
Rapport au Premier Ministre

L'attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux



Sébastien HUYGHE
Député du Nord
Parlementaire en mission

Rapporteur :
David BOUCHOUCHA
Ingénieur des Mines

Remerciements :

Mes remerciements vont aux services du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie qui m'ont accompagné dans le cadre de cette mission, notamment aux services du Trésor.

J'adresse des remerciements tout particuliers à Monsieur David BOUCHOUCHA, Ingénieur des Mines, rapporteur, ainsi qu'à Monsieur Jean-Baptiste MASSIGNON, administrateur civil.

Je remercie également toutes les personnes auditionnées, qui ont pris sur leur temps pour réfléchir sur un sujet passionnant mais complexe, et me faire part des fruits de leur réflexion.

Enfin, merci à ma famille pour avoir supporté mes absences

Table des matières

Lettre de mission du Premier ministre	7
Avant-propos	9
Préambule - Les centres de décisions de groupes internationaux : un marché en expansion en proie à une vive concurrence en Europe	11
La France a-t-elle un intérêt à vouloir attirer les centres de décisions de grands groupes ? Oui, mais encore faut-il préciser finement ce que l'on entend par centre de décisions	15
Siège social, quartier général, centre de décisions : de quoi parlons-nous ?	17
Le siège social : une notion emportant d'importantes conséquences juridiques	17
Siège social réel	17
Les grands groupes internationaux disposent de plusieurs centres de décisions stratégiques	18
La décentralisation de certaines fonctions, notamment administratives et financières	19
De l'intérêt de disposer de centres de décisions sur le territoire national	19
État des lieux des forces et faiblesses de la France en terme d'attractivité envers les centres de décisions	21
Des forces reconnues de longue date	23
Un marché ouvert et profond au cœur de l'Europe	23
Des qualités d'accessibilité exceptionnelles grâce à un niveau d'infrastructures excellent	23
La qualité de la main d'œuvre	24
La qualité de la vie	24
Des faiblesses que nous nous sommes créées	25
La fiscalité	25
Une spécificité sociale française ?	26
Un développement territorial déséquilibré	28
L'attractivité est avant tout une question d'image mais qui se construit à partir d'une certaine réalité	29

Proposition de mesures concrètes d'application rapide	31
Des dispositions fiscales structurantes	34
Fiscalité des impatriés	34
L'impôt de solidarité sur la fortune	35
Le cas particulier de la taxe professionnelle	36
Des mesures fiscales spécifiques pour les quartiers généraux	38
Fiscalité des entreprises : régime des quartiers généraux et ruling	38
Fiscalité des personnes : Une mesure dérogatoire adaptée aux cas des cadres internationalement mobiles employés dans des quartiers généraux	39
Environnement administratif et cadre juridique : vers plus de simplification et de contractualisation	39
Mieux accueillir les cadres impatriés	40
La pratique du rescrit	41
La réforme du droit des procédures collectives	41
Vers un droit du travail plus contractuel et moins pesant pour les entreprises	42
Des mesures structurantes sectorielles	42
Recherche et Développement	42
Le renforcement de la place financière de Paris	43
Comment renforcer l'attractivité de nos métropoles : le rôle des centres d'affaires	43
Le centre d'affaires Euralille	44
Le centre d'affaires Euroméditerranée	44
L'organisation des pouvoirs publics pour l'accompagnement des projets	45
Au niveau national : le rôle de l'agence française pour les investissements internationaux	45
Au niveau régional : pour une diffusion des bonnes pratiques	45
Quelle politique d'image pour attirer en France centres de décisions et cadres dirigeants ?	46
Tableau récapitulatif des propositions	49
Annexe I	50
Annexe II	51
Liste des personnalités auditionnées	56

Lettre de mission non disponible

Le Premier Ministre

Paris, le 10 AVR. 2003

- 5 1 9 / 0 3 / SG

Monsieur le Député,

Le Président de la République a rappelé dans ses vœux à la Nation l'importance qu'il attache à la consolidation de l'attractivité de notre territoire, afin d'attirer les investissements et les talents au bénéfice de notre économie, de notre croissance et de nos emplois.

Je suis résolu, pour ma part, à mettre en œuvre toutes les mesures efficaces et de bon sens qui permettront de renforcer cette attractivité. C'est d'ores et déjà le but des mesures prises en faveur de la création d'entreprises dans le projet de loi d'initiative économique, des mesures fiscales instaurées par les lois de finances votées depuis mai 2002, ou encore des mesures annoncées dans le cadre du « Plan Innovation ». Le Gouvernement entend amplifier encore son effort dans ce sens, dans une action continue à court et moyen terme.

Or, l'un des sujets-clés de l'attractivité est la capacité de notre pays à attirer des sièges sociaux de grands groupes internationaux – riches en emplois tertiaires hautement qualifiés – et à offrir aux entreprises des implantations de première qualité dans des centres d'affaires (Euralille, Euroméditerranée, ...).

Sur la suggestion du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, je souhaite vous confier une mission temporaire sur ce sujet dans le cadre de l'article LO 144 du code électoral. Cette mission consistera à rédiger un rapport sur les meilleures façons d'améliorer l'implantation des sièges sociaux internationaux et de favoriser le développement des centres d'affaires. Sur la base des consultations que vous conduirez personnellement auprès de personnalités qualifiées et d'experts dans ce domaine, vous formulerez des recommandations et des propositions concrètes en la matière, mon objectif étant de pouvoir décider un premier train de mesures dès septembre 2003. Je vous invite en conséquence à me remettre vos propositions à la fin du mois de septembre 2003.

Durant votre mission, les services du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie vous prêteront l'assistance requise pour mener à bien votre mission.

Je vous prie de croire, Monsieur le Député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Jean-Pierre RAFFARIN

Monsieur Sébastien HUYGHE
Député du Nord
Assemblée nationale
Palais Bourbon
- PARIS -

Avant-propos

L'année 2002 a connu le plus important projet d'investissement étranger créateur d'emplois : l'installation d'un centre de recherche à Crolles. Motorola, l'une des sociétés concernées, possédait en France son quartier général Europe depuis plusieurs années.

La même année Castorama était vendue au groupe britannique Kingfisher. Dans la foulée, le siège social et l'ensemble des fonctions centrales de l'entreprise étaient rapatriés en Angleterre : une centaine d'emplois directs tertiaires de haute qualification étaient perdus sur la métropole lilloise, chiffre qu'on estime devoir doubler pour prendre en considération les emplois indirects de même nature touchés par ce départ.

Ces deux exemples simples illustrent l'enjeu qu'il y a pour notre pays à retenir et attirer les centres de décisions des entreprises. Par centre de décisions, il faut entendre les sièges sociaux, les quartiers généraux, mais plus généralement tous les sites où sont prises des décisions stratégiques pour une entreprise.

La principale originalité de ce rapport, qui vient après une succession d'ouvrages de qualité sur l'attractivité de la France en général, est donc de traiter ce sujet stratégique : comment attirer et retenir en France ces centres de décisions économiques ?

Ce rapport s'inscrit résolument dans une nouvelle phase du traitement du sujet de l'attractivité. Il ne s'agit plus d'établir un diagnostic général, de mener des réflexions préliminaires. Le temps est désormais à l'action.

D'où trois caractéristiques essentielles : un centrage sur les centres de décisions ; une méthodologie fondée sur la rencontre directe avec les acteurs économiques concernés ; et la formulation de propositions simples, en nombre volontairement limité mais d'application possible à brève échéance.

Une attention particulière est portée sur les centres de décisions. Nous le savons tous, dans la conjoncture difficile à laquelle est confrontée aujourd'hui notre économie, nos concitoyens s'inquiètent des plans sociaux et des fermetures de sites qui affectent nos territoires. D'aucuns parlent même de désindustrialisation, avec les destructions d'emplois qui s'ensuivent. Les acteurs de terrain connaissent cette réalité : des sites industriels, des entreprises de service, dépendent de centres de décisions qui quittent notre territoire, soit par le jeu de fusions et acquisitions, soit parce que l'entreprise est vendue à un groupe étranger, soit encore parce que le

siège de l'entreprise a été déménagé, pour raisons fiscales par exemple. Viennent ensuite les premières difficultés économiques ; et l'on apprend que ce siège basé à l'étranger a décidé une réduction d'effectifs ou une fermeture du site français.

Sans contester la nécessité pour nos entreprises de se développer par des partenariats internationaux, et de pouvoir s'adapter en cas de difficulté, ces exemples montrent bien qu'en conservant en France les centres de décisions dont dépendent nos emplois, et surtout en attirant de nouveaux, notre tissu économique dans son ensemble deviendra moins vulnérable en période de ralentissement, et inversement, plus propice au développement de l'emploi en période de croissance.

Cette nouvelle donne, nos voisins européens l'ont bien comprise. Nombre d'entre eux, par exemple la Belgique, le Royaume-Uni, le Luxembourg ou encore la Suisse, ont mis en place des politiques offensives pour attirer les centres de décisions. La France ne peut pas et ne doit pas rester en dehors de ce mouvement, au risque de devenir dépendante et vulnérable.

La méthodologie de cette étude est aussi importante.

Un tel sujet se prête difficilement aux études économétriques, aux démonstrations mathématiques. J'insisterai donc sur un élément essentiel : l'attractivité est en grande partie une question d'image. Cette image se fonde bien sûr sur des éléments objectifs, dont fait partie la fiscalité, mais elle comprend également une part de subjectif. L'image de notre pays est aujourd'hui dégradée par rapport à la réalité. Aussi, pour définir mes propositions, je me suis avant tout fondé sur les auditions menées auprès des acteurs économiques principalement concernés. Au premier rang desquels se trouvent, bien évidemment, les chefs français et étrangers d'entreprises de toute nationalité ; mais aussi élus locaux, fonctionnaires, partenaires sociaux, acteurs de terrain. C'est pourquoi le travail réalisé doit être avant tout lu comme une synthèse d'avis de différents horizons sur les atouts et les faiblesses du site France. Le fruit de ces réflexions trouve son prolongement dans les propositions faites.

Car c'est avant tout pour formuler des propositions concrètes, ciblées, que le Premier Ministre m'a demandé de mener cette étude.

En nombre volontairement limité, elles couvrent plusieurs champs. Le domaine fiscal, source de critiques de la part des investisseurs, n'est pas oublié : les priorités sont celles de la réforme de la taxe professionnelle, du retour, dans un contexte dépassionné, à la définition antérieure de l'ISF (plafonnement en fon-

Dix propositions concrètes :

Proposition n° 1 : Un régime fiscal adapté à la situation des cadres impatriés

Proposition n° 2 : Revenir à la version d'origine de l'ISF : plafonnement en fonction du revenu et abaissement de la tranche supérieure

Proposition n° 3 : Aligner notre fiscalité des quartiers généraux sur celle de nos voisins, notamment la Belgique

Proposition n° 4 : Réformer en profondeur la taxe professionnelle

Proposition n° 5 : Améliorer radicalement l'accueil des cadres internationalement mobiles

Proposition n° 6 : Offrir un cadre juridique rénové

Proposition n° 7 : Moderniser notre droit du travail

Proposition n° 8 : Développer les secteurs structurants de l'économie

Proposition n° 9 : Améliorer les conditions d'accueil des entreprises dans nos territoires

Proposition n° 10 : Redresser l'image de la France dans les milieux économiques

tion du revenu), de la prise en compte des cas particuliers des cadres impatriés et des quartiers généraux, dans notre système fiscal.

Mais la fiscalité ne fait pas tout : nous devons aussi considérablement améliorer l'accueil et les conditions de séjour en France de ceux qui y viennent pour créer des emplois. Ce sont des gestes concrets qui sont proposés : éviter les files d'attente inutiles pour obtenir un titre de séjour, pouvoir choisir pour ses enfants entre une scolarité à la française et un bac international, permettre à son conjoint de travailler en lui donnant accès aux autorisations nécessaires, obtenir rapidement des réponses claires et définitives de l'administration, obtenir des informations en anglais à son arrivée.

Amélioration de l'image, par une politique de communication offensive et ciblée, réformes structurelles y compris dans le domaine fiscal et actions concrètes touchant à la vie quotidienne. C'est de l'alliance entre ces trois stratégies que nous pourrions retirer des résultats et engager un cercle vertueux : attirer en France des centres de décisions qui permettront de conserver les emplois d'aujourd'hui et qui créeront les emplois de demain.

Les centres de décisions de groupes internationaux : un marché en expansion en proie à une vive concurrence en Europe

Comment la France peut-elle attirer sur son sol davantage de centres de décisions de grands groupes internationaux ? Telle est la question posée par le Premier Ministre dans sa lettre de mission du 10 avril dernier.

Ce n'est pas pour apporter la réponse d'un individu que ce rapport est établi. Mais pour communiquer à ses lecteurs, au premier rang desquels le Premier Ministre et le Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie ainsi que celles et ceux qui les entourent, les éléments de réponse apportés par les 138 personnalités compétentes auditionnées par la mission parlementaire, dont un grand nombre de chefs d'entreprise et de cadres dirigeants, mais également d'élus locaux, d'universitaires et de partenaires sociaux, tant il est vrai que l'enjeu de l'attractivité doit mobiliser toutes les composantes d'un territoire.

Sur la base de ces témoignages, et des documents collationnés, ce rapport expose d'abord en quoi ce sujet représente un enjeu majeur pour notre économie, présente ensuite un diagnostic de nos forces et faiblesses, puis propose une série de mesures concrètes. Au passage, la notion de siège social sera élargie à celle de centre de décisions qui peut concerner d'autres implantations que celle du siège social au sens statutaire du terme.

Avant d'entrer dans le détail des mesures à prendre à l'échelle nationale, il est fondamental en préalable de replacer cette stratégie dans sa dimension réelle qui est la dimension internationale, en répondant à l'interrogation : quel est l'état actuel de la concurrence pour attirer ou conserver les centres de décisions de grands groupes internationaux ?

La réponse est simple, et tient en trois points.



Le premier est que ces centres de décisions font désormais partie des sites mobiles des entreprises. Cette mobilité n'est pas totalement nouvelle, mais s'est fortement accélérée ces dernières années et représente une étape supplémentaire dans la « mondialisation ». Au

niveau français par exemple, les chiffres de l'agence française pour les investissements internationaux indiquent une forte augmentation en 2001 et 2002 du nombre d'implantations de quartiers généraux : 40 en 2002 contre une douzaine en 1995 (cette variable est assez volatile et il y a eu dans l'intervalle des points hauts et des points bas ; en données lissées sur trois ans on observe cependant une croissance régulière). Le mouvement est cependant difficile à quantifier ; en fonction de la définition retenue pour le quartier général les chiffres diffèrent d'une source à l'autre. Ainsi pour 2002, ceux de Ernst&Young¹ indiquent l'implantation de 10 quartiers généraux alors que dans le même temps la Grande Bretagne en accueillait 53.

Nous savions en effet que les sites de production des entreprises faisaient l'objet de décisions d'implantations mettant en concurrence plusieurs territoires. Délocalisations, re-localisations, optimisation des nouveaux investissements font partie de la réalité économique depuis plus de vingt ans.

Les centres de décisions et singulièrement les sièges sociaux des grandes entreprises sont restés plus longtemps attachés étroitement à un lieu donné en fonction de l'historique, de l'actionnariat ou de la nationalité des dirigeants des entreprises. La concurrence pour leur localisation s'exerçait principalement sur les nouveaux centres européens de groupes multinationaux. Trois facteurs concomitants viennent aujourd'hui augmenter et élargir la mobilité des centres de décisions.

D'abord les récentes vagues de fusions et acquisitions, notamment celle des années 90, se sont caractérisées par un accroissement des fusions transfrontalières. Ces opérations posent systématiquement celle du choix du siège et des principaux centres de décisions du groupe issu de la fusion, avec en général quatre possibilités : le maintien du siège de l'entreprise A, celui de l'entreprise B, le choix d'un lieu neutre ou encore la décentralisation du siège entraînant la création de plusieurs sites distincts.

Ensuite, la crise économique après l'éclatement de la bulle internet a conduit nombre d'entreprises à pousser un cran plus loin leur optimisation de coûts d'implantation, en incluant les centres de décisions dans le champ des sites qui peuvent être déplacés pour réaliser des économies. Tous les responsables de grands groupes auditionnés l'ont confirmé : en dehors même de toute opération stratégique majeure, des études d'implantation sont régulièrement menées pour évaluer l'opportunité d'un déplacement de siège social.

Enfin, même si la mention de ce facteur relève désormais d'un lieu commun, la mobilité des capitaux et des hommes alliée à l'essor de nouvelles technologies de communication permet aux entreprises d'envisager

toutes les configurations pour l'implantation de leurs centres de décisions. Ainsi un cadre d'un grand groupe américain a indiqué qu'une option possible pour la localisation de son quartier général Europe est celui d'un siège virtuel, chacun des cadres dirigeants optant pour le lieu de résidence de son choix grâce à l'utilisation du télé travail et aux déplacements.

Le premier succès de ce rapport serait donc de provoquer une prise de conscience que nulle implantation de centre de décisions, qu'elle soit nouvelle ou déjà établie, ne peut désormais être considérée comme acquise.

Cela entraîne deux conséquences évidentes : d'abord la France doit se mobiliser pour conserver les centres qui sont sur son sol car leur maintien ne saurait être une donnée intangible, au moment où les entreprises s'internationalisent, tant au niveau de leurs marchés que de leurs actionnaires, de leurs salariés ou de leurs dirigeants ; d'autre part des opportunités existent pour en attirer de nouveaux, à condition de mettre en œuvre une véritable politique de conquête en ce domaine.



Le second point tient à la façon dont les entreprises décident de ces implantations.

Premier paramètre à examiner : à quelle occasion se pose la question, à l'intérieur d'une entreprise, de l'implantation du siège ?

Essentiellement, deux cas se présentent. Soit lors d'une évolution stratégique majeure de l'entreprise : opération de croissance externe, conquête d'un nouveau marché, lancement d'un nouveau produit ; soit à l'occasion d'une revue régulière des opportunités de re-localisation du ou des centres concernés, le plus souvent dans l'optique de réduire les coûts.

Lorsque l'entreprise examine les choix de localisation, le processus de décision, s'il est variable en fonction des spécificités, de la culture des entreprises, passe néanmoins par un certain nombre d'étapes incontournables.

Il ne nous appartient pas ici de faire un recensement exhaustif des critères d'implantation, travail réalisé par de nombreux auteurs et entreprises de conseil, mais il est néanmoins important de les synthétiser pour rendre compte de la façon dont est prise la décision.

Une part de celle-ci s'appuie sur des critères objectifs, notamment une analyse précise des coûts. Notons au passage que l'accroissement des mouvements de sièges sociaux a ouvert un important marché pour les sociétés de conseil et grands cabinets d'avocats qui ont développé des méthodes de calcul fines pour déterminer le coût d'implantation en un lieu donné.

1 – Source : Ernst & Young European Investment Monitor (cf. annexe I)

Quelques caractéristiques de ces calculs méritent d'être soulignées. Le coût fiscal, notamment, est calculé en prenant comme hypothèse que l'entreprise prend à sa charge les écarts de fiscalité entre les différents pays pour ses cadres dirigeants de façon à garantir à ceux-ci un niveau déterminé de revenu net après impôts. La fiscalité des personnes est donc un paramètre essentiel pour l'entreprise. Par ailleurs le coût de la vie est pris en compte, à l'aide de standards prédéfinis qui tiennent compte du coût immobilier et du coût de la vie en général, suivant les différents lieux. Les charges sociales sont également intégrées, sans toujours prendre en compte en contrepartie les bénéfices auxquels ouvre droit le paiement de ces charges, ce qui n'est pas à l'avantage de la France. Au total, des méthodes standardisées existent aujourd'hui pour fournir à un conseil d'administration une comparaison chiffrée de coûts d'implantation en fonction des lieux pré-sélectionnés.

D'autres méthodes sont parfois utilisées pour prendre en considération ces éléments objectifs, notamment des grilles de critères qui permettent de comparer à l'aide d'un seul tableau les avantages et inconvénients liés à différents projets de localisation sur les plans fiscaux, sociaux...

Cette analyse purement objective n'est toutefois qu'une partie de l'analyse, plus ou moins importante suivant les cas. D'autres considérations, subjectives, sont prises en compte, tenant à la fois aux circonstances dans lesquelles s'opère le mouvement (lié à une restructuration ou à un projet de réduction des coûts), à l'image que les dirigeants ont des pays considérés et de leur envie d'y séjourner, de leurs conditions d'accueil, et aussi de l'effet d'image que peut représenter pour une entreprise d'avoir son siège à tel ou tel endroit.

Concrètement, cette double analyse, subjective et objective, conduit en général l'entreprise à identifier une première liste restreinte de localisations possibles, sur la base de laquelle des calculs de coûts plus poussés sont effectués pour identifier finalement la solution retenue (le choix final étant lui-même effectué sur la base des coûts et d'éléments subjectifs).

Que retenir de cette brève description du processus de décision interne à l'entreprise? Quelques points sont indispensables à intégrer avant de fonder une stratégie d'accueil des centres de décisions :

– Chaque cas d'entreprise est différent, et les attentes du « client » varient donc en fonction de sa culture et des circonstances l'amenant à déplacer un centre ;

– L'attractivité des différents pays en compétition est à la fois une question d'image et une question liée à des éléments objectifs. Toutes les entreprises n'accordent pas les mêmes poids respectifs à ces deux critères, mais c'est toujours un mélange des deux qui intervient ;

– Lorsqu'il s'agit des centres où sont situés les principaux cadres dirigeants, ce sont les critères qui sont appréciés au niveau des individus qui priment (fiscalité des personnes ; image des pays en concurrence auprès de ceux-ci) ;

– En matière fiscale et sociale, il existe des méthodes très largement utilisées et standardisées pour évaluer le coût d'une implantation : toute mesure pour améliorer l'attractivité doit donc se fonder sur ces méthodes de calcul.



Troisième point fondamental à garder à l'esprit : la concurrence est d'ores et déjà lancée en Europe pour attirer les sièges sociaux.²

Le meilleur exemple en la matière est le cas de la Belgique, qui a clairement mis en place une politique ciblée sur l'attraction des centres de décisions. Née du constat que les crises industrielles avaient fortement touché le pays, mais que par ailleurs l'implantation à Bruxelles de la Commission européenne positionnait la capitale belge comme centre politique de l'Europe, cette stratégie est assumée par le gouvernement comme un élément clé du développement économique du pays. Cela s'est traduit par une politique fiscale volontariste, à la fois en termes de fiscalité des personnes, avec la mise en place d'un statut pour les impatriés très avantageux (cf. infra) et de fiscalité des entreprises puisqu'un régime spécifique pour les quartiers généraux permet de réduire sensiblement l'assiette du calcul de l'impôt sur les sociétés.

L'exemple belge est particulièrement frappant car le pays est par ailleurs un lieu de fiscalité élevée, qu'il s'agisse du taux de l'impôt sur le revenu ou du taux de droit commun d'impôt sur les sociétés. Or, malgré ce contexte général, le gouvernement a mis en place des dispositifs dérogatoires faisant de la Belgique un lieu très attractif dans le cas particulier des centres de décisions. Et ce, même après la prise en compte des remarques de la Commission Européenne (cf. infra).

L'exemple belge est certes le plus parlant aujourd'hui, mais il n'est pas isolé. Neuf pays sur quinze de l'Union Européenne ont adopté un régime fiscal spécifique pour les impatriés. Tous les grands pays européens se sont dotés d'agences ayant pour mission d'attirer des investisseurs étrangers. Des régimes fiscaux en faveur des quartiers généraux sont adoptés dans la plupart des pays européens. Le Royaume Uni, l'Irlande ont de longue date mis en place des politiques ciblées d'attractivité. Hors Union Européenne, la Suisse est également une destination privilégiée pour les quartiers généraux, particulièrement certains cantons menant une politique fiscale très offensive.

2 – Cf. annexe II : « Régimes fiscaux européens des quartiers généraux applicables aux cadres dirigeants expatriés » (source : Ernst & Young European Investment Monitor)

La volonté de permettre les transferts de sièges entre pays européens trouve aussi sa traduction au niveau de la Commission Européenne qui, dans son plan d'action adopté en mai 2003 pour moderniser le droit des sociétés, place en tête des priorités la simplification des modalités de transferts de sièges sociaux entre pays de l'Union.

Ces constats sont indissociables du débat sur le niveau adéquat d'harmonisation (par opposition à concurrence) fiscale en Europe.

Il ne nous appartient pas ici d'entrer dans le cœur de ce sujet. Rappelons simplement que les études économiques montrent clairement qu'une concurrence fiscale exacerbée entre pays européens aurait un effet globalement négatif, en alignant la fiscalité sur le niveau le plus bas et en faisant supporter les coûts de financement publics par les éléments non mobiles.³ Rappelons à l'inverse qu'un certain niveau de concurrence fiscale, sans que le niveau optimum ne soit aujourd'hui connu, est encouragé par la Commission, et qu'en tout état de cause le sujet de l'harmonisation fiscale européenne est un sujet de long terme.

Dans ces conditions, l'approche retenue dans ce rapport restera pragmatique: la concurrence pour attirer les sièges sociaux d'entreprise est aujourd'hui une réalité. La dimension fiscale en est une dimension, même si elle n'est pas, comme nous le montrerons, la seule. Dans les cas où la fiscalité est en jeu néanmoins, la France ne peut ignorer des pratiques compétitives, voire agressives, adoptées par ses voisins au seul motif, pourtant en soi légitime, de lutter contre toute concurrence dommageable.

Il est notable à ce sujet que l'identification par la Commission d'une liste de pratiques fiscales dommageables adoptées par les États membres, et la demande à ceux-ci de mettre leur législation en conformité, n'a pas à ce jour contribué à de profondes remises en cause des régimes existants.

Il importe donc à l'avenir de mener simultanément un effort pour mettre la France au niveau de ses partenaires européens en terme d'attractivité, tout en favorisant à l'échelon européen la lutte contre les possibles effets dommageables de la concurrence fiscale.



L'analyse développée ci-dessus permet donc de replacer cette réflexion dans un contexte de marché, et de concurrence mondiale, qui peut se résumer de la façon suivante

- Le marché des implantations de centres de décisions est aujourd'hui en croissance, avec une demande (des entreprises) de plus en plus exigeante et apte à faire jouer la concurrence
- Les attentes de ces clients sont aujourd'hui bien connues, bien qu'elles mêlent une part de méthodes de calculs de coûts très standardisées, avec une notion d'image, probablement plus importante encore, mais plus difficile à mesurer;
- La concurrence en Europe est clairement lancée, et plusieurs pays ont développé une stratégie centrée sur ce segment.

Dès lors trois questions se posent à nous français :

- La France doit-elle, ou non, se positionner sur ce « marché »?
- Quels sont a priori ses atouts et ses handicaps?
- Si la réponse à la première question est positive, comment développer un avantage comparatif pour l'attraction des centres de décisions?

Ce sont les questions qui sous-tendent les trois parties de ce rapport.

3 – cf. Michèle Debonneuil, Compétitivité, Rapport devant le conseil d'analyse économique

Partie I

**La France a-t-elle un intérêt
à vouloir attirer les centres
de décisions de grands groupes ?**

***Oui, mais encore, faut-il préciser
finement ce que l'on entend
par centre de décisions***

Siège social, quartier général, centre de décisions : de quoi parlons-nous ?

Un exemple illustre l'utilité de préciser la notion de centre de décisions pour répondre à cette question : le cas de Renault Nissan. Le siège social de la holding Renault-Nissan BV, chargée de définir les orientations stratégiques de l'Alliance, est situé aux Pays-Bas ; pour autant il est clair que les décisions stratégiques sur l'avenir du groupe Renault se prennent toujours en France. Notamment, les administrateurs de Renault Nissan BV continuent d'habiter en France et au Japon.

L'exemple de Renault mériterait d'être approfondi pour déterminer les conséquences réelles de la délocalisation du siège : dans une optique de long terme, il aurait en effet été probablement préférable pour la France que le siège social de cette holding y soit établi. Cependant cet exemple montre bien qu'il peut y avoir une différence entre le siège social statutaire de l'entreprise et le lieu où se préparent les décisions ; partant de là une analyse plus fine de la notion de centre de décisions est nécessaire.

Le siège social : une notion emportant d'importantes conséquences juridiques

La notion de siège social d'une entreprise est d'abord une notion statutaire : toute société doit, pour pouvoir être immatriculée, préciser dans ses statuts la mention de son siège.

L'inscription dans les statuts de la mention du siège implique que dans la majorité des cas, la décision du transfert du siège doit être prise par l'assemblée générale⁴.

Pour l'entreprise, la localisation du siège va conditionner l'ensemble de sa vie juridique, qu'il s'agisse des modalités de fonctionnement interne ou de la mise en œuvre de contentieux dans lesquels la société peut se trouver impliquée.

Ainsi, d'un strict point de vue juridique, la nationalité de l'entreprise reste attachée à la localisation du siège⁵, ce qui conditionne la reconnaissance juridique de la société, le bénéfice des droits et des traités internationaux, ainsi que la protection diplomatique de la société qui incombe à l'État dont elle a la nationalité.

Le droit positif français fait jouer expressément au siège social une fonction de détermination de la loi applicable à la société : « toute société dont le siège est situé sur le

4 – Il existe des exceptions, notamment lorsque le transfert s'effectue dans un département limitrophe

5 – Sous son acception large, la notion de nationalité de l'entreprise est plus ambiguë, et fait l'objet de débats. A l'évidence elle dépend aussi de la culture du groupe et de la personnalité des dirigeants.

territoire français est soumise à la loi française » ; la loi applicable vise non seulement le fonctionnement de la société, mais aussi l'appréciation des pouvoirs des dirigeants.

D'un point de vue procédural enfin, la localisation du siège détermine le tribunal devant lequel l'entreprise doit être assignée lorsqu'elle est défenderesse, ainsi que le tribunal de commerce compétent en cas de redressement ou de liquidation judiciaire, d'après les lois de 1984 et 1985.

Siège social réel

D'un point de vue juridique cependant, aucun texte ne définit exactement ce qu'est le siège social de l'entreprise. La jurisprudence montre que le siège social réel, avec ses conséquences définies ci-dessus, peut ne pas coïncider avec le siège social statutaire.

De façon particulièrement notable, elle considère pour établir la localisation du siège réel que le critère le plus fiable est la détermination du lieu où se prennent les décisions, défini à partir d'indices tels que le lieu de réunion des assemblées générales et du conseil d'administration de la société, de la localisation de la signature des principaux contrats, de l'émission des commandes.

Que retenir de cette brève analyse juridique ? Un élément essentiel : au cœur même du droit, il est reconnu que la notion de centre de décisions est plus subtile que la simple mention du siège social dans les statuts. Autre point fondamental, même s'il peut paraître trivial : le centre de décisions est essentiellement le lieu où se prennent les décisions stratégiques de l'entreprise.

Si l'on en reste à l'analyse juridique, cette dichotomie entre centre de décisions et siège statutaire trouve rapidement ses limites : la fictivité du siège statutaire par rapport au siège réel est difficile à établir.

Si nous quittons maintenant le raisonnement purement juridique, la question de la localisation du centre de décisions peut encore être approfondie.

Prenons par exemple le cas du groupe international mentionné plus haut qui envisage de créer un quartier général Europe virtuel : chacun des principaux cadres dirigeants résiderait dans la ville européenne de son choix, le télé-travail et les déplacements permettant d'assurer la coordination. Ce cas amène à réfléchir à ce qui serait le plus souhaitable pour la France : que la localisation officielle du siège soit en France, avec une salle où auraient lieu les principales réunions ? Ou bien qu'une majorité de cadres dirigeants habitent en France ? ou encore que le directeur Europe habite en France ?

Les auditions menées permettent d'apporter un élément de réponse. De l'avis général, le facteur clé est le lieu d'habitation du ou des principaux cadres dirigeants lorsqu'il s'agit d'évaluer le tropisme d'une entreprise en faveur d'un pays donné, ce qui est, comme on le verra plus loin, le principal effet recherché.

D'une manière générale, un responsable d'un grand cabinet de conseil en stratégie définissait les centres de décisions d'intérêt stratégique comme les sites où l'on trouve au moins un cadre ayant l'envergure nécessaire pour mener un projet international au sein du groupe.

Une autre notion reflétant bien l'enjeu qui est ici visé est celle de centre de gravité de l'entreprise introduite par Frédéric LAVENIR dans son rapport « L'Entreprise et l'hexagone », qui couple des critères de localisation des équipes dirigeantes avec l'implantation des principaux sites stratégiques de l'entreprise, notamment les centres de recherche et développement.

Au-delà de l'exemple du siège virtuel, la conclusion qui peut en être tirée est que les stratégies mises en place devraient s'attacher essentiellement à attirer les centres de décisions au sens large, plutôt que les sièges sociaux statutaires, et que pour cela les mesures ciblées sur les personnes physiques, les cadres internationalement mobiles sont les plus efficaces.

Les grands groupes internationaux disposent de plusieurs centres de décisions stratégiques

Les développements précédents sur les notions de siège statutaire et de centre de décisions s'appliquent à une entreprise donnée. Toutefois, lorsque l'on s'intéresse aux grands groupes internationaux le raisonnement peut-être démultiplié pour tenir compte de la décentralisation des décisions stratégiques, qui entraînent l'existence d'une pluralité de quartiers généraux.

L'attraction des centres de décisions ne concerne pas nécessairement le siège du groupe lui-même, mais aussi ses directions opérationnelles, ses filiales sectorielles, ses quartiers généraux géographiques. Les centres de recherche et développement en particulier font partie de ces centres stratégiques.

L'enjeu est alors double : il s'agit d'une part d'attirer ces centres de décisions partiels pour les emplois induits qu'ils représentent, d'autre part de cultiver une image positive de notre pays auprès de ceux présents sur le territoire pour que l'image qu'a le groupe de la France soit positive, ce qui peut conduire à des décisions favorables pour de prochains investissements.

La décentralisation de certaines fonctions, notamment administratives et financières

Traditionnellement, le siège social d'une entreprise regroupait à la fois le centre de décisions, et des fonctions administratives et financières liées à la structure générale du groupe, ainsi que d'autres fonctions essentielles au sein du groupe.

Aujourd'hui ces deux notions tendent de plus en plus souvent à être distinguées, les localisations des centres de commandement et de décision d'une part, des centres administratifs et fonctionnels par ailleurs, pouvant elles-mêmes être distinctes.

En termes de stratégie d'attractivité du territoire ce phénomène conduit à séparer clairement les deux types de localisation.

L'attraction des centres de décisions, qui est l'objet principal de ce rapport, devrait être la cible prioritaire; celle-ci s'appuie sur des mesures ciblées sur la perception de la France et de son attractivité par les cadres dirigeants.

L'attractivité auprès des centres fonctionnels mérite également d'être développée car les localisations correspondantes peuvent être riches en emplois, mais obéissent à des logiques sectorielles différentes, qui nécessitent des actions ciblées.

Deux cas spécifiques seront particulièrement étudiés en raison de leur caractère stratégique et de leur effet d'entraînement sur d'autres types d'investissement: les centres financiers et les centres de R&D.

De l'intérêt de disposer de centres de décisions sur le territoire national

Il est d'usage lorsqu'on évalue l'impact des investissements directs étrangers de mesurer ceux-ci à l'aune des emplois créés à l'occasion des implantations de sites.

Au regard de ce critère il est bien évident que les centres de décisions ne représentent pas en eux-mêmes un intérêt majeur, dans la mesure où, en l'absence des fonctions administratives et financières liées à la présence du siège, le nombre d'emplois créés par un centre de décisions se limite à quelques dizaines.

Pour autant, toutes les auditions, menées auprès d'experts de différents horizons, aboutissent à la même conclusion que les effets induits par la présence de centres de décisions sont considérables.

Un premier élément, qui n'est pas le plus important mais qui mérite cependant d'être noté tient aux revenus des cadres présents dans ces centres. Du fait de salaires élevés, les revenus fiscaux engendrés et l'effet sur la consommation de ces personnels sont bien évidemment très importants pour l'économie.

Par ailleurs, même si nous avons noté ci-dessus une tendance à la séparation entre centres de décisions et activités administratives et financières, la présence du siège s'accompagne encore fréquemment de celle de certaines fonctions centralisées de l'entreprise, sinon toutes. Ainsi un responsable d'un grand groupe agroalimentaire indiquait que l'essentiel de ses fonctions comptables, informatiques et financières étaient certes séparées du centre de décisions dans son quartier général européen, mais que du fait de l'activité du groupe, fortement dépendante de l'image de marque, la fonction marketing, elle, était au même endroit. Ainsi, la présence d'un centre de décisions majeur entraîne fréquemment la présence de quelques centaines d'emplois.

