

**Synthèse des mon parcours de recherche :**

**Mise en place d'un observatoire des investissements internationaux :  
Des besoins concrets des agences de promotion à conceptualisation, et retour**

**Mars 2005**

## **Plan**

### **INTRODUCTION**

01. Un fil directeur : l'analyse des stratégies de localisation et de l'attractivité territoriale
02. Un parcours de recherche et d'études très vaste étalé sur 25 ans
03. Cinq grandes phases pour une description chronologique

### **1. DIRECTION DE LA PREVISION ET EDF (1978-1988) : MODELES DE PREVISION ET ANALYSE INDUSTRIELLE**

11. L'élaboration d'outils de prévision
12. Le développement d'une activité d'analyse des stratégies industrielles
13. Analyses à caractère prospectif sur l'avenir d'EDF

### **2. COMMISSARIAT AU PLAN (1988-1993) : METHODES PROSPECTIVES, THEMATIQUE DE L'ATTRACTIVITE (DECOUVERTE)**

21. La prospective
22. La participation à des groupes de travail sectoriels ou thématiques
23. La découverte de la problématique de l'investissement international.

### **3. DII (MINISTERE DE L'ECONOMIE) (1993-1999) : INVESTISSEMENT INTERNATIONAL, ATTRACTIVITE (CAPITALISATION D'EXPERIENCE)**

31. Travaux généraux de sensibilisation et d'information sur le thème de l'attractivité
32. Enquête auprès des firmes sur les perspectives de l'investissement international

### **4. AFII (2000-2003) : INVESTISSEMENT INTERNATIONAL, ATTRACTIVITE (STRUCTURATION DES CONCEPTS)**

41. Le contexte global : une banalisation du thème de l'attractivité
42. Mon contexte professionnel : une évolution du rôle de l'économiste
43. Les principales conclusions de ma thèse de doctorat 2003 « mise en place d'un observatoire des investissements internationaux »

### **5. AFII et ENM (2004-...) : INVESTISSEMENT INTERNATIONAL, ATTRACTIVITE (APPROFONDISSEMENT DES CONCEPTS ET CONSTRUCTION DES OUTILS ASSOCIES)**

51. Les activités de vulgarisation
52. Le rôle de conseiller au sein du réseau des agences françaises de promotion
53. L'approfondissement des travaux de recherche académique

**Annexe 1** : Mon expérience en matière d'animation d'équipe et de travail collectif

**Annexe 2** : CV et publications personnelles

**Annexe 3** : Bibliographie

## INTRODUCTION

### **11. Un fil directeur : l'analyse des stratégies de localisation et de l'attractivité territoriale**

Le développement de l'investissement internationalement mobile s'est accompagné d'un essor de l'activité des agences de promotion territoriales (APT) chargées d'attirer ces investissements vers un territoire particulier. Pour permettre à ces agences de travailler efficacement, il est nécessaire de développer des outils de connaissance du marché (stratégie des firmes, localisation des investissements, repérage des projets nouveaux, atouts et performances comparés des territoires). L'essentiel de mes travaux de recherche au cours des 15 dernières années a été consacré à la construction d'un système, aussi cohérent et exhaustif que possible, de recueil, de stockage et d'analyse des informations pertinentes en la matière. Cet objectif suppose évidemment que soient préalablement explicités les principaux concepts théoriques et statistiques qui sous-tendent cette approche.

Cette démarche, qui a fait notamment l'objet de ma thèse de doctorat, passe nécessairement par les étapes suivantes : après avoir analysé le fonctionnement du « marché » de l'investissement international et détaillé les besoins en information des APT, je procède à une évaluation des outils de mesure et d'analyse disponibles dans les trois domaines-clés : la connaissance du client, c'est-à-dire de l'investisseur ; la connaissance de l'offre, c'est-à-dire des territoires et de leurs atouts comparés ; enfin, la connaissance du marché des projets d'investissement, tant à des fins d'action commerciale immédiate que d'analyse stratégique. Je tente également de faire un bilan des pratiques actuelles des APT en matière d'utilisation concrète de ces outils pour orienter et éclairer leur action. Sur la base de ce diagnostic, je définis les caractéristiques générales des systèmes d'information qu'il serait souhaitable de mettre en place, dans leurs différentes dimensions : nature, recueil et mode de mise à disposition des données, bien sûr, mais également méthodes d'analyse économique répondant davantage aux besoins propres des APT.

A partir de ce diagnostic, j'ai tenté de mettre en place une « boîte à outils » à l'intention des APT souhaitant disposer d'une meilleure connaissance de leur environnement concurrentiel. Concernant tout d'abord l'analyse du client, il s'agit notamment de démarches par enquête auprès des firmes multinationales, complétées par l'utilisation de méthodes originales d'analyse sectorielle, qui permet de dresser, à intervalles réguliers, un panorama des tendances de l'investissement international ; concernant la connaissance du marché, il s'agit notamment d'un nouveau type de base de données sur les projets d'investissement mobiles en Europe, qui permet à la fois de mesurer la taille de ce marché, globalement et par activités, et la position occupée par un pays particulier. Concernant ensuite l'analyse de la position concurrentielle du territoire, j'ai mis au point un ensemble articulé d'outils destinés à répondre à trois besoins essentiels : recueil et diffusion de l'information générale sur le territoire, diagnostic approfondi de ses atouts et de ses faiblesses pour une activité ou une technologie données, méthodes de comparaison permettant d'évaluer son attractivité relative pour un type de projet particulier.

Afin de retracer l'origine de ce travail de recherche sur l'investissement international et sur l'attractivité territoriale, je présente, dans une partie introductive, les premières étapes de ma

carrière de chercheur, touchant des sujets différents mais qui ont tous des liens indirects ou directs forts avec mon sujet principal.

## **12. Un parcours de recherche et d'études très vaste étalé sur 25 ans**

Les travaux de recherche présentés dans ce mémoire ont plusieurs caractéristiques qui les distinguent de ceux figurant habituellement dans une HDR classique :

- D'une part, ils s'étalent sur une longue période de temps (environ 25 ans). Ils abordent donc naturellement un très large périmètre au cours de cette période, mais en prenant toutefois une cohérence progressive autour du thème de l'analyse et de la prévision du marché de l'investissement international, qui constitue mon principal axes de recherche au cours des 15 dernières années.

- Ensuite, il ne s'agit pas de recherche pure, mais de travaux qui sont en général menés pour répondre aux sollicitations de mes différents employeurs (EDF, Conseil économique et social, Commissariat au plan, Ministère de l'économie, AFII) et donc orientés vers des préoccupations d'ordre opérationnel, la construction de concepts théorique et de méthodes n'intervenant que pour mieux répondre à ces besoins concrets. Mon apport essentiel est sans doute d'avoir progressivement capitalisé ces avancées diverses au sein d'une approche cohérente du marché de l'investissement international.

