la pénétration en force du marché.

### ② Analyser en détail le futur partenaire

- rechercher l'exploitation des complémentarités
- il est préférable que la cible potentielle manifeste son intérêt pour un partenariat
- les restructurations du futur partenaire sont achevées
- les forces et les faiblesses réciproques sont connues

### ③ S'adapter aux impératifs locaux

- respecter les règles préservant la libre concurrence
- prendre en compte les réflexes nationalistes
- tenir compte des réactions des autorités de contrôle

## c. L'impact de la globalisation sur l'entreprise

La **globalisation** a sur l'entreprise un impact à quatre égards au moins :

### ① Renforcement de l'avantage concurrentiel de la firme

- meilleure adaptation aux besoins locaux
- proximité accrue par rapport au client
- capacité à tirer parti des gains technologiques réalisés au travers de l'opération

de fusion

### ② Amélioration des résultats et du bilan

- maintien d'un endettement limité
- gains de rentabilité immédiats
- chiffres d'affaires en nette progression
- appréciation du titre (cf. Axa, pour qui l'internationalisation se traduit par un PER - *price earnings ratio* - sensiblement supérieur à ses concurrents européens)

### ③ Globalisation des ressources humaines

- internationalisation des carrières (Axa : 300 à 400 expatriés français ou étrangers pendant des séjours de 3 à 5 ans)
- optimisation des complémentarités humaines

#### ④ Internationalisation de l'entreprise et nationalité

→ souci d'intégrer et mêler les cultures dans le cadre des fusions et acquisitions, mais le caractère national du groupe (héritage culturel, histoire) n'en est pas forcément effacé pour autant

→ “ la firme conserve sa nationalité dans ce qu'elle apporte de spécificité, de génie dans le processus de recherche et d'innovation qui n'appartient qu'aux hommes qui la composent. C'est la firme initiatrice du rapprochement qui conserve la maîtrise de la stratégie, du développement et de la commercialisation de nouveaux produits. Même si des méthodes plus performantes peuvent être empruntées au partenaire, dans le cadre d'un *benchmarking* interne, il reste que la culture d'origine continue de marquer profondément l'entreprise. ”

### 3. Etudes détaillées des six entreprises

Ce **tableau synoptique** retrace les principaux éléments sur la nationalité des entreprises étudiées :

	<b>Axa</b>	<b>Danone</b>	<b>Ecco</b>	<b>Lafarge</b>	<b>Promodès</b>	<b>Sanofi</b>
Dimension financière	+/-	+/-	-	+/-	+	+
Relation entreprise / territoire	+	+	+/-	+	+	+/-
Recherche et innovation	+	+	-	+	+	-
Dimension culturelle	+/-	+	-	+/-	+	+
Environnement institutionnel	-	-	-	-	-	+

(le signe “ + ” indique un lien fort avec la nationalité française, le signe “ - ” indique que ces liens se distendent du fait des acquisitions extérieures)

Les tableaux suivants présentent de manière un peu plus détaillée un jugement général sur la nationalité des entreprises étudiées, leur lien avec l'Etat et le territoire français à l'issue de l'opération de concentration étudiée dans le rapport.

<b>Firme</b>	<b>Axa</b>	<b>Danone</b>
Jugement général	Internationalisation se concrétisant par un leadership mondial dans l'assurance et les métiers liés	Stratégie de recherche du leadership mondial dans les produits laitiers frais, les biscuits, l'eau minérale...
Evolutions des rapports entre l'Etat et l'entreprise	Axa affiche son indépendance vis-à-vis de la politique générale de l'Etat, et s'estime plus international que français. Toutefois, sa culture, qui fait appel à la mobilité des personnels et aux échanges (objectif : 1% de collaborateurs en mobilité internationale pour 3 à 5 ans), reste très française.	Capital flottant important et recours aux investisseurs étrangers
Evolution des rapports entre l'entreprise et le territoire	Axa est profondément implanté sur les territoires des Etats hôtes, de par la densité de ses réseaux et la nature même de son activité.	Effectifs majoritairement français (44%) et européens : la mondialisation de Danone, basée sur la prise de contrôle de partenaires locaux, ne modifie pas sensiblement le positionnement de son centre de gravité