Cependant, l'intérêt majeur de la présence de centres de décisions sur l'emploi ne se situe pas là, mais dans son effet sur d'autres décisions d'investissements (ou de désinvestissement) du groupe. On peut citer l'exemple du quartier général d'une société américaine situé à PARIS qui emploie 70 personnes, mais qui contrôle en moyenne 100 millions d'euros d'investissements européens chaque année.

Ce phénomène est de toute évidence extrêmement difficile à quantifier et aucune étude à notre connaissance ne permet de le chiffrer. Pour autant, sa réalité est confirmée aussi bien par les chefs d'entreprise rencontrés que par les cabinets de conseil travaillant avec eux sur les décisions d'implantation.

Cet effet peut tout d'abord être appréhendé au travers d'exemples.

L'un des plus frappants qu'il nous a été donné de connaître est celui de l'entreprise Motorola. La présence du quartier général Europe continentale de Motorola en France a joué en faveur de l'implantation très importante à CROLLES en région Rhône-Alpes, notamment grâce à la mobilisation des dirigeants de Motorola Europe. Ce qui est moins connu en revanche, et tout aussi révélateur, est le fait que des sites de production de l'entreprise dont la fermeture avait été envisagée avaient pu être maintenus, en étant adossés à des centres de recherche.

Ce dernier exemple est doublement didactique. D'abord, le maintien sous cette forme de ces sites de production a été décidé par le management de Motorola Europe qui a été en mesure, du fait de sa connaissance du site France, de trouver une solution qui concilie les exigences d'efficacité industrielle avec le maintien d'un

outil productif en France. Ensuite, il montre l'effet induit que peut avoir la présence de centres de R&D y compris sur les activités productives.

Un autre exemple resté dans les mémoires, et qui fait écho aux paragraphes mentionnés plus haut sur la stratégie de la Belgique pour attirer des sièges d'entreprises sur son sol, est celui de l'usine Renault à Vilvorde : la décision aurait pu être prise de fermer un site français si le centre de décisions de Renault n'était pas dans l'Hexagone.

Bien sûr, les exemples trouvent toujours leurs limites et des contre-exemples existent : ainsi Toyota a-t-il placé son siège Europe à Bruxelles sans que cela ne l'empêche d'investir à Valenciennes. Mais il faut reconnaître que les subventions directes ou indirectes accordées à cette entreprise n'ont pas été neutres dans le choix d'implantation à Valenciennes.

Des raisonnements économiques peuvent néanmoins accréditer la thèse selon laquelle l'implantation du centre de décisions joue un rôle dans les autres décisions de l'entreprise. Il est un fait que les décisions d'investissement sont prises par les équipes dirigeantes, sur la base des informations dont elles disposent. Dès lors se pose la question de l'interprétation et de la qualité de ces informations. Or, lorsque l'équipe dirigeante est immergée en France, sa vision du pays est plus fine que lorsqu'elle est située à l'étranger.

Ce point est confirmé par des témoignages de chefs d'entreprise. L'un d'eux explique ainsi qu'un cadre dirigeant américain en visite dans une filiale française au cours d'un mouvement social tendait à sur-interpréter l'événement, considérant sa sécurité physique menacée ; l'expérience du responsable résidant en France l'amena à une plus juste mesure de l'événement.

Ce qui est vrai pour l'analyse des relations sociales l'est également pour celle des données économiques concernant le pays. Dans ces conditions, il est prévisible qu'un management situé hors de France aura tendance à sur-réagir en cas de mauvaise nouvelle concernant la France, et éventuellement à prendre des décisions de retrait qu'il ne prendrait pas s'il disposait d'une meilleure information.

Plus simplement, comme on le verra plus loin, la France subit aujourd'hui une image dégradée à l'étranger, souvent en décalage avec la réalité. La présence sur notre sol des décideurs des grands groupes étrangers est le meilleur gage qu'une image juste du pays (parfois même biaisée à notre avantage) soit véhiculée à l'intérieur du groupe.

Ce point mérite d'être particulièrement souligné : les présidents de filiales françaises de groupes étrangers sont généralement de fervents avocats du site France au

sein de leur entité. Bien sûr cela tient en partie à l'effet de concurrence interne aux entreprises, mais ce ne semble pas être la seule raison, et en tout état de cause cela joue en faveur du site France. Ce trait commun ne dépend pas, comme l'ont démontré nos auditions, de la nationalité du dirigeant, mais bien de son implantation en France.

De ce fait, les effets induits par la présence de ces centres de décisions sont des effets à long terme, certains évoquant même un effet boule de neige : un cadre dirigeant quittant la France dans le cadre d'une mobilité professionnelle gardera (à condition d'avoir eu une expérience positive) une impression favorable qui pourra l'influencer lors de décisions ultérieures.

Pour les mêmes raisons, et bien que ce ne soit pas l'objet direct de ce rapport, des efforts devraient également être menés pour attirer en France les meilleurs étudiants étrangers et les meilleurs chercheurs internationaux. En effet, les décisions de localisation de centres de décisions seront prises demain par ces étudiants, devenus cadres dirigeants. Les accueillir aujourd'hui en France est stratégique pour développer un vivier de futurs cadres dirigeants francophiles, comprenant la société française.

L'un de nos interlocuteurs affirmait ce principe de façon très juste en posant la problématique de l'attraction des centres de décisions de la façon suivante : quel est le profil culturel de la multinationale de demain ? Dans la mesure où les équipes dirigeantes deviennent internationales, le risque est de voir se généraliser une culture purement anglo-saxonne parmi les élites de demain. Pour construire notre attractivité future il est donc essentiel de faire en sorte d'attirer en France ces futures élites, tout en internationalisant davantage encore les cursus des grandes écoles et universités françaises.

Bien qu'elles ne soient pas directement l'objet de cette mission, et ne seront donc pas ici détaillées, les mesures étudiées actuellement pour faire de la France un pays d'accueil privilégié des étudiants étrangers de haut niveau sont un élément stratégique de premier ordre pour l'attractivité de la France envers les centres de décisions, dans une optique de long terme.

Partie II

État des lieux des forces
et faiblesses de la France
en terme d'attractivité
envers les centres de décisions

La partie introductive de ce rapport montrait que la concurrence actuelle pour l'accueil des centres de décision, devenus de plus en plus mobiles, représentait à la fois une opportunité pour attirer des investisseurs sur notre territoire, et une menace pour les sièges déjà établis.

Afin de compléter cette analyse il est naturel maintenant de dresser un constat objectif de nos forces et faiblesses dans ce domaine.

Des forces reconnues de longue date

Ces forces sont bien connues et sont largement héritées de notre histoire, de notre culture et de notre positionnement géographique.

Un marché ouvert et profond au cœur de l'Europe

Au centre de l'Europe, même si l'élargissement relativise cet argument, la France est en effet particulièrement bien placée pour attirer des investisseurs souhaitant pénétrer le marché européen. Elle est en particulier une hypothèse naturellement envisagée dans le cas d'implantation de quartiers généraux Europe de groupes internationaux.

A cela s'ajoute que la démographie française et le niveau de vie des français font du pays lui-même un marché particulièrement important au sein de l'Europe. Avec soixante millions d'habitants, la France est le deuxième pays le plus peuplé de l'union européenne derrière l'Allemagne, avec un taux de croissance démographique supérieur à celui de ses voisins.

Cet avantage est renforcé par le degré d'ouverture de la France, et par son engagement européen. Témoignent de cette ouverture l'intensité des échanges commerciaux; les exportations représentant 25 % du PIB environ, l'internationalisation des entreprises françaises (60 % des effectifs des 40 plus grosses capitalisations de la place de Paris se situent à l'étranger), la part des investisseurs étrangers à la Bourse de Paris, qui atteint 40 % environ, ou encore la place de la France dans l'accueil d'investissements directs étrangers, à la deuxième place en Europe derrière le Royaume Uni.

Des qualités d'accessibilité exceptionnelles grâce à un niveau d'infrastructures excellent

Autre point fort largement reconnu, la qualité des infrastructures est un élément d'attractivité essentiel lorsqu'il

s'agit de centres de décisions. En effet, la caractéristique première de ces structures est de regrouper des cadres dirigeants se déplaçant fréquemment. L'accessibilité est donc, selon tous nos interlocuteurs, l'un des tous premiers critères lorsqu'il s'agit de la localisation d'un siège.

Cette accessibilité est assurée par la qualité et la densité des infrastructures routières, et par les lignes ferroviaires à grande vitesse : les indices de dotation en infrastructures de transport (calculés sur la base de longueur de voies de communication par habitant) placent la France dans les premiers en Europe à la fois pour les routes, les autoroutes et les voies ferroviaires. L'accessibilité se mesure également à l'aune des liaisons aéroportuaires transcontinentales pour les grands groupes internationaux. A cet égard, si nos métropoles secondaires accusent un certain retard par rapport à leurs homologues européennes, la plate-forme de Roissy est un facteur d'attractivité de premier plan compte tenu de ses capacités.

Les infrastructures englobent également les capacités des réseaux de télécommunications. Si la France a semblé accuser un retard de ce point de vue lors de l'apparition du « haut débit », la mesure de l'enjeu a maintenant été prise et les équipements semblent aujourd'hui satisfaisants aux yeux des chefs d'entreprises.

La qualité de la main d'œuvre

Les enquêtes qualitatives, par voies de sondages auprès de chefs d'entreprise sont unanimes pour situer la qualité de la main d'œuvre parmi les principaux atouts de la France.

Ce facteur concerne aussi bien le secteur manufacturier que les activités de recherche et développement.

Il peut être appréhendé au travers du niveau de formation : selon les chiffres de l'OCDE, la France consacre 0,3 % de son PIB aux dépenses de formation professionnelle, juste derrière l'Allemagne, mais devant le Royaume Uni, l'Espagne, les États-Unis.

De façon plus qualitative le succès des cadres français expatriés, que ce soit dans le secteur financier, par exemple à Londres, ou dans les hautes technologies dans la Silicon Valley, est analysé comme le fruit de ce que l'on appelle la French Touch, sorte de mélange entre la qualité de l'enseignement reçu en France et des qualités imaginatives. A titre d'anecdote, le dirigeant d'une entreprise allemande implantée en France soulignait la complémentarité au sein de ses équipes de recherche des talents français et allemands, insistant sur la créativité des premiers et la rigueur des seconds.

Dans le secteur manufacturier, des données quantitatives viennent corroborer ces affirmations : la productivité des salariés français est en effet parmi les premières

au sein des pays de l'OCDE. Ainsi, le FMI a-t-il estimé que par heure travaillée, les Français produisaient 15 % de plus que les américains. Les facteurs d'une telle réussite sont nombreux : niveau de qualification élevé, qualité des infrastructures, haut niveau des standards de production, et un point que l'on ne mentionne pas assez : qualité des services fournis par l'administration (santé, éducation, sécurité, administration générale).

De ce fait le coût salarial unitaire reste un atout pour la France, grâce à cette productivité, malgré le poids des charges sociales. Ce point agit donc en notre faveur dans les comparaisons internationales, en contrepoids des effets de la réduction du temps de travail. Certains chefs d'entreprise notent une plus grande disponibilité au travail des salariés français du fait de la protection sociale dont ils jouissent, à l'inverse de leurs homologues américains par exemple, qui doivent se préoccuper personnellement de leur propre protection.

Sans tomber dans un excès de chauvinisme, la qualité des ressources humaines disponibles en France est ainsi confirmée à la fois par les indicateurs quantitatifs dont nous pouvons disposer, et par les sondages et expériences qui nous ont été rapportés.

Pour ce qui concerne les niveaux supérieurs enfin, la richesse du tissu économique avec la présence d'entreprises internationales de toutes sortes, et le niveau de formation élevé font qu'il existe en France un vivier de cadres supérieurs, ce qui constitue également un atout dans la perspective de l'attraction de centres de décisions.

La qualité de la vie

L'un des dirigeants d'une filiale française de groupe international auditionné a conclu son analyse sur l'attractivité de la France, en soulignant que « pour les cadres, une mutation à Paris est le plus souvent vécue comme une récompense ».

Ce témoignage, confirmé par bien d'autres, souligne l'attrait de la France en terme de qualité de vie. C'est bien en effet de cela qu'il s'agit ici puisque d'un point de vue financier l'entreprise prend à sa charge, pour les principaux cadres dirigeants, les écarts de fiscalité avec son pays d'origine afin de garantir un niveau de salaire net après impôts. L'appréciation prononcée sur l'avantage à être muté en France porte donc spécifiquement sur la qualité de vie, toutes choses égales par ailleurs.

Certains éléments entrant dans ce critère sont bien connus et ont trait à l'histoire, à la tradition et à la culture française. Ils touchent au lieu commun lorsqu'il s'agit par exemple du domaine culinaire.

La communication et la capitalisation sur ces atouts ne sont cependant pas choses faciles. En insistant trop sur

cette qualité, la France risquerait d'accréditer l'image caricaturale d'un pays « où il fait bon vivre mais pas travailler ». Cependant, l'impasse ne doit pas être faite sur cette force bien réelle qui prend toute son importance lorsqu'il s'agit d'attirer des cadres dirigeants, particulièrement sensibles au cadre de vie dont non seulement eux-mêmes, mais également leur famille pourra bénéficier.

Une communication équilibrée entre données économiques, insistant sur la modernité, la productivité, les capacités technologiques, et par ailleurs la qualité de la vie est à même de séduire la cible visée.

Cette réputation de qualité de vie ne doit toutefois pas être considérée comme définitivement acquise. Plusieurs personnes auditionnées soulignent que la faible connaissance de l'anglais au sein de la population, les complexités administratives, contrebalancent ces facteurs en rendant le pays moins accueillant que ses voisins.

Nous aurons l'occasion de revenir plus loin sur ces points, mais il paraît important de souligner ici que nous ne pourrions à terme communiquer de manière crédible sur la qualité de la vie en France, que si nous offrons aussi une qualité d'accueil pour les cadres étrangers à la hauteur, faute de quoi la France deviendra, comme déjà certains l'affirment : « un pays où l'on vient avec des semelles de plomb... et que l'on quitte ensuite avec regret ».

Des faiblesses que nous nous sommes créées

La fiscalité

« Comment rendre la France plus attractive pour les centres de décisions ? » avons-nous demandé aux personnes auditionnées.

Parmi les réponses collationnées, l'une d'elles est revenue plus d'une fois : « Premièrement, la fiscalité, ensuite la fiscalité, enfin la fiscalité »

Au terme de cette mission, nous ne partageons pas cette vision uniquement fiscaliste du sujet, considérant que la fiscalité n'est pas le seul, ni toujours le principal critère, et que dans d'autres domaines des efforts doivent être accomplis.

Il n'en demeure pas moins évident que le poids des prélèvements obligatoires est le handicap majeur de la France en terme d'attractivité, d'autant que les populations visées sont relativement indifférentes aux contreparties offertes par la collectivité compte tenu de durées de résidence limitées; d'où une faible utilisation du système de retraite, et un recours rare aux prestations sociales.

Encore faut-il pousser plus loin l'analyse pour pouvoir en tirer des conclusions constructives.

Premier constat : la fiscalité est aussi un problème d'image mais qui reste fondé sur une réalité.

Avant même de s'intéresser aux données chiffrées, type d'impôt par type d'impôt, il faut bien prendre en compte que c'est l'image du système fiscal français pris globalement qui rebute les investisseurs étrangers.

Pour quelles raisons ? Là encore, avant même toute analyse approfondie du système plusieurs éléments se détachent de façon globale. D'abord la complexité de la fiscalité française est signalée. La multiplicité des règles, et à l'inverse des dérogations et niches créées par les réglementations successives, rendent le système totalement opaque pour les non-spécialistes.

Exemple fréquemment cité pour illustrer ce mal français, la fiscalité des stock-options est source de critiques sévères. Les réformes successives d'imposition de cet instrument ont abouti à un résultat particulièrement difficile à appréhender, à tel point que le traitement fiscal de ces options est estimé par les porteurs séparément selon l'année de distribution. Au final, bien qu'en montant la taxation de ces options ne soit pas toujours plus pénalisante qu'à l'étranger, l'image négative d'un système complexe est fortement dissuasive.

Il ne s'agit du reste pas uniquement d'une question d'image : la complexité engendre également un sentiment d'insécurité juridique et des coûts élevés pour recourir à des spécialistes à même de décrypter le dispositif.

Autre handicap global pour l'image de notre fiscalité, les relations entre le contribuable et l'Administration. Cette relation est vécue, jusqu'à la caricature, comme traumatisante et marquée par l'incompréhension mutuelle : des chefs d'entreprises se sentent automatiquement perçus par l'administration fiscale comme des fraudeurs en puissance. Sans même remettre en cause les textes, une attitude orientée vers le contrôle a posteriori davantage que sur le soupçon a priori serait une voie de progrès, à long terme, capable de gommer une partie de l'image négative du système fiscal.

Second constat : certains impôts sont très pénalisants car spécifiques à la France.

Deux cas, qui ont un impact direct sur l'attractivité de la France envers les sièges sociaux et les cadres dirigeants, méritent d'être soulignés.

D'abord le déplafonnement de l'impôt de solidarité sur la fortune par rapport aux revenus fait de la France un cas unique en Europe, à l'exception de l'Espagne dont le régime ISF reste toutefois moins pesant pour les contribuables.

Autre exemple, la taxe professionnelle a ceci d'unique qu'elle fait reposer le financement des collectivités locales sur un impôt ayant une assiette très pénalisante sur le plan économique : calculé sur la valeur brute des investissements, sans prise en compte de l'amortissement, et prélevé donc avant le moindre bénéfice, il fait entrer son coût fiscal dans le calcul du revenu d'exploitation, et, mécaniquement, pénalise le site France pour tout investissement.

Soulignons que ce n'est ni le montant en lui-même de l'impôt, ni le principe de financement par les entreprises des collectivités locales qui sont contestés, mais la mécanique de calcul qui pénalise le rapport rendement sur investissement. A l'inverse plusieurs de nos voisins européens financent les collectivités locales à l'aide d'un impôt sur les bénéfices.

Troisième constat : La France ne tient pas compte de la situation particulière des cadres étrangers détachés par leur entreprise.

Alors que l'article 81AIII du code général des impôts prévoit des exonérations pour les Français qui s'expatrient, afin de tenir compte des coûts spécifiques liés à cette situation, et que la plupart de nos voisins européens ont mis en place un statut spécifique pour les cadres impatriés, la France en l'état actuel des choses impose au taux de droit commun la partie de revenus des cadres détachés correspondant au remboursement du surcoût lié à l'expatriation.

Ce fait handicape la France dans les comparaisons de coûts d'implantation de sièges, du fait d'une mécanique mathématique appelée « gross up » par les spécialistes. Le phénomène est le suivant :

- Lorsqu'une entreprise envisage une localisation pour son siège, elle fixe, comme expliqué en partie introductive, le salaire de ses cadres dirigeants de façon à leur garantir un même revenu après impôts, indépendamment de la fiscalité du pays choisi et des coûts d'impatriation (liés au coût de la vie) : c'est l'égalisation ;
- Pour tenir compte de la fiscalité plus élevée en France que chez nos pays voisins, elle va donc intégrer dans la prime d'expatriation un différentiel de taxes ;
- Ce différentiel étant un revenu, il sera taxé en France (contrairement à nos principaux concurrents européens, c'est là que se situe le désavantage comparatif) au taux marginal ;
- L'entreprise sera obligée d'augmenter d'autant la prime pour compenser, mais ce surplus est à nouveau taxé...
- ...et ainsi de suite.

Par ce cercle vicieux, qui, en termes mathématiques converge sous forme de série géométrique, le coût pour

l'entreprise devient considérable, et même considérablement plus élevé que le simple écart de fiscalité sur le niveau initial du salaire. Nous avons eu accès à titre confidentiel à de telles simulations de coût sur des cas réels ; l'effet du phénomène de gross up est flagrant. Bien plus que l'écart initial de fiscalité sur le revenu (la différence entre le taux français, et, par exemple le taux anglais), il pénalise fortement la France dans le calcul du coût d'implantation. Sans nécessairement remettre en cause le niveau de la fiscalité (objet d'un débat différent), il est urgent et possible de casser cette logique du « gross up » qui affecte directement notre compétitivité.

Au total, au-delà du constat que le taux de prélèvements obligatoires en France est élevé par rapport à la moyenne européenne, la fiscalité est un handicap pour notre pays dans les comparaisons internationales, du fait d'une part de sa complexité, d'autre part de mesures spécifiques non partagées par nos voisins européens, lesquelles ont un impact pénalisant sur les investisseurs étrangers à la recherche d'un site pour un siège social.

Une spécificité sociale française ?

Les chefs d'entreprise rencontrés sont en général moins interrogatifs qu'affirmatifs sur cette spécificité, qui recouvre, selon eux, plusieurs aspects différents : le poids des cotisations sociales, les rigidités du droit du travail, sa pénalisation, et l'aspect conflictuel des relations sociales.

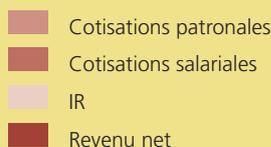
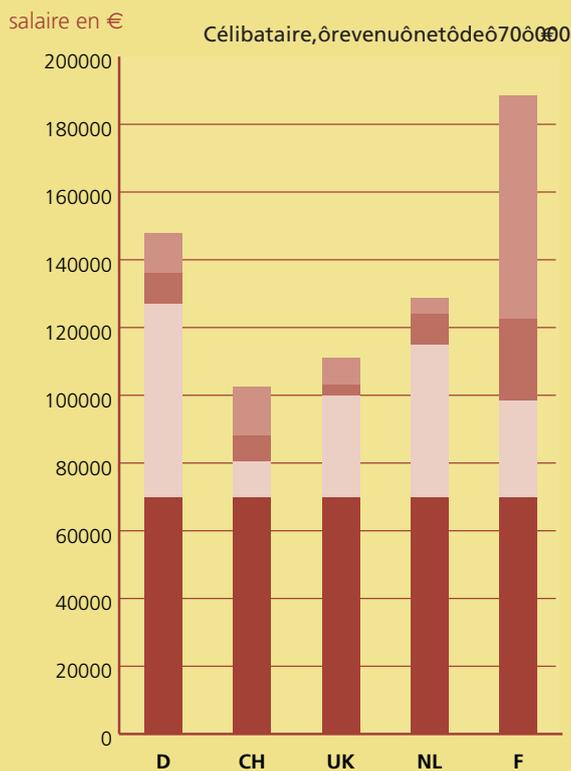
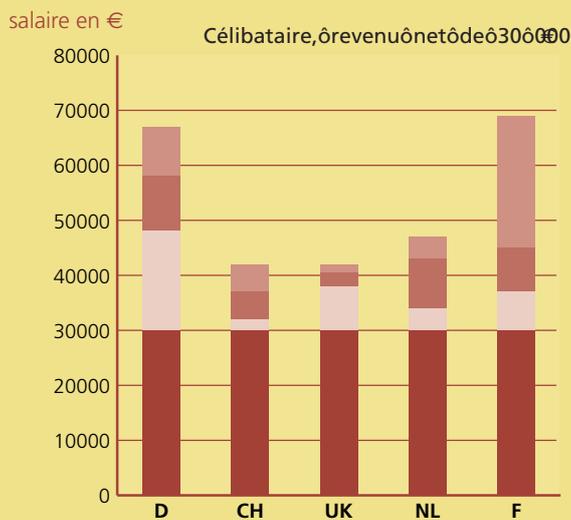
Le poids des cotisations sociales, d'abord.

Elles s'ajoutent en effet à la fiscalité traitée ci-dessus. La somme des deux forme ce que l'on appelle classiquement le coin fiscal et social. Cette notion résume la taxation multiple que subit le travail salarié : on le définit comme « l'écart entre le coût pour l'employeur d'une heure de travail et le pouvoir d'achat de la rémunération disponible de cette heure de travail pour le salarié ».

Le groupe Paris Europlace a réalisé en septembre 2002 une étude comparative du coin fiscal et social en Europe, portant sur 5 pays : Allemagne, Suisse, Royaume-Uni, Pays-Bas, France. La conclusion de l'étude est très nette : « le manque de compétitivité français résulte en grande partie d'un niveau excessif des cotisations sociales patronales ».

Bien sûr ce poids des cotisations sociales correspond également à un niveau de prestations que l'on ne retrouve pas partout ailleurs. Deux observations simples doivent cependant être prises en compte. D'abord les classements officiels sur l'attractivité et les grilles de lecture utilisées par les entreprises pour mesurer l'attractivité comparée des pays intègrent peu les bénéfices qui forment la contrepartie du poids des prélèvements. Un

Décomposition du coût salarial total



effort de communication pour rétablir un équilibre serait donc nécessaire (nous notions ainsi plus haut que le niveau élevé de protection sociale était probablement une explication de la productivité des salariés français).

Ensuite lorsqu'il s'agit de cadres impatriés, détachés en France pour une durée déterminée, les intéressés n'ont la plupart du temps pas la possibilité de jouir des prestations (retraite, chômage, santé...) offertes en contrepartie des cotisations. L'application à cette catégorie de personnel des mêmes cotisations qu'aux résidents français suscite donc une réelle incompréhension. Ce point est d'ailleurs reconnu par l'administration puisque des conventions bilatérales existent pour pratiquer des exonérations, mais le nombre de pays concernés reste limité. Il n'existe par exemple aucune convention avec l'Asie, et les négociations avec la Corée du Sud et le Japon durent respectivement depuis 8 et 5 ans.

Par ailleurs, il est à prévoir dans un futur relativement proche une grande vague d'investissements chinois, la France devrait être le premier pays européen à signer une convention bilatérale avec la Chine, si elle souhaite être en capacité, le moment venu, de capturer cette vague.

A cet égard, une piste de réflexion pourrait consister à prendre acte de cette situation et à la systématiser. On pourrait ainsi concevoir qu'un résident temporaire pour raisons professionnelles soit tout à la fois exonéré des cotisations afférentes aux risques maladie et retraites mais exclu du bénéfice des prestations correspondantes sous réserve que l'employeur garantisse lors de l'obtention du visa de travail la couverture de ces risques.

Les rigidités du droit du travail ensuite, et avec elles l'intervention fréquente du juge dans les relations sociales.

Ce grief est récurrent et unanime chez les entrepreneurs rencontrés, même si ceux qui sont implantés en France parviennent en général, grâce aux qualités des directions des ressources humaines, à concilier respect des règles et efficacité.

Par définition ce handicap regroupe un foisonnement de textes contraignants qui ne se retrouvent pas chez tous nos voisins. Quelques-uns, particulièrement importants méritent d'être soulignés ici à titre d'exemple.

Les délais de consultation des comités d'entreprise dans des phases de restructuration d'entreprises (soit pour des plans sociaux, soit dans le cas de réorganisations majeures), et le coût des restructurations sont deux sources majeures de freins à l'adaptation des entreprises, qui s'accompagnent d'une insécurité juridique particulièrement mal vécue : l'intervention du juge peut à toute étape de la procédure, même après des mois de négociations, impliquer de reprendre un dossier au point de départ.

Dans les cas extrêmes les délais peuvent atteindre un à deux ans. Notons qu'il s'agit là non seulement d'un frein à l'adaptation des entreprises, mais aussi un handicap directement quantifié pour attirer de nouveaux investissements. En effet, de plus en plus, les entreprises intègrent dans leur coût d'implantation un coût de sortie, c'est à dire le prix à payer pour mener une restructuration en cas de difficulté: la France est pénalisée par ce critère.

Un autre exemple en est la loi sur les 35 heures. Dans un contexte de compétition internationale, cette mesure n'a pas été comprise à l'étranger. Comment expliquer en effet, que dans le cadre d'une course mondiale à la compétitivité, la France ait imposé de manière autoritaire et indifférenciée aux entreprises installées sur son sol une réduction du temps de travail de leurs salariés.

Cette mesure a eu un impact très négatif sur l'attractivité de la France. En effet, outre le surenchérissement du coût du travail de 11,4 %, cette loi a eu un impact psychologique catastrophique, en affichant le fait que la France considère que le temps passé à travailler serait non seulement un temps contraint, mais également un temps perdu pour l'individu, et que seul le temps libre n'aurait de véritable intérêt pour lui.

Par ailleurs, cette mesure est véritablement impossible à appliquer pour les cadres de centres de décisions, ainsi que pour les chercheurs, dont la tâche est loin de se quantifier en temps de travail, mais plutôt en termes d'objectifs. Ces fonctions ne peuvent d'ailleurs être assumées s'il n'existe pas un vrai intérêt personnel, voire une véritable passion, pour celui qui les exerce. Dans ces conditions, la logique de la pointeuse relève d'un autre monde.

Le gouvernement a assoupli cette loi en permettant une plus grande flexibilité sur le volant des heures supplémentaires. Cette mesure nous semble aller dans le bon sens, malheureusement l'effet d'affichage négatif des 35 heures demeure. Un effort supplémentaire dans ce domaine serait le bienvenu, notamment en posant le principe selon lequel les cadres des quartiers généraux sont de fait des cadres dirigeants, et à ce titre ne sont pas soumis aux 35 heures.

Les relations sociales, enfin.

La perception des chefs d'entreprise des relations sociales en France est souvent très négative, et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit de cadres internationaux connaissant mal la France. L'image d'un pays où les relations sociales sont conflictuelles, souvent empreintes d'idéologie, et les grèves fréquentes est assez répandue.

Pourtant, objectivement, les statistiques les plus fréquemment utilisées sur le nombre de jours par an per-

due pour cause de grève, émanant d'organismes internationaux, sont favorables à la France et montrent que celle-ci n'est pas plus touchée que la moyenne européenne par les conflits sociaux. Certes, ces classements ne prennent pas en compte les perturbations liées aux conflits dans les services publics comme les transports, car elles sont difficiles à mesurer. Néanmoins, il est clair que nous aurions intérêt à communiquer fortement, sur la base de ces éléments objectifs, pour gommer ce qui relève du préjugé dans l'appréciation de la fréquence des grèves en France.

Reste que des efforts devraient être poursuivis pour améliorer les relations sociales « au quotidien », en développant davantage l'esprit de concertation, et en privilégiant la négociation au niveau des entreprises.

Il serait également nécessaire de prévoir un service minimum dans les services publics, notamment de transport, afin d'éviter cette image désastreuse d'un pays complètement bloqué à l'occasion du moindre conflit social.

Un développement territorial déséquilibré

Moins souvent évoqué dans les médias et chez les entrepreneurs, cette faiblesse française n'est pas un souci direct pour les investisseurs, mais pourrait nous pénaliser à long terme.

De quoi s'agit-il? La carte ci-dessous issue d'une étude de la DATAR sur les grandes villes européennes en fournit une illustration.

Un certain nombre de nos voisins européens ont vu le développement récent de métropoles autres que la capitale nationale, capables d'attirer des centres de décisions de groupes internationaux: Barcelone en Espagne, Milan en Italie, Manchester au Royaume-Uni. Cette évolution permet à ces pays d'offrir aux investisseurs étrangers une palette plus large de solutions d'implantation comprenant non seulement la capitale du pays mais également des métropoles « à taille humaine ».

Or la carte issue de l'étude de la DATAR montre qu'en matière de sièges sociaux de grands groupes la France se résume encore largement à Paris, dont il faut cependant noter à l'inverse qu'elle reste un puissant facteur d'attractivité grâce à une image de marque très forte.

Paris, en tant que métropole, dispose en effet d'un pouvoir d'attraction propre extrêmement fort, particulièrement adapté à la cible visée des cadres dirigeants internationaux et des sièges sociaux de grands groupes, sur lequel il est indispensable de capitaliser. Selon le « European Cities Monitor 2003 », étude réalisée par le cabinet Cushman & Wakefield, Paris arrive en seconde place derrière Londres dans le classement synthétique

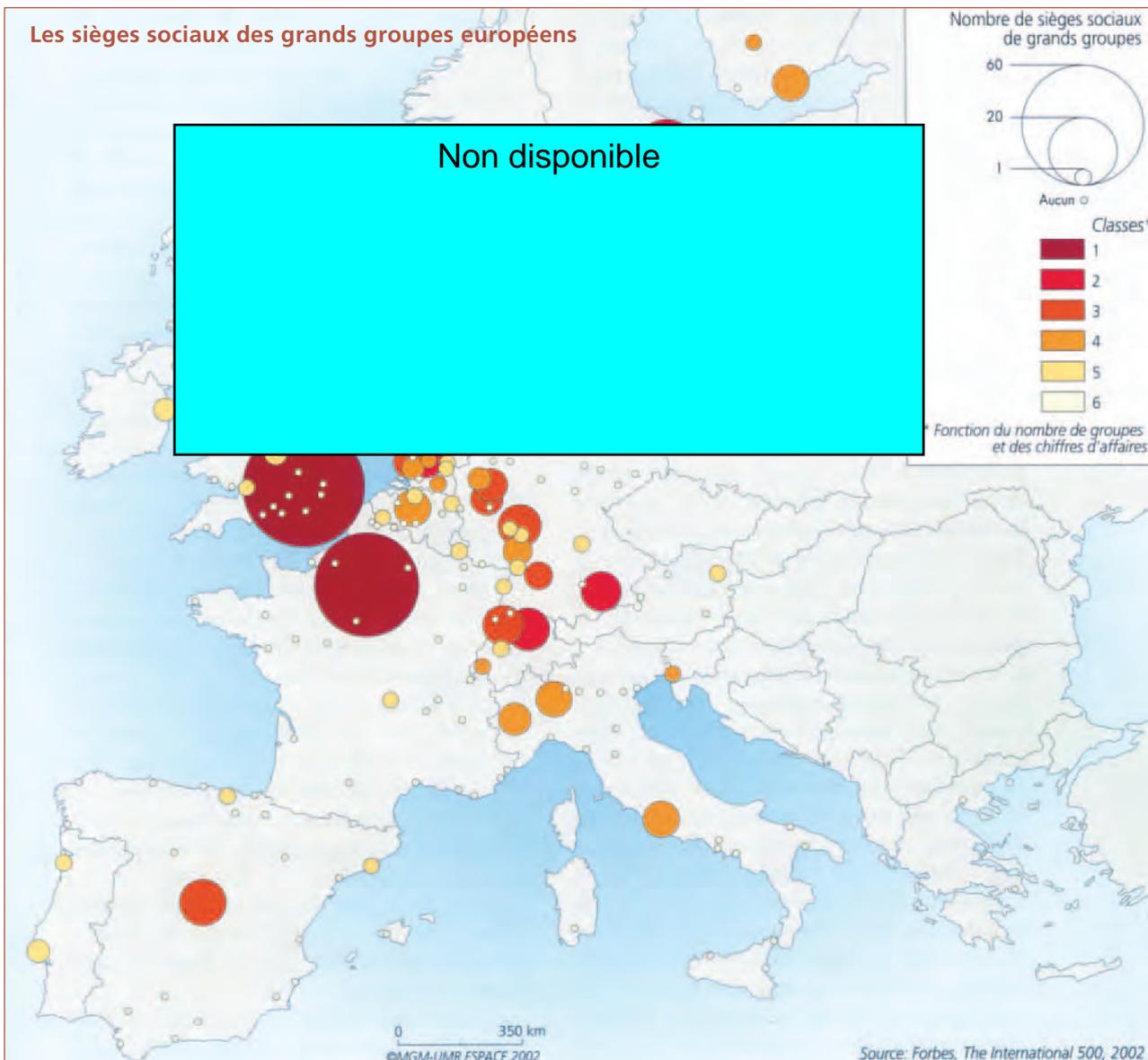
« des meilleurs sites d'implantation » pour les sociétés européennes, (même si ce type de classement agrégé à partir d'indicateurs hétéroclites est à prendre avec un certain recul, l'étude dans son ensemble montre la force de l'image de Paris).

Toutefois, à terme, ce développement territorial déséquilibré pourrait être une faiblesse si, comme le pensent certains spécialistes, géographes notamment, la demande des entreprises et des cadres internationaux mobiles se porte davantage à l'avenir vers des métropoles à taille humaine. La réflexion sur ce sujet mériterait probablement d'être approfondie pour en tirer éventuellement des conséquences.

L'attractivité est avant tout une question d'image mais qui se construit à partir d'une certaine réalité

Tout au long de l'analyse des forces et faiblesses développée ci-dessus un aller retour permanent a été réalisé entre les éléments objectifs, et les questions d'image. Les deux sont en effet intimement liés, même si le subjectif est parfois en décalage avec la réalité.