- L'exposé chronologique exhaustif de mes thèmes de recherche, orientés vers la réponse aux besoins exprimés par nos hiérarchies successives, toutes orientées vers l'action concrète, présente également l'intérêt de retracer, en quelque sorte vue par en bas, l'histoire de l'évolution des préoccupations des grandes structures de pouvoir économique au pilotage stratégique desquelles j'ai parfois étroitement contribué au cours de ce 25 années. Qu'il s'agisse de l'EDF, du ministère de l'économie, ou encore de différents think-tanks ou administrations de mission comme le Commissariat au Plan ou l'AFII, la ligne d'évolution est à cet égard très claire : de l'administration d'une économie nationale encore assez peu ouverte, où le rôle du secteur public est important, au pilotage de stratégies de compétitivité dans le contexte d'une économie libéralisée, très ouverte, et de ce fait exposée aux risques et aux opportunités de la globalisation.

## **13. Cinq grandes phases pour une description chronologique**

Ces différents éléments font que j'estime utile de mentionner dans ce papier l'ensemble des travaux de recherche et d'études effectués au cours de ma carrière professionnelle, dans la mesure où ces domaines au départ relativement séparés les uns des autres finissent par se rejoindre dans des approches synthétiques des stratégies d'investissement des firmes et de l'attractivité territoriale. Il me semble possible à cet égard de distinguer 5 étapes principales, qui parfois se chevauchent chronologiquement mais en même temps s'intègrent dans une séquence relativement logique.

- **Premier temps (1977-1988) : Prévision et analyse sectorielle à la direction de la prévision puis à l'EDF.** Mes premiers travaux visent à éclairer essentiellement les perspectives de recettes ou de chiffre d'affaire, exclusivement sur le territoire français, de grands organismes tels que le Ministère de l'économie (Direction de la prévision) ou l'EDF (service des Etudes économiques générales). Il faut pour cela bien connaître le client (ou le contribuable) sous ses différents aspects : analyse de la structure et des tendances du marché,

modèles de prévision de la demande (ou des recettes), élaboration de scénarios prospectifs. Ces travaux se déroulent pour l'essentiel dans le cadre d'un environnement institutionnel relativement stable (monopole public sur l'électricité, etc.).

**Second temps (1985-1993) : prospective, découverte de la thématique de l'attractivité au CGP.** Les différents organismes pour lesquels je travaille (EDF, CES et surtout CGP à partir de 1988) s'interrogent sur l'éventualité de ruptures industrielles, culturelles, institutionnelles, juridiques, susceptibles de modifier en profondeur le mode de fonctionnement de l'économie et de la société française, impliquant des enjeux forts en matière de stratégies d'adaptation et d'anticipation. Je suis alors sollicité pour participer à de nombreux groupes de réflexion prospective, au CGP (Service économique) comme à EDF ou au Conseil Economique et Social. Portant sur une très large gamme de sujets, ces travaux me conduisent à m'intéresser aux méthodes de la prospective sur lesquels je produis plusieurs ouvrages et articles. La fin de cette période est également marquée par la découverte de la problématique de l'attractivité, dans le cadre d'un groupe de travail du plan dont j'assume les fonctions de rapporteur.

**Troisième temps ((1993-1999) : capitalisation d'expérience sur le thème de l'investissement international à la Délégation aux investissements internationaux du Ministère de l'économie.** Parmi les mutations identifiées au cours des travaux précédents, l'une retient plus particulièrement mon intérêt, au point que je focalise progressivement sur elle toutes mes recherches : l'émergence des firmes multinationales, le développement de l'investissement international, et la problématique de l'attractivité du territoire. Mes publications prennent alors deux formes successives : dans un premier temps, des travaux à caractère de rapports officiels (CGP) ou d'ouvrages de synthèse sur le sujet ; dans un second temps, des travaux à caractère plus techniques, visant à analyser le marché de l'investissement et à en anticiper les évolutions, pour lesquels nous mobilisons certaines des méthodes développées au cours des deux premières phases de ma carrière. Cette dernière catégorie de travaux se déroule, de manière en partie simultanée, au sein de deux équipes différentes : la Délégation aux investissements internationaux du Ministère de l'économie et la direction internationale d'EDF. Elle se traduit par de très nombreuses coopérations internationales, notamment avec Arthur Andersen et la Cnuced.

**Quatrième temps (2000-2004) :** Prenant mes fonctions de « senior economist » à l'AFII (agence française pour les investissements internationaux), je suis confronté à la nécessité de développer un corpus cohérent d'outils d'analyse du marché de l'investissement international. Je m'efforce donc d'opérer une synthèse de mes travaux précédents et de les compléter pour couvrir l'analyse des trois composantes essentielles de ce marché : le client, les projets et l'offre territoriale. Ce travail, outre de nombreux articles, rapports, notes internes, communications à colloques, etc., fait l'objet de notre thèse de doctorat « Construction d'un observatoire des investissements internationaux ».

**Cinquième temps (2004 et au-delà) :** Elle est en fait entièrement marquée par un effort de concrétisation et d'approfondissement des axes de travail évoqués dans mon doctorat. Ces différents axes de recherche, loin de constituer une démarche spontanée, sont quotidiennement aiguillonnés par les demandes concrètes de nos collègues du réseau de l'AFII et des agences de promotion de l'investissement. Pour les mettre en œuvre, je peux désormais m'appuyer en partie sur l'équipe de recherche pilotée par moi-même à l'École de management de Normandie et dont le programme de travail est en partie orienté en fonction de ces besoins.

## **1. DIRECTION DE LA PREVISION ET EDF (1978-1988) : MODELES DE PREVISION ET ANALYSE INDUSTRIELLE**

Dès ses premières étapes, ma carrière professionnelle fut marquée par une caractéristique fondamentale, qui allait ensuite perdurer au cours des 25 années suivantes : l'appartenance, en tant qu'économiste, à des structures de pouvoir où mon rôle consistait à fournir au décideur des outils d'aide à la décision, ceci supposant la mise au point d'outils analyse formellement évolués, mais sans jamais perdre de vue leur application pratique. En d'autres termes, j'étais comme Saint-Exupéry, dont la rumeur dit que les écrivains l'admiraient comme aviateur, et les aviateurs comme écrivain. Ni véritablement chercheur, car le contenu strictement théorique de mes travaux restait limité, ni véritablement homme de pouvoir, car mon rôle se bornait à conseiller et éclairer – parfois d'ailleurs de très près – l'aspect économique des décisions prises par d'autres, j'étais tout de même un peu l'un et l'autre.