<b>Firme</b>	<b>Ecco</b>	<b>Lafarge</b>
Jugement général	Création du leader mondial du travail temporaire par fusion entre égaux avec le n°3 (Adia), la nouvelle firme trouvant désormais sur les marchés financiers internationaux les financements nécessaires à son développement	Consolidation de la position de leader mondial du groupe dans le domaine des matériaux de construction, par l'acquisition d'un nouveau métier (tuiles en béton Redland suite à OPA de 18 MdF).
Evolutions des rapports entre l'Etat et l'entreprise	Perte de la nationalité française, liée pour partie aux intérêts patrimoniaux de M. Foriel-Destezet (fondateur d'Ecco, devenu 1 <sup>er</sup> actionnaire du nouveau groupe avec 28%) devant la fiscalité française (ce que semble confirmer son installation personnelle à Londres)	Pas d'évolution notable, mais part croissante des investisseurs institutionnels non-résidents dans le capital
Evolution des rapports entre l'entreprise et le territoire	Les activités de diversification d'Ecco (nettoyage et sécurité) sont récupérées dans la coquille patrimoniale de M. Foriel-Destezet, de droit français. Une direction opérationnelle d'Adecco est implantée à Lyon mais le siège est désormais en Suisse.	L'ancrage sur le territoire français demeure fort, même si le groupe est fortement transformé par l'acquisition de Redland (taille, structures, culture).

<b>Firme</b>	<b>Promodès</b>	<b>Sanofi</b>
Jugement général	Acquisition du groupe Gib d'où forte implantation en Belgique, mais position fragilisée par une prudence excessive de l'intervention dans la restructuration du partenaire	Acquisition en 1994 de Sterling aux EU, mais l'accès au marché américain n'est pas acquis, non plus que l'accession à une taille significative au niveau mondial. Une fusion ultérieure (avec Synthélabo, filiale de L'Oréal) sera décidée fin 1998 mais l'avenir de Sanofi n'est pas garanti : problèmes de la pharmacie française dans son ensemble (inefficacité de la recherche et absence de "blockbusters" - aucun produit français dans les 50 meilleures ventes mondiales).
Evolutions des rapports entre l'Etat et l'entreprise	Pas de changement	Diminution de l'importance de l'actionnaire principal (Elf) dans le capital et transfert d'une partie de la recherche aux Etats-Unis, où seront déposés certains brevets.
Evolution des rapports entre l'entreprise et le territoire	Accroissement de la présence à l'international mais le centre de gravité reste indiscutablement en France (fonctionnement du groupe centré sur les centrales d'achat, présence en France des centres de décision, actionnariat familial)	Cession des activités "bio-industrie" à l'allemand Viag et poids social des restructurations à gérer

## ANNEXE 4-6 : LE FACTEUR CULTUREL ET HUMAIN DANS LE CADRE DE LA MONDIALISATION DES ENTREPRISES

Ce rapport d'étude a été réalisé pour le commissariat général du Plan par le cabinet "JP Lionnet Consulting" et finalisé le 30 juin 1999.

Son objectif est de comprendre comment les entreprises intègrent le facteur culturel et humain, dont les fluctuations rejaillissent sur la nouvelle nationalité des entreprises issues de ce processus de mondialisation. A cette fin, il recourt à une étude de cas portant sur cinq entreprises.