Reste un fait têtue : l'attractivité du pays reste in fine, avant tout une question d'image. Aucun groupe ne fixe son siège uniquement sur la base d'un calcul de coûts.



Arrêtons-nous donc spécifiquement sur la notion d'image de la France, avec ses propres forces et faiblesses.

Globalement les enquêtes récentes convergent vers un constat qui reconnaît la France comme un pays où il fait bon vivre mais qui « n'aime pas » les entreprises et ne s'est pas intégré au mouvement de mondialisation.

L'image de la France, notamment telle que projetée par les grands médias étrangers (presse internationale comme le Wall Street Journal ou le Financial Times) semble s'être dégradée et être en décalage avec la réalité même si elle s'appuie parfois sur de réelles faiblesses.

Certains atouts sont ainsi ignorés, notamment les capacités d'innovation technologique et la présence à l'international d'entreprises françaises. Dans ce domaine par exemple, malgré d'incontestables éléments économiques cités plus haut attestant de l'ouverture du pays, et malgré l'engagement européen très clair de la France, la perception mal comprise d'une « exception française » diffuse des préjugés sur un pays réfractaire à la mondialisation.

A l'inverse, les handicaps sont exagérés jusqu'à la caricature, par exemple concernant la conflictualité des relations sociales.

Cette image décalée par rapport à la réalité est confirmée par le sentiment généralement partagé par les cadres rencontrés, que la découverte de la France après une mutation leur a en général réservé une bonne surprise par rapport à leur opinion initiale.

Le rétablissement d'une image juste, à partir d'arguments chiffrés et économiquement incontestables, et sur la base de la valorisation de mesures en faveur de l'attractivité sont un élément majeur de la stratégie d'attraction des centres de décisions car leur localisation est en grande partie arrêtée par les cadres dirigeants destinés à s'y installer, sur la base de leur propre désir et du vœu de leur famille.

Cette problématique devrait être au centre du plan image de la France annoncé par le Premier ministre à La Baule et doté d'un budget de 10 millions d'euros.

Partie III

Proposition de mesures concrètes
d'application rapide

L'analyse de la concurrence internationale pour attirer les sièges sociaux, la mesure de l'enjeu stratégique à la clef, et le bilan dressé ci-dessus nous amènent à proposer un certain nombre de mesures ciblées afin de restaurer la compétitivité de la France sur ce secteur.

Signalons en préambule trois réflexions qui ont conduit à ces choix de priorités.

D'abord, les auditions menées et les données recueillies nous ont convaincus que pour être efficace un plan d'action ne pouvait pas se borner à traiter un seul facteur d'attractivité, par exemple la fiscalité ou l'image de la France ou le droit social, mais devait donner un signal fort d'une politique cohérente agissant sur tous les déterminants.

Ensuite, les propositions faites ciblent les centres de décisions et les cadres dirigeants. Des mesures plus générales sur la réforme des relations sociales, la baisse globale de la fiscalité ou encore des réformes structurelles ne sont pas abordées, bien qu'elles soient essentielles à terme pour la compétitivité globale du pays, par souci de se concentrer sur des mesures ciblées applicables rapidement.

Notons toutefois que la capacité du pays à mener ces réformes, même lorsqu'elles ne sont pas directement liées à notre sujet est un puissant facteur d'attractivité, car elles diffusent l'image d'un pays moderne et réactif. Pour ne citer qu'un seul exemple, la récente réforme des retraites a été perçue, par les milieux économiques étrangers, comme un signal extrêmement positif, contrecarrant l'image caricaturale d'une France sclérosée incapable d'engager quelque réforme que ce soit. Communiquer à l'extérieur pour capitaliser sur cet acquis devrait donc être un réflexe permanent lorsque nous menons des réformes structurelles, même lorsqu'elles paraissent à première vue uniquement tournées vers des questions internes.

Enfin, le choix a été fait de dispositions fiscales qui, si elles semblent au premier abord avoir un certain coût, devront rapporter par leurs effets beaucoup plus que ce coût que l'on peut qualifier de brut ou facial. Par ailleurs, nous partons du principe qu'il est préférable d'attirer sur notre territoire des entreprises que des mesures fiscales pérennes intéressent, plutôt que de faire venir à grand renfort de subventions ponctuelles des entreprises qui risquent de ne rester chez nous que le temps de l'effet d'aubaine. Il apparaît de plus, que le coût des subventions accordées soit infiniment supérieur au coût brut de la mesure (cf. le cas de Crolles infra). En effet, dans le cas de la subvention l'effet d'attractivité pour d'autres entreprises est quasi nul, alors que dans le cas de la mesure fiscale pérenne l'effet sur l'attractivité de notre territoire est incomparable. De sorte que, ce qui apparaissait comme une source de coût à la base devient une source de recette.

Des dispositions fiscales structurantes

La fiscalité des impatriés

La première disposition à envisager en priorité est à nos yeux la mise en place d'une fiscalité adaptée aux cas des salariés détachés en France par leur entreprise pour une durée déterminée, ce que l'on appelle régulièrement des impatriés.

Cette proposition n'est pas neuve : proposée par le député CHARZAT en 2001, elle est une demande ancienne des milieux économiques, citée par exemple dès 1991 dans un rapport du CNPF ou encore dans le rapport LAVENIR déjà cité.

Ce qui apparaît clairement au terme de cette mission, c'est le degré de priorité et d'urgence pour adopter cette mesure si la France souhaite prendre part dans les prochains mouvements de re-localisations de sièges. Nous l'avons en effet montré plus haut, en termes de coûts, lorsqu'il s'agit des sites accueillant les principaux dirigeants, les entreprises fondent leurs choix avant tout sur la base de la fiscalité des personnes. Or la France, dans ce domaine, est fortement pénalisée, cumulant une fiscalité globalement lourde et l'absence de prise en compte des charges spécifiques liées à l'impatriation, contrairement à nos voisins européens.

Mathématiquement, l'absence de statut fiscal des impatriés est un handicap crucial pour attirer des sièges sociaux de grands groupes, comme l'a montré l'exemple donné plus haut sur le phénomène du gross up. Par ailleurs, si la France ne parvenait pas à mettre en place cette mesure malgré la succession de rapports issus de tous milieux et de tous horizons politiques soulignant son intérêt, cela représenterait un signal négatif fort, décrédibilisant le plan d'action sur l'attractivité.

L'opportunité de cette réforme est du reste renforcée par le fait que, moyennant quelques critères d'ajustement techniques, elle ne représenterait pas un cadeau fiscal aux étrangers, mais la prise en compte simplement juste d'une situation particulière, l'impatriation, qui, engendrant des coûts spécifiques, devrait trouver une contrepartie fiscale. Pourquoi refuser aux étrangers créant des emplois en France des avantages que nos compatriotes trouvent en s'installant à l'étranger et que la loi française autorise pour les expatriés ?

Une fois posés ces principes, il reste à imaginer le contour que pourrait prendre une telle disposition. Sans entrer dans les détails techniques, l'adoption d'une mesure similaire à celle de la majorité des pays européens disposant d'un régime impatriés permettrait à la fois de replacer la France dans une bonne moyenne européenne, sans à l'inverse créer de surenchère dans

la concurrence fiscale ni de droits exorbitants pour les personnes concernées. Les grandes lignes de cette mesure seraient les suivantes :

- Une population éligible constituée de personnes qui sont réellement en situation d'impatriation, c'est à dire qui résidaient précédemment à l'étranger (ce qui peut être appréhendé par une durée de l'ordre de 5 à 10 ans) et qui sont détachés en France par leur entreprise ;
- Une exonération d'impôt correspondant à la part des revenus spécifique au coût de l'impatriation, y compris l'égalisation fiscale, ce qui est important pour éviter le phénomène de gross up. Cette part serait calculée sur la base déclarative de la prime d'expatriation (sur-rémunération liée au détachement en France), en veillant à ce qu'elle corresponde effectivement au surcoût spécifique lié à l'expatriation, de sorte qu'en aucun cas la base imposable retenue ne puisse être inférieure au salaire qui serait versé à un cadre français occupant les mêmes fonctions ;
- Un avantage restreint à une durée donnée de façon à ne pas créer un effet d'aubaine pour des personnes en réalité résidant de façon pérenne en France. Cette durée pourrait être fixée à 5 ans renouvelables une fois.

Les différents paramètres évoqués ci-dessus pourraient bien sûr évoluer en fonction de contraintes juridiques ou au gré des débats à venir. Il est cependant essentiel de préserver la simplicité et le caractère substantiel de l'exonération pour ne pas dénaturer le dispositif, qui, alors, serait contre-productif en terme d'image.

De même il est important que, grâce à l'utilisation du rescrit fiscal, les bénéficiaires de l'exonération obtiennent une totale sécurité juridique sur la part de rémunération exonérée. Dans le cas de localisations de sièges sociaux jugées particulièrement stratégiques, le ministère des finances devrait appliquer cette mesure avec le plus de souplesse possible en pouvant admettre des exonérations substantielles comparables à celles pratiquées de fait chez nos voisins européens.

Du fait du faible nombre de personnes concernées (flux de l'ordre de 3 000 par an) le coût de cette mesure serait assez limité, de l'ordre de 80 millions d'euros par an en calcul brut, c'est à dire sans prendre en compte les rentrées fiscales créées grâce à cette mesure qui s'avèreraient sans nul doute à terme supérieures à ce coût.

Ce coût est également à comparer avec les subventions accordées à certaines sociétés pour les inciter à s'implanter sur notre territoire. L'exemple de CROLLES en est symptomatique puisqu'il va coûter 543 millions d'euros de subventions directes.

Parallèlement à la dimension fiscale, il est également impératif de mettre fin à une réelle carence dans le domaine des cotisations sociales. Comme expliqué plus

haut, des conventions bilatérales existent avec certains pays pour éviter que les salariés étrangers détachés en France n'y paient des cotisations pour des prestations dont ils ne pourront jamais bénéficier ; ces conventions prévoient une réciprocité.

Or, il n'existe aujourd'hui aucun accord de ce type avec les pays d'Asie. Il faut noter que les projets de conventions avec le Japon et la Corée du Sud sont restés enlisés pendant plusieurs années, bien que les textes soient en réalité quasiment prêts. Le gouvernement a manifesté le souhait de relancer cet exercice pour permettre une signature rapide de ces conventions. Il est essentiel que cet objectif soit rapidement atteint.

Par ailleurs, il serait utile de faire un bilan régulier des conventions existantes afin de vérifier si elles sont appliquées de façon satisfaisante, et si les conditions de réciprocité sont bien respectées.

Enfin, la fiscalité des stock-options est également un frein fréquent à l'établissement de cadres étrangers en France. A minima, une mesure quasiment indolore budgétairement serait d'exonérer les plus-values liées à des stock-options attribuées avant l'installation en France du cadre impatrié.

L'impôt de solidarité sur la fortune

Le dé plafonnement de l'ISF par rapport aux revenus implique que pour certains contribuables la somme de l'impôt sur le revenu et de l'impôt de solidarité sur la fortune peut être supérieur au revenu lui-même.

Cet impôt vécu comme confiscatoire conduit à un flux significatif de sorties du territoire de nos patrimoines. La Direction générale des impôts estime à plus d'un par

A.S.M.E.P.

Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales

Pérennité et vente à des groupes étrangers : un premier constat

20 Leaders passés sous contrôle

Entreprises	Activités	Acquéreurs	Pays	Année
BAYARD	Leader français de la borne à incendie	TYCO INTERNATIONAL	États-Unis	1998
BIOBLOCK SCIENTIFIC	Leader français distribution d'instruments de laboratoire	FISCHER	États-Unis	1998
BOIN	Leader français confitures	HILSDOWN	Grande-Bretagne	1999
BOUCHARA	Leader français médicaments génériques	RECORDATI	Italie	2000
CESAR	Leader mondial de déguisements	BUTLER CAPITAL	États-Unis	2001
CHAUVIN	Leader français produits Ophtalmologiques	BAUSCH & LOMB	États-Unis	2000
DARFEUILLE	Leader français du transport de fret industriel	CHRISTIAN SALVESEN	Grande-Bretagne	2000
DAUPHIN OTA	Leader européen affichage	CLEAR CHANNEL	États-Unis	1999
DICKSON	Leader européen tissus de plein air	GLEN RAVEN MILLS	États-Unis	1998
ELIS	Leader européen de location de linge	BC PARTNERS	Grande-Bretagne	1997
FRAIKIN	Leader français de location de véhicules	IVECO	Italie	1999
GREGOIRE	Leader mondial des machines à vendanger	KUERNELAND	Norvège	2000
GRISSET	Leader mondial des barres de cuivre	DIEHL	Allemagne	1998
JET SERVICES	Leader européen transport rapide	TNT GROUP	Pays-Bas	1998
JOKER	Leader français des jus de fruits	ECKES	Allemagne	2001
NOUVELLES FRONTIERES	Leader français voyageur	PREUSSAG	Allemagne	2000
POMAGALSKI	Leader mondial des remontées mécaniques	SEEBER	Italie	2000
POTAIN	Leader mondial matériel de levage	MANITOWOC	États-Unis	2001
SALOMON	leader mondial équipement de ski	ADIDAS	Allemagne	1997
VMC PECHE	Leader mondial de l'hameçon triple	RAPALA	Finlande	2000

A.S.M.E.P. – 18, rue Boissière – 75116 PARIS – Tél : 01 56 26 00 66 – Fax : 01 56 26 02 60 – e-mail : asmep@club-internet.fr

jour le nombre de contribuables assujettis à l'ISF quit- tant le pays.

Certes une partie de ce flux provient de mouvements non directement liés à la fiscalité, dans le cadre de mou- vements de carrière. Mais a contrario, ce chiffreage ne prend pas en compte les sorties « préventives » de contri- buables sur le point d'entrer dans le champ de l'ISF, par exemple par la vente de leur entreprise.

Au total, ce phénomène de fuite des capitaux est donc bien réel. Dans leur rapport « Les Français face à l'ex- patriation des compétences, des capitaux et des entre- prises » les sénateurs BADRE et FERRAND se livrent à une analyse précise du phénomène de fuite de capital, recoupant des sources privées avec les données de la direction générale des impôts. Tout en soulignant la dif- ficulté d'obtenir un chiffreage complètement fiable, ils estiment que les flux sortants annuels entre 1996 et 2000 pourraient avoir été de 50 MdsF, soit 7,6Mds€.

Pour la question des sièges sociaux d'entreprises ce phé- nomène a plusieurs impacts particulièrement négatifs. D'abord, il est un frein à l'établissement de nouveaux centres de décisions en France dans la mesure où ces centres comprennent par définition des personnes qui risquent de tomber sous le coup de l'ISF.

Une première mesure à mettre en place serait à cet égard d'exonérer de l'ISF les cadres impatriés (sous les mêmes définitions de population cible que pour la mesu- re impatriés), ce qui par ailleurs ne serait pas injuste dans la mesure où le patrimoine ayant été accumulé au cours d'une carrière passée à l'étranger n'a pas de rai- son d'être taxé en France lors d'un séjour limité dans le temps. Là encore l'impact budgétaire serait quasiment nul en raison du nombre de personnes concernées.

Deuxième conséquence néfaste, l'application de l'ISF aux actionnaires non dirigeants dans les entreprises patrimoniales pousse un certain nombre de familles à implanter le siège de leur entreprise en même temps que leur entreprise à l'étranger, ou à revendre leur entreprise à une société étrangère qui délocalisera elle- même le centre de décisions. Le document ci-dessus, de source ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales), présente une liste d'entreprises leader dans leur secteur dont le siège est passé à l'étranger après une revente de l'entreprise patrimoniale pour des raisons essentiellement fiscales.

Un autre exemple pourrait être celui de la société CAS- TORAMA-DUBOIS vendue à la société anglaise KINGFI- SHER, laquelle société a décidé de rapatrier en Angleterre le centre de décisions de CASTORAMA qui était fixé à TEMPLEMARS dans le Nord, n'y laissant alors que la " direction France " de l'entreprise. Une cen- taine d'emplois directs tertiaires de haute qualification étaient alors perdus sur la métropole lilloise, chiffre

qu'on estime devoir doubler pour prendre en considé- ration les emplois indirects de même nature touchés par ce départ.

Globalement, pour diminuer les effets de cet impôt il serait donc utile de revenir au système initial prévoyant le plafonnement de l'ISF à 70 % des revenus et un retour du taux marginal à 1,5 % au lieu de 1,8 %, tout en réac- tualisant le niveau de ses tranches. Selon les estimations de la DGI une telle mesure aurait un coût brut de l'ordre de 270 millions d'euros. Cependant, même si ce phé- nomène est difficile à chiffrer la mesure permettrait d'éviter un certain nombre de nouveaux départs et de favoriser des retours qui compenseraient sur le long ter- me ces chiffres, grâce à de nouvelles recettes.

Ces modifications de l'I.S.F., indispensables à notre pays pour sauver bon nombre de fleurons de l'industrie française devraient se faire dans un contexte dépassion- né. L'intérêt de la France devrait pouvoir alors dépasser les querelles politiciennes. Un accord pourrait au préa- lable être trouvé en dehors du champ d'affrontement politique traditionnel que constitue l'hémicycle. Monsieur Jean-Pierre BRARD, député du groupe com- munistes et républicains, dans un colloque consacré à la fiscalité du patrimoine⁶, semblait tout à fait favorable à cette modalité de règlement de ce problème crucial pour notre économie et pour nos emplois.

Le cas particulier de la taxe professionnelle

Évoquer la taxe professionnelle dans un rapport sur les centres de décisions peut au premier abord sembler hors de propos, étant donné que ces sites ne donnent pas lieu en général à des investissements lourds et sont donc peu soumis à la taxe professionnelle.

Il nous semble cependant que la taxe professionnelle est aujourd'hui un tel handicap fiscal pour l'attractivité de la France en général, notamment pour les activités capi- talistiques, que son effet négatif sur l'image de la fisca- lité du pays suffit à lui seul pour justifier d'évoquer ici ce point.

Les effets négatifs de cette taxe ont été rappelés en partie II : son assiette est constituée des investissements en valeur brute, l'impôt est donc payé avant le premier euro de bénéfice. La dépréciation des immobilisations n'est pas prise en compte, et dans les calculs écono- miques des entreprises qui in fine déterminent les loca- lisations d'activités, la taxe professionnelle s'impute sur le résultat d'exploitation, ce qui n'existe pas dans nos pays voisins.

Notre objectif dans ce rapport n'est pas de formuler une proposition complète de réforme, car la concertation à mener dépasse le cadre de cette mission, mais il réside

6 – Colloque « La fiscalité du Patrimoine » organisé par le Conseil Supérieur du Notariat, le 13 mai 2003 au Conseil d'État à Paris (cf. : Les actes du colloque p. 8)

d'une part dans le fait de dégager les principes d'une remise à plat du dispositif, et d'autre part dans celui de demander la mise en place rapide d'un calendrier de travail devant aboutir à une refonte complète de cette taxe.

Les difficultés de la réforme sont connues : par son montant, environ 14 Milliards d'€ par an hors assiettes foncières, la taxe professionnelle est un enjeu budgétaire réel qui nécessite une attention particulière lorsque l'on cherche à la faire évoluer.

Par ailleurs, d'un point de vue juridique, la constitution a reconnu lors de sa dernière révision, et il y a lieu de s'en féliciter, le principe d'autonomie financière des collectivités locales :

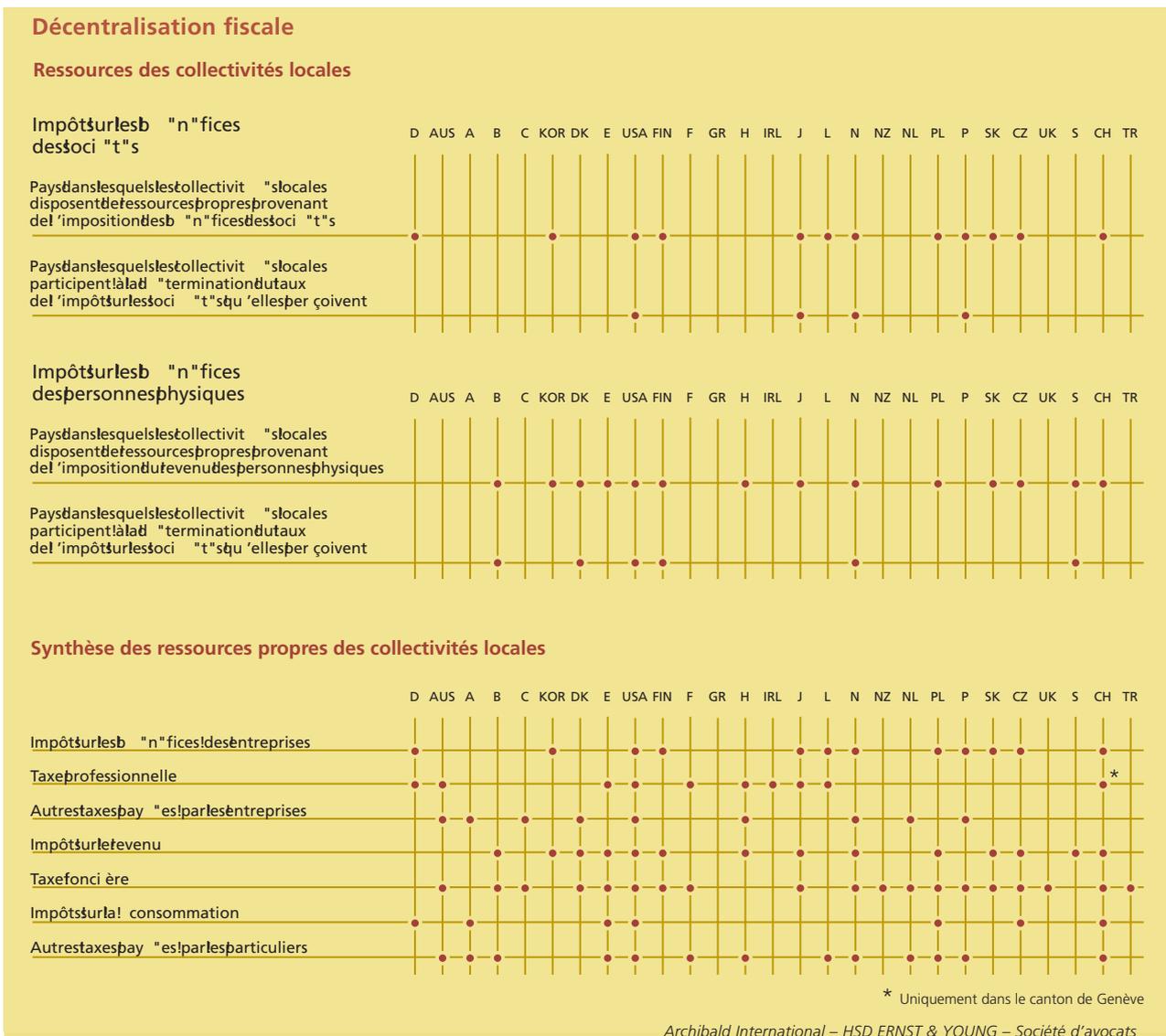
« Les collectivités territoriales bénéficient de ressources dont elles peuvent disposer librement dans les conditions fixées par la loi. Elles peuvent recevoir tout ou partie du produit des impositions de toutes natures. La loi peut les autoriser à en fixer l'assiette et le taux dans les

limites qu'elle détermine. Les recettes fiscales et les autres ressources propres des collectivités territoriales représentent, pour chaque catégorie de collectivités, une part déterminante de l'ensemble de leurs ressources. La loi organique fixe les conditions dans lesquelles cette règle est mise en œuvre. »

Ces difficultés ne doivent cependant pas bloquer toute réforme : soulignons que nos voisins européens, y compris l'Allemagne qui est peu suspecte de centralisme et de non respect de l'autonomie budgétaire des Länder, ont trouvé des solutions.

Une réelle remise à plat du système, plutôt qu'une modification à la marge nécessairement imparfaite, est donc à privilégier, sur la base d'une concertation associant les collectivités locales.

Le principe de la réforme pourrait s'inspirer des pratiques de nos voisins européens chez qui l'assiette de l'impôt porte sur les bénéficiaires.



Des mesures fiscales spécifiques directement tournées vers les quartiers généraux

Fiscalité des entreprises : régime des quartiers généraux et ruling

Il existe en France, comme dans de nombreux pays européens un régime fiscal spécifique pour les quartiers généraux, institué par une instruction datant de janvier 1997 et récemment modifiée.

La raison d'être de ce régime spécifique est d'abord technique : la nature des services rendus par le quartier général (fonctions de direction, gestion coordination ou contrôle) et la qualité du bénéficiaire (entités appartenant au même groupe) rendent difficiles la détermination par l'entreprise d'une valeur marchande des services.

Dès lors la France, comme de nombreux pays européens disposent de règles spécifiques consistant à appliquer le taux d'impôt sur les sociétés de droit commun à une assiette calculée sur la base des dépenses d'exploitation du quartier général.

Cette disposition, qui a une explication technique, est également un facteur de compétition entre les pays disposant de tels régimes : suivant le taux retenu pour obtenir

l'assiette imposable à partir des dépenses d'exploitation, et suivant les charges prises en compte parmi ces dépenses d'exploitation, l'impôt pourra varier.

Ainsi, chaque pays européen a mis en place son propre système, et les impositions correspondantes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

La France n'y figure pas dans une mauvaise moyenne, mais offre néanmoins des conditions nettement moins avantageuses que la Belgique.

L'existence de cette instruction de 1997 est donc un point très positif dans le cadre fiscal français pour attirer des centres de décisions. Suite à des critiques de la commission européenne sur ce dispositif au titre des mesures dommageables entraînant une concurrence fiscale néfaste, il a dû être modifié en août 2003, mais sans que ses principes fondamentaux n'aient été modifiés. Cette modification a consisté à limiter l'avantage dans le temps avec la possibilité cependant de renouveler le dispositif.

Pour autant, si la France souhaite adopter une stratégie ambitieuse vis à vis des centres de décisions elle peut donner une efficacité plus importante au dispositif par trois voies.

Tout d'abord, les conditions actuelles pour pouvoir bénéficier de ce régime sont restrictives, et contraignent les entreprises à des calculs complexes pour déterminer le taux de marge adéquat servant à calculer l'assiette de l'impôt. De plus, seules les activités de coordination au sens strict sont autorisées, à l'exclusion d'autres fonctions centralisées stratégiques de l'entreprise.

L'offre fiscale de la Suisse est attrayante pour les centres de décision

Rang	Pays	Réglementation fiscale (2)	Base imposable (3) % des coûts opérationnels au taux de taxation ordinaire	Taux de taxation ordinaire (4)	Taux de taxation final des centres de décision (1)
1	Suisse	Société administrative	3 % - 5 %	25 %	0,75 % - 1,25 %
2	Belgique	Centre de coordination	8 % - 10 % (5)	33,99 %	1,36 % - 1,7 %
3	Pays-Bas	Société auxiliaire	5 % - 10 %	34,5 %	1,73 % - 3,45 %
4	France	Centre de coordination	5 % - 10 %	35 %	1,75 % - 3,5 %
5	Allemagne	Centre de coordination	5 % - 8 %	38 %	1,9 % - 3,04 %
6	Royaume-Uni	Centre de coordination	8 %	30 %	2,4 %

(1) Taux de taxation ordinaire multiplié par la base imposable (% des coûts opérationnels des sièges sociaux)

(2) Source : OECD, « Towards Global Tax Co-operation : Progress In Identifying and Eliminating Harmful Tax Practices, 2000 »

(3) Source : The Bureau of National Affairs Inc, Washington, 2001

(4) Rapport mensuel 10.2001, Federal Minister of Finances, Germany

(5) 8-10 % des coûts opérationnels au taux de taxation ordinaire. Les coûts de fonctionnement excluent les coûts de personnel et les charges financières. Nous supposons qu'ils représentent la moitié des coûts opérationnels, par conséquent le taux de taxation des coûts a été divisé par deux.

Source : Arthur D Little, analyse McKinsey.

Pour simplifier le dispositif et lui rendre tout son intérêt nous recommandons une application plus souple, sur la base d'un « ruling » (pratique du rescrit en français) avec l'administration : dans le cas de centres de coordination présentant un intérêt économique majeur, l'administration fiscale pourrait s'engager à l'avance dans le cadre d'une procédure de rescrit, à assimiler le site à un quartier général et fixer le taux utilisé pour le calcul de l'assiette, de la façon la plus avantageuse possible.

En outre, les activités de recherche et développement, les activités financières, les activités marketing, voire les activités de formation, aujourd'hui exclues du bénéfice du régime pourraient y être incorporées. Compte tenu du faible nombre de sites concernés, le coût de ces dispositions serait très faible.

Certes il pourra être objecté qu'après le classement par la Commission en « mesures dommageables » de ce type de régime spécifique pour les centres de coordination, le sens devrait être, sous la contrainte juridique, de durcir le régime plutôt que de le rendre plus favorable.

En réalité, il apparaît aujourd'hui que nos voisins disposant de régimes plus favorables encore à ce qui est proposé ici ont maintenu leur propre dispositif ; dans ces conditions il n'est pas de raison pour que la France se laisse moins de marges de manœuvre que les autres pays de l'Union. Celles offertes par la pratique du rescrit doivent donc être exploitées au maximum, sans pour autant remettre en question notre respect des règles européennes.

Fiscalité des personnes : Une mesure dérogatoire adaptée aux cas des cadres internationalement mobiles employés dans des quartiers généraux

La mesure en faveur des impatriés citée ci-dessus sera un puissant levier pour restaurer la capacité pour des entreprises installées en France de recruter des cadres ou chercheurs étrangers à des postes clés.

Au vu des cas concrets que nous avons rencontrés et des pratiques observées en Belgique, il nous semble qu'un effort spécifique doit également être fait en faveur des salariés occupant des fonctions de reporting, contrôle et animation spécifiques aux centres de décisions internationaux supposant de fréquents voyages à l'étranger.

Nous avons pu constater sur un exemple concret que l'entreprise pouvait calculer le coût fiscal de sa localisation, et à partir de là prendre sa décision, sur la base des taxes liées au revenu d'une petite dizaine de cadres exécutifs.

Or, en plus du régime impatriés similaire à celui proposé plus haut, la Belgique a adopté une mesure prenant acte du fait que ces dirigeants passaient la majeure partie de leur temps à l'étranger. De ce fait, elle a décidé de ne taxer leurs revenus qu'à due concurrence du temps passé en Belgique.

Nous sommes favorables à l'adoption d'une mesure rigoureusement parallèle, qui aurait un effet décisif pour attirer les centres de décisions. En effet, nous plaçant exactement au même niveau en terme de fiscalité que la Belgique, qui est allée plus loin dans une stratégie ciblée sur ces sites, nous devenons d'un seul coup extrêmement attractifs grâce à nos atouts différents de qualité de vie, d'infrastructures...

Précisément, la mesure préconisée consisterait à :

- Exonération d'impôt de la quote part du revenu correspondant à la proportion annuelle de temps passé à l'étranger (vérifié strictement sur justificatifs) ;
- Pour les cadres employés par un quartier général de groupe international exerçant une fonction de reporting, de contrôle ou d'animation à l'échelle du groupe l'amenant à se déplacer régulièrement sur d'autres sites du groupe à l'étranger ;
- Cet avantage serait limité à une durée de 5 ans renouvelables

Afin de donner au dispositif toute la sécurité juridique requise, une procédure de ruling serait mise en œuvre sur la demande conjointe du quartier général et des employés concernés, pour arrêter la liste des personnes concernées, nécessairement en nombre limité, dans chaque quartier général agréé.

Environnement administratif et cadre juridique : vers plus de simplification et de contractualisation

La deuxième partie de ce rapport a été l'occasion de pointer certains points négatifs concernant l'image du pays auprès des décideurs internationaux : accueil déficient du fait de pesanteurs administratives, insécurité juridique, droit du travail contraignant. Convaincus que l'attractivité du pays se construit sur ces éléments tout autant que sur l'amélioration de notre système fiscal, nous proposons ici des mesures diverses, d'envergures variables, touchant à des domaines hétéroclites, mais qui ont pour point commun de simplifier la vie des entrepreneurs venant créer des emplois en France et de leur assurer une meilleure sécurité juridique.

Mieux accueillir les cadres impatriés

Nous avons rappelé plus haut que notre force en terme d'image résidait en partie dans notre qualité de vie, mais que ce point positif était compensé par le ressenti négatif de l'accueil reçu par les cadres étrangers.

Fait emblématique de cette arrivée laborieuse, la nécessité pour des cadres dirigeants étrangers de patienter, souvent à plusieurs reprises, dans de longues files d'attente aux guichets saturés des préfectures pour obtenir leur titre de séjour. Certains chefs d'entreprises nous ont ainsi raconté avec étonnement leur expérience personnelle. Nul doute que ce type d'anecdote circule largement dans les milieux d'affaires et contribue ainsi à une image négative du pays.

Avant toute proposition précise d'amélioration, il nous semble important de poser ici un principe: le souci d'assurer un traitement équitable entre résidents en France ne doit pas être interprété dans un sens rigoriste qui conduirait à exclure toute pratique visant à un accueil facilité pour les cadres dirigeants d'entreprises s'installant en France. L'enjeu économique que représente cette population, au demeurant composée d'un petit nombre de personnes, justifie que chaque administration ait le souci constant de rendre les formalités d'accueil les plus rapides possibles, quitte à introduire des disparités de traitement.

Entrons maintenant dans le détail, trois points émergent comme prioritaires au terme de cette mission:

Simplifier la délivrance des titres de séjour pour les personnes concernées

Ce point répond à l'exemple cité plus haut de PDG étrangers faisant aujourd'hui la queue en préfecture pour obtenir leur titre de séjour.

Ce progrès repose en grande partie sur la capacité à identifier les cadres concernés et à leur délivrer leur titre dans un autre cadre que celui de la procédure habituelle des titres de séjour. En effet, le délai nécessaire à l'obtention du titre n'est pas dû au temps nécessaire pour traiter le dossier du cadre concerné, mais au fait qu'il se trouve intégré dans le flux considérable de l'ensemble des dossiers.

Dès lors, il devrait être possible d'améliorer radicalement la situation en permettant une remise simultanée aux cadres concernés des papiers qui lui sont nécessaires: visa, titre de séjour, autorisation de travail, par exemple au consulat avant son départ.

Un travail en commun des ministères concernés est urgent pour définir les modalités précises de cette mesure. Celle-ci devrait, une fois adoptée, faire l'objet d'une communication forte pour capitaliser sur ce signal

envoyé aux milieux d'affaires, que la France se mobilise pour favoriser leur accueil.

Au-delà des formalités à remplir à l'arrivée, beaucoup regrettent l'absence de mise à disposition d'informations en anglais sur les démarches administratives à entreprendre tout au long du séjour. Une première réponse à cette carence serait d'éditer des brochures et pages internet en anglais concernant les principaux formulaires.

De façon plus ambitieuse, certains préconisent la mise en place dans les grandes métropoles de guichets spécialisés, multilingues, capables d'aiguiller les cadres impatriés dans leurs démarches administratives. Des entreprises soulignent qu'elles seraient prêtes à contribuer financièrement à ces centres, dont l'établissement pourrait effectivement être coûteux.

Nous recommandons qu'au moins à titre d'expérimentation des collectivités travaillent avec des acteurs privés pour mettre en place de telles structures (éventuellement rattachées à des structures de développement existantes) sur la base d'un financement privé majoritaire.

L'autorisation de travail pour les conjoints des cadres impatriés

Dans le même esprit, le ministère du travail a entamé une action pour faire en sorte que les conjoints de cadres impatriés obtiennent leur autorisation de travail dans des délais raccourcis et selon une procédure simplifiée.

Là encore cet effort devrait être mis en pratique rapidement, et faire l'objet d'une communication importante.

Il existe une réelle nécessité de mettre en place une réciprocité avec les pays qui octroient automatiquement un permis de travail aux conjoints de nos cadres expatriés.

Faciliter l'accès à des cursus internationaux au sein d'écoles et lycées internationaux

L'un des chefs d'entreprise auditionnés nous a expliqué que le groupe américain dont il préside la filiale française, avait envisagé d'établir en France le siège social d'une nouvelle entité du groupe correspondant à un nouveau produit, et avait finalement renoncé à cette localisation parce que le dirigeant de la filiale n'avait pu obtenir l'assurance écrite que ses enfants auraient des places dans le lycée international le plus proche.