Dans le même temps, mes goûts et mes orientations personnelles me conduisirent à chercher instinctivement à donner une forme publiable à ces travaux, sans que j'accorde une grande importance à la hiérarchie académique des supports à travers lesquels je les diffusais (le critère implicite étant plutôt pour moi la notoriété de la revue auprès du public français des économistes et des décideurs auxquels je m'adressais). Le résultat fut une masse quantitativement considérable de publications, dans des supports allant de revues à referees « classiques » pour un universitaire (Revue d'économie industrielle, Economie et Prévision, Economie et Statistiques, Futuribles, etc.) à des rapports officiels (Conseil Economique et Social), des travaux de vulgarisation (voir liste détaillée en annexe) ou encore des travaux internes importants mais non publiés (rapport annuel sur les perspectives de consommation d'électricité destiné au conseil d'administration de l'EDF). Ces travaux couvrent en gros trois domaines : la prévision, l'analyse des stratégies industrielles et la prospective.

### **11. L'élaboration d'outils de prévision**

#### ***111. Outils de prévision des recettes fiscales***

Ma carrière professionnelle débuta à la Direction de la prévision De 1977 à 1979, je fus, en même temps que je poursuivais ma formation supérieure, chargé d'études. Mes missions abordèrent différents thèmes tous liés directement ou indirectement à la prévision des recettes des administrations publiques, au sein de différents bureaux de la DP : division de la recherche macroéconomique, puis division des administrations, enfin division des études fiscales. Ces travaux me conduisirent notamment à construire un modèle économétrique détaillé de prévision des recettes fiscales de l'Etat (Recfisc), travail relativement novateur à l'époque, dont les résultats furent publiés dans la revue Economie et Prévision (1980). Par la suite, je fus amené, pour approfondir certains aspects de ce travail et, sans doute pour préparer la possible mise en place d'un l'impôt sur grandes fortunes, à m'intéresser à l'analyse de la structure du patrimoine des ménages, à partir de l'utilisation de différents fichiers fiscaux. Ces travaux, qui peuvent être considérés comme relativement précurseurs, furent publiés dans la revue Economie et Statistique en 1980.

Ayant terminé mes études en 1982, je fus immédiatement embauché au service des Etudes économiques générales de l'EDF, où je fus chargé du pilotage de l'équipe « économie générale » au sein de la division « Etudes externes », composée de « personnes. En gros, mon rôle consistait : 1) à fournir les données de cadrage permettant l'élaboration des prévisions de

consommation électriques à moyen-long terme, elles-mêmes destinés à éclairer les choix d'investissement de l'EDF (on était alors à l'apogée du programme nucléaire) ; 2) A réaliser moi-même les prévisions de consommation à court terme (2 ans) pour préparer le budget d'EDF (qui était alors la plus grosse entreprise française) ; 3) A servir de petite main à l'équipe dirigeante d'EDF (dont les EEG étaient alors, de l'avis général, considérées comme l'antichambre)<sup>1</sup> pour tous travaux en liaison avec une activité de lobbying externe (auprès des tutelles notamment) ; 4) A participer ou animer différents groupes de réflexion internes à caractère prospectif sur l'avenir d'EDF et de la filière électronucléaire française, et placés sous l'autorité directe de la direction générale de l'entreprise.

Ces différentes sollicitations m'amènèrent à développer des travaux techniquement approfondis dans plusieurs domaines complémentaires : l'élaboration de modèles de prévision ; l'analyse des stratégies industrielle et finalement les méthodes et outils de la prospective.

### ***112. Outils de prévision des consommations d'électricité à court terme***

L'élaboration d'outils de prévision était destinée à répondre aux besoins d'EDF en données de cadrage économique et énergétique pour l'élaboration de son budget et de ses plans d'investissement. Elle me conduisit à réaliser deux types de modèles de prévision de portée méthodologique et de diffusion très différente.

D'une part, je fus amené à élaborer des outils économétriques de prévision à court terme des consommations d'électricité. Il s'agit là d'une avancée très mineure sur le plan théorique. Elle consiste à modéliser de manière simplifiée l'évolution trimestrielle et annuelle des différents types de consommation d'électricité (industrie, tertiaire, chauffage des ménages, autres consommations des ménages, etc.) en fonction de variables explicatives simples (PIB, production industrielle, consommation des ménages, taux d'équipements en appareils électroménagers, température moyenne, etc.). Ces travaux firent l'objet de quelques publications dans des revues techniques (1986) ainsi que d'une communication la même année à l'International Symposium on Forecasting.

### ***113. Outils de prospective multi-sectoriels à moyen-long terme***

Je fus d'autre part conduit à m'intéresser à l'élaboration d'outils de prévision méso-économiques et sectoriels à moyen-long terme. La prévision des consommations d'électricité à moyen-long terme était en effet à l'époque réalisée à l'aide de modèles dits « analytiques » qui détaillaient l'évolution des consommations par secteur et par type d'usage à un niveau très fin (une quinzaine de types d'usages électriques pour les ménages, une vingtaine de secteurs d'activité industriels, prévisions d'activité en quantités physiques pour quelques industries de base très fortement consommatrices d'électricité comme le chlore, l'aluminium ou l'acier).

Chargé d'alimenter ces modèles de prévision analytique en hypothèses exogènes, je ne disposais pas spontanément dans la littérature prévisionnelle française de l'époque des prévisions nécessaires à cette tâche. Plus précisément, les prévisions macroéconomiques des grands instituts (INSEE), ne concernaient que le moyen terme ; les seules prévisions

---

<sup>1</sup> Pour donner une idée de la proximité du service des EEG au pouvoir au sein d'EDF à l'époque, je citerai une anecdote : je fus personnellement embauché à mon entrée à l'EDF par Jean Bergougnoux, qui était alors chef adjoint du service des EEG. A mon départ des EEG pour le commissariat au plan, Jean Bergougnoux était devenu directeur général de l'EDF.

sectorialisées existantes (les « Prévisions glissantes détaillées » du BIPE), outre leur horizon relativement court (3 à 4 ans), ne reposaient que sur un scénario unique et ne recouvraient qu'imparfaitement les variables dont j'avais besoin pour alimenter les modèles de prévision énergétiques.