### 1. Actualité du sujet

#### 1. Qualification du facteur culturel et de ses éléments constitutifs

**① Un premier élément originel : la culture interne à l'entreprise fondatrice, qui recouvre une culture d'entreprise et une identité culturelle**

culture d'entreprise = valeurs que l'entreprise a fait siennes au cours de son évolution

identité culturelle = cadre national de référence<sup>96</sup>, entreprises et établissements, personnel, le ou les métiers, la ou les compétences distinctives, le management, le siège et les lieux de pouvoir, la ou les langues utilisées dans le groupe.

**② Un second élément additionnel : les cultures nationales des sociétés nouvellement acquises et les cultures propres à ces entreprises**

**③ Un troisième élément lié à la mondialisation : "normes supranationales" qui constituent des éléments de standardisation**

#### 2. Culture et identité

① Identité = logique cohérente marquant l'action dans une collectivité humaine et la distinguant de toute autre, en donnant à l'entreprise une certaine continuité.

② Culture d'entreprise ou "identité visible", s'articulant autour de quatre catégories fondamentales :

- ➔ les croyances, les valeurs et les normes
- ➔ les mythes (histoire idéalisée à partir de faits réels)
- ➔ les rites collectifs
- ➔ les tabous

---

<sup>96</sup> Exemple : "l'exception française", qui a naguère tenu un rôle important (capitalisme dans lequel l'Etat exerce un rôle majeur, emprise des grands corps pourvoyeurs d'élites pour le secteur privé et tendant à imposer un modèle unique de pensée, un modèle social très protecteur des salariés).

**La culture reste au niveau du superficiel alors que l'identité s'inscrit au niveau des passions et des fantasmes → intérêt de répondre à la question : comment évolue l'identité ? Est-il possible de gérer cette identité ?**

### 3. Management

La question comporte divers aspects :

① Emergence dans la littérature de la notion de “ **management par les valeurs** ”

② **Management de projets multiculturels**

③ **Management des expatriés**

C'est une pratique coûteuse, mais fondée sur la conviction que la croissance d'un groupe multinational repose sur quelques individus clés ayant notamment une forte expérience à l'international

→ objectifs : transfert de savoir et développement du leadership

→ qualités recherchées : capacité à communiquer, sociabilité, flexibilité culturelle, compréhension du fait que les différences culturelles sont centrales pour ceux qui les pratiquent, style de négociation ouvert).

④ **Nouveaux outils d'analyse du management international : l'analyse culturelle et le management du savoir**

→ **analyse culturelle** : au vu des travaux de D. BOUCHET, la culture apparaît comme un facteur clé qui conditionne l'avenir même des entreprises et leur développement tant interne (relations maison-mère / filiales, relations entre groupes et équipes, relations entre individus) qu'externe (relations avec leurs clients)

→ **management du savoir** : il va au-delà des types de management connus jusqu'à présent (cf. management stratégique des années 85-90 : positionnement de l'entreprise, analyse des forces / faiblesses / opportunités et menaces, scénarii)

Le management du savoir recourt à deux stratégies essentielles qui correspondent à des “ pôles ” antagonistes : la **codification** (le savoir passe de l'individu au système) et la **personnalisation** (relation de personne à personne), entre lesquelles le choix doit s'orienter selon les buts et les besoins de l'entreprise (avantage compétitif, création de valeur pour le client).

Au regard de la question du **management**, la position française semble concilier **un reste d'originalité dans les propos** et un **alignement des pratiques** sur les “ standards internationaux ” (cf. réunion de l'International Corporate Governance Network, avec notamment une intervention remarquée de Philippe JAFFRE, alors PDG d'Elf : “ entendre un ancien fonctionnaire parler de l'entreprise, c'est un peu comme entendre un ancien membre du Politburo parler de démocratie ”).