Cet exemple, particulièrement frustrant, montre tout d'abord la nécessité d'une prise de conscience générale au sein des pouvoirs publics de l'enjeu de ces décisions d'implantation: il est clair que la demande du dirigeant concerné aurait pu être satisfaite si elle avait été prise en considération au niveau adéquat.

Il illustre aussi à quel point il est crucial de pouvoir offrir aux enfants des cadres destinés à travailler dans les

centres de décisions, la possibilité d'accéder à des cursus internationaux.

Une première réponse est le développement des classes internationales, qui a commencé et doit continuer à se développer au fur et à mesure des besoins.

Les acteurs de terrain font cependant état d'une difficulté importante : même là où des classes internationales existent, les cursus proposés ne sont pas réellement internationaux, dans la mesure où le bac international, norme reconnue par de nombreux pays, n'est pas proposé, ce qui d'une part limite la part des enseignements en langue anglaise, d'autre part ne permet pas d'obtenir un diplôme reconnu à l'international. Tout en reconnaissant l'équivalence de ce diplôme, l'Éducation Nationale refuse, du moins dans certaines académies, de mettre à disposition des classes fonctionnant selon ce cursus, les appuis en ressources humaines qu'elle donne par ailleurs. Cela représenterait pourtant un progrès par rapport à la situation actuelle où seule est offerte la possibilité de passer un bac français à option « international », qui ne dispose pas de la même reconnaissance partout dans le monde que le « bac international ».

Cette carence est particulièrement pénalisante et contribue à l'image d'une France récalcitrante à la mondialisation. Nous proposons donc que l'Éducation Nationale prenne clairement position sur ce point, de façon homogène entre académies, en mettant à disposition des classes préparant le bac international les mêmes appuis qu'aux classes internationales aujourd'hui aidées.

Plus généralement, le développement de la pratique de l'anglais au sein de la population, et l'internationalisation des cursus offerts à nos étudiants sont des éléments essentiels pour garantir de bonnes possibilités d'accueil d'investisseurs étrangers et contrer l'image d'un pays réfractaire à la mondialisation. C'est pourquoi nous proposons que nos universités et grandes écoles développent largement des enseignements techniques en langue anglaise, et accueillent davantage d'étudiants étrangers, à l'issue de procédures de sélection rigoureuse, et dans un souci de diversité géographique parmi les étudiants accueillis.

La pratique du rescrit

L'insécurité juridique ressentie par les investisseurs étrangers en France tient fréquemment, selon leurs témoignages, à la difficulté d'obtenir de l'Administration des engagements clairs sur le droit qui leur est applicable, afin qu'ils ne puissent être remis en cause par la suite.

Pourtant, il existe aujourd'hui, dans le domaine fiscal, une possibilité, inscrite dans la loi de bénéficier d'un tel engagement, via la pratique dite du rescrit. Le contribuable, personne physique ou personne morale peut

interroger l'Administration fiscale pour lui demander de confirmer son statut fiscal ; la réponse de l'administration (tacitement favorable en cas de non-réponse) engage celle-ci dans la mesure où, à législation constante, elle ne pourra plus ensuite revenir sur sa décision.

Cette modalité est aujourd'hui peu connue et peu utilisée. Faire connaître son existence participerait de l'effort d'amélioration de notre image pour contrer le préjugé sur l'insécurité juridique.

Par ailleurs, en matière fiscale, cet instrument serait une voie opportune pour examiner avec le maximum de bienveillance permis par les textes, les situations des centres de décisions et de leurs ressortissants, dans le cadre de l'application du régime des quartiers généraux et, après sa mise en place, du régime fiscal pour les impatriés.

Au-delà de la seule sphère fiscale, l'extension de la pratique du rescrit à d'autres domaines serait également de nature à améliorer l'image de notre administration. Des réflexions sont en cours en ce sens dans chaque ministère pour identifier les procédures qui pourraient donner lieu à ce type d'engagement. Cette recherche devrait être pratiquée dans le sens de la plus large ouverture possible.

La réforme du droit des procédures collectives

Il peut paraître paradoxal d'évoquer ce point, qui évoque plus les cas de fermetures de sites que l'accueil d'investisseurs étrangers, dans un rapport sur l'attraction des centres de décisions.

Pourtant l'impact de la réforme engagée dans ce domaine par le gouvernement peut avoir un réel impact sur le sujet qui nous concerne ici, pour deux raisons.

La première est que les entreprises lorsqu'elles établissent des filiales dans un pays, en y plaçant le siège social correspondant, intègrent de plus en plus dans leur décision d'implantation une appréciation sur les coûts de sortie. La réflexion concerne au premier plan le coût des plans sociaux, nous y reviendrons, mais également le cas du traitement des difficultés financières éventuelles, dans le cadre d'une procédure collective.

Or, celle-ci est en France totalement impuissante à permettre le redressement des entreprises en difficultés, la sauvegarde des emplois et le paiement des créanciers. 95 % des 40 000 cas répertoriés par an aboutissent à une liquidation. Cette inefficacité contribue fortement à repousser les investisseurs étrangers.

Le deuxième facteur, relève de la problématique de l'image du pays. Parmi les stéréotypes, très souvent caricaturaux, dégradant la perception du site France, figure en bonne place celui d'un pays dont la culture ne serait

pas favorable aux entrepreneurs, à ceux qui prennent des risques ; un pays qui place au premier rang de sa méritocratie les titulaires de diplômes prestigieux, mais qui pénalise lourdement les échecs. Là où aux États Unis créer une entreprise, connaître un échec pour ensuite recommencer est chose commune, chacune de ces trois étapes est difficile en France, notamment du fait du poids de la procédure de redressement judiciaire.

Dans ce contexte, la réforme de la procédure collective, dans le sens d'une moindre pénalisation et d'un moindre traumatisme associé à la notion de redressement judiciaire, tout en garantissant les droits des créanciers, sera un élément positif qu'il conviendra de valoriser.

Pour cela, la réforme devrait s'articuler autour d'une architecture simple, privilégiant :

- le rôle des négociations de la direction de l'entreprise avec ses créanciers pour aboutir à un plan de redressement, sans que pour autant, une minorité de créanciers puissent faire obstacle à tout accord. Un tel plan ne devrait pas se limiter pour être efficace à l'octroi de délais de paiement comme c'est le cas pour les plans de continuation actuellement;

- à défaut d'accord autour d'un plan de redressement, des procédures de cession et liquidation rapides, efficaces et transparentes permettant de pérenniser l'entreprise et d'indemniser justement les créanciers.

La confiance des chefs d'entreprise et des créanciers en la procédure conviendrait également d'être renforcée, en leur donnant un droit de regard sur la nomination du mandataire ad hoc. Dans le même esprit, le juge consulaire ne devrait intervenir que pour arbitrage et ne plus pouvoir s'auto-saisir comme c'est le cas aujourd'hui.

Une telle réforme est très clairement souhaitée par les acteurs économiques rencontrés. Elle est urgente car l'inefficacité de la procédure actuelle, outre ses conséquences sociales, pénalise lourdement la France dans les comparaisons de systèmes juridiques, aggrave son image de manque de modernité, et dissuade des investisseurs de considérer une implantation de siège social en France.

Vers un droit du travail plus contractuel et moins pesant pour les entreprises

Un effort devrait être entrepris pour favoriser la négociation au plus proche de la réalité, soit au niveau de l'entreprise.

Le principe de subsidiarité devrait dans ce domaine être également la règle, et il faudrait privilégier la contractualisation des règles sociales comme l'a évoqué Olivier DASSAULT dans son rapport sur l'attractivité du site France.

En effet, les étrangers ne comprennent pas que l'État puisse imposer des règles communes à des entreprises qui ont des réalités quotidiennes si différentes les unes des autres.

L'exemple symptomatique de la méthode à éviter reste celle utilisée pour la loi sur les 35 heures, où l'État a imposé de manière monolithique une diminution du temps de travail à toutes les entreprises, alors qu'elle recouvrait des conditions de fonctionnement, des marchés, des concurrences, mais également des réalités économiques et sociales, différents selon leur secteur d'activité.

À l'antithèse de la loi sur les 35 heures se situe l'accord entre les partenaires sociaux sur la formation professionnelle intervenu en septembre dernier. En effet, dans ce cadre l'État n'a été que le déclencheur de la négociation entre les partenaires sociaux, qui ont construit ensemble l'architecture de la mesure, rendant ainsi celle-ci acceptable par tous.

C'est ce schéma qui pourrait plus certainement permettre de faire évoluer la réglementation sur les plans sociaux.

Des mesures structurantes sectorielles

Deux domaines spécifiques, la R&D et la place financière de Paris, nous paraissent représenter un enjeu structurant à la fois pour l'économie nationale et pour l'image du pays, à un point tel que leur développement est une condition pour attirer et retenir des centres de décisions de grands groupes internationaux.

La Recherche et Développement

Le constat des forces et faiblesses de la Recherche et Développement en France comme en Europe est bien connu et est traité dans plusieurs rapports antérieurs. Parmi les forces, la qualité de la formation et de la recherche académique sont les plus emblématiques. Parmi les faiblesses citons le retard en termes de dépenses de recherche et d'innovation par rapport aux États-Unis et au Japon par exemple, en termes de dépôts de brevets, et la faiblesse des investissements privés de R&D.

De même, des rapports ayant abordé cette question et des témoignages recueillis au cours des auditions, il ressort un assez large consensus sur les mesures à mettre en œuvre pour redresser la situation en matière de R&D et d'innovation : accroissement de la dépense européenne de recherche et développement, mise en place du brevet communautaire, encouragement de la recherche

industrielle, et de façon plus spécifiquement française, réforme des structures de recherche publique, et amélioration du financement de l'innovation.

Le gouvernement a engagé en la matière plusieurs réformes allant dans cette direction. Citons dans ce cadre le plan innovation, avec la création du statut de la jeune entreprise innovante, et la création de la société unipersonnelle d'investissement à risque. La future création de fondations de recherche est également un point positif.

La réforme du Crédit d'impôt recherche enfin, fait de cet outil, selon les témoignages recueillis, l'un des plus efficaces dans le monde pour aider à développer les dépenses de recherche industrielle. L'élargissement de son assiette, qui en année pleine induira une augmentation de 440 millions d'euros environ du coût de la mesure, au volume des dépenses de recherche, alors que le dispositif était jusqu'alors limité à l'accroissement en volume des dépenses, est un point particulièrement positif pour l'attraction de centres de R&D, en garantissant un effort des pouvoirs publics pour les grands centres de recherche.

Il nous revient ici de souligner que ces mesures participent de façon déterminante de la politique d'attractivité de la France ; à ce titre elles devraient faire l'objet d'une communication positive, et d'une application souple et rapide.

Le renforcement de la place financière de Paris

Le maintien d'une place financière forte en France représente un enjeu à bien des égards, notamment du point de vue des emplois à haute valeur ajoutée qui sont pourvus par la place. Il s'agit également d'un facteur, bien sûr parmi d'autres, d'attractivité pour des sièges sociaux ou du moins pour des directions financières d'entreprises.

En effet, les entreprises souhaitant implanter un centre de décisions considèrent parmi les différents critères celui de l'accessibilité aux services nécessaires à l'exercice de sa mission de commandement ; et les services financiers en font partie.

Aujourd'hui, il est clair que l'effet de place qui existe à Londres dans le secteur des services financiers est un atout considérable pour la métropole, non seulement parce qu'il lui permet de se développer grâce à ces services, mais aussi parce que ceux-ci entraînent dans leur sillage la localisation de la direction financière de nombreux groupes internationaux, et dans certains cas de l'ensemble du siège.

Établir le centre financier du groupe à Londres est l'option prioritaire la plus souvent considérée par les décideurs que nous avons rencontrés. L'enquête « European

Cities Monitor 2002 » indiquait que 60 % des décideurs interrogés considéraient que Londres resterait le centre financier de l'Europe à horizon 5 ans.

Faut-il pour autant en conclure que la place financière de Paris n'a pas de carte à jouer dans ce contexte ? Rejoignant le constat établi par le groupe Paris Europlace dans son rapport de juillet 2002 : « Renforcer la place financière de Paris pour renforcer la compétitivité française », il nous semble que les contours de l'intégration financière européenne ne sont pas encore stabilisés, et que Paris pourrait, moyennant certaines mesures destinées à renforcer la compétitivité du secteur, se renforcer comme pôle d'influence, à côté de Londres et de Francfort.

La place dispose pour cela d'atouts incontestables : la qualité de la main d'œuvre (qui s'expatrie massivement aujourd'hui vers Londres), la présence des émetteurs (la France représente 40 % des émetteurs obligataires en Europe), la qualité des systèmes d'information et des standards de régulation qui se situent au meilleur niveau mondial.

Ces mesures sont pour une part de nature fiscale. La suppression progressive de la contribution sur les institutions financières est en cela un élément très positif. Reste que le principal handicap fiscal de la place de Paris réside dans l'existence de la taxe sur les salaires, instituée pour compenser l'absence de TVA sur les services financiers, mais qui pénalise aujourd'hui particulièrement le secteur en augmentant le coût de sa ressource primordiale, l'emploi de personnels très qualifiés.

Le montant de cette taxe, supérieur à 8,5 Milliards d'euros, rend certes impossible d'envisager de façon réaliste sa suppression pure et simple. Cependant un signal positif pourrait être donné en diminuant progressivement la tranche supérieure aujourd'hui de 13,6 % (sa suppression aurait un impact de l'ordre de 2 Milliards d'euros, d'où la nécessité de se borner dans un premier temps à une réduction progressive, en fonction des marges budgétaires).

Plus globalement, les mesures déjà évoquées sur l'accueil des cadres impatriés, le développement de cursus internationaux dans les écoles et la promotion de l'image de la place de Paris devraient particulièrement intéresser ce secteur.

Comment renforcer l'attractivité de nos métropoles : le rôle des centres d'affaires

Comme expliqué en partie II les positions respectives de Paris d'une part, des autres métropoles françaises

d'autre part, dans la concurrence internationale sont totalement différentes. D'un côté Paris jouit d'une « image de marque » forte qui lui permet de se positionner avec Londres et Bruxelles comme l'une des métropoles européennes les plus attractives ; de l'autre la France se caractérise par l'absence de métropoles secondaires ayant développé un véritable effet de place pour attirer des sièges sociaux.

Le développement de centres d'affaires, ainsi que la professionnalisation des agences de développement est un facteur essentiel pour tenter de combler cette lacune. Les encadrés ci-après décrivent deux expériences très différentes, aux deux extrémités Nord et Sud de la France, de développement de centres d'affaires : Euralille à Lille et Euroméditerranée à Marseille. D'autres métropoles se positionnent sur le secteur des centres de décisions ; ainsi Lyon, dont l'agence de développement a créé une fonction spécifique pour les contacts avec cette clientèle.

Parmi les facteurs clés de succès conditionnant la réussite de projets de centres d'affaires, quelques points ressortent clairement : la nécessité d'un effort de promotion considérable, spécifiquement au démarrage du

projet ; la qualité de l'immobilier ; la nécessité d'acquiescer une taille critique, au-delà de 200 000 m² afin de pouvoir créer un effet de place ; l'accessibilité aux moyens de transport. Sur ce dernier point, il faut signaler que l'accès à des lignes aériennes transcontinentales, selon des prix et des temps de transport compétitifs, est un élément fondamental pour convaincre des investisseurs.

Notre attractivité sera renforcée si nous avons la capacité d'offrir aux centres de décisions intéressés par le site France des centres d'affaires de qualité. Les principales caractéristiques d'un lieu de ce type sont l'accessibilité à tous les moyens de transport, y compris les liaisons transatlantiques, des locaux de haut de gamme, un cadre accueillant, et la création d'un effet de place en réservant l'accès aux centres d'affaires aux quartiers généraux et aux services qui travaillent pour ceux-ci.

Certains départements ont compris tout l'intérêt de créer leur propre centre d'affaires afin de proposer un site agréable, avec tous les moyens de communication, services et infrastructures nécessaires à l'implantation de centres de décisions ou d'activités tertiaires.

Ainsi dans certains secteurs, une offre de qualité permet d'attirer un certain nombre d'entreprises malgré la

Le centre d'affaires Euralille

Le concept d'Euralille trouve son origine dans le contexte de la réalisation du tunnel sous la manche, et du croisement des lignes de TGV reliant Paris au tunnel et Paris à Bruxelles. A l'époque la décision est prise de placer la gare TGV où se croiseraient ces lignes au cœur de la ville de Lille, malgré le surcoût important que cela représente, d'environ 60M€. Ce positionnement aboutit à la fois à la nécessité d'attirer des entreprises pour obtenir des rentrées fiscales permettant de rentabiliser les investissements, et à une prise de conscience du positionnement international de Lille, grâce aux accès à Londres, Bruxelles, Paris et à l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle.

Plusieurs rapports sont ensuite réalisés, en lien avec les services de l'État, avec l'université de Lille et des universités étrangères.

Le centre d'affaires d'Euralille est né en 1990 du fruit de ces réflexions. Tourné vers le secteur du tertiaire supérieur, sa capacité est de 300 000 m², dont 40 % ont été livrés à ce jour. Il s'oriente vers la livraison d'espaces de bureaux modulaires de haut de gamme. Les principaux secteurs présents sont la banque, l'assurance et le conseil. Certains sièges sociaux sont présents, par exemple Béghin Say qui a décidé de revenir dans sa région d'origine en y transférant son siège précédemment situé à la Défense à Paris.

Euralille est aujourd'hui une société d'économie mixte au capital de 7,6 M€, dont les collectivités locales sont majoritaires à environ 53 %. Son budget de fonctionnement est de 1,5 M€ annuel, pour un budget d'investissement de 150M€.

Le centre d'affaires Euroméditerranée

Les premières études ont été réalisées en 1994, tandis que l'établissement public Euroméditerranée a été formellement créé par un décret d'octobre 1995.

Axé sur une stratégie tournée vers le Sud et le bassin méditerranéen pour contrebalancer l'influence des métropoles du Nord-Est de l'Europe, l'établissement public a été créé sur la base d'un investissement fort de l'État ; il s'agissait alors du premier établissement public d'aménagement d'intérêt national depuis 20 ans, après les sites de la Défense et de Fos. La dotation totale de l'établissement est de 372M€ dont 50 % assurés par l'État et 50 % par les collectivités locales. La présidence de l'EPAEM est confiée au maire de la ville. Un club d'entreprises a été constitué pour accompagner le développement et la promotion du centre.

Le site qui s'étend sur 300 ha a été construit sur la base de tranches successives de 5000m² de bureaux ; le taux d'occupation est aujourd'hui de 60 %.

Objet d'une intense campagne de promotion, notamment au travers de salons de l'immobilier d'entreprise comme le MIPIM de Cannes, le centre s'oriente vers la livraison de locaux de haut de gamme, à prix réduits, ciblant les quartiers généraux et centres directionnels Sud, ainsi que les secteurs du tertiaire supérieur, des TIC, de la logistique, et du tourisme.

Parmi les quartiers généraux aujourd'hui sur le site, on peut citer Ricard, Compass Group, Eurocopter.

Le développement du centre d'affaires s'est accompagné en parallèle du développement d'activités culturelles (installation du Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée).

proximité de la frontière avec des pays très attractifs, comme c'est le cas pour le centre d'affaires d'ARCHAMPS en Haute-Savoie, à proximité de la frontière avec la Suisse.

Cependant, certains professionnels se plaignent des délais nécessaires pour permettre à des projets d'envergure de voir le jour.

Ainsi, il n'est pas rare, compte tenu des délais nécessaires pour modifier le Plan d'Occupation des Sols ou le Plan Local d'Urbanisme, de voir s'écouler un délai de l'ordre de 6 à 7 ans entre la décision et la livraison d'une grosse opération. Cette lourdeur administrative fait fuir les investisseurs. Ce sentiment a été renforcé par la décision du Conseil d'État du 26 octobre 2001 (Arrêt Ternon) qui a permis à l'administration de retirer le permis de construire pendant 4 mois à compter de sa délivrance, ce qui en pratique double au minimum le délai d'instruction des permis de construire avant le début du chantier.

Afin d'éviter les délais trop longs avant le démarrage des chantiers, il serait donc utile de limiter les possibilités de retrait des permis de construire par l'administration au délai de recours des tiers.

L'organisation des pouvoirs publics pour l'accompagnement des projets

Au niveau national : le rôle de l'agence française pour les investissements internationaux

La dispersion des réseaux de promotion du site France à l'étranger avait été pointée du doigt comme une faiblesse forte dans de précédents rapports sur l'attractivité du territoire. La création de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), établissement public dont le président a le rang d'ambassadeur délégué aux investissements internationaux, répondait à cet objectif d'unification de ces réseaux.

Après deux ans de fonctionnement, cette première étape de rationalisation et d'affirmation de l'importance de la commercialisation du site France est dans une large mesure accomplie, avec un certain succès.

Il nous semble cependant que des progrès pourraient être encore réalisés dans le mode de gouvernance de l'agence, afin de donner à l'AFII les moyens et la stratégie nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

En tant qu'établissement public l'agence est administrée par un conseil, composé de membres issus des secteurs

publics et privés. Cependant, parallèlement à ce conseil d'administration, les statuts de l'AFII la placent également sous la « tutelle » conjointe des ministères chargés de l'économie et de l'aménagement du territoire, et cette notion de co-tutelle trouve un prolongement direct dans le fonctionnement budgétaire de l'agence ; ses crédits correspondant à des sous-lignes d'administration de ces deux ministères, la DREE et la DATAR, dans les projets de loi de finance.

Si le principe d'un conseil d'administration relève d'une bonne logique de gouvernance, il nous semble que la notion de tutelle, en revanche, n'est pas adaptée aux missions de l'AFII, et affaiblit l'agence, notamment en la privant d'un budget propre.

Le rattachement direct de l'EPIC au Premier Ministre, avec une ligne budgétaire identifiée, dont l'exécution ferait l'objet d'évaluations périodiques, y compris de cabinets externes, serait plus adapté, tout en donnant au conseil d'administration toute latitude pour la définition de la stratégie. Les relations avec la DATAR devraient en particulier être clarifiées, car il est nécessaire pour l'accomplissement de sa mission que l'AFII ait toute latitude pour proposer aux investisseurs les sites français les plus adaptés à leurs attentes, sans chercher à entrer à priori dans une logique d'aménagement du territoire.

Au niveau régional : pour une diffusion des bonnes pratiques

Les exemples ne manquent pas de mobilisation exemplaire des pouvoirs publics pour accompagner des projets d'implantation de grande taille : Toyota et Crolles en sont les illustrations les plus emblématiques.

Ces cas exceptionnels ne doivent cependant pas rester isolés, mais au contraire servir de base pour diffuser des méthodes d'accompagnement applicables plus largement, y compris pour des projets de plus faible ampleur.

L'accompagnement des porteurs de projet nous semble avant tout relever du rôle des agences de développement, en relais de l'AFII. Il appartient aux collectivités locales de continuer l'effort déjà largement entrepris de professionnalisation de ces agences, et de favoriser leur coordination.

Au niveau de l'État, les exemples de Toyota et de Crolles, montrent l'utilité qu'il y a à désigner un contact chef de file dans l'administration, investi de l'autorité nécessaire pour obtenir rapidement des réponses aux questions posées à l'administration. Son rôle se définit comme celui d'un facilitateur.

Dans ce cadre, nous proposons que le préfet de région puisse, en face de projets d'implantation (mais la pratique pourrait être généralisée aux projets d'extension d'activité), confier à la personne qu'il estime la mieux placée une

lettre de mission précise, dont le contenu type pourrait être réalisé à partir d'exemples de bonnes pratiques comme celles de Toyota ou de Crolles, le dotant d'une capacité explicite de mobilisation de tous les services publics pour accompagner le projet dans la durée.

Quelle politique d'image pour attirer en France centres de décisions et cadres dirigeants ?

Tout au long de cette partie consacrée aux actions à engager pour faire de la France un pays d'accueil de centres de décisions de groupes internationaux, l'accent a systématiquement été porté sur l'impact en terme d'image de ces mesures.

Cette attractivité ne pourra en effet se construire que par un aller-retour permanent entre des mesures objectives et la valorisation de ces décisions dans notre communication, ce qui renvoie à deux lignes directrices, bien connues des professionnels de la communication.

D'une part, les réformes entreprises n'auront d'impact que si nous les faisons suffisamment connaître.

D'autre part, notre image ne se construira pas sur du vide, ni sur les clichés d'un pays accueillant grâce à ses paysages, à sa culture et à sa gastronomie mondialement appréciés. Seuls des éléments objectifs ayant trait à des données économiques et financières avérées, et à des mesures prises pour restaurer notre compétitivité, pourront convaincre la cible visée des cadres internationaux.

Le gouvernement a pris la mesure de cet enjeu en confiant à l'AFII la maîtrise d'ouvrage d'un plan d'action doté de 10 millions d'euros pour bâtir une communication adaptée. Il appartiendra à l'agence et au comité de pilotage de ce plan image d'en définir les grandes lignes.

Pour ce qui concerne spécifiquement les quartiers généraux de grands groupes, nous souhaitons à la lumière de cette mission apporter notre contribution en insistant sur quatre points.

Tout d'abord, nous avons pu mesurer à quel point les chefs d'entreprise présents en France, quelle que soit leur nationalité, pouvait être de bons avocats du site France. Or, plus que tout autre véhicule de communication, le témoignage des pairs est très efficace pour attirer l'attention des cadres dirigeants. Plusieurs se sont déclarés prêts à participer à des opérations destinées à vendre le site France à l'étranger, sur le modèle des « road-shows », pratique fréquente pour les dirigeants d'entreprises, consistant à parcourir le monde pour rencontrer des investisseurs potentiels pour leur entreprise.

Un programme de tournées de ce type, élaboré sous l'égide de l'AFII serait à notre sens un puissant levier pour le programme de communication en cours d'élaboration.

Ensuite, la sensibilité des chefs d'entreprise à la disponibilité des Ministres, voire du Premier Ministre et du Président de la République pour les dirigeants mondiaux de grands groupes internationaux, pour des entretiens est apparue clairement au fil des auditions. Si tous reconnaissent qu'ils ont toujours pu avoir accès à de hautes personnalités lorsque leur projet d'implantation était en phase d'étude, certains estiment qu'une fois installés, ils n'obtiennent pas toujours facilement les rendez-vous demandés. La généralisation des bonnes pratiques d'écoute et de disponibilité des membres du gouvernement serait donc opportune, sur la base d'une simple consigne gouvernementale. Et au-delà, les relations avec les élus, notamment locaux, en dehors des périodes de crise, apparaît comme une nécessité.

Troisième point, il est utile de se mobiliser pour faire venir en France pour des occasions particulières les dirigeants de groupes internationaux et plus généralement les investisseurs étrangers. En premier lieu cela devrait passer par une capitalisation sur les acquis de la première conférence mondiale des investissements internationaux organisée à La Baule. De façon similaire, la France devrait se mobiliser pour pouvoir organiser des événements ciblés tournés vers les investisseurs internationaux ; on citera par exemple le projet de la Commission de créer un forum annuel du gouvernement d'entreprise.

Enfin, nous souhaitons revenir sur un point mentionné en introduction, à savoir que les mouvements de centres de décisions s'effectuent souvent à un moment bien déterminé de la vie de l'entreprise : opération de croissance externe, restructuration, plan de réduction des coûts, ouverture à un nouveau marché.

De même, certaines tendances de fond dans la localisation des quartiers généraux peuvent se dégager : ainsi, le coût de l'immobilier à Londres amène aujourd'hui nombre d'entreprises installées dans la capitale britannique à reconsidérer leur choix. Sur ces bases il serait particulièrement efficace d'adopter une stratégie de marketing « agressive », au bon sens du terme, et ciblée, en allant rencontrer directement, et à bon niveau, des présidents de groupes dont l'actualité permet de penser que la question de la localisation du siège pourrait être ouverte.

Dans le même esprit, et sous un angle plus défensif, des contacts réguliers au plus haut niveau de l'État avec les présidents de groupes installés en France devraient être généralisés pour conforter leur implantation, et prévenir des risques de transferts à l'étranger. L'existence au sein de l'AFII de moyens perfectionnés d'intelligence économique, et l'activité du réseau à l'étranger, devraient permettre de mener à bien cette stratégie.

Annexes

Tableau récapitulatif des propositions

Proposition n° 1 : Un régime fiscal adapté à la situation des cadres impatriés

- Exonérer de l'impôt sur le revenu la prime d'expatriation de ces cadres
- Finaliser les conventions en cours de négociation avec le Japon et la Corée sur les cotisations sociales
- Ne pas taxer les rémunérations et le patrimoine perçu avant le détachement en France

Proposition n° 2 : Revenir à la version d'origine de l'ISF

- Plafonnement de l'ISF à 70 % des revenus
- Abaissement du taux marginal de 1,8 % à 1,5 %

Proposition n° 3 : Aligner notre fiscalité des quartiers généraux sur celle de nos voisins, notamment la Belgique, dans le respect des obligations communautaires

- Étendre aux centres de R & D, ainsi qu'aux centres de formation, les avantages proposés aux quartiers généraux
- Restreindre l'assiette imposable des cadres travaillant dans ces quartiers généraux à la quote-part du revenu correspondant au temps effectivement passé en France

Proposition n° 4 : Réformer en profondeur la taxe professionnelle

- Remplacer le dispositif actuel par un système assis sur les bénéfices
- Mener cette réforme d'envergure sur la base d'une comparaison avec les pays européens

Proposition n° 5 : Améliorer radicalement l'accueil des cadres internationalement mobiles

- Permettre une délivrance immédiate et simultanée des titres administratifs : visas, titres de séjour, autorisations de travail
- Autorisation de travail automatique pour les conjoints
- Développement des sections et des cursus internationaux pour les enfants (Bac international notamment)

Proposition n° 6 : Offrir un cadre juridique rénové

- Développer la pratique dite du rescrit pour sécuriser les relations avec l'Administration
- Mener la réforme des procédures collectives dans le sens le plus ambitieux en offrant la plus large utilisation de la négociation

Proposition n° 7 : Moderniser notre droit du travail

- Mener la réforme de la négociation collective dans le sens d'une large marge de négociation au niveau des entreprises
- Attribuer automatiquement aux cadres impatriés de quartiers généraux agréés le statut de cadres dirigeants

Proposition n° 8 : Développer les secteurs structurants de l'économie

- Agir en faveur de la R & D par une large utilisation et publicité du Crédit Impôt Recherche
- Réduire la fiscalité pesant sur la place financière de Paris

Proposition n° 9 : Améliorer les conditions d'accueil dans nos territoires

- Renforcer le rôle de l'AFII en lui assignant des objectifs interministériels clairs assis sur des moyens budgétaires garantis
- Diffuser en région les bonnes pratiques d'organisation des pouvoirs publics
- Développer des centres d'affaires dédiés aux sièges sociaux

Proposition n° 10 : Redresser l'image de la France dans les milieux économiques

- Communiquer sur les mesures adoptées
- Établir un programme de road shows internationaux de promotion de la France par des chefs d'entreprises
- Utiliser les moyens modernes d'intelligence économique pour définir une politique ciblée de marketing sur les centres de décisions

New headquarter in Europe 1997 – 2002

Destination des HQ entre 1997 et 2002

Pays	Somme	2002
Royaume Uni	443	53
France	78	10
Allemagne	70	12
Pays-Bas	56	7
Suisse	47	5
Danemark	39	9
Belgique	39	6
Irlande	32	3
Suède	25	8
Autriche	24	2
Espagne	20	4
Autres	41	4
Total	914	123

Origine des HQ entre 1997 et 2002

Pays d'origine	Somme	2002
USA	532	63
Allemagne	57	6
Japon	56	10
France	36	4
Canada	24	5
Royaume Uni	19	1
Suisse	18	3
Pays-Bas	15	1
Inde	14	9
Suède	13	0
Corée du Sud	11	4
Autres	119	17
Total	914	123

Source : Ernst & Young European Investment Monitor

Régimes fiscaux européens des quartiers généraux applicables aux cadres dirigeants expatriés : traitement de postes spécifiques et activité des quartiers généraux

Les douze postes du tableau sur les QG figurant ci-après sont présentés de la manière suivante :

Le premier poste ci-après indique que le régime français taxe les expatriés sur les revenus réalisés hors de France. La dérogation prévue par le droit interne français est trop restrictive et devrait s'aligner sur le système belge ou britannique. En outre, l'administration française s'efforce activement de supprimer cette dérogation.

Le deuxième poste indique que les remboursements des frais de logement sont interprétés de manière restrictive et devraient être complètement exclus du champ d'application de la fiscalité individuelle comme cela est le cas au Royaume-Uni.

Le troisième poste concerne le remboursement aux expatriés du différentiel du coût de la vie. Il conviendrait de l'exclure complètement des revenus de l'expatrié, dans la mesure où il n'a pas le caractère de revenu mais celui de remboursement de frais. Un tel traitement a été admis dans les autres pays.

Le quatrième poste est exclu du champ d'application de la fiscalité individuelle mais assujéti à une imposition unique au niveau de l'entreprise. Il s'agit du traitement qui doit également être réservé aux autres postes de remboursement des frais.

Le cinquième poste soumet les plans de stock options étrangers aux règles françaises défavorables qui entraînent un niveau global d'imposition pour le salarié et l'employeur pouvant atteindre 125 %. Les stock options préalablement octroyées à des expatriés avant leur arrivée en France ne devraient être assujétiées ni à l'impôt sur le revenu ni aux cotisations sociales en France, comme cela est le cas dans les autres pays. Cette question se reposera sans doute à l'avenir.

Le sixième poste vise le cas où le traitement accordé par le régime applicable aux quartiers généraux en

matière d'impôt sur le revenu est valable. Il reste toutefois que le montant est imposé deux fois au niveau de l'entreprise et que l'imposition devrait se limiter à l'imposition au coût majoré.

Le septième poste limite les activités des quartiers généraux lorsque la France offre des avantages particulièrement intéressants en termes de qualification de la main-d'œuvre locale, comme dans le domaine de la recherche et du développement, de la finance et du journalisme. Les expatriés rattachés aux quartiers généraux de cette nature devraient pouvoir bénéficier du régime particulier. Cela permettrait d'obtenir une égalité de traitement entre expatriés et salariés nationaux qui ne sont imposés que sur leur salaire et non sur le remboursement de leurs frais. Il conviendrait de prévoir cette notion d'équité dans l'instruction relative au régime applicable aux quartiers généraux.

Le huitième poste concerne les nouvelles restrictions qui ont été ajoutées à la définition d'expatrié éligible dans le Bulletin du 30 janvier 1997. Il convient d'éliminer ces nouvelles limitations. En effet, elles suppriment la possibilité pour un expatrié expérimenté de revenir en France afin de rejoindre son entreprise d'origine ou une autre entreprise. Dans la mesure où il n'est pas facile de trouver un expatrié bilingue habitué à travailler en France, il s'agit là d'une contrainte inutile qui explique pourquoi de nombreux expatriés refusent de travailler en France. Ceci est notamment le cas des expatriés japonais.

Le neuvième poste est déconcertant pour les expatriés qui découvrent, une fois installés en France, qu'ils sont soumis à l'impôt français de solidarité sur la fortune et aux droits de donation et succession sur leur patrimoine mondial sans bénéficier de la moindre dérogation en vertu d'une convention comme il en existe pour un petit nombre de pays. Nombre d'entre eux sont originaires de pays tels que le Canada qui n'imposent aucun droit de donation ou de succession et pour lesquels la notion de crédit d'impôt n'a pas de sens. Pour ajouter à leurs tourments, ils sont également soumis aux dispositions légis-

latives françaises sur la réserve des héritiers qui peuvent s'avérer en complète contradiction avec leurs volontés testamentaires.

Le dixième poste est toujours un problème et désormais les lois sur l'immigration trouvent à s'appliquer de manière plus rigoureuse aux cadres dirigeants expatriés et à leur conjoint. Cela est notamment le cas de la DDTE à Paris. Le Royaume-Uni et les pays nordiques de même que les Etats-Unis et le Canada, pour ne citer que quelques exemples, accordent de plein droit un permis de travail au conjoint accompagnant un cadre dirigeant expatrié. En France, le conjoint de l'expatrié doit signer un document par lequel il s'engage sur l'honneur à ne pas travailler en France, sous peine de sanctions pénales. Cette obligation est vécue comme une insulte pour le conjoint de l'expatrié qui est souvent hautement qualifié et pourrait potentiellement contribuer à l'économie française. En revanche, un expatrié français aux Etats-Unis se verra automatiquement accorder un permis de travail pour son conjoint et il lui en coûtera moins de 200 euros de droits à verser à l'Etat. Au Royaume-Uni, les droits d'immigration au profit de l'administration sont quasi nuls; en France, ils s'élèvent entre 500 et 2000 euros. Une telle situation est en violation du principe français de réciprocité.