Le besoin se faisait donc sentir d'un outil de prévision méso-économique à moyen-long terme, qui en fonction des informations et analyses disponibles à la fois sur les tendances globales de l'économie française et sur les évolutions structurelles propres à chacun des grands secteurs consommateurs d'électricité, fournisse les prévisions d'activité détaillée permettant d'alimenter les modèles analytiques de prévision des consommations d'électricité.

La solution fut fournie par l'élaboration, en collaboration avec Hervé Passeron, alors directeur des études au WEFA-Wharton et qui allait pendant le déroulement de cette étude rejoindre le BIPE en tant que directeur général<sup>2</sup>, d'un modèle de prévision multi-sectoriel à moyen-long terme, intitulé DIVA (Dynamique Intersectoriel à Vingt Ans).

Ce modèle, dont l'architecture était directement inspirée du modèle intersectoriel à moyen terme Propage de l'Insee, était fondamentalement articulé autour d'un tableau entrée-sortie fournissant des prévisions de production et de valeur ajoutée détaillées au niveau de la NAP 40, en fonction d'hypothèses macroéconomiques exogènes dûment éclatées par secteurs pour les principales variables d'entrée (consommation des ménages et des administrations, investissement productif, exportations). Le cœur de ce tableau entrée-sortie était constitué par une matrice des coefficients inter-industriels et un vecteur de contenus en importations, projetée de manière endogène par le modèle en fonction des tendances passées, mais dans laquelle il était possible d'introduire des déformations exogènes en fonction d'hypothèses spécifiques sur l'évolution de la structure des consommations intermédiaires pour tel ou tel secteur. La prévision était réalisée en statique comparative par périodes de 5 ans à horizon de 15 ou 20 ans. Elle concernait, d'une part les volumes à prix constants et d'autre part les valeurs pour tenir compte des modifications prévisibles dans la structure des prix. Ce module central était complété, en amont et en aval, par deux modules périphériques.

Le module « amont » avait pour fonction de permettre un passage aisé des grandes hypothèses macroéconomiques au chiffrage détaillé des « exogènes » sectoriels destinés à nourrir le modèle input-output central. Il se composait lui-même de deux parties :

- Un petit module d'interpolation macroéconomique, sans aucun contenu théorique, et destiné à permettre la construction facile de scénarios macroéconomiques internationaux et français contrastés et comptablement équilibrés, en s'inspirant directement des travaux disponibles dans la littérature. L'intérêt principal de cet outil était donc de permettre au prévisionniste méso-économiste de s'approprier les travaux de prévision des macro-économistes extérieurs et d'être en mesure de le modifier à la marge de manière cohérente pour construire les comptes des scénarios macroéconomiques d'entrée du modèle de prévision multi-sectoriel.

- Un module d'éclatement sectoriel des prévisions macroéconomiques, permettant de décomposer les grands postes de l'équilibre emplois-ressources (consommation des ménages et des administrations, exportations, importations) en données d'entrée sectorielles pour le modèle input-output. Comme dans le cas de la matrice des coefficients techniques, les coefficients de ces différents vecteurs étaient projetés de manière spontanée par le modèle en

---

<sup>2</sup> Hervé Passeron est actuellement directeur de l'École supérieure de commerce de Toulouse.



fonction des tendances passées mais pouvait également faire l'objet d'hypothèses spécifiques, permettant ainsi d'intégrer, en tant que de besoin, les résultats de travaux prospectifs concernant par exemple l'évolution de la structure de la consommation des ménages ou de l'investissement des entreprises.

Le module « aval » avait pour fonction de réaliser, pour une demi-douzaine de secteurs industriels fortement consommateurs d'électricité (aluminium, chlore, oléfines, acier, ammoniac), une prévision de production en quantités physiques homogène avec les prévisions en volume élaborées par le modèle dans les secteurs « métaux non ferreux », « sidérurgie », et « chimie de base ». Cet objectif supposait de rentrer plus avant dans la réalité industrielle de chacune de ces activités pour élaborer, au delà de seuls équilibres emplois-ressources en valeur ou en volume, quelque peu opaques, des scénarios prospectifs abordant de manière concrète de questions liées à l'évolution future des besoins physiques pour ces produits ou encore à l'avenir des différents sites de production français, dûment recensés, question elles-mêmes liés aux stratégies de localisation des firmes concernées. Cette première ouverture concrète sur le thème des stratégies d'entreprises, qui plus est placées d'emblée dans une perspective internationale, voire mondiale, allait ensuite jouer un rôle fondamental, quoi qu'indirect, dans l'orientation future de toute ma carrière (cf. infra).

En attendant, les travaux de l'équipe DIVA furent résumés dans un rapport ronéoté du BIPE (1988). Ils firent ensuite l'objet de publications pour la plupart co-signées par moi-même et Hervé Passeron, dans plusieurs revues a referees ou non, et tout particulièrement dans *Futuribles* (1988), *La revue de l'Energie* (1988), et quelques années plus tard, dans *Economie et Statistiques* (1991, 1994). Mais surtout, ce modèle connut des applications très nombreuses au cours des 10 années suivantes, dans le cadre des travaux de prospective sectorielle menés au sein du BIPE : prévisions glissantes détaillées, élaboration de scénarios d'émission d'effluents polluants pour le compte du ministère de l'environnement, animation du club de prospective sectorielle DIVA, réunissant notamment, outre des acteurs institutionnels (Ministère de l'industrie, Commissariat au plan,...), des représentants des grandes entreprises énergétiques (EDF, GDF, Total..) et des industries de base (Usinor-Sacilor, Pechiney, chimistes, etc.). Ce n'est que très récemment, avec la redéfinition en profondeur du dispositif de prévisions sectorielles à moyen terme du BIPE à la fin des années 1990 (et notamment l'abandon d'une préoccupation explicite de cohérence macroéconomique), que le modèle DIVA, sans d'ailleurs être totalement abandonné, a perdu son rôle central dans le dispositif d'analyse du BIPE.

## **12. Le développement d'une activité d'analyse des stratégies industrielles**

Mon implication dans cette activité, qui allait progressivement occuper la place centrale dans mes travaux de recherche, découle lui aussi directement des besoins d'EDF et des missions qui me furent alors confiées dans trois domaines : le suivi des gros clients consommateurs, l'analyse des acteurs de la filière électronucléaire et, de manière incidente, l'analyse de la compétitivité de l'industrie française des biens d'équipement. En m'excusant à l'avance pour cette immodestie, que je permet de souligner que tous ces travaux furent menés au plus haut niveau, tant en ce qui concerne les collaborations et les moyens techniques mis en œuvre que les destinataires finals, ou in fine les supports de publication utilisés.