## II. Entreprises étudiées

Nom	COLAS	FCI
<i>Secteur d'activité</i>	Construction de routes	Connectique
<i>Caractéristiques</i>	Leader mondial, internationalisation réussie (notamment en Amérique du Nord) au travers d'une série d'acquisitions.	Diversification de Framatome pour compenser le déclin du nucléaire. N°2 mondial derrière AMP grâce à l'acquisition de Berg Electronics en 1998
<i>CA total</i>	29,5 MdF en 1998	6 MdF en 1997, 11,5 MdF en 1998 après intégration de Berg Electronics
<i>CA internationale</i>	40% en 1998	70% aux EU
<i>Effectif total</i>	40 000 salariés	17 000 salariés (7 000 venant de Berg Electronics)
<i>Organisation</i>	170 personnes à la holding, très décentralisé	40 personnes à la holding, 5 branches d'activités, 3 zones géographiques
<i>Politiques communes</i>	R&D (laboratoire central de 300 personnes en France) Ressources humaines (communication interne, mobilité professionnelle, formation - " Université Colas ")	Politique de communication : créer une nouvelle image du groupe, manifestation de sa nouvelle identité (" FCI connects the world ") Organisation marketing et ventes Europe : rationaliser les moyens de production et de vente Europe (gestion de la production orientée vers le TQM, fusion de 8 réseaux commerciaux en Europe réorganisés autour de " grands comptes stratégiques ") Ressources humaines (rémunération et formation) : favoriser l'intégration par un nouveau système de rémunération (résultats de l'ensemble vs. culture US des résultats individuels et du court terme) et d'appréciation des performances.
<i>Actionnariat</i>	Filiale de Bouygues à 57%	Filiale de Framatome à 100%
<i>Encadrement</i>	Prédominance des patrons locaux : EU= 2 filiales sur 15 seulement dirigées par des Français. En revanche, tous les patrons de zones sont français 6 hommes-clé sur 10 sont français.	Deux directeurs de branche sur cinq sont Américains et basés aux EU, mais la " holding " reste très française (difficulté à attirer des managers US à Paris).
<i>Nationalité " vécue "</i>	Française (actionnariat, siège, savoir-faire et image positive du BTP français)	Société française par son actionnariat (Framatome à 100%), sa direction, l'implantation des centres de décision. Société mondiale au regard de ses marchés et des territoires sur lesquels sont présents les centres de décision

<b>Nom</b>	<b>EUROCOPTER</b>	<b>VALLOUREC (V&amp;M INDUSTRIE)</b>
<i>Secteur d'activité</i>	Fabrication d'hélicoptères	Tubes laminés à chaud et étirés
<i>Caractéristiques</i>	N°1 mondial, résultat d'une fusion franco-allemande et première étape vers une entreprise européenne.	Groupe industriel ancré dans l'histoire (fin XIX <sup>ème</sup> siècle) mais s'étant rapproché en 1997 d'un groupe allemand (Mannesmann) leader sur le secteur.
<i>CA total</i>	12 MdF en 1998	14,9 MdF en 1998
<i>CA internationale</i>	60% du CA total en 1997	75% du CA total en 1997
<i>Effectif total</i>	9 000 salariés (6 000 en France, 3 000 en Allemagne)	15 000 salariés (8 000 en France, 4 500 en Allemagne)
<i>Organisation</i>	Organisation transnationale par fonctions (18 directions)	Organisation par pôles d'activités et par marchés
<i>Politiques communes</i>	Politique de ressources humaines : séminaires de formation ; sélection des hommes et gestion des carrières ; création d'un comité d'entreprise européen. Politique de communication : " garder l'idée d'entreprise européenne "	<b>Quatre politiques communes :</b> investissements ; recherche développement ; social dans ses grandes lignes et gestion des cadres ; formation et communication (démarche de progrès qualité - TQM - encore inégalement mise en œuvre par les filiales)
<i>Actionnariat</i>	70% Aérospatiale, 30% DASA	Mannesmann Röhrenwerke (21%) Autres : 79% (dont 50% de fonds de pension)
<i>Encadrement</i>	Directoire de 20 personnes dont 4 Allemands	Essentiellement français
<i>Nationalité " vécue "</i>	Franco-allemande, avec une culture technique et sociale forte des deux côtés mais une culture économique et financière plus développée du côté allemand.	Société française ayant des activités à l'international : prédominance des Français dans l'effectif, siège et centre de décision en France (Boulogne-Billancourt), management français (" Il n'y a pas de managers à haut potentiel parmi les étrangers "), entreprise cotée à la bourse de Paris. Mais importance de donner une image mondiale pour l'activité " pétrole " (66% du CA, clients pétroliers dans une perspective de " global sourcing ")  Culture très française : culture d'ingénieurs de haute tradition, d'une aristocratie dont la légitimité s'appuie sur le droit et le devoir, humanisme, recherche du consensus...