Le onzième poste constitue un problème en raison de l'absence de convention de sécurité sociale avec l'ensemble des pays asiatiques, et la France a signé moins de 60 conventions dans le monde. Ainsi, un expatrié japonais ne bénéficiant d'aucune convention, versera par exemple plus de 60 % de son salaire en charges sociales et patronales françaises sans pouvoir en retirer la moindre prestation de retraite s'il ne travaille pas un minimum de dix ans en France ; il s'agit là purement et simplement d'un impôt confiscatoire. Toute prestation médicale est prise en charge par le système médical privé et les assurances de santé complémentaires privées lorsque le remboursement de la sécurité sociale française est inconséquent ou nul. Une nouvelle instruction adoptée au Royaume-Uni accorde aux impatriés ressortissants de pays ne bénéficiant pas de convention de sécurité sociale le même traitement qu'aux ressortissants de pays ayant signé une telle convention. Cela constitue un avantage significatif pour les impatriés asiatiques au Royaume-Uni. Cette instruction a été adoptée pour éliminer la discrimination, qui existe encore en France à l'encontre des impatriés asiatiques.

Le douzième poste est devenu un problème parce que les expatriés rattachés à un quartier général sont presque tous des cadres dirigeants ayant des fonctions à l'échelle européenne et ne devraient donc pas être soumis à la loi sur les 35 heures. Cependant, en raison de la confusion entourant l'application de cette loi, il convient d'indiquer clairement dans l'instruction relative

aux quartiers généraux que cette loi, inconnue dans tous les pays d'origine des expatriés, ne leur est pas applicable, du fait de leur statut de cadre dirigeant. Les personnes engagées au niveau national seraient soumises à la loi sur les 35 heures. L'applicabilité des sanctions pénales prévues par le droit du travail français, au nombre de plus de 170, constituent un véritable choc pour les entreprises étrangères ; il reste que cela est néanmoins difficile à changer.

Enfin, la DLF du ministère des finances a émis une instruction le 11 octobre 2002 qui confère au régime français des quartiers généraux un caractère provisoire, l'expose à des changements ultérieurs à tout moment et la soumet à une révision obligatoire tous les trois à cinq ans pour déterminer si les règles en matière de prix de transfert et les éléments d'ordre factuel doivent conduire à modifier les modalités initiales d'imposition. Tous les quartiers généraux existants ont été contraints de demander un nouvel agrément avant la fin 2002 et seront obligés d'en demander un autre tous les trois à cinq ans ou éventuellement plus souvent et ce, en vue de résoudre le problème soulevé par Monsieur Mario Monti et créé à l'origine par l'administration française. Toutefois, cela engendre également actuellement un climat de risque, de précarité et d'imprévisibilité en matière de fiscalité des quartiers généraux en France, là où la certitude constitue un critère très important pour les entreprises. Les autres pays de l'union européenne prévoyant des régimes particuliers applicables aux quartiers généraux ont répondu de manière créative au défi posé par Monsieur Mario Monti, amenuisant davantage encore la compétitivité de la France. Une lettre en date du 29 août 2003 du ministère des finances et une instruction émise en septembre 2003 indiquent que le défi posé par Monsieur Mario Monti a été résolu sans grand impact sur l'impôt sur les bénéficiaires et avec un impact nul et aucune mention pour les impatriés.

Régimes fiscaux européens des quartiers généraux applicables aux cadres dirigeants expatriés : traitement de postes spécifiques et activité des quartiers généraux

(en blanc, le régime européen réservant le traitement le plus favorable)

Postes	France	Belgique	Pays-Bas	Royaume-Uni
1 Salaire pour une activité professionnelle en dehors du pays d'accueil	Entièrement imposable + dérogation limitée en vertu de l'article 81 A III ⁽¹⁾ . L'expatrié peut être soumis à contrôle fiscal	Exclusion illimitée de la prime d'expatriation (2)	Exclusion à 35 % et exclusion en raison du statut de non-résident (1)	Exclusion illimitée de l'imposition des fonds importés ou utilisés (1)
2 Logement	Exclusion limitée au titre du différentiel du coût du logement (3)	Exclusion limitée ⁽²⁾	Exclusion à 35 % ⁽¹⁾	Exclusion limitée (1)
3 Différentiel du coût de la vie	Entièrement imposable (1)	Exclusion limitée ⁽²⁾	Exclusion à 35 % ⁽¹⁾	Exclusion limitée ⁽¹⁾
4 Frais de scolarité	Exclus ⁽¹⁾	Exclus ⁽²⁾	Exclus ⁽¹⁾	Inclus ⁽¹⁾
5 Stock options	Imposées à titre de revenu ordinaire et soumises à charges sociales si l'expatrié est en France depuis moins de 4 ans. Imposition sur le revenu plus favorable après six ans.	Non imposables en cas d'octroi antérieur ⁽⁵⁾	Non imposables en cas d'octroi antérieur ⁽⁵⁾	Non imposables en cas d'octroi antérieur ⁽⁵⁾
6 Remboursement du différentiel d'imposition	Exclu (3)	Exclusion limitée ⁽²⁾	Inclus ⁽¹⁾	Inclus ⁽¹⁾
7 Activités autorisées pour les QG	Définition strictement restreinte qui exclut la R&D, la Finance et les journalistes internationaux (4)	Définition ouverte y compris R&D et Finance	Définition ouverte sous réserve de négociation	Définition ouverte

Postes	France	Belgique	Pays-Bas	Royaume-Uni
8 Expatriés éligibles	Définition restrictive de 5 ans de non-résidence	Définition ouverte	Définition ouverte	Définition ouverte
9 Impôt de solidarité sur la fortune, droits de succession et réserve des héritiers	Impôt de solidarité sur la fortune et droits de succession sur le patrimoine mondial et réserve des héritiers sauf convention	Non applicable aux expatriés dans la mesure où ils sont considérés comme «non-résidents»	Même régime qu'en France et s'applique également à l'année suivant le départ des Pays-Bas	Non applicable à moins d'être domicilié au Royaume-Uni (cas assez rare)
10 Règles d'immigration applicables aux cadres dirigeants expatriés et à leur conjoint (hors UE)	Formalités complexes, procédure coûteuse et autorisation limitée dans le temps. Renouvellement coûteux. Le conjoint n'est pas autorisé à travailler (bien que le conjoint d'un expatrié français aux Etats-Unis ou au Canada reçoive de plein droit un permis de travail) ⁽⁶⁾	Procédure simplifiée et le conjoint peut faire une demande séparée	Procédure simplifiée qui s'applique également de plein droit au conjoint de l'expatrié	Aucun frais et s'applique également de plein droit au conjoint de l'expatrié

Notes :

Les constats de ce tableau sont soumis à des changements actuellement en cours dans chaque pays à la suite de l'enquête diligentée par le Commissaire européen à la concurrence, Mario Monti, en matière de subventions non autorisées (cette enquête a évolué favorablement conformément à l'instruction susvisée du 14 août 2003). Toutefois, il a concentré son analyse uniquement sur les questions relatives aux impôts sur les sociétés. Un deuxième rapport vient d'être adressé à la DLF. L'administration fiscale française a d'abord fait diligenter cette enquête à l'encontre des autres pays européens en vue d'éliminer ce qu'elle considèrerait comme une concurrence déloyale en matière de fiscalité mais qui n'entre cependant pas dans la définition de l'OCDE de « concurrence fiscale déloyale ». Il ressort de l'enquête diligentée par M. Monti que la France a pour l'instant gelé les agréments en matière de régime applicable aux quartiers généraux mais qu'elle est bien décidée à maintenir ce régime en vigueur, quitte à y apporter les modifications nécessaires pour autant qu'il y en ait. Nous avons certifié dans le cadre de l'enquête diligentée par M. Monti que le régime français applicable aux quartiers généraux n'offre aucun avantage en matière de fiscalité d'entreprise, en dehors de la certitude relative aux prix de transfert découlant de l'instruction d'accompagnement sur l'imposition selon la méthode du coût majoré, et conduit de fait à une augmentation des impôts sur les bénéficiaires dans la mesure où elle a pour effet d'élargir l'assiette fiscale du régime applicable aux quartiers généraux. La Belgique a déjà modifié son régime afin de répondre aux objections soulevées par M. Monti, mais son régime restera en réalité aussi avantageux que par le passé grâce à de nouveaux mécanismes mis en œuvre. Les Pays-Bas continuent d'accorder des agréments, qu'ils jugent efficaces. L'Irlande a modifié son taux d'imposition sur les sociétés pour éviter tout problème et le Royaume-Uni déclare que l'enquête diligentée par M. Monti ne lui est pas applicable et qu'il opposera un veto à toute mesure de nature à remettre en cause sa souveraineté en matière fiscale.

Cf les récents développements évoqués ci-dessus et la nouvelle situation qui engendre un climat de précarité et d'imprévisibilité pour les agréments existants et les agréments futurs éventuels en matière de quartiers généraux.

Postes	France	Belgique	Pays-Bas	Royaume-Uni
11 Convention de sécurité sociale signée avec des pays hors UE	(Décision de la Cour de Justice des Communautés Européennes en matière de CSG et de CRDS qui n'est pas appliquée en dehors de l'UE et les cotisations sociales sont donc toujours acquittées par les expatriés malgré les conventions ; cette situation a été rectifiée par l'ordonnance en date du 3 mai 2001 ⁽⁷⁾ ; les extensions à la convention ne sont pas accordées ; les cotisations en matière de chômage sont maintenant exigées malgré l'exonération accordée par le passé	Aucune cotisation sociale pour les expatriés ; extensions accordées à la convention ; aucune cotisation en matière de chômage exigée, les expatriés étant considérés comme exonérés en raison de la convention	Même régime qu'en Belgique	Même régime qu'en Belgique. Une nouvelle instruction réserve aux impatriés de pays ne bénéficiant pas de convention le même traitement qu'aux impatriés de pays ayant signé une convention. Avantage particulier pour les impatriés asiatiques
12 Droit administratif et droit du travail	Application de la loi sur les 35 heures et du droit social et de nombreuses dispositions pénales du droit du travail français considérées défavorablement	Droit considéré moins restrictif et non applicable aux expatriés	Même régime qu'en Belgique	Droit le moins restrictif de tous

Source : Ernst & Young Global Executive Guide and Corporate Tax Guide et bureaux locaux dans chaque pays

(1) inclus dans l'assiette fiscale de l'imposition selon la méthode du coût majoré

(2) exclu de l'assiette fiscale de l'imposition selon la méthode du coût majoré ; les règles adoptées à la suite de l'enquête diligentée par M. Monti prévoient une assiette fiscale plus large, qui sera néanmoins compensée par des déductions possibles ; aucun changement ne sera apporté au régime de faveur applicable aux expatriés

(3) inclus pour la double imposition sur les sociétés (assujettissement intégral à l'impôt sur les sociétés et imposition selon la méthode du coût majoré)

(4) instruction de janvier 1998 sur les quartiers généraux appliquée de façon restrictive mais incluant néanmoins les centres de logistique

(5) stock options octroyées avant la période de résidence dans le pays d'accueil

(6) absence de réciprocité accordée par la France aux conjoints d'expatriés américains

(7) en contradiction avec la décision de la CJCE, le ministre français des affaires sociales a décidé que la France ne se conformerait pas à la décision en ce qui concerne les montants de CSG et de CRDS indûment collectés avant 2001 et au cours des dix années précédentes.

Liste des personnalités auditionnées

- M. Patrice ABELE*, Président Directeur Général de la Société MALIP
- M. Jean AGNES*, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
- Mme Marie-Catherine ALRIC*, Conseillère fiscale de l'AFII (Agence française pour les Investissements Internationaux)
- M. Francis AMPE*, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATION de Marseille,
ancien Directeur Général de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de la Métropole Lilloise
- M. Jack ANDERSON*, Avocat – Associé, Société d'Avocats EYLAW - ERNST & YOUNG
- Mme Marie-Pascale ANTONI*, Directrice adjointe, chargée des affaires sociales du Mouvement des Entreprises de France
- Mme Laura ASTIER*, Société IDVECTOR
- M. Eric AUBRY*, Conseiller pour le travail et les relations sociales au cabinet du Ministre des Affaires sociales,
du Travail et de la Solidarité
- M. Franck AVICE*, Conseiller juridique de l'AFII (Agence française pour les Investissements Internationaux)
- M. Francis BAILLY*, Président de GENERAL ELECTRIC France
- M. Christian BALMES*, Président Directeur Général de la Société des Pétroles Shell
- M. Stéphane BERARD*, Directeur du Centre d'Affaires d'Archamps
- M. Daniel BERHIN*, Mac Kinsey et Compagny au Brussels Knowledge Center
- M. Gilles-Olivier BERNARD*, Responsable du Département Prospection/Conseil de l'ADERLY
- M. Nicolas BEYTOUT*, Directeur de la rédaction du journal LES ECHOS
- M. Claude BIRRAUX*, Député de la Haute-Savoie
- M. Benoît BONHERT*, Conseiller Technique au Cabinet du Ministre du Budget et de la Réforme Budgétaire
- M. Bruno BONDUELLE*, Président du Comité Grand Lille, Président de l'APIM (Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise), Présidente de NFX (Nord France eXpert)
- M. Jacques-Henri BOURDOIS*, Délégué Général de l'ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales)
- M. Etienne BOURGEOIS*, Président Directeur Général de KODAK SA
- M. Christian BRABANT*, Président Directeur Général de WHIRLPOOL FRANCE
- M. Kurt BREMEN*, Président de la Société ANDINO Hydropower Engineering
- M. Arnaud de BRESSON*, Délégué général de Paris Europlace
- M. Jean-François CATRY*, Gérant de la société SERVICES SERVICES
- M. Jimmy CAZANY*, Gérant de la société P59 – PENTASONIC
- M. Pascal CLEMENT*, Député de Loire, Président de la Commission des Lois à l'Assemblée Nationale
- M. Kristian CVETKOVIC*, Directeur de CAPTIS S.A.
- M. Daniel DARMON*, Conseiller du Délégué de la DATAR
- M. Luc DE CLERCK*, Président Directeur Général des Sociétés BERRY TUFT et BERRY FLOOR
- M. Jean-Paul DELEVOYE*, Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire
- M. André DELPONT*, Directeur du développement de l'APIM
(Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise)
- M. Thierry DESCAMPS*, Président Directeur Général de la société DUMANOIS CONSTRUCTIONS
et TRAVAUX METALLIQUES

M. Gérard DESPIERRE, Secrétaire Confédéral de la Confédération Française Du Travail (CFDT)

Mme Françoise DIEHL, Responsable Coordination France de l'ADERLY

M. Luc DOUBLET, Président Directeur Général de DOUBLET S.A., Conseiller régional du Nord/Pas-de-Calais

M. Jean-Jacques DUMONT, Directeur de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie

M. Jean-Paul DUMORTIER, Président Directeur Général de la Compagnie EMGP (Entrepôts et Magasins Généraux de Paris), Président de la Fédération des Sociétés Foncières et Immobilières

M. Michel FARKOUH, Vice-Président International de SCOTTS COMPANY

M. Jean-Michel FEBVIN, Directeur de Cabinet du Président de la Confédération Française de l'Encadrement (CFE-CGC)

M. Serge F. FERRE, Vice-Président, délégué général, directeur de la stratégie et du développement de NOKIA

M. Jean FORET, Gérant de la société FORET de Marcq en Baroeul

M. Thierry FOSSEUX, Directeur juridique et fiscal de MOBILIS

M. Jean-Marc FRANCOIS, Managing Director de Bearing Point

M. Charles GACHELIN, Professeur d'université, Président de 2CED (Centre de Créativité pour l'Emploi et le Développement – Grand Lille Créativité)

M. Georges GASPARD, Président Directeur Général de la Société LYRECO

M. Yvon GATTAZ, Président de l'ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales)

M. Bernard GAY, Directeur Général de la Chambre Régional de Commerce et d'Industrie du Nord/Pas-de-Calais

Mme Clara GAYMARD, Présidente de l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux)

M. Xavier GELOT, Conseiller Technique au Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire

M. Patrick GERBENO, Mac Kinsey et Company à Paris

M. Francis GIRAULT, Chargé de Mission auprès du Président de TOTAL

M. Lucien GORET, Président Directeur Général des établissements RAYNAUD

Mme Françoise GRI, Président Directeur Général de la compagnie IBM France

Mme Coralie GRIMAND, Secrétaire général de l'ADERLY (Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise)

M. Bernard GRISON, Directeur de la Société LEE HECHT HARRISON à Lille, Conseiller Communautaire de LILLE METROPOLE COMMUNAUTE URBAINE

Mme Karine GROSSETETE, Chargée de mission des relations avec le Parlement Français du Mouvement des Entreprises de France

M. Marc GUILLAUME, Directeur des Affaires Civiles et du Sceau au Ministère de la Justice

M. Jean-Pierre GUILLON, Président d'Entreprise et Cités, Président du MEDEF Lille-Métropole

M. Yves HARDEMAN, Gérant de la société AXE

France HASSELMANN-CURIS, Directeur Fiscal de DANONE

M. Alfred HAUTTECOEUR, Directeur Général de la Société VERSPIEREN

Mme Sylvie HEL-THELIER, Chef de Bureau du Commerce Extérieur, de la Balance des Paiements et de la Politique commerciale à la Direction de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Philippe HOCHART, Chef du service économique du journal LA VOIX DU NORD

M. Olivier HOMOLLE, Président de BASF France

M. Noël HURET, Conseiller Technique au Cabinet de M. Francis MER

M. Nicolas HURTREZ, Mac Kinsey et Company au Brussels Knowledge Center

M. Nicolas JACQUET, Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR)

M. Alain JUSTET, Président Directeur Général de UNILEVER BESTFOODS France

M. Michel LAMY, Secrétaire National de Confédération Française de l'Encadrement (CFE-CGC)

Mme Nathalie LARGE, Direction des Relations Extérieures de la Compagnie IBM France

M. Gérard de LAVERNEE, Directeur adjoint en charge des Etudes Economiques et de la Conjoncture du Mouvement des Entreprises de France

M. Jean LAVIGNE, ancien Président de MOTOROLA France & Bénélux

M. André LECLERCQ, Past-Président d'AFM

M. Didier LEFEBVRE, Société THEODORE LEFEBVRE ET CIE

M. Thierry LEPERS, Directeur des Relations Institutionnelles à la Cité des Echanges, Entreprises et Cités

Mme Agnès LEPINAY, Directeur des Affaires Economiques, Financières et Fiscales du Mouvement des Entreprises de France

M. Christian LEROY, Avocat-Associé de la Société EYLAW

M. Marc LHERMITTE, Associé chez ERNST & YOUNG

M. François LOOS, Ministre délégué au Commerce Extérieur

M. Paul MARUANI, Société IDVECTOR

M. Pierre MAUROY, Ancien Premier Ministre, Sénateur du Nord, Président de LILLE METROPOLE COMMUNAUTE URBAINE, Président de la SAEM EURALILLE

M. Robert MAURY, Directeur exécutif de l'ADERLY

M. Thierry de MAZANCOURT, Conseiller auprès du Ministre délégué au Commerce Extérieur

M. Patrick MERMILLIOD, Président Directeur Général de Robert Bosch France SA, Senior Vice-Président de Robert Bosch GmbH

M. Jean-Louis MEYNET, Délégué général au développement économique et international de la Communauté Urbaine de Lyon

M. Paul MORDAN, Conseiller technique entreprises au cabinet du Ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

M. Gonzague MULLIEZ, Gérant de la Société TAPIS SAINT-MACLOU

M. Renaud MUSELIER, Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères, Président d'Euroméditerranée

M. Jean-Pierre NACRY, Directeur Général de l'APIM (Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise)

M. Hervé NOVELLI, Député d'Indre-et-Loire

M. Ernest NYCOLLIN, Président du Conseil Général de Haute-Savoie

M. François ODIN, Président du MEDEF de Haute-Savoie

M. Yves OMBROUCK, Gérant de la société ALARM'CHRISTIAN SECURITE

M. Roland PASCAL, Directeur général des Services du Conseil Général de Haute-Savoie, Président du Centre d'Affaires d'Archamps

M. Jean-Dominique PERCEVAULT, Président Directeur Général de SCHLUMBERGER

M. Patrick POIZAT, Délégué syndical national ADJT, CFTC à la Société Générale

M. André PONE, Notaire associé à Paris

M. Jean-Pierre PRINCEN, Président Directeur Général de la Société MONSANTO AGRICULTURE France

M. Philippe PRUD'HOMME, Chargé des grands comptes à la Direction des affaires économiques et internationales de la Communauté Urbaine de Lyon

M. Benoît QUIGNON, Directeur Général de la Communauté Urbaine de Lyon

M. Henry-Charles RENAUT, Président Directeur Général de la société LEMAIRE PAUL & Cie

M. Fabrice REYNAUD, Senior Consultant de ERNST & YOUNG

M. Martial SADDIER, Député de la Haute-Savoie

Mme Vanessa de SAINT-BLANQUAT, Direction des Affaires Fiscales du Mouvement des Entreprises de France

M. Joseph SANSONE, Société SANSONE

M. Georges SAURY, Directeur Général de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon

M. Jean-François SIGAUDES, BNP PARIBAS

Mme Véronique ROBEAUX, Chargée de Mission à Entreprises et Cités

M. Jean-Pierre ROBIN, Rédacteur en Chef Adjoint du journal LE FIGARO ECONOMIE

M. Dominique ROQUETTE, Président Directeur Général de la Société ROQUETTE FRERES

M. Gérard ROMEDENNE, Président Directeur Général de la CIC BANQUE SCALBERT DUPONT,
Président Directeur Général de la CIC BANQUE CIN

Maître Frédéric ROUSSEL, Notaire associé à LILLE, Président de l'INES (Institut Notarial de l'Entreprise et des Sociétés)

M. Yves ROUSSEL, Société ROUSSEL DESROUSSEAUX & fils

M. Achille SAMYN, Expert comptable – Commissaire aux comptes, Président de la Commission fiscale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille Métropole, Président Directeur Général de la société STC AUDIT ET CONSEIL

M. John SANTANTONIOU, Directeur Général Europe de la Société INVENSYS

M. Jean-Patrice SAVEREUX, Directeur des relations extérieures de Société IBM France, Président du Syndicat de l'Industrie des Technologies de l'Information

M. Andréas SCHLAEPFER, Président Directeur Général de NESTLE France SA

M. Yoshihiro SAWADA, Conseiller au JETRO (Centre japonais du commerce extérieur), Conseiller à la MIZUHO BANK

M. Jean-Luc SCHNEIDER, Sous-Directeur des Politiques macro-économiques à la Direction de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Philippe SEBILLOTTE, Secrétaire Général du MEDEF de Haute-Savoie

Mme Jeanne SEYVET, Directrice Générale de la DIGITIP

M. Pierre SEZILLE DE MAZANCOURT, Président de l'Association des entreprises de la Zone Industrielle de Seclin

M. Jean-Louis SUBILEAU, Directeur Général Délégué de la SAEM EURALILLE

Maître Jean-Gabriel TAMBOISE, Notaire Associé à Lille

M. Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Dominique TELLIER, Directeur des Relations Sociales du Mouvement des Entreprises de France

M. Alexandre TESSIER, Directeur de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées)

M. Philippe THIRIA, Directeur du Département fiscal de UNILEVER France Services

M. Joseph THOUVENEL, Secrétaire Général Adjoint de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)

Mme Karin UZAN-MERCIE, Directrice Fiscalité Europe de COCA-COLA

M. Patrick VAN DEN SCHRIECK, Président de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Nord/Pas-de-Calais

M. Daniel VASSEUR, Chef de bureau des Activités tertiaires et de la concurrence à la Direction de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Philippe VASSEUR, Ancien Ministre, Président du Crédit Mutuel Nord Europe

M. Michel VIGER, Directeur des Etudes Stratégiques de l'AFII (Agence française pour les Investissements Internationaux)

M. Claude VIMONT, Institut Montaigne

M. Raymond WIBAUX, Président Directeur Général de la FINANCIERE JOIRE PAJOT MARTIN

M. Pierre ZECCHINI, Président Directeur Général du Groupe 3 SUISSSES INTERNATIONAL

M. Denis ZERVUDACKI, Président Directeur Général de D.Z.A.

Report to the Prime Minister of France

The Attractiveness of France for Headquarters of Multinational Corporations



Sébastien Huyghe
MP for Nord Region
Member of Parliament on assignment

Rapporteur:
David Bouchoucha
Engineer, Ecole des Mines

Acknowledgments :

I want to thank the services of the Ministry of the Economy, Finance and Industry which provided me with support during this assignment, particularly the services of the Treasury department.

I am especially grateful to Mr David Bouchoucha, Engineer (Ecole des Mines), the rapporteur, and Mr Jean-Baptiste Massignon, administrateur civil at the Ministry of the Economy, Finance and Industry.

I also want to thank the interviewees, who took time out to reflect upon this fascinating but complex issue and to give me their conclusions.

Lastly, I want to thank my family for putting up with my absences.

Table of Contents

Prime Minister's letter of assignment	7
Preface	9
Introduction - The decision-making centers of international groups: keen competition on a European growth market	11
Is it in France's interest to attract the decision-making centers of major corporations? Yes, but we still need to define exactly what we mean by decision-making center	15
Head office, headquarters, decision-making center: what do we mean ?	17
Head office: a concept with important legal consequences	17
Real head office	18
Major international corporations have several strategic decision-making centers	18
Decentralisation of certain functions, particularly administrative and financial functions	18
Interest of having decision-making centers in France	19
France's attraction for decision-making centers: strengths and weaknesses	21
Traditionally recognised strengths	23
An open and deep market in the heartland of Europe	23
Exceptionally easy access thanks to excellent infrastructures	23
Labor quality	24
A high standard of living	24
Weaknesses created by us	25
Taxation	25
French social specificity?	26
Unbalanced territorial development	28
Attractiveness is primarily a question of image but also reflects a definite reality	29

Practical proposals which can be rapidly implemented	31
Structural tax provisions	34
Taxation of inpatriates	34
Wealth tax	35
Business tax: a special case	37
Specific tax measures for headquarters	37
Corporate taxation: headquarters regime and rulings	37
Personal taxation: an exception for internationally mobile managers employed at headquarters	39
Administrative environment and legal framework: towards further simplification and contractual relations	39
A friendlier environment for inpatriate managers	39
Advance ruling procedure	41
Reform of bankruptcy law	41
Towards more contractual and less cumbersome labor law for businesses	41
Sector-specific structural measures	42
R&D	42
Strengthening the French stock market	42
How to make our cities more attractive: the role of business centers	43
The Euralille business center	43
The Euroméditerranée business center	43
Government project support: organisation	44
At national level: the role of the Invest In France Agency	44
At regional level: dissemination of best practices	45
The right image policy to attract decision-making centers and senior executives to France	45
Summary of ten Proposals for reform	49
Appendix I	50
Appendix II	51
List of interviewees	56

Lettre de mission non disponible

Le Premier Ministre

Paris, le 10 AVR. 2003

- 5 1 9 / 0 3 / SG

Monsieur le Député,

Le Président de la République a rappelé dans ses vœux à la Nation l'importance qu'il attache à la consolidation de l'attractivité de notre territoire, afin d'attirer les investissements et les talents au bénéfice de notre économie, de notre croissance et de nos emplois.

Je suis résolu, pour ma part, à mettre en œuvre toutes les mesures efficaces et de bon sens qui permettront de renforcer cette attractivité. C'est d'ores et déjà le but des mesures prises en faveur de la création d'entreprises dans le projet de loi d'initiative économique, des mesures fiscales instaurées par les lois de finances votées depuis mai 2002, ou encore des mesures annoncées dans le cadre du « Plan Innovation ». Le Gouvernement entend amplifier encore son effort dans ce sens, dans une action continue à court et moyen terme.

Or, l'un des sujets-clés de l'attractivité est la capacité de notre pays à attirer des sièges sociaux de grands groupes internationaux – riches en emplois tertiaires hautement qualifiés – et à offrir aux entreprises des implantations de première qualité dans des centres d'affaires (Euralille, Euroméditerranée, ...).

Sur la suggestion du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, je souhaite vous confier une mission temporaire sur ce sujet dans le cadre de l'article LO 144 du code électoral. Cette mission consistera à rédiger un rapport sur les meilleures façons d'améliorer l'implantation des sièges sociaux internationaux et de favoriser le développement des centres d'affaires. Sur la base des consultations que vous conduirez personnellement auprès de personnalités qualifiées et d'experts dans ce domaine, vous formulerez des recommandations et des propositions concrètes en la matière, mon objectif étant de pouvoir décider un premier train de mesures dès septembre 2003. Je vous invite en conséquence à me remettre vos propositions à la fin du mois de septembre 2003.

Durant votre mission, les services du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie vous prêteront l'assistance requise pour mener à bien votre mission.

Je vous prie de croire, Monsieur le Député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Jean-Pierre RAFFARIN

Monsieur Sébastien HUYGHE
Député du Nord
Assemblée nationale
Palais Bourbon
- PARIS -

Preface

The largest-ever foreign investment which created new jobs for France was made in 2002 with the installation of a research center in Crolles. The European headquarters of one of the partners, Motorola, had already been established for several years in France.

That same year, Castorama was sold to the UK-group Kingfisher. The head office and all corporate functions were immediately pulled over to England: Lille lost about one hundred highly skilled service jobs and double that including related jobs affected by the company's departure.

These two simple examples show how important it is for France to preserve and attract corporate decision-making centers. Decision-making centers include head offices and headquarters as well as other sites where strategic corporate decisions are taken.

This report is published in the wake of several quality works on France's attractiveness in general. What makes it original is that it tackles this strategic issue head-on: how can France attract and hold onto economic decision-making centers?

This report targets a new phase in our approach to the issue of attractiveness. The time for general diagnoses and preliminary reflections is past. It is time for action.

This explains three key features of the report: its focus on decision-making centers; its methodology, which is based on direct talks with the economic players concerned; and its proposals, which are intentionally few and simple and can be implemented almost immediately.

The report pays special attention to decision-making centers. In the current difficult economic environment, our fellow citizens are naturally worried about layoff plans and shutdowns in French territory. Some even see a de-industrialisation trend in France and argue that job cuts can be expected as a matter of course. Operational players are aware that industrial sites and service providers depend upon the decision-making centers which are leaving our territory because of M&As, sales to foreign groups or relocation of their head office, e.g. for tax reasons. They know that such moves are soon followed by economic difficulties and a decision on the part of the foreign head office to trim the French workforce or to close a French site.

While we do not dispute the need for our businesses to expand by means of international alliances and to build the capacity to adjust to difficult circumstances, the abo-

ve examples show clearly that France's overall economic fabric will become less vulnerable during the downward leg of the economic cycle and, conversely, a source of more new jobs during the upward leg if we keep the decision-making centers on which our jobs depend in France and especially if we attract new decision-making centers.

Our European neighbours have clearly understood the new environment. Many of them, such as Belgium, the United Kingdom, Luxembourg and Switzerland, have launched aggressive strategies to attract decision-making centers. France cannot and must not remain aloof from this trend. If it does so, it is likely to become dependent and vulnerable.

The methodology used for this study is also important.

This kind of issue is hard to analyse with econometric studies and mathematic equations. I want to stress a vital factor: attractiveness is largely a question of image. Its image is obviously based on objective factors, such as taxation, but also on subjective elements. France's image is worse than its economic environment warrants. For my proposals, I have based myself primarily on interviews with the economic players most concerned, particularly the French and foreign heads of companies from many different nationalities, but also local elected officials, civil servants, union leaders and operational players. This is why this report must be read mainly as a summary of opinions from different backgrounds about France's strengths and weaknesses. The result of these reflections can be found in the proposals. This is natural, because the Prime Minister asked me above all to conduct this study in order to make concrete, targeted proposals.

We have intentionally limited their number. They cover several areas. The tax sector, which is a source of criticism in the investment community, has not been neglected: our priorities are to reform the business tax, to return - now that passions have simmered down - to the earlier definition of wealth tax (in proportion to income) and to recognise the special position of inpatriates and headquarters in the French tax system.

However, taxation alone cannot solve every problem. We will also have to upgrade the work-a-day and home environment of those who come to France to create jobs. This report proposes concrete gestures: bypassing long queues for residence permits, offering children the choice between a French education and an international baccalaureat, providing work permits for spouses, ensuring fast, clear and final answers from the competent government services and providing new arrivals with information in English.

Ten concrete proposals:

Proposal n° 1: tax rules adapted to the situation of inpatriates

Proposal n° 2: returning to the original version of the wealth tax: capping and lower marginal rate for upper brackets

Proposal n° 3: aligning our tax rules for headquarters with those of our neighbours, particularly Belgium

Proposal n° 4: thoroughly reforming the business tax

Proposal n° 5: making France much more friendly for internationally mobile managers

Proposal n° 6: offering a new legal framework

Proposal n° 7: modernising French labor law

Proposal n° 8: strengthening sectors with a structural impact on the economy

Proposal n° 9: making our territory more friendly for foreign investors

Proposal n° 10: restoring France's image in economic circles

Our aim is to improve France's image by means of an aggressive, targeted communication strategy, to implement structural reforms - including tax reforms - and to take concrete actions to improve daily life. The combination of these three strategies will enable us to achieve results and to spark a rising spiral which will allow France to attract decision-making centers and so to preserve existing jobs and to create new jobs.

n.b. : For purposes of this Report we will use the term "inpatriate" to mean an employee sent temporarily to work in France by their home country company (as opposed to an "expatriate" employee sent by a French company to work in another country).

Introduction

The decision-making centers of international groups: keen competition on a European growth market

How can France attract the decision-making centers of more major multinationals? That was the question asked by the Prime Minister in his letter of assignment of 10 April 2003.

The purpose of this report is not to offer the answer of one person but to provide the reader - first and foremost the Prime Minister and the Minister of the Economy, Finance and Industry and their staff - with the suggestions and view of the 138 qualified personalities interviewed by the parliamentary mission. The sample not only includes many business leaders and senior executives but also local elected officials, academics and union leaders, since attractiveness is determined by every component of a given territory.

Based on their testimonies and various documents, this report begins by explaining why attractiveness is a major issue for France's economy. Next, it gives a diagnosis of our strengths and weaknesses. And finally it offers a series of concrete measures. For our purposes, the concept of head office includes decision-making centers, which may cover other entities than the head office in the statutory meaning of the term.

Before going into the particulars of the measures to be taken at domestic level, we must first place this strategy in its real context - the international environment - by answering the question: how competitive is France currently when it comes to attracting or preserving the decision-making centers of major multinationals?

The answer breaks down into three simple points.



First, corporate decision-making centers have become mobile sites. While this is not an entirely new phenomenon, it has gained significant ground in recent years and takes the globalisation process one step further. For example, the figures of the Invest In France Agency show a sharp increase in the number of international headquarters established in France in 2001 and 2002:

40 in 2002 compared with only twelve in 1995 (this variable is relatively volatile and there have been highs and lows between these two dates; nevertheless, a steady increase can be observed when the figures are smoothed over three years). All the same, the trend is hard to quantify. Depending on the definition used for headquarters, the figures differ from one source to another. According to Ernst & Young¹, for instance, France attracted 10 new headquarters in 2002, compared with 53 for Great Britain.

It has long been a given that corporations may ask several territories to compete for a new production site. Delocation, relocation and optimisation of new investments have been part of the economic landscape for the past twenty years or more.

Decision-making centers and especially the registered offices of major corporations have traditionally remained closely tied to a given area because of their history, their ownership structure or the nationality of their managers. Competition for their location used to focus mainly on the new European centers of multinationals. In recent years, the mobility of decision-making centers has been boosted by three concomitant factors.

First, the recent waves of M&As, particularly in the nineties, were characterised by an increase in cross-border mergers. Such transactions automatically require the partners to choose a location for the head office and the main decision-making centers of the resulting group. Generally, there are four possibilities: the partners keep the head office of business A or business B, opt for a neutral location or create several decentralised head office sites.

Next, the economic crisis in the aftermath of the dot-com bubble prompted many businesses to take cost optimisation one step further and to include the decision-making centers in the sphere of sites that may be moved to save money. This was confirmed by the managers of all major corporations interviewed by us: even when they are not involved in major strategic transactions, they regularly conduct location studies to assess the value of moving their head office.