### ***121. Analyse des stratégies des gros consommateurs d'électricité***

Ce travail s'inscrit dans la suite directe de celui mené en liaison avec le BIPE pour la construction de modèles de prévision des consommations d'électricité. Comme je l'ai indiqué plus haut, ce travail avait finalement débouché sur des analyses très concrètes concernant les perspectives des grandes sites industriels existant en France, elles-même conditionnées par les stratégies d'ensemble des firmes, notamment en ce qui concerne leur développement international. Je fus alors amené à rentrer en contact, par l'intermédiaire de Christian Stoffaes, avec l'association Asie (Analyse des stratégies industrielles et énergétiques), présidée par Paul Mentré, alors Président du Crédit National. Celle-ci me confia la mission d'organiser un colloque sur les perspectives des industries de base en France, réunissant dirigeants industriels et experts pour aborder les différents aspects de la question : technologies, demande, internationalisation, matières premières, compétitivité (on ne disait pas encore attractivité) de notre pays pour ces activités, etc.

Pour préparer ce colloque et assurer la publication de ses actes, je fus amené à mettre à jour et à compléter les analyses sectorielles très approfondies menées à l'occasion de la construction du modèle DIVA. Ces travaux donnèrent lieu à plusieurs publications, soit sous forme d'actes de colloques (1988, cf. encadré 1), soit dans des revues à comité de lecture (Revue d'économie industrielle, 1989, Revue de l'énergie en 1989) soit dans des revues sans comité de lecture (Chroniques de la Sedeis - en co-signature avec Christian Stoffaes - en 1990, Cahiers du Crédit National en 1989 et 1990), soit dans des journaux économiques destinés au grand public (Le nouvel économiste, 1989 ; Alternatives Economiques, 1990).

#### **Encadré 1** **Industries de base : du déclin au renouveau ?**

Industries motrices de la Reconstruction et de l'Expansion, les industries de base étaient devenues, depuis les années 1970, un symbole de crise et de désindustrialisation. Déficit, subventions, délocalisations, fermetures d'usines, troubles sociaux : on a pu s'interroger sur la survie même des industries lourdes, en France et en Europe.

Pourtant les années récentes ont amorcé un retournement de tendance. Restructurations, modernisation, retour aux profits, investissements et créations d'emplois : la conjoncture de reprise est-elle un répit passager ou annonce-t-elle un nouvel équilibre ? Sidérurgie, métaux non ferreux, pétrochimie, engrais, etc. : les industries lourdes composent aujourd'hui un paysage entièrement nouveau.

Les textes rassemblés dans cet ouvrage sont issus de travaux d'étude et de communication présentés à l'occasion d'un séminaire organisé, sous l'égide du ministère de l'industrie, par l'Association Analyse des Stratégies Industrielles et Énergétiques (ASIE), structure d'échanges et de réflexions qui rassemble des responsables stratégiques de grandes entreprises et de l'Administration (Président : Paul Mentré, Crédit National ; Délégué général : Christian Stoffaes, EDF). L'organisation de ce colloque a été assurée par Philippe Muller Feuga, Secrétaire général de l'association ASIE, et Fabrice Hatem chargé de mission au service économique du Commissariat au Plan, qui a consacré de nombreux articles et ouvrages à l'économie industrielle et à la prévision sectorielle. Les travaux ont été rassemblés par Fabrice Hatem.

Contributions de : Jean Bergougnoux, Michel Burq, Jocelyne canetti, Bernard Carrère, Jean-Marie Chevalier, Elie Cohen, Roger Courbey, Guy Crespy, François Didier, Jean-Pierre Falque, Jean-Martin Folz, Jean Guellon, Wolfgang Gersteberger, Marc Giget, Fabrice Hatem, Claude Iegy, Olivier Lafourcade, Gérard Lafay, Jacques Lesourne, Jacques Lukasik, Jacques Maire, Paul Mentré, Francis Mer, Albert Merlin, Hugo Morel, Alain Pauche, Jean-Marie Poutrel, Hervé Passeron, François Quarré, Jean-François Saglio, Christian Stoffaes.

## **122. Analyse des perspectives des industries françaises de biens d'équipements**

En 1985, Paul Delouvrier, ancien président de l'EDF et président de l'établissement d'aménagement du parc de la Villette, demanda à EDF de lui fournir un collaborateur pour l'aider à rédiger (ou plus exactement pour rédiger sous sa direction) une étude destinée au Conseil économique et social sur les perspectives des industries françaises de biens d'équipements. Ayant été désigné pour cette tâche, j'entrais alors dans l'une des étapes les plus enrichissantes de ma carrière. Pendant deux ans, je fus amené, en compagnie de Paul Delouvrier, à rencontrer tout ce que le secteur des biens d'équipement comportait de capitaines d'industrie prestigieux et de puissants hommes de l'ombre, sans oublier bien entendu les patrons de toutes les grandes fédérations professionnelles, à commencer par le CNPF ; à visiter, en compagnie des membres de la section des activités productives du CES, une bonne dizaine de sites d'entreprises, dont le directeur général ou le président nous servait en général de guide ; à accéder au plus haut niveau de l'administration française, comme par exemple le directeur général de l'industrie de l'époque, Jacques Maisonrouge, ou encore aux dirigeants des grandes centrales syndicales (FO notamment) ; enfin, à rencontrer les meilleurs spécialistes universitaires de la question. Les versions successives de ce travail, qui s'abreuvait aux meilleures sources, étaient régulièrement revues et corrigées lors des séances de la section des activités productives (ou siégeaient plusieurs anciens ou futurs ministres de l'industrie et de la recherche et présidents de grandes sociétés industrielles).

Le résultat, publié en juin 1987, fut un rapport d'environ 120 pages, qui après une description des grandes tendances transversales à l'œuvre dans l'industrie des biens d'équipement, proposait un diagnostic détaillé de la situation pour chaque secteur, pour enfin aboutir à des recommandations d'action (encadré 2). A part la conclusion générale, rédigée de la main de Paul Delouvrier, le reste du document fut entièrement écrit par moi-même. Outre une publication du rapport au journal officiel, je rédigeais moi-même plusieurs articles de présentation des résultats, publiés notamment dans la Revue d'économie industrielle (1987) et dans Futuribles (1987).

### **Encadré 2**

#### **Introduction de l'étude du Conseil Economique et Social sur l'industrie française des biens d'équipements**

Le conseil économique et social s'est saisi le 22 janvier 1985 d'une étude sur les industries de biens d'équipement. La préparation de l'étude a été confiée à la section des activités productives, de la recherche et de la technologie, qui a désigné Paul Delouvrier comme rapporteur.