<b>Nom</b>	<b>PERNOD-RICARD</b>
<i>Secteur d'activité</i>	Boissons alcoolisées et non alcoolisées
<i>Caractéristiques</i>	Groupe créé par le rapprochement de deux sociétés familiales (Pernod et Ricard), N°5 mondial, 1 <sup>er</sup> réseau d'Europe continentale, 1 <sup>er</sup> opérateur du marché français des spiritueux. Développement par acquisitions amicales de marques depuis 1975.
<i>CA total</i>	19, 0 MdF
<i>CA internationale</i>	75% hors de France, 75% hors de l'Anis. (49% du CA en Europe)
<i>Effectif total</i>	12 650 personnes
<i>Organisation</i>	Holding ; pôles géographiques et métiers homogènes.
<i>Politiques communes</i>	R&D : laboratoire central de 70 personnes en France. Politique de ressources humaines : - centre de formation interne (forme annuellement 250 managers sur environ 1 500 cadres du groupe) - réunion annuelle des Embiez (500 responsables réunis chaque année depuis 1998) - gestion des cadres et des expatriés (détection des jeunes cadres à haut potentiel faite annuellement à partir d'une réunion du top management appelée " foire aux esclaves ") Politique de communication corporate : valeurs fortes de convivialité et d'humanisme
<i>Actionnariat</i>	30% famille, 5 à 10% personnel, institutionnels et public
<i>Encadrement</i>	Français (à l'exception d'un Belge)
<i>Nationalité " vécue "</i>	Groupe français à activité mondiale Appartenance française reposant sur l'actionnariat majoritairement français, la cotation à Paris, le management français, le siège parisien (" lieu des centres de décision et du pouvoir ")

### III. Résultats de l'analyse comparative

Trois modèles transparaissent :

- un modèle de " culture dominante " française (Colas)
- un modèle de coexistence de deux cultures nationales à égalité (Vallourec/Mannesmann ; Eurocopter)
- un modèle de coexistence de deux cultures régionales franco-françaises (Pernod & Ricard).

FCI constitue, dans cette grille de lecture, un cas à part.

#### 1. Des éléments de standardisation

Ces éléments tendent à pousser l'entreprise vers un " modèle anglo-saxon ".

Ⓞ **Une langue de travail unique quelle que soit la culture d'origine**

→ l'anglais est d'ores et déjà langue de travail pour FCI, Vallourec et Eurocopter, le sera à terme pour Colas et Pernod-Ricard ("Plus on se développe, plus l'anglais pose problème").

→ les emprunts restent dictés par une attitude pragmatique et ne s'accompagnent pas d'une adhésion à l'esprit et aux pratiques anglo-saxonnes (sauf pour FCI, entreprise jeune et composite).

### **② Des outils communs de gestion et de direction**

Outils de gestion commerciale et de gestion de la production souvent empruntés aux pratiques anglo-saxonnes.

### **③ L'élaboration de politiques communes managées par la holding**

D'une ampleur variable, mais intégrant au minimum la R&D, la communication corporate et certains aspects des ressources humaines.

### **④ L'adoption du pragmatisme anglo-saxon**

Américanisation la plus forte pour FCI, du fait de la part prédominante prise par les acquisitions US (Burndy, Berg) dans l'activité du groupe.