Lastly, even if mention of this factor has become a commonplace, the mobility of capital and people combined with the rise of new communication technologies allows businesses to consider every possible configuration for the location of decision-making centers. For instance, an executive from a major American corporation mentioned that one option for its European headquarters would be a virtual head office, as part of which online work and trips would allow each executive to opt for the place of residence of his or her choice.

The first success of this report would therefore be to spark awareness that the location of decision-making

centers, whether new or established, can no longer be taken for granted.

This has two obvious consequences. First, France needs to rally its resources to preserve the centers already based on its soil, since their preservation is not a given in an era when businesses are becoming increasingly international in terms of markets, shareholders, employees and managers. Secondly, opportunities exist to attract new centers, provided we implement a determined strategy to become a recognised player in this area.



The second point is the way in which businesses decide where to locate centers.

The first parameter to be examined is: when does a business begin to ask where to locate its head office?

Basically, it does so in one of two situations: either during a major strategic corporate change, such as an acquisition, plans to break into a new market or the launch of a new product; or during a routine review of opportunities to relocate the center(s) concerned, generally in order to lower costs.

When a business examines its location choices, the decision-making process involves a number of unavoidable steps regardless of variable corporate features and culture.

It is not for us to offer an exhaustive survey of location criteria. This has been done by many authors and consultancies. However, it is important to summarise them in order to show the way in which such decisions are made.

Relocation decisions are partly based on objective criteria, particularly precise cost analysis. We may point out in passing that the increase in head office moves has created a large market for consultancies and major law firms, which have developed detailed calculation methods to determine the cost of moving to a given location.

Some features of such calculations deserve to be stressed. The tax cost is calculated on the assumption that the company will pay the difference in taxation between the countries where its executives are located in order to guarantee a predetermined income after taxes. The taxes paid by employees are therefore a key parameter. Businesses also factor in the cost of local property and of life in general, for which they use standard criteria. They further take account of social security charges, although they do not always look at the benefits offered in return for social security payments, which does not work in France's favor. In conclusion, standard methods

1 – Source: Ernst & Young European Investment Monitor (cf. annexe I)

exist today to provide a board of directors with a calculated comparison of location costs at preselected sites.

Sometimes other methods are used to take account of objective factors, particularly tables of criteria. In this case, only one table is necessary to compare the advantages and drawbacks of taxation, social security and other aspects of the different relocation projects.

However, objective analysis is only part of the overall analysis. Its importance differs from case to case. Subjective considerations are also taken into consideration. These reflect the circumstances prompting a move (such as a restructuring or a cost cutting plan), the image of the target countries in the eyes of the managers, their wish to live there, the conditions on which they are received and the impact which the location of a company's head office at a given place can have on its image.

In practice, such dual subjective and objective analysis is generally kicked off by short listing possible locations, after which more detailed cost calculations are made to determine the final destination (the final choice itself is also based on costs and subjective factors).

So what are the salient points of this outline of the internal corporate decision-making process? A friendly strategy for decision-making centers needs to factor in the following items:

- every business presents a different case. In other words, the "client's" expectations vary according to its culture and the circumstances prompting it to move a center;
- the attractiveness of countries competing for a business site depends upon image and objective factors. Not all businesses assign equal importance to both sets of criteria but their decisions are always based on a mix of both;
- individual criteria tend to prevail for centers where top management will be based (personal income tax; image of countries competing for their presence);
- there are widely used standard methods to value the tax and social security cost of relocating businesses: every measure to make our territory more attractive must therefore reflect these calculation methods.



The third essential point to keep in mind is this: European countries are already competing to attract head offices².

The best example of this is Belgium, which has mounted a clearly targeted strategy to attract decision-making centers. Sparked by the observation that Belgium was badly hurt by the industrial crises but that the presence

of the European Commission in Brussels made the Belgian capital the center of Europe, this strategy is pursued by the government as one of the pillars of national economic growth. This is reflected in advantageous tax policies for personal income with the creation of a highly attractive status for inpatriates (see below), and for businesses, since special rules for headquarters significantly lower their assessment basis.

The Belgian example is particularly striking because this country has otherwise high statutory personal income and corporation tax rates. The government has nevertheless adopted exceptions to make Belgium a very attractive area, particularly for decision-making centers, even after application of the comments made by the European Commission (see below).

While Belgium offers the most telling example today, it is not the only one. Nine of the fifteen EU Member States have adopted special tax rules for inpatriates. All major European countries have set up agencies to attract foreign investors. Most European countries have adopted attractive tax regimes for headquarters. The United Kingdom and Ireland traditionally attract foreign operators with special policies. Outside the European Union, Switzerland is another popular destination for headquarters, particularly certain cantons with highly aggressive tax policies.

The European Commission also wants head offices to move easily between European countries. In the action plan adopted in May 2003 to modernise company law, the top priority was to simplify the conditions on which registered offices may be transferred between EU countries.

These factors cannot be dissociated from the debate on the right degree of tax harmonisation (as opposed to tax competition) in Europe.

This is not the place to analyse this issue. But economic studies have clearly demonstrated that cut-throat tax competition between European countries would on the whole have a negative impact by aligning taxation at the lowest level and obliging non-mobile factors to bear the tax burden³. This said, the Commission encourages a certain tax competition - whose optimum level is not yet known - and European tax harmonisation is in any event a long-term issue.

This report has therefore opted for a pragmatic approach: competition to attract head offices is a fact. Taxation is part of this, even if not the only factor, as we intend to show. Nevertheless, where taxation is involved France cannot close its eyes to the competitive and even aggressive tactics adopted by its neighbours on the grounds - however legitimate - that it is fighting harmful tax competition.

2 – Cf. Appendix II Tax Regimes of European Headquarters Applicable to Expatriates (source: EY Law)

3 – Cf. Michele Debonneuil, Competitiveness, Report to the French Economic Analysis Team of the Prime Minister

Here it is interesting to note that the list of harmful tax practices in the Member States compiled by the Commission and its request to adjust their legislation has not yet led to significant changes in the existing regimes.

For the future, it is therefore important to combine initiatives to make France just as attractive as its European partners with efforts to fight the harmful consequences of tax competition at European level.



The above analysis is placed in the context of the market environment and global competition, which can be summarised as follows:

- The market for the location of decision-making centers is growing; businesses continue to raise their demands and increasingly make territories compete for their sites;
- The expectations of these clients are well known; however, they combine standard cost calculation methods with the image factor, which is probably even more important but also more difficult to measure;
- Competition in Europe is definitely underway and several countries have already developed a strategy to attract decision-making centers.

This raises three questions for France:

- Should France position itself on this "market"?
- What are France's obvious strengths and weaknesses?
- If the answer to the first question is positive, how can France build a competitive edge to attract decision-making centers?

These are the red threads running through the three parts of this report.

Part I

**Is it in France's interest
to attract the decision-making
centers of major corporations?**

***Yes, but we still need to define
exactly what we mean by
decision-making center***

Head office, headquarters, decision-making center: what do we mean ?

What is a decision-making center? A clear definition of this concept would be extremely useful, as demonstrated by the example of the Renault-Nissan alliance. The head office of Renault-Nissan BV, the holding company charged with the group's strategic objectives, is based in the Netherlands. Yet strategic decisions about the future of the Renault group are obviously still taken in France, while the directors of Renault Nissan BV continue to live in France and Japan.

The Renault case is worth analysing in greater detail to determine the real consequences of head office relocations. In the long term, it would probably have been better for France if the head office of Renault-Nissan BV had been based on French soil. This example shows clearly that the registered head office and the decision-making center of a business may be at different locations. Hence the need for more precise analysis of the concept of decision-making center.

Head office: a concept with important legal consequences

The concept of corporate head office is first of all a statutory concept. For registration purposes, a company must record the location of its head office in the articles of association.

The fact that the head office is recorded in the articles of association means generally that the general shareholders' meeting must approve head office transfers⁴.

The head office location affects every legal aspect, from internal operating procedures to corporate disputes.

Legally, the nationality of a business remains attached to the location of its head office⁵. This determines legal recognition of a company, the benefit of international laws and treaties and diplomatic protection by its home country.

French positive law stipulates expressly that the location of a head office determines the law governing the company: "any company whose head office is located in French territory is governed by French law." The governing law determines not only a company's operation but also the powers of its managers and their interpretation.

Lastly, for the purpose of legal proceedings, the location of a head office determines the venue in the case of

4 – There are exceptions, particularly during the transfers made in certain departments.

5 – The notion of the nationality of the company is more ambiguous and subject to debate. It also depends on the culture of the group and the personality of the executives.

defence and the competent commercial court in the case of a judicial reorganisation or liquidation (pursuant to the laws of 1984 and 1985).

Real head office

However, no legal text defines exactly what a head office is. Case law shows that the real head office - with the above-mentioned consequences - may not be on the same location as the registered head office.

Significantly, case law holds that the most reliable way to establish the location of the real head office is to determine the place where decisions are made, based on such indicators as the venue of general shareholders' meetings and board meetings and the location where important contracts are signed and orders are given.

What does this brief legal analysis teach us? One key lesson: the law itself acknowledges that the concept of decision-making center is more subtle than just a record of the head office in the articles of association. Another seemingly trivial but actually fundamental point is that the decision-making center is essentially the place where a company's strategic decisions are taken.

This legal dichotomy between decision-making center and registered head office has its limits: it is difficult to establish whether a registered head office is fictitious by comparison with the real head office.

It is possible to determine the location of decision-making centers more precisely if we look beyond purely legal arguments.

Let us take the before-mentioned case of the international group that wants to set up virtual headquarters for its European operations. Each senior executive would live in the European city of his or her choice. They would coordinate their work online and during visits. What would be more desirable for France in this particular case? To house the official location with a room for important meetings? To be the residence for a majority of executives? Or to be the home of the director for Europe?

This question was answered to some extent by our interviews. According to most interviewees, when determining the ties of a business with a given country the key factor is the place where the senior executive(s) are living. As we shall see below, these are the ties we are looking for.

The head of a large strategic consultancy defined "decision-making centers of strategic interest" broadly as sites with at least one executive with the authority required to conduct international projects at corporate level.

A company's center of gravity can also be used to determine the location of a decision-making center. Introduced by Frédéric Lavenir in a report entitled *L'Entreprise et l'Hexagone* (Business and France), this concept combines two criteria: the location of the management teams and the main strategic sites, particularly R&D units.

Except for virtual head offices, the conclusion is that our strategies should mainly be designed to attract decision-making centers in the general meaning of the term, rather than registered head offices, and that the most effective measures to achieve this are measures targeted at individuals, i.e. internationally mobile managers.

Major international corporations have several strategic decision-making centers

The foregoing discussion of the concepts of registered head office and decision-making center applies to any given business. However, when looking at major international corporations, we need to factor in the decentralisation of strategic decisions, which leads to the creation of several headquarters.

In their case, the need to attract decision-making centers is not limited to the corporate head office but includes operational management teams, sector-specific subsidiaries and geographical headquarters. R&D centers in particular belong to the category of strategic centers.

France is therefore faced with two problems: the first is to attract lower-echelon decision-making centers for the jobs they generate. The second is to cultivate a positive image at decision-making centers already established in French territory to give the group itself a favourable image of France, which may induce further investments.

Decentralisation of certain functions, particularly administrative and financial functions

Traditionally, a company's head office used to comprise the decision-making center, general administrative and financial functions and other essential corporate functions.

Today, these two concepts are increasingly treated as separate commodities. The location of command and decision-making centers may differ from the location of administrative and functional centers.

Strategies to attract decision-making centers must therefore distinguish clearly between the two types of location.

The attraction of decision-making centers - the main subject of this report - should have priority. Such centers need to be attracted by means of measures designed to improve France's image and attractiveness for senior executives.

The government will also need to look into ways to make France attractive for functional centers. While such units can generate many new jobs they follow sector-specific approaches calling for specific measures.

We will particularly look at two specific categories because of their strategic importance and their spillover effect on other types of investment: financial centers and R&D centers.

Interest of having decision-making centers in France

The impact of foreign direct investment is usually measured in terms of jobs created when new sites are established.

Based on this criterion, decision-making centers obviously do not represent a major interest in themselves, since the number of jobs created by decision-making centers without administrative and financial support functions is limited to a few dozen.

This said, talks with experts from different backgrounds led invariably to the conclusion that decision-making centers have a considerable impact.

This is first of all due to the income of executives working at such centers. While this is not the most important factor, it is worth mentioning. High salaries mean high tax revenues and high consumption, which obviously has a major impact on the economy.

Moreover, despite the growing separation between decision-making centers and administrative and financial activities, many head offices preserve some or even all corporate functions. One executive from a large food company explained that while the European headquarters of his group housed almost no accounting, IT or financial functions, it maintained the marketing function because of the group's dependence on brand ima-

ge. In other words, the presence of a major decision-making center is generally accompanied by several hundreds of jobs.

However, the main impact of decision-making centers on jobs lies in their effect on other corporate investment (or divestment) decisions. A good example is the headquarters of an American company based in Paris, which employs 70 people but on average manages € 100 million worth of annual investments in Europe.

This phenomenon is obviously very difficult to quantify. To our knowledge, no study has so far managed to do so. All the same, its existence was confirmed by the company managers interviewed by us as well as by the consulting firms assisting them with location decisions.

The ripple effect of decision-making centers is illustrated by a number of examples.

One of the most striking examples is the case of Motorola. The presence of Motorola's Continental European headquarters in France helped lead to the creation of a very important unit near Crolles in the Rhône-Alpes region, inter alia staffed by managers from Motorola Europe. What is less well known but just as revealing is the fact that Motorola managed to maintain production sites it had planned to shut down by combining them with research centers.

This example teaches us two lessons. First, the decision to keep production sites in this format was taken by the management of Motorola Europe, whose knowledge of French territory enabled it to reconcile the need for industrial efficiency with the preservation of an industrial base in France. Next, it shows the potential effect of R&D centers, including their impact on production activities.

Another well-known example, echoing Belgium's strategy to attract corporate head offices, is the case of the Renault plant in Villevoorde: if Renault's decision-making center had not been located in France, management could have decided to close a French site.

Of course, every example is relative and there are opposing examples. For instance, Toyota's decision to base its European head office in Brussels did not prevent it from investing in a Valenciennes-based site. Clearly, though, the direct and indirect subsidies offered to Toyota helped persuade it to choose Valenciennes.

Economic analysis nevertheless supports the assumption that the location of a decision-making center plays in role in other corporate decisions. It is a fact that investment decisions are taken by management teams based upon the information at their disposal. The interpretation and quality of their information are therefore a definite factor. And when a management team is embedded in France, it has a more detailed grasp of

local circumstances than when it is located in a foreign country.

This was confirmed by the testimonies of company heads, one of whom explained that an American executive visiting a French subsidiary during a strike was inclined to magnify the event and to believe himself in physical danger, whereas the experience of the manager residing in France gave him a more balanced grasp of the situation.

What applies to analysis of labor relations also applies to information about the local economy. A management team located outside France can therefore be expected to overreact to bad news about France and possibly to take a divestment decision it would not have taken if its information had been better.

As we shall see below, France is suffering quite simply from a negative image in other countries, often without good reason. The presence of decision-makers of major foreign corporations in French territory is the best way to ensure that a fair (and sometimes exaggeratedly fair) image of our country is circulated within such groups.

It is worth highlighting that the chairmen of the French subsidiaries of foreign groups are generally strong advocates of France at corporate level. While this is partly due to internal competition, this does not seem to be the only reason, and in any case favours France. Our interviews showed that this common denominator did not depend upon a manager's nationality but upon his residing in France.

Hence, the presence of such decision-making centers has consequences in the long term. Some interviewees even went so far as to suggest a snowball effect: an executive leaving France as part of a career move will keep a favourable impression that may influence future decisions (assuming he had a positive experience).

For the same reasons - even though this is not the direct subject of this report - efforts should be made to attract outstanding foreign students and international top researchers to France. Future decisions to locate decision-making centers will be taken by these same students once they have become senior executives themselves. Welcoming such talents today in France is a good tactic to create a future pool of Francophile executives who understand French society.

One of our interviewees stated this principle quite lucidly. According to him, the ease of attracting decision-making centers can best be determined by asking: what is the cultural profile of tomorrow's multinational? As management teams are becoming international, the emergence of a purely Anglo-Saxon culture among tomorrow's elite is a risk we can no longer afford to ignore. France will only remain attractive if it manages to attract the future elite to France and to make the pro-

grammes of French higher education institutes and universities even more compatible with international standards.

Although not the direct subject of this report and therefore not described here in detail, the measures currently on the table to make France a top location for outstanding foreign students are a vital part of the government's long-term strategy to make France attractive for decision-making centers.

Part II

France's attraction
for decision-making centers:
strengths and weaknesses

The introduction to this report showed that competition for these increasingly mobile centers creates both an opportunity to attract investors to our territory and a threat for head offices already established in France.

We will naturally round off this analysis with an objective survey of France's strengths and weaknesses in this area.

Traditionally recognised strengths

These strengths are well known. They mostly reflect our history, our culture and our geographical positioning.

An open and deep market in the heartland of Europe

Located in the center of Europe - even if this argument is weakened by the imminent enlargement of the European Union - France is exceptionally well placed to attract investors wishing to break into the European market. It is a natural scenario for international corporations looking to establish European headquarters.

Additionally, French demographics and the French standard of living make France a major market in Europe. With sixty million inhabitants, France has the second largest number of inhabitants in the European Union behind Germany, with a higher population growth rate than its neighbours.

This advantage is strengthened by France's open stance and commitment to a single Europe, as witness busy trade with exports representing about 25% of GDP, the international expansion of French businesses (60% of the workforce of the 40 largest companies on the Paris stock exchange are employed in foreign countries), the high proportion of foreign investors on the Paris stock market (about 40%) and France's position as a target for foreign direct investments, ranked second in Europe behind the United Kingdom.

Exceptionally easy access thanks to excellent infrastructures

Another widely recognised strength is the quality of France's infrastructures. This is a key factor in attracting decision-making centers. The primary characteristic of such units is that they are staffed by senior executives who travel frequently. According to all interviewees, accessibility is therefore one of the foremost criteria in selecting the location of a head office.

France is easily accessible thanks to the quality and density of road infrastructures and to the presence of high-

speed railway lines. According to all transport infrastructure indexes (based on the per-capita length of communication lines), France ranks among first in Europe in terms of roads, motorways and railways. Transcontinental airport links for major international corporations also determine accessibility. While France's secondary cities are somewhat behind their European counterparts, Roissy's capacity significantly boosts France's attractiveness.

The capacity of telecommunications networks is part of infrastructures. France appeared to be lagging behind at the time when broadband first made its appearance but has since caught up and company managers now consider its facilities in this area satisfactory.

Labor quality

Without exception, surveys among company managers show that labor quality is one of France's main strengths.

This applies to both the manufacturing sector and R&D activities.

Labor quality is also reflected in training volumes. According to the OECD, France earmarks 0.3% of GDP to vocational training, just behind Germany, but ahead of the United Kingdom, Spain and the United States.

The success of expatriate French managers, whether in the financial sector, as in London, or in the high-tech industry, in Silicon Valley, is considered the result of what is referred to as the French Touch, a kind of blend of quality French education with imaginative qualities. As an aside, the boss of a German company established in France stressed the complementarity of French and German talents on his research teams, particularly the creativity of the former and the discipline of the latter.

In the manufacturing sector, these observations are corroborated by quantitative figures: the productivity of French employees is among the highest in the OECD. According to an IMF estimate, the French produce 15% more per working hour than their American counterparts. This success is driven by many factors, such a high qualifications, quality infrastructures, high production standards and one point which tends to be overlooked: government service quality (health, education, security, general government services).

High productivity ensures that the unit labor cost remains an asset for France despite high social security charges and strengthens France's position in international comparisons, offsetting the impact of a shorter working week. Certain company managers note that French employees are more willing to work because of their social umbrella, in contrast with, for

example, their American colleagues, who need to see to their own protection.

Without wishing to wave the flag, the quality of human resources available in France is confirmed by the quantitative indicators at our disposal, by surveys and by the experiences reported to us.

Lastly, the depth of the economic fabric, enriched by the presence of international companies in every sector, and high training quality give France a pool of senior executives, which is another asset to attract decision-making centers.

A high standard of living

An executive from the French subsidiary of an international corporation ended his analysis of France's attractiveness with the words, "a transfer to Paris is generally considered a reward for managers."

This testimony, confirmed by many others, shows just how attractive the French standard of living is. There can be no doubt about this: companies cover the difference in taxation with their home country in order to guarantee the same take-home pay for senior executives. The conclusion is therefore logically that France's standard of living underlies their frank wish to be transferred to France.

Why the French life style is so appreciated is well known, being indelibly linked to France's history, tradition and culture, particularly its cuisine, which is a byword.

However, it is not easy to communicate about and to exploit these strengths. If life style is stressed too much, France may get the ridiculous image of a country "where life is good but work a drag". This said, we should not hide this genuine strength. It is especially important when we want to attract senior executives, who are extremely sensitive to the standard of living which not only they themselves but also their family can enjoy.

The target public is most likely to be attracted by communication which achieves a balance between economic information about a modern, productive environment and technological capacity, and information on a high standard of living.

France's reputation for a comfortable life style cannot be taken for granted, however. Several of the interviewees stressed that the inability of the French to speak English and bureaucratic complexities offset these factors and make France less friendly than its neighbours.

We will be coming back to these aspects. Here it seems important to stress that we can only communicate credibly about France's standard of living in the long term if we also offer a friendly welcome and cater to the

needs of foreign executives. If we fail to do so, France will become "a country where you go with considerable reluctance... and which you leave with regret," as some are already asserting.

Weaknesses created by us

Taxation

How can France be made more attractive for decision-making centers, as we asked the interviewees?

One repeatedly heard reply was: "Taxation, first and last."

With hindsight, we do not share this exclusive focus on taxation. In our opinion, taxation is not always the only and indeed not always the main criterion and efforts are required in other areas.

All the same, the weight of taxes and social security contributions makes France much less attractive, especially since the target publics are relatively indifferent to the advantages offered in return for payment. After all, they are here only for a limited period of time and therefore make very little use of pension schemes and social security benefits.

This said, constructive conclusions call for further analysis based on the following observations.

First observation: taxation is also an image problem but remains rooted in reality

Even before we look at the figures and different taxes, it needs to be understood that foreign investors are put off by the overall image of the French tax system.

What is the reason? Again, before making an in-depth analysis of the system, several general observations can be made. The interviewees mentioned the complexity of the French tax system. The vast body of rules and, conversely, the numerous exceptions and niches created by successive regulations make the system impossible to understand for non-specialists.

The tax rules for stock options were a frequently mentioned example of this French disease. They were source of severe criticism. Successive tax reforms of this instrument have led to a particularly complex system, obliging holders of such options to produce a separate tax estimate for each year of payment. On the whole, although stock options are not always subjected to higher taxes in France than in other countries, the negative image of a complex system has a highly dissuasive effect.

But it is not only a matter of image: this complexity also creates a feeling of legal uncertainty and requires the services of expensive specialists capable of deciphering the mechanism.

The image of the French tax system is also tarnished by the relations between taxpayers and the tax administration. This relation is perceived - sometimes grotesquely so - as a traumatising experience marked by mutual misunderstanding: company managers automatically feel that the tax administration considers them potential tax evaders. Even without amending the regulations, focus on ex-post audits rather than ex-ante actions based on suspicion would improve the situation in the long term and wipe out part of the negative image of the French tax system.

Second observation: certain taxes are found only in France and therefore extremely penalising

The following taxes have a direct impact on France's attractiveness for head offices and senior executives and deserve to be highlighted.

First, wealth tax is not capped according to income. This gives France an almost unique position in Europe, together with Spain (although the latter's wealth tax is lower).

Secondly, local authorities are financed from a business tax assessed according to a unique and financially hurtful system: it is calculated over the gross value of investments without factoring in amortisation and depreciation. This means it is levied before any profit is made. Its tax cost is therefore charged to operating income and automatically penalises every investment in France.

Note that the interviewees did not dispute either the amount of tax itself or the principle that it is up to the business community to finance the local authorities. They only opposed the calculation mechanism, which penalises return on investment. By contrast, several of our European neighbours levy a profit tax to finance local authorities.

Third observation: France does not recognise the particular situation of executive inpatriates

Whereas article 81AIII of the General Tax Code stipulates exemptions for French expatriates in order to factor in the specific costs generated by their situation and whereas most of our European neighbours have created a special status for executive inpatriates, France currently charges a tax at the statutory rate upon the bonus paid to executive inpatriates to cover the additional cost generated by expatriation.

This handicaps France when companies compare the head office establishment costs of several countries. This is due to the effect of a mathematical mechanism called "gross up" by specialists, which works as follows:

- as explained in the introduction, when a company contemplates a location for its head office, it calculates the salaries of senior executives in such a way as to gua-

rantee the same income after taxes, independently from tax treatment in the chosen country and from inpatriation costs (linked to the cost of living): this is known as equalisation;

- thus, to factor in a higher tax rate in France than in neighbouring countries, management will include a tax differential in the expatriation cost reimbursement;
- as this differential is income, France taxes it at the marginal rate (in contrast with its European rivals, to France's disadvantage);
- this obliges the company to increase the cost reimbursement proportionally but the surplus is once again taxed...
- ...and so on.

Mathematically, this vicious circle converges in the form of a geometrical series and generates a high cost for the company, indeed significantly higher than the difference in income tax on the initial salary. We were given confidential access to such cost simulations based on real cases. The effect of the gross-up phenomenon is striking: the cost of establishing a head office in France spirals way beyond the initial difference in income tax (e.g. the difference between the French rate and the British rate). France is heavily penalised by this mechanism. Without necessarily challenging the tax rate itself (the subject of another debate), we can and must urgently deal with gross up, which directly weakens our competitiveness.

In conclusion, even apart from the fact that French tax and social security rates are high compared with the European average, France is handicapped by its tax system in international comparisons. This is partly due to its complexity and partly due to specific measures not shared by our European neighbours, whose penalising impact is targeted at foreign investors searching a site for their head office.

French social specificity?

The company managers with whom we spoke were on the whole not so much in doubt as affirmative about the existence of a French specificity with several aspects: the weight of social security contributions, cumbersome labor law, penal actions and the conflictual aspect of labor relations.

First, the weight of social security contributions

Social security contributions are in addition to the taxes discussed above. The sum of both forms what the French refer to traditionally as the tax and social security "coin". This image summarises the many different taxes imposed upon wages. It is defined as the "diffe-

rence between the cost of one hour of work for the employer and the purchasing power of the take-home pay for said hour of work for the wage earner. "

In September 2002, Paris Europlace carried out a comparative study of tax and social security aggregates in five European countries: Germany, Switzerland, United Kingdom, Netherlands and France. The conclusion of this study was clear: "France's lack of competitiveness is largely due to excessively high social security contributions for employers."

The weight of France's social security contributions naturally reflects benefits not found everywhere else. However, the impact of this is weakened by two simple observations. First, the official attractiveness rankings and the integration tables used by businesses to measure and compare the attractiveness of countries reflect only a small part of the benefits available in return for high payments. This calls for a communication effort to restore the balance (as explained above, the high level of social protection is probably one reason for the productivity of French wage earners).

Secondly, inpatriate executives sent to France for a specific period are generally unable to use the benefits (pension, unemployment, health, etc.) for which they have paid. Hence, application of the same contributions to this type of personnel as to French residents is a source of genuine incomprehension. Indeed, this difficulty is recognised by the tax administration, since France has signed bilateral exemption agreements, though with a limited number of countries. For example, there is no agreement with any Asian country and the negotiations with South-Korea and Japan have already been underway for eight and five years, respectively.

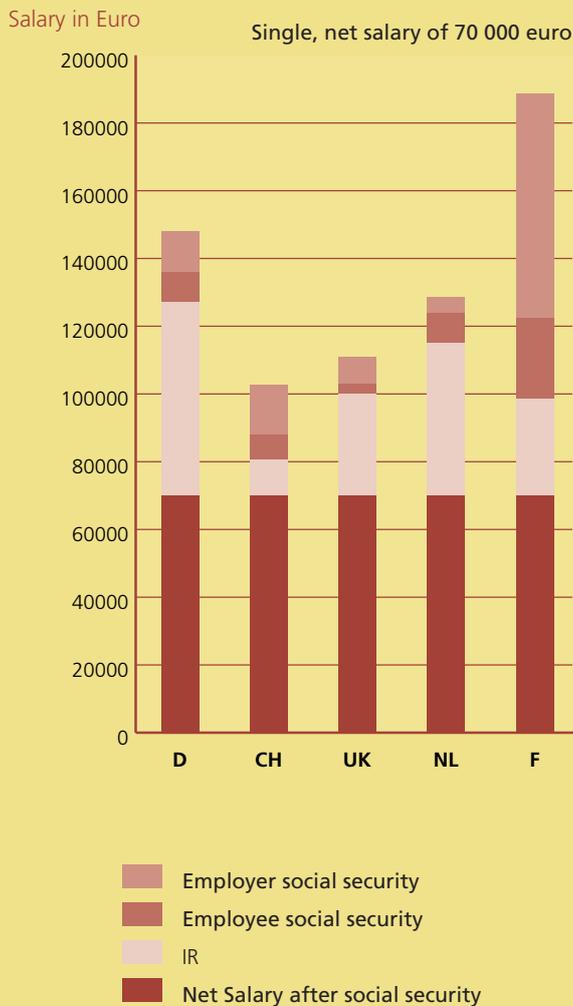
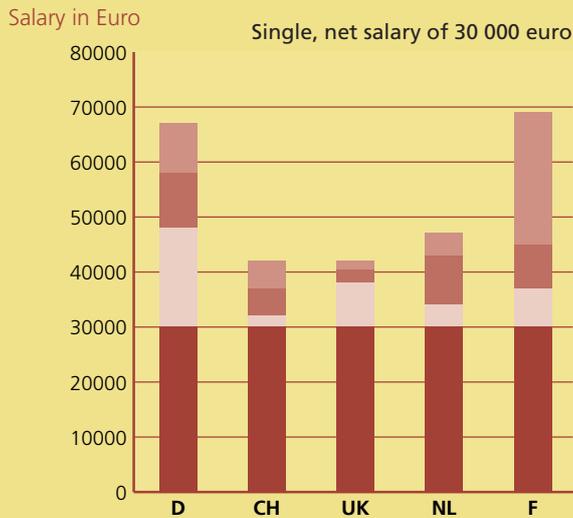
Moreover, in the relatively near future, a large wave of Chinese investments can be expected and France should be the first European country to sign a bilateral agreement with China if it wants to be able to capture this wave in time.

One solution could be to recognise this situation systematically. For instance, professionals residing temporarily in France could be exempted from health and pension contributions and excluded from the corresponding benefits provided their employers would undertake to insure these risks at the time when their work permits are obtained.

Next, the rigid rules of labor law and, as a result, the frequency of legal actions in labor relations

This was a recurrent and unanimous complaint among the entrepreneurs with whom we spoke, even if the human resource departments of operators established in France are generally good enough to reconcile compliance with efficiency.

Total Salary Cost



This problem is indissociably linked to the vast numbers of legal texts making up French labor law, far more than found in most neighbouring countries. A few key rules deserve to be highlighted here by way of example.

The time required to consult works councils during restructurings (either layoff plans or major reorganisations) and restructuring costs are two major brakes to corporate adaptation. The interviewees expressed intense dislike for the attendant legal uncertainty: judicial intervention may at any point in the proceedings - even after months of negotiations - mean that the whole process has to be resumed from square one.

In extreme cases, consultation times may take up to two years. This not only slows down corporate adaptation, it also stops new investments, which is a directly quantifiable factor. Businesses increasingly include divestment costs in establishment costs, i.e. the price tag of restructurings in the case of difficulties: France is penalised by this criterion.

Another example was the 35-hour working week. Other countries failed to understand this measure in the prevailing context of international competition. Indeed, how can one explain that France, at a time when the race for global competitiveness was on, autocratically and indifferently required the businesses established in its territory to shorten the working week of their employees.

This measure made France significantly less attractive. Not only did this law raise labor costs by 11.4%, it also had a catastrophic psychological impact by suggesting that France considers the time spent at work an obligation and lost time for the individual, and that people are only interested in time off.

Moreover, this measure is truly impossible to apply to managers at decision-making centers and to researchers, whose tasks cannot be quantified in terms of working hours so much as objectives. Such functions cannot be assumed if the incumbent does not have a genuine personal interest or indeed even passion. The timing device has no place in this world.

The current government has made this law more flexible by allowing greater discretion in the area of overtime. While this measure appears to be going in the right direction, it has done little to offset the negative impact of the 35-hour working week on France's image. Further efforts in this area would be welcome. For instance, managers at headquarters could be considered senior executives and therefore not subject to the law on a 35-hour working week.

Labor relations

Company managers generally have a very negative perception of labor relations in France, particularly international executives unfamiliar with the French system.

Many see France as a country with conflict-ridden labor relations frequently slanted by ideologies and punctuated by strikes.

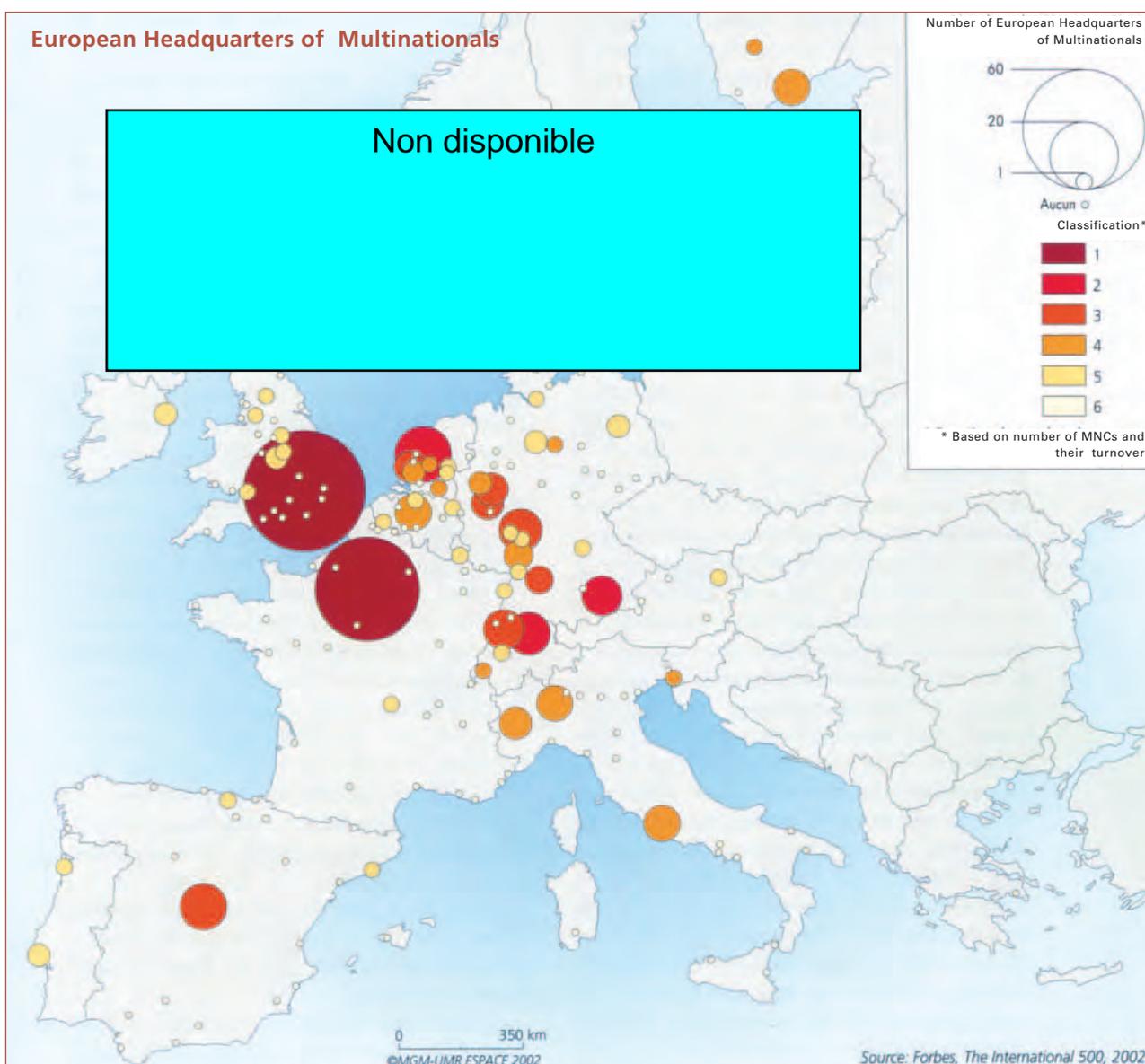
Objectively, however, the statistics used most frequently by international organisations to measure the impact of strikes - i.e. the number of working days per annum lost due to strikes - tend to give a better picture. They show that France is not hit more often by labor conflicts than the European average. Granted, such rankings do not factor in disruptions caused by public sector conflicts - as in the transport sector - since these are difficult to measure. Nevertheless, it is obviously in our interest to communicate these objective figures strongly in order to remove preconceived ideas of the frequency with which the French labor force goes on strike.