En vue de compléter ses informations, le section a entendu : Monsieur Jacques Maisonrouge, Directeur général de l'industrie au ministère de l'industrie, des P et T et du tourisme ; Monsieur Philippe Zarifian, chef de département au centre d'études et de recherche sur les qualificatinos (Cereq). Elle a également visité : Les installations de la Société Bertin et Cie, à Plaisir ; les ateliers de l'aérospatiale, à Toulouse ; l'unité de production de Citroën, à Meudon-la-Forêt. Par ailleurs, le rapporteur a rencontré de nombreuses personnalités et pris contact avec certains organismes spécialisés, en particulier les principales fédérations professionnelles concernées, qui lui ont permis d'obtenir des informations fort utiles.

La section et son rapporteur remercient vivement tous ceux qui ont accepté de contribuer à compléter ce dossier, et notamment l'expert qui a assisté le rapporteur<sup>3</sup>.

\*

L'industrie française de biens d'équipement est actuellement confrontée à des ruptures qui modifient profondément la physionomie de ses marchés comme de ses techniques. Citons par exemple : l'internationalisation de la concurrence, avec la perspective de l'instauration du marché européen unique en 1992 ; le déclin du poids relatif des grands marchés publics, en France comme à l'exportation tandis que la part de l'investissement d'origine privée augmente ; l'évolution de nature des produits demandés, puisque la notion de matériel fait progressivement place à celle de « système de production ».

Or, la capacité des industries de biens d'équipement à affronter victorieusement les défis de la fin du siècle constitue un enjeu majeur pour le reste de l'économie française. En effet, la place d'un pays dans la hiérarchie économique mondiale dépend largement, aujourd'hui, du contrôle qu'il parvient à exercer sur l'ensemble des activités allant de la découverte scientifique à sa matérialisation, sous forme de machines et de systèmes, dans le tissu productif : recherche théorique et appliquée, ingénierie et conseil. Mais l'existence d'une industrie nationale de biens d'équipements professionnels s'avérant capable de concevoir des produits techniquement performants, bien adaptés aux besoins de sa clientèle, et de les produire dans des conditions de coût et de rapidité satisfaisantes, est également déterminante.

L'enjeu en ce domaine dépasse la simple comptabilité des matériels importés ou exportés. Au travers des équipements installés, ce sont des normes d'organisation et des réseaux technologiques qui se mettent en place. Une défaillance de notre industrie de biens d'équipements pourrait donc avoir des conséquences importantes sur le coût de la modernisation de l'appareil productif, en termes d'importations, mais aussi de dépendance technologique. D'où l'intérêt de faire un « état des lieux » pour les industries d'équipement, au moment où, après 10 années de somnolence, l'investissement productif semble présenter quelques signes de frémissement.

Un rappel historique permettra tout d'abord de mettre en lumière les principales caractéristiques de l'évolution enregistrée depuis le début de la crise : expansion plus rapide que le reste de l'industrie française, mais position intermédiaire dans la hiérarchie économique mondiale et approfondissement du dualisme entre secteurs « modernes » et « traditionnels » (cf. chapitre 2). Dans un deuxième temps, on cherchera à évaluer, à partir de quelques indicateurs partiels, la capacité de notre industrie d'équipements à affronter les prochaines mutations techniques et commerciales (cf. chapitre 3). Dans un troisième temps, on présentera conclusions et propositions (cf. chapitre 4) avant d'exposer la conclusion générale. Mais il importe de préciser, dès l'abord, le champ statistique de l'étude ainsi que la méthodologie utilisée (cf. chapitre 1)

### **123. Analyse sur le devenir de la filière électronucléaire française**

Au milieu des années 1980, la filière électronucléaire française, jusque là très soudée autour de la réalisation de l'ambitieux programme électronucléaire français, commença à se trouver confrontée à un série de forces centrifuges conduisant à un dérèglement progressif du modèle de coopération préexistant. Les origines de cette crise se trouvaient à la fois dans le ralentissement du programme en France, source de baisse d'activité pour tous les acteurs industriels, par l'absence de relais de croissance à l'étranger du fait de la suspension ou de l'arrêt des programmes nucléaires dans le monde (l'accident de Tchernobyl datant de 1986),

---

<sup>3</sup> Il s'agit de moi-même.

et par le mouvement d'internationalisation/concentration touchant la filière des équipements de production transport d'électricité et celle des combustibles nucléaires. En conséquence, les différents acteurs de cette filière (CEA, Cogema, Alstom, Framatome, EDF, ...) se trouvaient amenés à redéfinir leur stratégie industrielle et leur positionnement métier, ceci entraînant un affaiblissement des solidarités préexistantes, voire des conflits ouverts. Cette perspective inquiétait EDF, qui se trouvait pour sa part confrontée à la perspective d'une baisse massive de plan de charge pour sa direction de l'équipement. Ceci avait notamment pour conséquence la nécessité d'opérer la reconversion vers d'autres activités de milliers d'ingénieurs de la direction de l'équipement d'EDF, spécialisés dans le métier peu commun de la conception et de la construction de centrales nucléaires.

Christian Stoffaes, qui venait d'arriver à EDF en tant que directeur adjoint de la stratégie et de la prospective, fut chargé de ce dossier. Il me demanda de le seconder dans cette tâche, qui après plusieurs mois de travaux et de consultations pour l'essentiel interne à l'EDF, aboutit en 1988 à un volumineux rapport sur l'histoire, l'état actuel (en 1987-1988) et les scénarios possibles d'évolution de la filière électronucléaire française. Compte tenu du lieu où fut élaboré ce texte (la direction générale de l'EDF), et ses contributeurs (tout EDF) et de son destinataire principal (le directeur général de l'EDF), il est peu probable qu'y aient subsisté de trop nombreuses erreurs de fait. Bien entendu, ce rapport ne fut pas diffusé à l'extérieur d'EDF. Mais je fus par contre autorisé à en publier, quelques mois plus tard, des versions expurgées et résumées, et notamment dans la revue « Economie et prospective internationale » (1990) ainsi que dans le journal « Le Monde ».

### ***13. Analyses à caractère prospectif sur l'avenir d'EDF***

Le ralentissement du programme électronucléaire et les incertitudes sur son avenir à long terme en liaison avec la montée des mouvements écologistes, les premières inquiétudes sur la pérennité du modèle français d'organisation du système électrique, les interrogations sur le devenir de la relation entre EDF et ses principaux partenaires (Etat-actionnaire, GDF), les perspectives d'internationalisation du secteur électrique (marché, acteurs, modes de régulation) conduisirent la direction générale d'EDF à mettre sur pieds à partir de 1985 plusieurs groupes de travail, présidés par le professeur Jacques Lesourne, dont je fus assez régulièrement membre et rapporteur. Bien que ces travaux très confidentiels n'aient fait l'objet d'aucune publication, il me conduisirent à découvrir « en grandeur réelle » un monde complètement nouveau pour moi : celui de la prospective. Je me pris de passion pour cette démarche intellectuelle, qui joua un rôle central dans les étapes ultérieures de ma carrière (notamment lors de mon passage au Commissariat général du plan) et jusqu'à aujourd'hui (cf. infra).