## 2. Des éléments de différenciation

### **① L'actionnaire majoritaire et la nationalité**

Un actionnariat majoritaire français peut jouer un rôle important dans le maintien de la "francité" (Colas, Pernod Ricard), mais ce n'est pas un critère suffisant (cf. FCI : américanisation très forte malgré un actionnariat 100% français). A l'inverse, la diversité de l'actionnariat peut être le corollaire d'une certaine perte de nationalité originelle (Vallourec).

### **② Siège, lieu de pouvoir, centre de décisions et nationalité**

La nationalité française est très forte pour Vallourec, Colas, Pernod Ricard au regard de ce critère. Eurocopter est pour sa part franco-allemand.

FCI a pour sa part un management français mais recourt aux outils anglo-saxons et affiche une forte volonté d'internationaliser le management (2 patrons de branche sur 5 sont anglo-saxons et basés aux EU). La culture de Framatome a cessé d'être la culture dominante depuis la fusion avec Berg en 1998.

### **③ Compétences distinctives, savoir-faire et nationalité**

Les savoir-faire spécifiques ont été apportés par les sociétés fondatrices (expertise française de la construction de routes pour Colas, technologie de pointe et savoir-faire commercial franco-allemand pour Eurocopter, compétences techniques pour Vallourec, gestion de marques dont certaines à vocation mondiale pour Pernod Ricard).

Dans le cas de FCI, on assiste à une dilution de la culture Framatome du fait de l'acquisition de Berg (expertise technique et commerciale forte + "culture de flibustiers de la finance").

### **④ Culture originelle et nationalité**

Colas, Vallourec et Pernod-Ricard gardent une forte culture française. Eurocopter se caractérise par une culture duale franco-allemande, avec pour valeurs françaises la flexibilité, la polychronie et les valeurs sociales.

Chez FCI, on assiste au passage d'une culture d'ingénieur orientée produit (Framatome) à une culture orientée client (modèle anglo-saxon - service global). Une propension à une certaine déstabilisation de la culture originelle est inévitable, compte tenu du fait que FCI est le seul Européen dans les 10 premiers mondiaux de son métier avec une très forte filiale américaine.

### ⑤ Image et nationalité

Sauf Colas (qui bénéficie de la bonne image du BTP français) et dans une moindre mesure Pernod-Ricard, les groupes étudiés ont tendance à mettre en avant l'image d'un groupe mondial plutôt que d'un groupe français. On doit relever le cas particulier d'Eurocopter, qui met en avant son "européanité".

## 3. Des éléments communs

### ① L'accompagnement du changement, le facteur culturel et humain et la nouvelle nationalité de l'entreprise

→ Colas : "mosaïque de cultures" mais avec une identité groupe fortement française.

→ FCI : le client détermine la nationalité du groupe.

→ Eurocopter : groupe biculturel et européen par choix volontariste.

→ Vallourec : deux cultures fortes (française et allemande via Mannesmann) d'où une incertitude sur la nationalité.

→ Pernod Ricard : nationalité française mais préservation des différences culturelles (notamment Irlande : "Irish Distillers")

### ② La pérennité des valeurs françaises

Aucune des sociétés étudiées ne se livre à une promotion explicite des valeurs françaises en tant que telles. On observe au contraire chez FCI une certaine tendance à se libérer des valeurs françaises (poids tutélaire et image du nucléaire conférés par Framatome).

### ③ Nouvelle nationalité ou perte de nationalité liée à l'émergence d'une nouvelle entité transnationale apatride ?

Au total, la nationalité est encore bien établie pour quatre des cinq entreprises (française pour Colas et Pernod Ricard, européenne pour Eurocopter et Vallourec). Le management de FCI, à beaucoup d'égard la société la plus internationalisée, ne se définit pas comme une société "apatride" : on pourrait parler de société franco-américaine.