In conclusion, further efforts need to be made to strengthen the spirit of dialogue and to promote negotiation at company level in order to improve "day-to-day" labor relations.

The government will also need to arrange for minimum government service, particularly in the transport sector, in order to avoid the disastrous image of a country completely brought to a halt by the least labor conflict.

Unbalanced territorial development

Less frequently mentioned in the media and by entrepreneurs, this French weakness is not a direct concern for investors but could hurt us in the long term.



The map overleaf, based on a Datar study of large European cities, makes it clear what is meant by unbalanced territorial development.

Several of our European neighbours have recently witnessed the emergence of metropolises other than the national capital capable of attracting the decision-making centers of international groups, such as Barcelona in Spain, Milan in Italy and Manchester in the United Kingdom. This evolution allows these countries to offer foreign investors a wide range of location solutions, no longer limited to the national capital but also including "human-sized" metropolises.

The map based on the Datar study shows that the head offices of major corporations established in France are mostly located in Paris. For now this is no problem, as the city's very strong brand image makes it a powerful factor of attractiveness.

Paris is an exceptionally attractive metropolis and ideally suited for our target public of international senior executives and for the head offices of major corporations. It is essential to capitalise upon this. According to the European Cities Monitor 2003, a study conducted by Cushman & Wakefield, Paris is seeded second behind London in the list of "best locations" for European companies (although this type of classification, compiled from heterogeneous indicators, needs to be accepted with a certain reservation, the overall study shows the strength of Paris' image).

Nevertheless, the unbalanced development of French territory could become a weakness in the long term if demand on the part of businesses and internationally mobile executives shifts to human-sized metropolises, as is expected by certain specialists (particularly geographers). It is probably worth analysing this issue in greater detail in order to determine the necessary actions.

Attractiveness is primarily a question of image but also reflects a definite reality

Throughout the above analysis of strengths and weaknesses, we have continually gone back and forth between objective factors and image issues. Although subjective perception does not always reflect reality, the two are sides of the same coin.

At the end of the day, one fact remains glaringly obvious: a country's attractiveness remains primarily a matter of image. No corporation establishes its head office solely on the basis of cost calculations.

So let us look specifically at France's image, with its own strengths and weaknesses.

On the whole, recent surveys tend to agree that France is a country which offers a good life but which "does not welcome" businesses and has failed to join the globalisation movement.

France's image, particularly the image spread by leading foreign media (international newspapers such as the Wall Street Journal and the Financial Times), seems to have deteriorated and to be at odds with reality, even if sometimes triggered by real weaknesses.

Certain strengths are ignored, particularly France's technological innovation capacity and the global presence of French companies. Despite the hard economic facts discussed above, clearly demonstrating that France is a liberal and open country, and despite France's strong pro-European stance, the negative perception of the "French exception", whose meaning is misunderstood, spreads the preconceived idea that France is opposed to globalisation.

And while France's strengths are ignored, its weaknesses are grotesquely exaggerated, such as the conflictual nature of labor relations.

That France's image does not reflect reality was confirmed by the general feeling among the interviewees that France normally came as a pleasant surprise once they had taken up their appointment.

Any strategy to restore the right image and to attract decision-making centers will need to roll out cold economic figures and highlight measures to make France more attractive, since the location of such centers is largely determined by the senior executives appointed to work there, reflecting their own desire and the wishes of their family.

These issues should be the backbone of the plan to improve France's image announced by the Prime Minister in La Baule, endowed with a budget of € 10 million.

Part III

Practical proposals which can be rapidly implemented

Strategic analysis of the international competition to attract head offices and the foregoing description suggest a number of specific measures to restore France's competitiveness in this area.

Our choice of priorities is based on the following reflections.

First, our interviews and information have convinced us that an action plan can only be effective if it does not limit itself to a single factor of attraction, such as taxation, our national image or labor law, but clearly reflects a coherent policy designed to cover all determinants.

Secondly, our proposals focus on decision-making centers and senior executives. This reports concentrates on specific measures which can be rapidly implemented and so does not go into more general measures to reform labor relations, to lower overall taxation or to implement structural reforms, even though these are essential for France's general competitiveness in the long term.

This said, France's capacity to carry out such reforms, even if not directly connected with our topic, will do much to make France more attractive, since they convey the image of a modern country which responds rapidly to new developments. To give only one example, foreign economists have viewed the recent retirement reform as an extremely positive signal, counterbalancing the exaggerated image of an ossified country unable to push through any reform at all. Communicating with foreign operators to exploit such progress needs to be an automatic reflex when carrying out structural reforms, even when such reforms seem on first analysis to address themselves exclusively to internal issues.

Lastly, the proposed tax measures may seem to have a certain cost ("gross" or "nominal" cost) but can be expected to generate much higher revenues. Our proposals are based on the principle that it is better to attract businesses to our territory with stable taxes than to offer high one-off subsidies to attract businesses likely to remain only as long as the windfall lasts. Moreover, the cost of such subsidies appears to be far higher than the gross cost of our proposed measures (see the Crolles case below). In fact, subsidies exert almost no attraction on other businesses than the beneficiary, whereas lasting tax measures have the capacity to make French territory far more attractive. So what appears initially to be a source of costs is actually a source of revenues in the longer term.

Structural tax provisions

Taxation of inpatriates

In our opinion, the most important measure would be to implement a tax regime geared to the status of employees sent temporarily to France by their company, generally known as inpatriates.

This is not a new proposal. It was suggested by Deputy Charzat in 2001 and is a long-standing wish in economic circles, as witness the proposal of a similar solution in the CNPF report of 1991 and in the before-mentioned Lavenir report.

Our work revealed clearly that France must immediately and urgently adopt such a measure if it wants to remain a player in future head office relocation waves. As explained above, when looking at the cost factor, companies select sites where senior executives are posted primarily on the basis of personal taxation. In this area, France is hurt by a combination of high overall taxation and failure to recognise inpatriation charges, in contrast with neighbouring countries.

The lack of a tax status for inpatriates is a crucial disadvantage in the race to attract the head offices of major corporations. This is caused mathematically by the gross-up mechanism explained above. Moreover, if France fails to grant inpatriates such a status, whose interest is stressed in a stream of economic reports and by parties from every side of the political spectrum, France would give a strong negative signal which would reduce the credibility of the action plan to make France more attractive.

What makes this reform even more to the point is the fact that a few technical adjustments would avoid a tax gift for foreigners while ensuring fair recognition of a particular situation, inpatriation, which generates special costs to be offset in taxation. Why should we refuse to grant foreigners who create jobs in France the advantages our own compatriots get when they settle in other countries and which French law authorises for our own expatriates?

Once these principles are agreed, it remains to develop the outline of such a measure. Without going into technical details, the adoption of a measure similar to those found in most European countries with inpatriation regimes would give France a slightly better than average position in the European league tables without triggering tax competition or creating exorbitant rights for the beneficiaries. The main features of this measure would be as follows:

- it would be restricted to an eligible population consisting of genuine inpatriates, i.e. persons residing pre-

viously in a foreign country (which may be defined as a period of 5 to 10 years) and sent to France by their company;

- no tax would be paid on the fraction of income reflecting inpatriation costs, including tax equalisation, which is important to avoid gross up. This fraction would be the declared expatriation bonus (additional remuneration to cover the cost of temporary assignment to France). It would actually have to reflect the additional costs generated by expatriation to ensure that the tax assessment basis can never be lower than the salaries paid to French executives with similar functions;

- this tax break would be limited to a given period in order to avoid a windfall for people actually residing permanently in France. The time limit could be set at 5 years, renewable one time.

The above parameters could of course be adapted to reflect legal constraints or the outcome of future debates. Nevertheless, it is essential to keep the exemption mechanism simple and substantive in order not to weaken it, which would have a negative impact on the France's image. This measure would not change the net compensation in cash of the expatriate by a single euro, but it would reduce the excessive costs of the employer who is then able to invest more and hire more personnel.

It is also important to use the ruling procedure in order to give the beneficiaries total legal certainty with regard to the exempt fraction of their income. The Minister of Finance should apply this measure as flexibly as possible to head offices considered of particular strategic importance and allow significant exemptions comparable to those actually applied by our European neighbours.

As few people are concerned (a flow of about 3,000 persons a year), the cost of this measure would be relatively low. Its gross cost would be about € 80 million p.a., which does not factor in the resulting tax revenue, likely to outstrip its cost in the end.

This cost should also be compared with the subsidies granted to give certain companies an incentive to settle in French territory. For instance, the Crolles unit will cost € 543 million in direct subsidies.

In addition to tax measures, we need to eliminate genuine shortcomings in the area of social security contributions. As explained above, France has signed bilateral agreements with certain countries to prevent inpatriates from paying contributions for benefits they will never receive. Such agreements stipulate reciprocal application.

At present there is no such agreement with any Asian country. The draft agreements with Japan and South Korea were shelved for several years despite nearly final

texts. The present French government wants to revive talks and to sign these agreements as soon as possible. This objective needs to be achieved quickly.

Moreover, it would be useful to review existing agreements from time to time in order to verify whether they are applied satisfactorily and reciprocated.

Lastly, many foreign executives prefer not to settle in France because of the way stock options are taxed. At the very least, an almost painless budgetary measure would be to tax-exempt income on stock options granted prior to inpatriation in France.

Wealth tax

The fact that wealth tax is not capped to reflect income means that the sum of income tax and wealth tax may exceed the actual income of certain taxpayers.

This tax is considered confiscatory and triggers a significant flow of personal assets away from France. According to the General Tax Directorate, more than one wealth-tax payer a day leaves French territory.

While part of this flow is generated by movements not directly connected with taxation, such as career moves,

A.S.M.E.P.

French Association of Mid-sized Entrepreneurial Companies : Leading French Companies Acquired by Non French Groups

Company	Sector	Acquiring Company	Country of Acquirer	Year
BAYARD	Leader on the French fire hydrant market	TYCO INTERNATIONAL	United States	1998
BIOBLOCK SCIENTIFIC	Leader on the French retail market	FISCHER	United States	1998
BOIN	Leader on the French jam market	HILSDOWN	U K	1999
BOUCHARA	Leader on the French generic drugs market	RECORDATI	Italy	2000
CESAR	Leader on the global fancy dress market	BUTLER CAPITAL	United States	2001
CHAUVIN	Leader on the French market for ophthalmological products	BAUSCH & LOMB	United States	2000
DARFEUILLE	Leader on the French industrial palletised freight market	CHRISTIAN SALVESEN	U K	2000
DAUPHIN OTA	Leader on the European billboard market	CLEAR CHANNEL	United States	1999
DICKSON	Leader on the European outdoor fabrics market	GLEN RAVEN MILLS	United States	1998
ELIS	Leader on the European linen rental market	BC PARTNERS	U K	1997
FRAIKIN	Leader on the French car rental market	IVECO	Italy	1999
GREGOIRE	Leader on the global market for grape harvesters	KUERNELAND	Norway	2000
GRISSET	Leader on the global copper bar market	DIEHL	Germany	1998
JET SERVICES	Leader on the European express freight market	TNT GROUP	Netherlands	1998
JOKER	Leader on the French fruit juice market	ECKES	Germany	2001
NOUVELLES FRONTIERES	Leader on the French tour operator market	PREUSSAG	Germany	2000
POMAGALSKI	Leader on the global skilift market	SEEBER	Italy	2000
POTAIN	Leader on the lift equipment market	MANITOWOC	United States	2001
SALOMON	Leader on the global ski equipment market	ADIDAS	Germany	1997
VMC PECHE	Leader on the global triple fish-hook market	RAPALA	Finland	2000

A.S.M.E.P. – 18, rue Boissière – 75116 PARIS – Tél : 01 56 26 00 66 – Fax : 01 56 26 02 60 – e-mail : asmep@club-internet.fr

this figure does not factor in "preventive" emigration by taxpayers about to become subject to wealth tax, e.g. by selling their business.

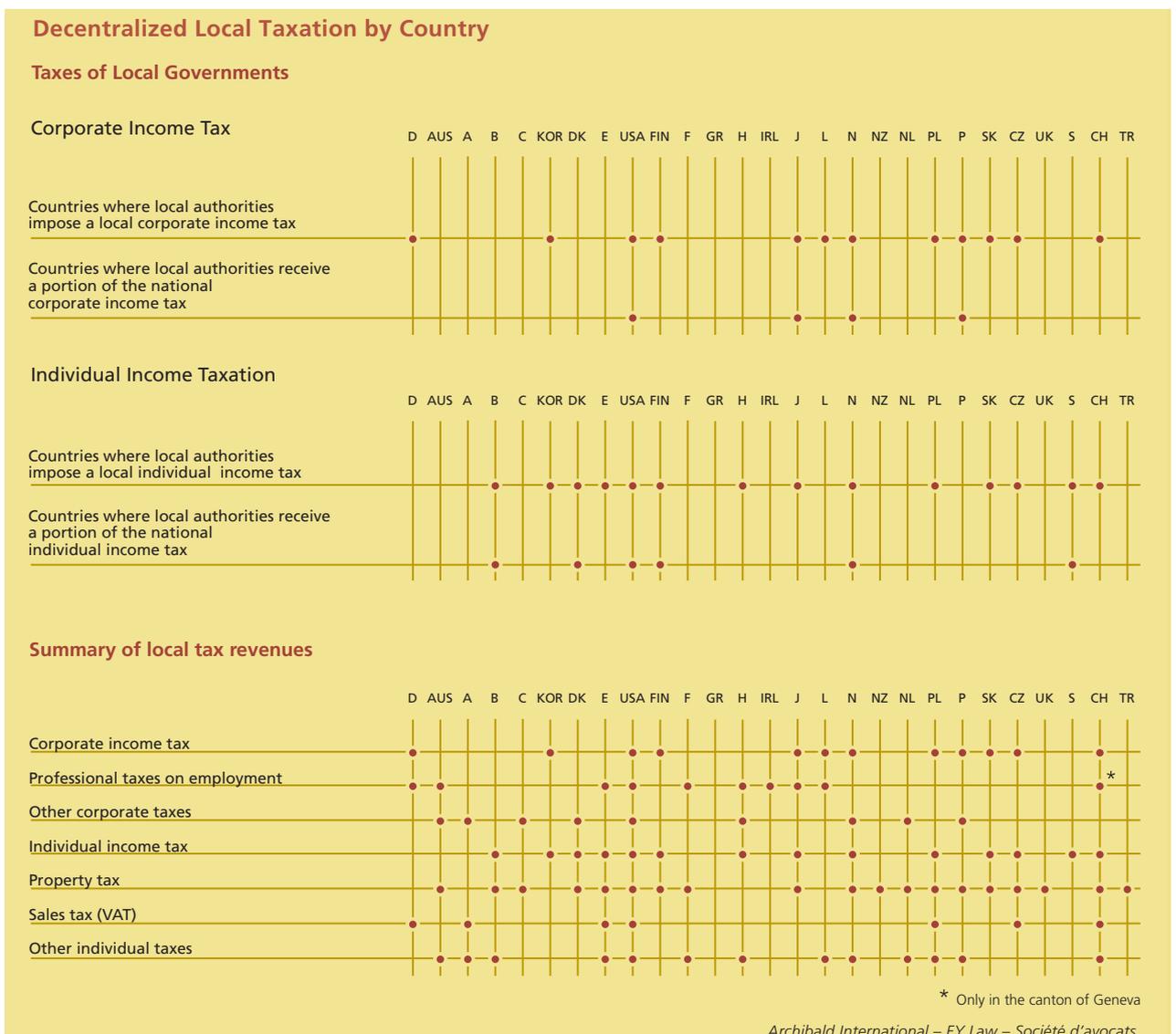
There is therefore a genuine flight of capital. In the report entitled *Les Français Face à l'Expatriation des Compétences, des Capitaux et des Entreprises* (The French Confronted with the Expatriation of Competencies, Capital and Businesses), senators Badre and Ferrand gave a detailed analysis of the flight of capital, based on private sources and data received from the General Tax Directorate. While stressing the difficulty of obtaining completely reliable figures, they estimated the annual outflow from 1996 to 2000 at about FRF 50 billion, i.e. € 7.6 billion.

This phenomenon has had several seriously negative consequences for corporate head offices. First, it has braked the establishment of new decision-making cen-

ters in France since such centers are ipso facto staffed by people likely to be subject to wealth tax.

A first measure would be to exempt inpatriate executives from wealth tax (this measure would have to be targeted at the same population as the measures for inpatriates). This would certainly not be unfair, since there is no reason to subject assets accumulated during a career in foreign countries to taxation during a limited stay in France. Once again, this would have almost no impact on the budget in view of the few beneficiaries.

Application of wealth tax to non-executive shareholders in family firms is equally harmful. This prompts certain families to establish their head office and operations on foreign soil or to sell their business to a foreign company which will relocate the decision-making center. The enclosed document, prepared by ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales), gives a list of



leading sector players whose head office was moved to another country after the family firm was sold for what were primarily tax reasons.

Another case in point was the sale of Castorama-Dubois to the UK-based Kingfisher group, which decided to repatriate Castorama's decision-making center, previously based in Templemars in northern France, to Great Britain, leaving only the French management unit. Lille lost about one hundred highly-skilled service jobs and double that including related jobs affected by the company's departure.

In conclusion, the impact of this tax could be reduced by reverting to the original system of a wealth tax capped at 70% of income and a marginal rate of 1.5% instead of 1.8%, and by adjusting its assessment brackets. According to General Tax Directorate estimates, this measure would have a gross cost of about € 270 million. However, even if the flight of capital is difficult to measure exactly, such a measure would help prevent future departures and encourage the return of others, whose revenue would offset this cost in the long term.

These changes in wealth tax are essential to preserve many leading French businesses and should be viewed dispassionately. France's interest should be senior to political wrangles. A preliminary deal would have to be cut outside the political arena of parliament. At a symposium devoted to taxation of assets⁶, Mr Jean-Pierre Brard, member of parliament for the "Groupe Communistes et Républicains" party, appeared to be wholly in favor of using this method to settle what has become a crucial problem for the French economy and labor market.

Business tax: a special case

Discussion of business tax in a report on decision-making centers may at first glance seem irrelevant, since such centers generally do not require heavy investments and thus pay little business tax.

Nevertheless, we believe that business tax currently makes France so much less attractive in general, particularly for capital-intensive activities, that its negative impact on the image of the French tax system alone is reason enough to include it in this report.

The negative consequences of this tax have been discussed in Part II. It is assessed over the gross value of investments, which means that it is paid before any profit is shown. Amortisation and depreciation of fixed assets is not taken into account. In the economic calculations of businesses - which after all determine the location of their activities - business tax is charged to operating income. This is in stark contrast with the regimes applied by France's neighbours.

The purpose of this report is not to formulate a complete reform proposal, since the necessary dialogue exceeds the framework of our assignment, but to determine the principles underlying a business tax reform and to urge rapid approval of a timetable and a complete overhaul of this tax.

The reform difficulties are known. Business tax is a genuine budgetary issue because of its amount, which is about € 14 billion a year (excluding land tax). Hence its optimisation requires close attention.

Moreover, legally, the latest version of the French Constitution recognises the principle of financial independence of local authorities:

"Local authorities shall have resources of which they may dispose freely in accordance with the law. They may be allocated all or part of the revenue from taxes of all kinds. The law may authorise them to fix the assessment basis and the rate within the limits determined by said law. For each type of local authority, tax revenues and other resources of local authorities shall represent a decisive fraction of their overall resources. The constitutional bylaw shall set out the terms and conditions on which this rule is implemented."

Nevertheless, these difficulties should not stand in the way of reforms. Our European neighbours have found solutions, including Germany, which cannot be suspected of centralism and violation of the budgetary autonomy of the Länder.

We therefore prefer an overhaul of the entire system based on a dialogue with the local authorities rather than a necessarily imperfect marginal modification.

The reform principle could be inspired by the practices of our European neighbours, where the tax is assessed on profits.

Specific tax measures for headquarters

Corporate taxation: headquarters regime and rulings

Like many other European countries, France has a specific tax regime for headquarters, instituted in a recently amended instruction from January 1997.

The reason for this specific regime is first of all technical: the nature of the services provided by headquarters (management, coordination or inspection) and status of the beneficiary (entities belonging to the same group) make it difficult for the business to assign a market value to its services.

6 – Conference "The taxation of wealth" organized by the Notary Association, 13 May 2003 at the Conseil d'Etat in Paris

Thus, like many other European countries, France has special rules stipulating that headquarter operating expenses must be the assessment basis for the statutory tax rate imposed on companies incorporated under general law provisions.

This mechanism has a technical explanation and generates competition between countries with such regimes. The tax may vary according to the rate used for operating expenses and according to the charges included in operating expenses.

Each European country has its own system. The corresponding taxes are summarised in the following table.

Although the French system is better than average, it offers significantly less attractive terms than Belgium.

The existence of the instruction of 1997 is therefore a strong point in the French tax system to attract decision-making centers. Following criticism of this mechanism by the European Commission, which held that it triggered harmful tax competition, it had to be amended in August 2003. This did not affect its fundamental principles. A time limit was put on the benefit of this regime, subject to the right of renewal.

All the same, France can make this system more effective in three ways if it wants to adopt an ambitious strategy towards decision-making centers.

First of all, companies are only eligible for this regime if they meet certain restrictive conditions. This forces them to make complex calculations to determine the

right profit ratio for their assessment basis. Moreover, only coordination activities in the strict meaning of the term are authorised, eliminating other centralised strategic corporate functions.

To simplify and optimise this mechanism, we recommend more flexible application based on advance rulings. In the case of coordination centers of major economic interest, the tax administration could apply the advance ruling procedure to consider the site a type of headquarters and to make the rate for the assessment basis as attractive as possible.

Moreover, the regime could be extended to R&D activities, financial activities, marketing activities and even training activities, which are currently not eligible. As few sites are concerned, the cost of these measures would be very low.

It could be objected that the regime's legal framework should be made stricter instead of more favourable given the fact that the Commission considers this type of special regime for coordination centers a "harmful measure".

In fact, neighbouring countries with even more attractive regimes than the one proposed here have apparently maintained their systems. Under the circumstances there is no reason why France should give itself less room for manoeuvre than other EU Member States. The possibilities offered by the advance ruling procedure should therefore be exploited to the hilt without jeopardising compliance with the European rules.

The Swiss tax system is attractive for European Headquarters

Rank	Country	Taxable entity ⁽²⁾	Tax Base for Cost Plus ruling ⁽³⁾	Corporate tax rate ⁽⁴⁾	Effective Tax rate ⁽¹⁾
1	Switzerland	Administrative company	3 % – 5 %	25 %	0,75 % - 1,25 %
2	Belgium	Coordination Center	8 % – 10 % ⁽⁵⁾	33,99 %	1,36 % - 1,7 %
3	Netherlands	Corporate support	5 % – 10 %	34,5 %	1,73 % – 3,45%
4	France	Coordination Center	5 % – 10 %	35 %	1,75 % – 3,5 %
5	Germany	Coordination Center	5 % – 8%	38%	1,9 % – 3,04%
6	UK	Coordination Center	8 %	30 %	2,4 %

(1) Corporate tax rate multiplied by the cost plus base which is a percentage of the operational costs

(2) Source: OECD, « Towards Global Tax Co-operation: Progress In Identifying and Eliminating Harmful Tax Practices, 2000 »

(3) Source: The Bureau of National Affairs Inc, Washington, 2001

(4) Monthly Report 10.2001, Federal Minister of Finances, Germany

(5) Delete this as the Belgian ruling has changed.

Source : Arthur D Little, analyse McKinsey.

Personal taxation: an exception for internationally mobile managers employed at headquarters

The above-mentioned measure in favor of inpatriates would significantly boost the capacity of businesses established in France to recruit foreign executives or researchers for key positions.

In view of the concrete cases encountered by us and the practices observed in Belgium, we feel that a special effort must also be made in favor of employees with specific reporting, inspection and management positions at international decision-making centers involving frequent foreign travel.

In one actual case, the company was able to calculate the tax cost of the site planned for its new headquarters and was therefore able to base its location decision upon the income tax of about ten senior executives.

In addition to a regime for inpatriates similar to the one proposed above, Belgium has adopted a measure recognising the fact that these executives spend most of their time in other countries and taxing their income in proportion to the time spent in Belgium.

We recommend the adoption of a strictly similar measure, which would have a decisive impact on our capacity to attract decision-making centers. If we apply the same level of taxation as Belgium - whose strategy to attract such sites has prompted it to go further than France - we will immediately become extremely attractive thanks to our other assets, such as our standard of living, our infrastructures, etc.

Specifically, the recommended measure would be:

- to impose no tax on the fraction of income received for the time spent each year in other countries (strictly verified against invoices and other evidence);
- for executives employed at the headquarters of an international corporation with a corporate reporting, inspection or management function involving regular travel to other sites of the group in foreign countries;
- limited to a renewable period of five years.

In order to give this system the necessary legal certainty, its application would be preceded by an advance ruling procedure at the joint request of the headquarters and the employees concerned, which would include a list of people concerned - whose number would necessarily be limited - at each approved headquarters.

Administrative environment and legal framework: towards further simplification and contractual relations

Part II of this report discusses factors triggering a negative perception of France among international decision-makers: unfriendly bureaucratic procedures, legal uncertainty and restrictive labor law. We are convinced that France's attractiveness depends as much on these factors as on improvement of our tax system. Accordingly, the following proposals outline a series of measures of varying impact on a wide range of areas, whose common denominator is that they simplify the life of entrepreneurs coming to France to create jobs and improve their legal certainty.

A friendlier environment for inpatriate managers

As explained above, one of the strong points of France's image is its standard of living. However, this positive factor is offset by the feeling on the part of foreign executives that they are unwelcome.

How hard it is to get into France is demonstrated by the need for foreign executives to wait, often several times, in the long queues at the saturated counters of prefectures in order to obtain a residence permit. Certain company managers told us their personal experience with astonishment. This kind of anecdote obviously circulates throughout the business community and so contributes to the negative perception of France.

Before describing our proposals to improve this situation, we consider it important to stress the following principle: the wish to ensure fair and equal treatment of people seeking to become French residents should not be construed restrictively to exclude practices intended to speed up formalities for business executives moving to France. The economic importance of this population — actually only a small number of people — means that every government service must constantly seek to expedite residence formalities, even if this results in unequal treatment.

Specifically, our assignment has revealed three priorities:

Simplifying the delivery of residence permits for inpatriate managers

This solves the above-mentioned situation of foreign chief executives queuing at prefectures for permits.

This improvement depends largely upon the capacity to identify the executives concerned and to deliver their

permit according to other rules than normal residence permits. The time needed to obtain a permit is not due to the time required to process the application of such executives but to the fact that they are part of a large overall flow of applications.

This situation could be improved significantly by ensuring simultaneous delivery of the papers required by such executives, including visa, residence permit and work permit, e.g. at the consulate prior to departure.

The ministries concerned will urgently need to pool their efforts in order to work out the exact rules of this measure. Once adopted, it would have to be communicated broadly in order to capitalise upon this signal for the business community that France is committed to expedite the arrival of executive inpatriates.

In addition to the formalities to be completed on arrival, many of the people we spoke to regretted the lack of English information on administrative steps required during their stay. A first solution would be to print brochures and to post web pages with the most important forms in English.

More ambitiously, some interviewees recommended the organisation of specialised, multilingual offices capable of assisting inpatriate executives with administrative formalities. Certain managers interviewed by us explained that their company would be willing to contribute financially to such centers, whose organisation could indeed be quite costly.

We recommend, at least as a pilot, that local authorities set up such structures in conjunction with private players (possibly under the auspices of existing development agencies), primarily using private funding.

Work permits for the spouses of inpatriate executives

In the same spirit, the Ministry of Labor has launched a plan to simplify and expedite work permits for the spouses of inpatriate executives.

This measure should also be implemented rapidly and be made known widely.

There is a real need to arrange reciprocal agreements with countries which automatically grant work permits to the spouses of expatriate French executives.

Facilitating access to the international programmes of international primary and secondary schools

One of the company managers interviewed by us explained that the American corporation whose French subsidiary he chairs planned to make France the home of the head office for a new entity set up to market a new product and had finally abandoned this idea because the head of the subsidiary was unable to obtain written assu-

rance that his children would be accepted by the nearest international secondary school.

This extremely frustrating example shows first of all the need to make the authorities in general aware of the issues at stake in such location decisions. It is obvious that the request of the manager concerned could have been satisfied if it had been taken into consideration at the right level.

It also shows how vital it is to be able to make international education programmes available to the children of executives planning to work at decision-making centers.

A first solution is to develop international classes. This measure is underway and needs to be extended as and when required by demand.

Local managers nevertheless mentioned a serious difficulty: even where there are international classes, the proposed programmes are not really international insofar as no international baccalaureat - a standard recognised by many countries - is available. This limits education in English and makes it impossible to obtain an internationally recognised diploma. While acknowledging the equivalence of this baccalaureat, the Ministry of National Education refuses - at least at certain academies - to provide students enrolled in this programme with the human resources put at the disposal of other students. Yet this would be an improvement, since the only diploma available at present is a French diploma with an international option, which does not enjoy the same worldwide recognition as the international baccalaureat.

Lack of an international baccalaureat exacts a heavy penalty and contributes to France's image as a country opposed to globalisation. We therefore propose that the Ministry of National Education adopt a clear position in this issue, applicable the same way to all academies, and provides students preparing themselves for an international baccalaureat with the same support as existing international classes.

More generally, the population needs to become more familiar with English and the study programmes available to French students need to become more internationally oriented in order to create a friendly environment for foreign investors and to counter the image of a country opposed to globalisation. This is why we propose that French universities and higher education institutes introduce technical education in English on a large scale and accept more foreign students, subject to strict selection procedures, and take account of the geographical diversity of the accepted students.

Advance ruling procedure

According to the interviewees, the legal uncertainty felt by foreign investors in France is frequently due to the difficulty of getting the administration to commit itself clearly and unconditionally to the applicable law.

Yet existing tax law offers the possibility to obtain such a commitment. This is known as the advance ruling procedure. The taxpayer, whether an individual or a legal entity, can ask the tax administration for confirmation of his or its tax status. The administration's answer (assumed to be favourable when no reply is received) is binding. In other words, the administration cannot withdraw its decision subsequently as long as the law remains the same.

This procedure is little known and rarely used. Making its existence known would help improve France's image and offset existing ideas about legal uncertainty.

Moreover, this instrument would be an excellent way to examine, as favourably as allowed by the regulations, the tax position of decision-making centers and their employees within the framework of the regime for headquarters as well as the tax regime for in-patriate once this is enacted.

Extension of the advance ruling procedure to other areas than taxation alone would help improve the image of the French tax administration. The ministries concerned are currently looking into this in order to determine possible procedures for ruling commitments. They should endeavour to find the broadest possible solutions.

Reform of bankruptcy law

It may seem paradoxical to mention this point, which calls up pictures of shutdowns rather than new foreign investors, in a report on the attraction of decision-making centers.

Yet the ongoing reform in this area can have a genuine impact on the issue by which we are concerned. There are two reasons for this.

The first is that withdrawal costs are increasingly factored into the decision of companies wishing to establish subsidiaries and the corresponding head office in a given country. They tend to look mostly at the cost of layoff plans (to which we will come back) and the treatment of financial difficulties in the case of bankruptcy proceedings.

French bankruptcy law is entirely unable to restore troubled businesses, to save jobs and to pay creditors. 95% of the 40,000 cases recorded each year end in liquidation. This inefficiency tends to dissuade foreign investors.

The second reason lies in France's image. One of the - frequently exaggerated - stereotypes hurting France's image as a target for investment is that France is unfriendly vis-à-vis entrepreneurs, people who take risks, that France protects its meritocracy of people with prestigious diplomas but punishes failures mercilessly. Whereas creating a business, failing and setting up a new venture is common enough in the United States, each of these three steps is difficult to accomplish in France, not least because of the weight of bankruptcy proceedings.

Reform of bankruptcy proceedings to reduce penalties under criminal law and to lessen the traumatism associated with the concept of judicial reorganisation while guaranteeing the rights of creditors would be an improvement, which would need to be exploited.

To achieve this, the reform would have to be underpinned by a simple structure focusing on:

- The role of negotiations between management and creditors to agree a reorganisation plan, without right for a minority of creditors to block agreement. To be effective, such a plan should not be limited to postponement of payment, as is the case with existing continuation plans.
- if no reorganisation plan is agreed, rapid, effective and transparent divestment and liquidation procedures to ensure the survival of the business and to repay creditors fairly.

The confidence of company managers and creditors in bankruptcy proceedings would also have to be strengthened by giving them a say in the appointment of the ad-hoc trustee in bankruptcy. In the same spirit, the bankruptcy judge should be involved exclusively in arbitration and should no longer be able to take on a case at his own discretion, as is currently the case.

The economic players interviewed by us were strongly in favor of this kind of reform. It is urgently necessary since the ineffectiveness of the existing bankruptcy system not only has serious social consequences, it shows France in a very weak light in legal comparisons, worsens its outdated image and convinces investors not to consider France a candidate for their new head office.

Towards more contractual and less cumbersome labor law for businesses

Efforts should be made to promote negotiations as closely as possible to reality, i.e. at company level.

The principle of subsidiarity should also be the rule in this area and the rules governing labor relations should

be laid down contractually, as suggested by Olivier Dassault in his report on the attractiveness of French territory.

Foreigners fail to understand why the French State is allowed to impose common rules on businesses with such different daily realities from each other.

The best example of this unwanted approach is the law on a 35-hour working week, whereby the State single-handedly imposed shorter working hours on all businesses despite different operating conditions, markets, competition, economic realities and labor relations, all geared to their own industry.

At the opposite end of the spectrum we have the agreement on vocational training reached in September between labor and management representatives. Here, the State merely catalysed the talks between labor and management, which together worked out the details of this measure, making it acceptable for all concerned.

This approach would make it easier to improve layoff regulations.

Sector-specific structural measures

In our opinion, R&D and the French stock market have such a structural impact on France's economy and image that their development is a sine qua non to attract and preserve the decision-making centers of major international corporations.

R&D

The strengths and weaknesses of French and European R&D are well known and have been discussed in several earlier reports. Our strengths are best symbolised by the quality of training and university research. Our weaknesses include traditionally low research and innovation budgets compared with the United States and Japan, reflected in fewer patent applications, and low private-sector investments in R&D.

The reports discussing this issue and the evidence heard during our interviews reveal considerable agreement on the measures required to restore the R&D and innovation environment: higher European R&D budgets, development of a Community patent, encouragement of industrial research, and, at French level, reform of public research structures and improvement of innovation financing rules.

The government has launched several reforms to achieve this, such as an innovation plan, the creation of a special status for innovative start-ups and the creation of the société unipersonnelle d'investissement à risque

(venture capital company with a sole owner). Another step in the right direction is the planned creation of research foundations.

Lastly, according to our information, reform of the research tax credit makes this one of the most effective tools in the world to stimulate industrial research budgets. A particularly good measure to attract R&D centers has been to apply this credit to spending volumes rather than to the increase in research spending. This reform, which demonstrates the willingness of the authorities to support large research centers, raises its cost by about € 440 million.

These measures clearly have a decisive impact on government policy to make France more attractive. They should therefore be communicated positively and applied flexibly and rapidly.

Strengthening the French stock market

Maintaining a strong stock market in France is important for many reasons, particularly because of the high value added jobs connected with the market. It is one of the many factors making France attractive for head offices or at least for corporate financial management teams.

One of the criteria applied by businesses looking to establish a decision-making center is easy access to management support services, including financial services.

It is obvious that the effect of the stock market on the financial services sector is a considerable asset for London, not only because these services help foster growth but also because they suck in the financial management teams of many international corporations and in certain cases the entire head office.

The decision-makers with whom we spoke generally preferred London for their corporate financial centers. According to the European Cities Monitor 2002 survey, 60% of the surveyed decision-makers believed that London will remain Europe's financial center during the next five years.