## **2. COMMISSARIAT AU PLAN (1988-1993) : METHODES PROSPECTIVES, THEMATIQUE DE L'ATTRACTIVITE (DECOUVERTE)**

Dans le cadre de l'économie semi-administrée de l'après guerre, de règles rigoureuses d'engagement des investissements publics avaient été fixées. Ces investissements ne devaient en principe n'être engagés que si leur rentabilité économique pour la collectivité (c'est-à-dire après intégration des externalités non financières) dépassait un seuil minimal, appelé « taux d'actualisation du plan ». Ce taux d'actualisation était lui même déterminé, comme son nom l'indique, à la marge des scénarios de croissance économique à moyen terme associés au plan quinquennal en cours d'exécution. Le calcul de ce taux faisait intervenir des techniques assez

complexes prenant notamment en compte le taux de productivité marginal du capital associé au scénario macroéconomique de référence. En fait, il s'agissait aussi - du moins tant que ce taux joua un rôle important, c'est-à-dire approximativement jusqu'au milieu ou à la fin des années 1980 - d'un paramètre très politique, permettant de moduler le niveau des investissements publics en fonction de considérations conjoncturelles qui n'avaient parfois qu'un lointain rapport avec la théorie de l'optimum de second rang en économie administrée.

Tout le substrat théorique de ce taux d'actualisation du plan avait été élaboré par Marcel Boiteux<sup>4</sup>, alors jeune économiste au service des études économiques générales d'EDF, et qui plus tard allait devenir l'un de ses plus prestigieux présidents<sup>5</sup>. Depuis lors, il était d'usage que le poste de « micro-économiste » au service économique du plan soit occupé par un détaché des études économiques générales d'EDF. Bien que n'étant pas du tout micro-économiste, j'étais par contre très désireux de passer quelques années au Plan - institution encore prestigieuse à l'époque<sup>6</sup>. Je parvins à être nommé, à la fin 1988, chargé de mission au service économique, plus je l'avoue par absence de compétiteur déclaré que du fait de mes performances personnelles, désespérément médiocres, en calcul d'optimisation. Du reste, le taux d'actualisation n'occupait qu'une fraction très modeste de mes activités au CGP, que je peux regrouper en trois grands thèmes : la prospective, les grands dossiers sectoriels et les premiers travaux sur l'investissement international.

## 21. La prospective

C'est au plan que mon goût pour la prospective, déjà aiguisé à l'occasion des travaux de long terme réalisés dans le cadre du modèle et du club DIVA, puis des groupes de prospective internes de l'EDF, allait trouver les moyens de son épanouissement. Dès mon arrivée au Plan, à la fin 1988, je fus en effet nommé co-rapporteur d'un passionnant groupe de travail, mis en place par le secrétaire d'Etat au plan Lionel Stoleru à l'occasion de la préparation du Xème plan, et dont le rôle consistait à réfléchir au devenir de l'identité française à l'horizon du siècle à venir. Il apparaissait en effet clairement à cet époque un certain nombre de signes annonciateurs de l'entrée dans une ère différente de celle de la reconstruction des 35 années de l'après-guerre : fin de la guerre froide, du bipolarisme et affaiblissement du bloc communiste ; montée des préoccupations écologistes ; globalisation de l'économie et de la culture ; flux migratoires intenses qui commençait à faire apparaître des signes d'essoufflement du modèle français d'intégration ; nouvelles formes d'organisation (ou de désorganisation) des grandes institutions (travail, famille, patrie) : crise de l'Etat providence dans ses différentes dimensions (éducation, protection sociale, modèle républicain d'intégration) ; nouveaux enjeux liés à la montée des institutions européennes.

Il est clair que, muni des seules équations économétriques du modèle DIVA, j'aurai eu quelques difficultés à embrasser seul l'ensemble de ces problématiques. Fort heureusement, Lionel Stoleru et Michel Rocard, dans leur grande prévoyance, demandèrent à la fine fleur des intellectuels et des scientifiques français, ainsi que des hommes d'entreprises engagés dans la réflexion sur le devenir de notre société, de faire partie de ce groupe. Sous la présidence d'Emmanuel Le Roy Ladurie, se réunirent ainsi une vingtaine de fois, au cours des années 1989 et 1990, sous les lambris de la vieille Bibliothèque nationale, Jacques Lesourne, André

---

<sup>4</sup> Ainsi que par Lionel Stoleru.

<sup>5</sup> Dont j'ai eu parfois l'honneur de porter les valises ou de vérifier une traduction en anglais.

<sup>6</sup> Et qui vivait un regain d'activité avec la réélection de François Mitterrand et la nomination de Michel Rocard, fervent partisan de la planification comme outil de régulation du débat social et politique, au poste de premier ministre.

Fontaine (alors directeur du Monde), Milan Kundera, Emmanuel Todd, Dominique Schnapper, Olivier Lecerf (alors président de Lafarge-Coppée), Jean François Revel, Jean Bernard, André Froissard, Paul Thibaud (ancien directeur de la revue Esprit) Thierry de Montbrial, Pierre Rosanvallon, Hugues de Jovenel, Anne Duthilleuil (premier femme major de l'X et actuelle présidente du CNES<sup>7</sup>), et j'en oublie d'aussi prestigieux.

Etant le plus jeune dans le grade de loin le moins élevé, j'étais chargé, entre autres, de rédiger les comptes rendus des séances. J'avais parfois l'impression d'être l'unique étudiant, en cours particulier, des 12 ou 15 professeurs de toutes disciplines les plus prestigieux de France. J'ai ainsi acquis des rudiments en matière d'hémo-génétique (Jean Bernard), de techniques de construction sous contraintes d'arches en béton (Olivier Lecerf), d'analyse comparée des religions (André Froissard), d'histoire des climats (Emmanuel le Roy Ladurie) et de tactique d'utilisation des formations blindées par les forces du pacte de Varsovie (Thierry de Montbrial).