Must we therefore conclude that the French stock market is a marginal player? We agree with the conclusion drawn by the Paris Europlace working group in the report published in July 2002 entitled *Renforcer la Place Financière de Paris pour Renforcer la Compétitivité Française* (Strengthening the French Stock Market to Strengthen French Competitiveness), viz. that the outline of the single financial market is not yet stable and that Paris could strengthen its position as a center of influence, like London and Frankfurt, if it took certain measures to make itself more competitive in this sector.

The French market has undeniable strengths to achieve this aim: quality labor (currently moving in large numbers to London), the presence of issuers (the French market quotes 40% of European bond issuers), quality information systems and some of the best regulatory standards in the world.

These measures are partly fiscal. The gradual elimination of the tax on financial institutions is a significant step in the right direction. All the same, the principal disadvantage of the French stock market is the existence of a wage tax instituted to offset the lack of VAT on financial services. This hurts this sector badly by raising the cost of its foremost resource, highly skilled employees.

Granted, the revenue generated by this tax, more than € 8.5 billion, makes it impossible to eliminate just like that. However, a positive signal could be given by gradually lowering the upper bracket, currently 13.6%. Elimination of this bracket would dent revenues by about € 2 billion, which is why the government would initially have to limit itself to a gradual reduction reflecting budgetary margins.

Looking at the broader picture, the financial services sector in particular is likely to benefit from the before-mentioned measures to create a more friendly environment for executive inpatriates, to develop international study programmes and to promote the image of the French stock market.

How to make our cities more attractive: the role of business centers

As explained in Part II, Paris, on the one hand, and the other French cities, on the other, occupy radically different positions in the international arena. Whereas Paris has a strong "brand image" allowing it to position itself with London and Brussels as one of the most attractive European metropolises, France lacks secondary metropolises with markets of sufficient size to attract head offices.

The development of business centers and the establishment of more professional development agencies are

The Euralille business center

The Euralille concept was born from the construction of the Channel Tunnel and the crossing of the high-speed railways connecting Paris with the Tunnel and with Brussels. At the time, it was decided to build the station where these lines would cross in downtown Lille, despite the additional cost of about 60 million generated by this location, which reflected the need to attract businesses generating the tax revenue required to make the investments profitable and growing awareness of Lille's international positioning thanks to its access to London, Brussels, Paris and the Roissy Charles de Gaulle airport.

Several reports were drafted in collaboration with the State, Lille university and foreign universities.

These reflections resulted in the creation of the Euralille business center in 1990, which focuses on value added services. It has a surface area of 300,000 sq.m., of which 40% have been delivered to date. The center is primarily designed to provide upmarket modular office space, mainly for banks, insurance and advisory services. It houses the head office of certain companies, such as Béghin Say, which decided to return to its historic origins by transferring its head office from La Défense Paris.

Euralille is a société d'économie mixte (semi-state company) with capital of 7.6 million, held for 53% by local authorities. Its operating budget and its investment budget are 1.5 million and 150 million p.a., respectively.

The Euroméditerranée business center

The first feasibility studies were carried out in 1994. Etablissement Public Euroméditerranée was officially created by a decree issued in October 1995.

Its strategy focuses on southern Europe and Mediterranean basin to offset the influence of the metropolises in north-eastern Europe. Euroméditerranée was created with a high investment by the State. It was the first new établissement public d'aménagement d'intérêt national since 20 years after the La Défense and Fos sites.

The establishment was granted a total endowment of 372 million, of which half was contributed by the State and the other half by local authorities. EPAEM is chaired by the mayor of Marseilles. A club of companies has been created to assist development and to promote the center.

The site covers 300 ha, on which office buildings have been constructed in successive sections of 50,000 sq.m. The occupancy rate is currently 60%.

The subject of a high-pressure promotional campaign, particularly at such business property trade shows as the MIPIM fair in Cannes, the center focuses on competitively priced upmarket premises for headquarters and management units in southern Europe and on service providers in such value-added sectors as ITC, logistics and tourism.

The site currently houses the headquarters of Ricard, Compass Group, Eurocopter and other major companies.

essential to fill this void. The following boxes describe two very different experiences with the development of business centers, Euralille in Lille, in the north of France, and Euroméditerranée in Marseilles, in the south of France. Other metropolises are beginning to vie for decision-making centers, such as Lyons, whose development agency has appointed a dedicated manager for contact with this kind of client.

Some of the most obvious factors of success for planned business centers are: considerable promotion efforts, especially in the start-up phase, the quality of the proposed property, critical mass to create a market with impact (more than 200,000 sq.m.), and easy access to means of transport. Here it should be noted that access to transcontinental airlines at competitive prices and travel times is essential to convince investors.

France will become more attractive if it has the capacity offer quality business centers to decision-making centers interested in establishing themselves in France. The salient features of such centers include easy access by all means of transport, including transatlantic links, upmarket premises, a friendly atmosphere and a market effect by reserving access to business centers, headquarters and their service providers.

Certain administrative districts have understood how important it is to set up their own business center offering a pleasant environment with all communication, service and infrastructure resources necessary to attract decision-making centers or service activities.

In certain sectors, quality services manage to attract a number of businesses despite their proximity to highly attractive countries, as in the case of the Archamps business center in the Haute-Savoie region near the Swiss border.

However, certain operators complained about the time needed to get large-scale projects off the ground.

It regularly takes 6 to 7 years between the decision and delivery of a large development due to the time necessary to modify the Plan d'Occupation des Sols (land use plan) or the Plan Local d'Urbanisme (local country planning scheme). Investors are put off by this bureaucratic system. This feeling was strengthened by the Conseil d'Etat decision of 26 October 2001 (Ternon decision) which allows the authorities to withdraw the building permit during the first 4 months after delivery, which nearly doubles the minimum time allowed for investigation of building permits prior to construction.

In order to avoid excessive delays before construction, it would be useful to restrict the right of the authorities to withdraw building permits to the time available to third parties for appeal.

Government project support: organisation

At national level: the role of the Invest In France Agency

Earlier reports on the attractiveness of French territory considered the dispersal of networks to promote France in other countries a major weakness. To solve this problem, these networks were unified by creating the Invest In France Agency (AFII), an établissement public (public institution) whose chairperson has the rank of deputy ambassador for international investments.

After two years in operation, this first step towards rationalisation and affirmation of the importance of marketing France has been largely accomplished with a certain success.

We nevertheless feel that the governance of AFII can be improved further by giving it the resources and strategy necessary to carry out its tasks.

Because of its status as an établissement public, the agency is run by a board of directors whose members are drawn from the public and private sectors. However, in addition to this board, AFII's articles of association subject it to the joint supervision of the Ministry of the Economy and the Ministry of Country Planning, which is reflected in the way its budget is managed. In the Budget Bill, its appropriations are recorded in the sub-lines reserved for two units of these ministries, DREE (Directorate for Foreign Economic Relations) and DATAR (Land Management and Regional Planning Agency).

While the principle of a board of directors reflects good governance, the concept of supervision is not suited to AFII's duties and weakens the agency, inter alia by depriving it of an independent budget.

It would be more appropriate to make this agency directly answerable to the Prime Minister, with its own line in the budget, whose outturn would be evaluated from time to time, inter alia by independent audit firms, and to give the board of directors the full powers necessary to lay down a strategy. The relations with DATAR in particular would have to be clarified, since, to accomplish its task, AFII needs full discretion to offer investors the French sites best geared to their requirements without necessarily trying to fit into the country planning framework.

At regional level: dissemination of best practices

There are enough examples of exemplary support by the authorities for large-scale location projects, as witness Toyota and Crolles.

These should not remain exceptional cases, however, but be used to disseminate suitable support methods at a broader scale, including for smaller projects.

In our opinion, support for entrepreneurs with projects is above all the role of development agencies in conjunction with AFII. It is up to the local authorities to continue building on ongoing efforts to make these agencies more professional and to streamline their coordination.

At State level, the Toyota and Crolles cases show the utility of appointing a lead government contact with the authority to get rapid answers to questions asked from the government. His role is that of a facilitator.

We therefore propose to let the prefect of the region, when dealing with establishment projects (although this practice could be extended to business enlargement plans), invest the person he considers best placed with a precise assignment, whose standard content could be inspired by the best practices used for such projects as Toyota and Crolles. This person would be expressly empowered to call on any public service to support the project from beginning to end.

The right image policy to attract decision-making centers and senior executives to France

This part, devoted to the actions required to make France a friendly country for the decision-making centers of international groups, has systematically focused on the impact of these measures on France's image.

France can only be made attractive by witching back and forth between objective measures and communication on the value of these decisions. This requires application of two guidelines, which are well-known to communication professionals.

First, the reforms will only have an impact if we make them sufficiently well known.

Secondly, our image cannot be built in a vacuum or on the back of the cliché of a hospitable country thanks to its landscapes, culture and gastronomy, appreciated the world over. Only objective factors rooted in hard economic and financial data and measures adopted to res-

tore France's competitiveness will be able to convince our target public of international executives.

The government has shown its grasp of this issue by entrusting AFII with an action plan endowed with a budget of € 10 million to develop a suitable communication strategy. It will be up to the agency and to the steering committee of this image plan to work out its main lines.

In the light of our assignment, we want to stress the following four points to make France more attractive for the headquarters of major corporations.

First, we have seen the extent to which company managers employed in France, regardless of their nationality, can be good advocates for French territory. The testimony of peers is better able than any other communication tool to attract the attention of senior executives. Several expressed their willingness to participate in road shows to market France in other countries. This is a common practice among company managers, who travel the world to meet potential investors in their company.

In our opinion, a road show programme prepared under the aegis of AFII would significantly boost the impact of the communication programme currently in preparation.

Next, our interviews clearly showed how sensitive company managers are to the availability of ministers for talks - and indeed even the Prime Minister and the President of the Republic for the senior executives of major international corporations. While all acknowledged that they were always able to approach senior officials while their establishment projects were on the drawing board, some explained that it was not always easy to arrange meetings once they were established. We therefore recommend issuing a simple government instruction to ensure that officials make dialogue and availability part of their best practices. The interviews further showed the need for routine relations with elected officials, especially at local level.

Thirdly, it would be useful to make efforts to get the heads of international corporations and foreign investors in general to visit France for special occasions. This should initially be achieved by exploiting the results of the first World Investment Conference organised in La Baule. Similarly, France should make efforts to organise events for international investors, such as the Commission plan to create an annual corporate governance forum.

Lastly, we want to come back to a point mentioned in the introduction, i.e. that changes in decision-making centers frequently occur at definite moments in a company's existence, such as acquisitions, restructurings, cost cutting plans and efforts to break into a new market.

Certain structural headquarters location trends can be detected. For instance, the cost of property in London currently induces many businesses established in the British capital to reconsider their options. Based on these factors, it would be particularly effective to adopt a selective and aggressive but positive marketing strategy by going out to meet directly and at the right level with the chairmen of corporations whose developments suggest that the location of their head office may become a topical issue.

In the same spirit, from a more defensive angle, regular contact between top government officials and the chairmen of corporations established in France should be extended to strengthen their establishment and to prevent the risk of transfers to other countries. The availability at AFII of state-of-the-art economic intelligence resources and pro-active use of the network in other countries should allow us to carry out this strategy successfully.

Annexes

Summary of Ten Proposals for Reform

Proposal n° 1: tax rules adapted to the situation of inpatriates

- Exempting the expatriation bonus of such managers from income tax
- Finalising the negotiations on social security contributions with Japan and Korea
- Not taxing earned income and assets owned prior to assignment to France

Proposal n° 2: returning to the original version of the wealth tax

- Capping wealth tax at 70 % of income
- Lowering the marginal rate from 1.8 % to 1.5 %

Proposal n° 3: aligning our tax rules for headquarters with those of our neighbours, particularly Belgium, in compliance with Community obligations

- Extending the benefits offered to headquarters to R&D centers and training centers
- Restricting the assessment basis of managers working at headquarters to the fraction of income corresponding to the time actually spent in France

Proposal n° 4: thoroughly reforming the business tax

- Replacing the existing mechanism with a profit-based system
- Basing this in-depth reform on comparison with other European countries

Proposal n° 5: making France much more friendly for internationally mobile managers

- Ensuring immediate and simultaneous delivery of administrative documents: visas, residence permits, work permits
- Automatically including work permits for spouses
- Developing international sections and programmes for children (inter alia international baccalaureat)

Proposal n° 6: offering a new legal framework

- Developing the practice of advance rulings to improve the legal certainty of relations with government services
- Implementing a highly ambitious reform of bankruptcy proceedings by offering broader use of negotiation

Proposal n° 7: modernising French labor law

- Reforming collective bargaining procedures by boosting the right to negotiate at company level
- Automatically giving inpatriates at officially approved headquarters the status of senior executive

Proposal n° 8: Développer les secteurs structurants de l'économie

- Promoting R&D by widely using and advertising the R&D tax credit
- Lowering taxation of the Paris stock market

Proposal n° 9: making our territory more friendly for foreign investors

- Strengthening the role of the Invest In France Agency by giving it clear interministerial objectives and a guaranteed budget
- Disseminating the best organisational practices of the authorities at regional level
- Developing business centers dedicated to headquarters

Proposal n° 10: restoring France's image in economic circles

- Communicating on the measures adopted by France
- Producing a series of international road shows to promote France with the assistance of business leaders
- Using modern economic intelligence resources to develop a marketing strategy for decision-making centers

New headquarters in Europe 1997 – 2002

Destination of HQs between 1997 and 2002

Country	Total	2002
United Kingdom	443	53
France	78	10
Germany	70	12
The Netherlands	56	7
Switzerland	47	5
Denmark	39	9
Belgium	39	6
Ireland	32	3
Sweden	25	8
Austria	24	2
Spain	20	4
Others	41	4
Total	914	123

Origin of HQs between 1997 and 2002

Pays d'origine	Total	2002
USA	532	63
Germany	57	6
Japan	56	10
France	36	4
Canada	24	5
United Kingdom	19	1
Switzerland	18	3
The Netherlands	15	1
India	14	9
Sweden	13	0
South Korea	11	4
Others	119	17
Total	914	123

Source : Ernst & Young European Investment Monitor

Tax Regimes of European Headquarters Applicable to Expatriates

(Source : EY Law)

The twelve items of the HQ table presented below are introduced as follows:

The first item below shows that the French system taxes expatriates on income that is earned outside of France. The exception under French domestic law is too restrictive and should be made comparable to the Belgian and UK system. The French administration is actively trying to eliminate this exception in the law.

The second item shows that housing expense reimbursements are narrowly interpreted and should be fully excluded from individual taxation as can be realized in the UK.

The third item is the reimbursement to the expatriates for the excess cost of living expenses. This should be fully excluded from expatriate income, as its character is not as income but expense reimbursement. This treatment has been recognized by other jurisdictions.

The fourth item is excluded from individual taxation but subject to single corporate taxation. This is the treatment that also be given to the other expense reimbursement items.

The fifth item subjects foreign stock option plans to the unfavorable French rules which can reach levels of total taxation to employee and employer of as much as 125%. Previously granted stock options of expatriates should not be subject to French income or social tax as in the other jurisdictions. This will again become an issue in the future.

The sixth item is where for individual income tax the French HQ ruling is correct. However, the amount is taxed twice at the corporate level and taxation should be limited to the cost plus taxation.

The seventh item limits the activities of HQ's where France has particular strong advantages in terms of the qualifications of the local work force such as in the area of research and development, finance and journalism. The expatriates in these types of HQ's should benefit

from the ruling. This would create an equality of treatment between expatriates and locals who are taxed only on their salary income and not on their expense reimbursements. This fairness should be added to the HQ ruling.

The eighth item is the new restrictions added to who is a qualifying expatriate in the 30 January 1997 Bulletin. These new limitations should be eliminated. They in effect eliminate the possibility of an experienced expatriate returning to France with his original company or another company. As finding a bilingual expatriate talent experienced in doing business in France is limited, this is an unnecessary burden and the reason many expatriates refuse to work in France. This is particularly true of Japanese expatriates.

The ninth item is shocking to expatriates who find that after being in France as a resident one day, without a treaty exception as exists for a limited number of countries, they are subject to worldwide French wealth taxes, gift taxes and estate taxes. Many come from countries such as Canada that do not have gift and estate taxes and the notion of tax credits is meaningless. To add further to their concerns, they are also subject to the French forced heirship rules, which may be in complete contradiction to their testamentary desires.

The tenth item is always a problem and now the immigration rules are being applied more aggressively against expatriates executives and their spouses. This is particularly true of the DDTE in Paris. The UK and Nordic countries as well as the US and Canada among other countries allow the accompanying spouse of an expatriate executive to automatically obtain a work permit. In France, the expatriate's spouse must sign a document swearing under the risk of criminal penalties that the spouse will not work in France; considered as an insult to the accompanying spouse who is often highly qualified and a potential contributor to the economy of France. However, a French expatriate going to the US will automatically have a work permit for his wife and cost less than 200 euros in government fees. In the UK

the immigration fees to the government are almost none; in France the cost is from 500 to 2000 euros. This is a violation of the French principle of reciprocity.

The eleventh item is a problem since there is a lack of Totalization Agreements on social security with all of the Asian countries and France has less than 60 treaties in the world. As a nontreaty expatriate from Japan, for example, will pay over 60% of his salary in French employee and employer social charges and not be entitled to a single euro of retirement benefits unless he works in France for more than ten years, this is simply confiscatory taxation. Any medical treatment is handled through the private medical system and additional private medical insurance where the French social security reimbursement is inconsequential or none at all. A new ruling in the UK gives non social security treaty country inpatriates the same treatment as treaty country inpatriates. A substantial advantage for Asian inpatriates to the UK. This was done to eliminate discrimination that still exists in France against Asian inpatriates.

The twelfth item has become a problem because the expatriates in a HQ are almost all the executive managerial employees responsible for a European wide function and should not be subject to the 35-hour workweek rules. But due to the confusion over the application of the rules it should be clearly indicated in the ruling that this law, unknown in any other jurisdiction of the expatriates, is not applicable due to their executive status. The locally hired individuals would be subject to the 35 hour workweek rules. The applicability of the French labor law criminal sanctions which number in excess of 170 are a shock to foreign companies; however, this is difficult to change.

Finally, the DLF of the Ministry of Finance issued an instruction on 11 October 2002 that makes the French HQ ruling temporary and subject to change at any time and subject to mandatory review every three to five years to determine if transfer pricing rules and values should change the original ruling. All existing Headquarters had to apply for a new ruling by the end of 2002 and another new ruling every three to five years or potentially more often. This is to resolve the Monti problem that the French authorities originally created, but it now also creates substantial risk, instability and unpredictability in French HQ taxation where certainty is a very important factor for companies. The other countries of the EU with headquarter regimes have responded creatively to the Monti challenge, further decreasing French competitiveness. An 29 August 2003 letter from the Minister of Finance and an instruction delivered in September 2003 show that this Monti challenge has been resolved with little impact on the corporate tax and none an no mention for inpatriates.

European headquarter tax regimes for taxation of expatriate executives: treatment of specific items and activity of headquarter

(white indicates European regime with most favorable treatment)

Item	France	Belgium	Pays-Bas	UK
1 Salary for services outside of host country	Fully taxed with 81 A III limited exception(1). expat subject to audit	Unlimited foreign service premium exclusion(2)	35% exclusion and nonresident status exclusion(1)	unlimited remittance basis exclusion(1)
2 Housing	Limited exclusion for excess housing(3)	Limited exclusion(2)	35 % exclusion(1)	Limited exclusion(1)
3 Excess cost of living allowance	Fully taxable(1)	Limited exclusion(2)	35 % exclusion(1)	Limited exclusion(1)
4 Schooling	Excluded(1)	Excluded(2)	Excluded(1)	Included(1)
5 Stock options	Taxed as ordinary income with income and social taxes less than 4 years under new rules. Favorable income taxation after six years.	Previously granted not taxed (5)	Previously granted not taxed (5)	Previously granted not taxed (5)
6 Excess tax reimbursement	Excluded (3)	Limited exclusion(2)	Included(1)	Included(1)
7 Activities permitted in HQ	Strictly limited definition and excludes R&D Finance and Int'l Journalists (4)	Open definition including R&D and Finance	Open definition, subject to negotiation	Open definition
8 Qualifying expatriates	Restrictive definition of 5 years of non residence	Open definition	Open definition	Open definition

Postes	France	Belgique	Pays-Bas	Royaume-Uni
9 Estate and Wealth Tax and forced heir ship	Worldwide estate and wealth tax and forced heir ship unless Treaty	Not apply to expatriates since they are considered “no resident”	Same as France and for the year after leaving the Netherlands as well	Not apply unless domiciled in the UK (rare situation)
10 Immigration rules for executives and accompanying spouses (non EU)	Complex bureaucracy, expensive and limited in time. Costly renewals. Spouse prohibited to work (although the spouse of a French expatriate in the US or CA automatically receives a work permit (6))	Simplified procedure and spouse may separately apply	Simplified procedure and also applies automatically to spouse of executive	No charge and also applies automatically to spouse of executive
11 Totalization Treaty agreement on social security with non-EU countries	(European Court of Justice decision on CSG CRDS not applied outside EU and thus social taxes still paid by expatriates despite Treaty; but now corrected by ordinance of 3 May 2001 (7)); extensions to Treaty not granted; and unemployment taxes now demanded despite prior exemption ruling.	No social taxes for expatriates; extensions to Treaty granted; no unemployment taxes on expatriates as considered exempted by Treaty	Same as Belgium	Same as Belgium New ruling gives inpatriates from nontreaty countries the same treatment as treaty country inpatriates. Particular benefit for Asian inpatriates
12 Administrative and labor law	Application of 35 hour work rules and social law and numerous criminal provisions of French labor law unfavorably considered	Law considered less restrictive and not applicable to expatriates	Same as Belgium	DThe least restrictive laws

Source: Ernst & Young Global Executive Guide and Corporate Tax Guide and local offices in each country

Footnotes:

This report is subject to the current changes being made by each jurisdiction as a consequence of the European Commissioner Monti inquiry into unauthorized subsidies (this inquiry has now been favorably resolved per the above mentioned September 2003 instruction). However, he has only focused on the corporate tax issues. A second report was recently sent to the DLF. The French authorities, as a way of eliminating what they determined to be unfair tax competition but not within the OECD definition of what is "unfair tax competition", initially requested this inquiry against the other EU countries. The result of the Monti inquiry is France has frozen issuing HQ rulings for the moment but they are determined to continue this regime however it may have to be adapted, if at all. We have certified to the Monti inquiry that the French HQ regime offers no corporate tax benefits, other than transfer pricing certainty from the accompanying cost plus ruling, and in fact increases corporate taxes since the HQ ruling increase the tax base for the HQ. Belgium has modified its system to meet the objections of Monti, but will in effect through new techniques remain as advantageous as before. The Netherlands continues to issue rulings, which they believe are effective. Ireland has changed its corporate tax rate to avoid any issues and the UK says the Monti inquiry does not apply to it and will veto anything impacting their tax sovereignty.

See the Update above that creates instability and unpredictability for existing and future HQ rulings in France.

- (1) included in cost plus corporate taxation base
- (2) excluded from cost plus corporate taxation base; post Monti rules will provide for a larger tax base for applying taxation, but will be offset by deemed deductions; no change to favorable expatriate taxation
- (3) included for double corporate tax (full corporate taxation and cost plus taxation)
- (4) January 1998 HQ ruling applied restrictively although logistics center included
- (5) Stock options granted prior to residence in host country
- (6) Lack of reciprocity by France for spouses of US expatriates
- (7) Contrary to the ECJ decision, the French Minister of Social Security decided that France would not respect the decision for CSG and CRDS payments erroneously assessed before 2001 in the preceding ten years.

List of interviewees

- M. Patrice ABELE*, Président Directeur Général de la Société MALIP
- M. Jean AGNES*, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
- Mme Marie-Catherine ALRIC*, Conseillère fiscale de l'AFII (Agence française pour les Investissements Internationaux)
- M. Francis AMPE*, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATION de Marseille,
ancien Directeur Général de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de la Métropole Lilloise
- M. Jack ANDERSON*, Avocat – Associé, Société d'Avocats EYLAW - ERNST & YOUNG
- Mme Marie-Pascale ANTONI*, Directrice adjointe, chargée des affaires sociales du Mouvement des Entreprises de France
- Mme Laura ASTIER*, Société IDVECTOR
- M. Eric AUBRY*, Conseiller pour le travail et les relations sociales au cabinet du Ministre des Affaires sociales,
du Travail et de la Solidarité
- M. Franck AVICE*, Conseiller juridique de l'AFII (Agence française pour les Investissements Internationaux)
- M. Francis BAILLY*, Président de GENERAL ELECTRIC France
- M. Christian BALMES*, Président Directeur Général de la Société des Pétroles Shell
- M. Stéphane BERARD*, Directeur du Centre d'Affaires d'Archamps
- M. Daniel BERHIN*, Mac Kinsey et Compagny au Brussels Knowledge Center
- M. Gilles-Olivier BERNARD*, Responsable du Département Prospection/Conseil de l'ADERLY
- M. Nicolas BEYTOUT*, Directeur de la rédaction du journal LES ECHOS
- M. Claude BIRRAUX*, Député de la Haute-Savoie
- M. Benoît BONHERT*, Conseiller Technique au Cabinet du Ministre du Budget et de la Réforme Budgétaire
- M. Bruno BONDUELLE*, Président du Comité Grand Lille, Président de l'APIM (Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise), Présidente de NFX (Nord France eXpert)
- M. Jacques-Henri BOURDOIS*, Délégué Général de l'ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales)
- M. Etienne BOURGEOIS*, Président Directeur Général de KODAK SA
- M. Christian BRABANT*, Président Directeur Général de WHIRLPOOL FRANCE
- M. Kurt BREMEN*, Président de la Société ANDINO Hydropower Engineering
- M. Arnaud de BRESSON*, Délégué général de Paris Europlace
- M. Jean-François CATRY*, Gérant de la société SERVICES SERVICES
- M. Jimmy CAZANY*, Gérant de la société P59 – PENTASONIC
- M. Pascal CLEMENT*, Député de Loire, Président de la Commission des Lois à l'Assemblée Nationale
- M. Kristian CVETKOVIC*, Directeur de CAPTIS S.A.
- M. Daniel DARMON*, Conseiller du Délégué de la DATAR
- M. Luc DE CLERCK*, Président Directeur Général des Sociétés BERRY TUFT et BERRY FLOOR
- M. Jean-Paul DELEVOYE*, Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire
- M. André DELPONT*, Directeur du développement de l'APIM
(Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise)
- M. Thierry DESCAMPS*, Président Directeur Général de la société DUMANOIS CONSTRUCTIONS
et TRAVAUX METALLIQUES

M. Gérard DESPIERRE, Secrétaire Confédéral de la Confédération Française Du Travail (CFDT)

Mme Françoise DIEHL, Responsable Coordination France de l'ADERLY

M. Luc DOUBLET, Président Directeur Général de DOUBLET S.A., Conseiller régional du Nord/Pas-de-Calais

M. Jean-Jacques DUMONT, Directeur de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie

M. Jean-Paul DUMORTIER, Président Directeur Général de la Compagnie EMGP (Entrepôts et Magasins Généraux de Paris), Président de la Fédération des Sociétés Foncières et Immobilières

M. Michel FARKOUH, Vice-Président International de SCOTTS COMPANY

M. Jean-Michel FEBVIN, Directeur de Cabinet du Président de la Confédération Française de l'Encadrement (CFE-CGC)

M. Serge F. FERRE, Vice-Président, délégué général, directeur de la stratégie et du développement de NOKIA

M. Jean FORET, Gérant de la société FORET de Marcq en Baroeul

M. Thierry FOSSEUX, Directeur juridique et fiscal de MOBILIS

M. Jean-Marc FRANCOIS, Managing Director de Bearing Point

M. Charles GACHELIN, Professeur d'université, Président de 2CED (Centre de Créativité pour l'Emploi et le Développement – Grand Lille Créativité)

M. Georges GASPARD, Président Directeur Général de la Société LYRECO

M. Yvon GATTAZ, Président de l'ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales)

M. Bernard GAY, Directeur Général de la Chambre Régional de Commerce et d'Industrie du Nord/Pas-de-Calais

Mme Clara GAYMARD, Présidente de l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux)

M. Xavier GELOT, Conseiller Technique au Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire

M. Patrick GERBENO, Mac Kinsey et Company à Paris

M. Francis GIRAULT, Chargé de Mission auprès du Président de TOTAL

M. Lucien GORET, Président Directeur Général des établissements RAYNAUD

Mme Françoise GRI, Président Directeur Général de la compagnie IBM France

Mme Coralie GRIMAND, Secrétaire général de l'ADERLY (Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise)

M. Bernard GRISON, Directeur de la Société LEE HECHT HARRISON à Lille, Conseiller Communautaire de LILLE METROPOLE COMMUNAUTE URBAINE

Mme Karine GROSSETETE, Chargée de mission des relations avec le Parlement Français du Mouvement des Entreprises de France

M. Marc GUILLAUME, Directeur des Affaires Civiles et du Sceau au Ministère de la Justice

M. Jean-Pierre GUILLON, Président d'Entreprise et Cités, Président du MEDEF Lille-Métropole

M. Yves HARDEMAN, Gérant de la société AXE

France HASSELMANN-CURIS, Directeur Fiscal de DANONE

M. Alfred HAUTTECOEUR, Directeur Général de la Société VERSPIEREN

Mme Sylvie HEL-THELIER, Chef de Bureau du Commerce Extérieur, de la Balance des Paiements et de la Politique commerciale à la Direction de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Philippe HOCHART, Chef du service économique du journal LA VOIX DU NORD

M. Olivier HOMOLLE, Président de BASF France

M. Noël HURET, Conseiller Technique au Cabinet de M. Francis MER

M. Nicolas HURTREZ, Mac Kinsey et Company au Brussels Knowledge Center

M. Nicolas JACQUET, Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR)

M. Alain JUSTET, Président Directeur Général de UNILEVER BESTFOODS France

M. Michel LAMY, Secrétaire National de Confédération Française de l'Encadrement (CFE-CGC)

Mme Nathalie LARGE, Direction des Relations Extérieures de la Compagnie IBM France

M. Gérard de LAVERNEE, Directeur adjoint en charge des Etudes Economiques et de la Conjoncture du Mouvement des Entreprises de France

M. Jean LAVIGNE, ancien Président de MOTOROLA France & Bénélux

M. André LECLERCQ, Past-Président d'AFM

M. Didier LEFEBVRE, Société THEODORE LEFEBVRE ET CIE

M. Thierry LEPERS, Directeur des Relations Institutionnelles à la Cité des Echanges, Entreprises et Cités

Mme Agnès LEPINAY, Directeur des Affaires Economiques, Financières et Fiscales du Mouvement des Entreprises de France

M. Christian LEROY, Avocat-Associé de la Société EYLAW

M. Marc LHERMITTE, Associé chez ERNST & YOUNG

M. François LOOS, Ministre délégué au Commerce Extérieur

M. Paul MARUANI, Société IDVECTOR

M. Pierre MAUROY, Ancien Premier Ministre, Sénateur du Nord, Président de LILLE METROPOLE COMMUNAUTE URBAINE, Président de la SAEM EURALILLE

M. Robert MAURY, Directeur exécutif de l'ADERLY

M. Thierry de MAZANCOURT, Conseiller auprès du Ministre délégué au Commerce Extérieur

M. Patrick MERMILLIOD, Président Directeur Général de Robert Bosch France SA, Senior Vice-Président de Robert Bosch GmbH

M. Jean-Louis MEYNET, Délégué général au développement économique et international de la Communauté Urbaine de Lyon

M. Paul MORDAN, Conseiller technique entreprises au cabinet du Ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité

M. Gonzague MULLIEZ, Gérant de la Société TAPIS SAINT-MACLOU

M. Renaud MUSELIER, Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères, Président d'Euroméditerranée

M. Jean-Pierre NACRY, Directeur Général de l'APIM (Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise)

M. Hervé NOVELLI, Député d'Indre-et-Loire

M. Ernest NYCOLLIN, Président du Conseil Général de Haute-Savoie

M. François ODIN, Président du MEDEF de Haute-Savoie

M. Yves OMBROUCK, Gérant de la société ALARM'CHRISTIAN SECURITE

M. Roland PASCAL, Directeur général des Services du Conseil Général de Haute-Savoie, Président du Centre d'Affaires d'Archamps

M. Jean-Dominique PERCEVAULT, Président Directeur Général de SCHLUMBERGER

M. Patrick POIZAT, Délégué syndical national ADJT, CFTC à la Société Générale

M. André PONE, Notaire associé à Paris

M. Jean-Pierre PRINCEN, Président Directeur Général de la Société MONSANTO AGRICULTURE France

M. Philippe PRUD'HOMME, Chargé des grands comptes à la Direction des affaires économiques et internationales de la Communauté Urbaine de Lyon

M. Benoît QUIGNON, Directeur Général de la Communauté Urbaine de Lyon

M. Henry-Charles RENAUT, Président Directeur Général de la société LEMAIRE PAUL & Cie

M. Fabrice REYNAUD, Senior Consultant de ERNST & YOUNG

M. Martial SADDIER, Député de la Haute-Savoie

Mme Vanessa de SAINT-BLANQUAT, Direction des Affaires Fiscales du Mouvement des Entreprises de France

M. Joseph SANSONE, Société SANSONE

M. Georges SAURY, Directeur Général de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon

M. Jean-François SIGAUDES, BNP PARIBAS

Mme Véronique ROBEAUX, Chargée de Mission à Entreprises et Cités

M. Jean-Pierre ROBIN, Rédacteur en Chef Adjoint du journal LE FIGARO ECONOMIE

M. Dominique ROQUETTE, Président Directeur Général de la Société ROQUETTE FRERES

M. Gérard ROMEDENNE, Président Directeur Général de la CIC BANQUE SCALBERT DUPONT,
Président Directeur Général de la CIC BANQUE CIN

Maître Frédéric ROUSSEL, Notaire associé à LILLE, Président de l'INES (Institut Notarial de l'Entreprise et des Sociétés)

M. Yves ROUSSEL, Société ROUSSEL DESROUSSEAUX & fils

M. Achille SAMYN, Expert comptable – Commissaire aux comptes, Président de la Commission fiscale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille Métropole, Président Directeur Général de la société STC AUDIT ET CONSEIL

M. John SANTANTONIOU, Directeur Général Europe de la Société INVENSYS

M. Jean-Patrice SAVEREUX, Directeur des relations extérieures de Société IBM France, Président du Syndicat de l'Industrie des Technologies de l'Information

M. Andréas SCHLAEPFER, Président Directeur Général de NESTLE France SA

M. Yoshihiro SAWADA, Conseiller au JETRO (Centre japonais du commerce extérieur), Conseiller à la MIZUHO BANK

M. Jean-Luc SCHNEIDER, Sous-Directeur des Politiques macro-économiques à la Direction de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Philippe SEBILLOTTE, Secrétaire Général du MEDEF de Haute-Savoie

Mme Jeanne SEYVET, Directrice Générale de la DIGITIP

M. Pierre SEZILLE DE MAZANCOURT, Président de l'Association des entreprises de la Zone Industrielle de Seclin

M. Jean-Louis SUBILEAU, Directeur Général Délégué de la SAEM EURALILLE

Maître Jean-Gabriel TAMBOISE, Notaire Associé à Lille

M. Jean-Luc TAVERNIER, Directeur de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Dominique TELLIER, Directeur des Relations Sociales du Mouvement des Entreprises de France

M. Alexandre TESSIER, Directeur de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées)

M. Philippe THIRIA, Directeur du Département fiscal de UNILEVER France Services

M. Joseph THOUVENEL, Secrétaire Général Adjoint de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)

Mme Karin UZAN-MERCIE, Directrice Fiscalité Europe de COCA-COLA

M. Patrick VAN DEN SCHRIECK, Président de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Nord/Pas-de-Calais

M. Daniel VASSEUR, Chef de bureau des Activités tertiaires et de la concurrence à la Direction de la Prévision et de l'Analyse Economique

M. Philippe VASSEUR, Ancien Ministre, Président du Crédit Mutuel Nord Europe

M. Michel VIGER, Directeur des Etudes Stratégiques de l'AFII (Agence française pour les Investissements Internationaux)

M. Claude VIMONT, Institut Montaigne

M. Raymond WIBAUX, Président Directeur Général de la FINANCIERE JOIRE PAJOT MARTIN

M. Pierre ZECCHINI, Président Directeur Général du Groupe 3 SUISSSES INTERNATIONAL

M. Denis ZERVUDACKI, Président Directeur Général de D.Z.A.

A special thanks for the contribution of Jack Anderson