Plus sérieusement, les débats parfois passionnés et toujours de très haute valeur intellectuelle des travaux du groupe m'apportèrent une dimension de culture générale et d'ouverture d'esprit à des problématiques beaucoup plus large que celles auxquels mon parcours d'économètre, puis de spécialiste des questions industrielles, m'avait jusque là habitué. Le résultat en fut un ouvrage co-signé par moi même, Paul Thibaud et Bernard Cazes (lesquels contribuèrent, il faut l'avouer, un peu plus que ma plume alors maladroite à la rédaction finale) et préfacé par Emmanuel Le Roy Ladurie (La Découverte, 1989). Ce texte fixait les axes d'une adaptation progressive du « modèle français » aux réalités nouvelles liés à la globalisation, à l'immigration, à la construction européenne et à l'effacement de certaines valeurs traditionnelles, sans pour autant renoncer à l'essence de notre identité nationale (cf également encadré 3).

Présenté dans de très nombreux colloques, repris abondamment par la presse, cet ouvrage fit également l'objet de multiples présentations co-signées par moi dans plusieurs revues dont certaines à comité de lecture, comme par exemple Esprit (1990), Economie et Humanisme, Pouvoirs Locaux (1991), Futuribles (1992), Le Trimestre du monde (1991) et firent également l'objet de communications a de nombreux colloques (Unesco, 1991).

---

<sup>7</sup> Dont je me souviens d'avoir un soir poussé dans la rue de Richelieu la vieille voiture en panne de batterie, avec l'aide d'Emmanuel Le Roy Ladurie, pour la faire démarrer.

**Encadré 3**  
**Introduction de l'article publié dans la revue Esprit en 1990 :**  
**L'Etat et la société française en l'an 2000**

Cet article constitue une présentation des travaux du groupe « Horizon 2000 », dont le rapport, rédigé par Bernard Cazes, Paul Thibaud et Fabrice Hatem, vient d'être publié aux Editions La Découverte. Présidé par Emmanuel Le Roy Ladurie et composé d'une vingtaine d'intellectuels, de scientifiques, de hauts fonctionnaires et de représentants du monde des affaires, ce groupe a été constitué à l'occasion des travaux du Xème plan, dont il était chargé d'éclairer la préparation par un regard sur les problèmes du long terme.

Le groupe a plus particulièrement centré ses réflexions sur la question de l'identité française et de son avenir. Que voudra dire être français en l'an 2000 ? Une question aussi complexe nous a évidemment conduits à aborder un très large éventail de thèmes, depuis la langue française jusqu'à l'immigration, en passant par la crise du système éducatif et les conséquences de la mondialisation économique.

Un thème fédérateur est cependant progressivement apparu : celui de la place de l'Etat dans la société française de demain. Si, comme nous le croyons ; l'identité française est avant tout un lien politique ; si elle s'est constituée à travers l'Etat et par rapport à lui, alors il faut chercher le nœud du malaise identitaire actuel dans la double crise que connaît aujourd'hui notre Etat, touchant à la fois à sa légitimité et son efficacité.

A l'extérieur, le mouvement vers une réglementation démocratique du monde, fondée sur des valeurs communes à l'ensemble de l'humanité, bouscule les souverainetés nationales, fondements traditionnels de la légitimité démocratique. A l'intérieur de nos frontières, le modèle politique français, fondé sur la combinaison d'un activisme étatique et d'un individualisme passif se renforçant mutuellement, risque de déboucher à court terme sur la paralysie et l'irresponsabilité.

Il devient donc urgent de réformer notre modèle d'action collective, en transformant l'Etat autoritaire en Etat animateur, en stimulant les capacités d'initiative de la société, en développant une culture de la responsabilité individuelle.

Ce travail peut sembler bien lointain du parcours d'un économiste spécialiste des questions industrielles. Il a cependant un lien indirect très fort avec mes travaux ultérieurs : sans la base intellectuelle et de culture générale que je pus acquérir à l'occasion de ce groupe de travail, il ne m'aurait vraisemblablement pas été possible d'écrire mes ouvrages de synthèse fondamentaux sur la prospective, et notamment *La prospective, pratiques et méthodes* (1993, avec des contributions de Bernard Cazes et Fabrice Roubelat) et *Introduction à la prospective* (1996) (cf encadré 4). Je fais le point, dans ces deux ouvrages, de l'histoire de la discipline, de ses méthodes, de ses pratiques et de ses thèmes actuels (et c'est évidemment sur ce point que les travaux du CGP me furent particulièrement utiles). Ce travail, fruit à la fois de mon activité d'enseignant à l'université Dauphine-Paris IX et de mes multiples expériences de pratique appliquée de la prospective sous la direction notamment de Jacques Lesourne, se concrétisa également sous la forme de nombreux articles méthodologiques publiés dans de revues comme *Futures* (1992), ainsi que dans l'encyclopédie de gestion dirigée par Patrick Joffre et Yves Simon (1997). Les techniques dont j'acquis la maîtrise à cette occasion (notamment dans le domaine de l'élaboration des scénarios) trouvèrent plus tard leur utilité, dans le cadre de mes travaux de doctorat consacrés, entre autres, à la mesure de l'attractivité (cf. infra).

## **22. La participation à des groupes de travail sectoriels ou thématiques**

Dans le cadre de mes fonctions au commissariat général du plan, je fus amené à jouer un rôle de co-rapporteur dans de nombreux groupes de travail, à l'occasion notamment de la préparation du Xème plan. Certaines de ces sollicitations (par exemple pour la participation



au groupe de travail sur l'évaluation des politiques publiques piloté par Patrick Viveret ou au groupe de travail transports 2010) furent plutôt liées à ma casquette de spécialiste supposé des choix publics. D'autres (par exemple le rôle de co-rapporteur du groupe « France : le choix de la performance globale », publié en 1992) correspondait plutôt à ma spécialisation progressive (bien réelle celle-là) sur les questions de politiques de compétitivité industrielle dans un contexte d'internationalisation. Enfin, une dernière mission (la participation en tant que représentant du CGP à un groupe de travail de la commission économique pour l'Europe de l'ONU sur le thème du développement durable) est simplement liée au hasard. Je ne mentionne cependant ces travaux que pour mémoire, dans la mesure où je n'y ai pas joué un rôle suffisamment central et actif pour m'en prévaloir. La seule trace subsistant de mes contributions personnelles à ces travaux est en fait une série d'articles sur le thème de la croissance durable, publiés notamment dans *Futuribles* (1991), *La Revue de l'énergie* (1992), *le trimestre du monde* (1990) et surtout une revue de littérature théorique sur cette question alors mal connue en France, publiée dans la *Revue « Economie et prospective internationale »* (1990).

#### Encadré 4

##### **Quatrième de couverture de l'ouvrage : La prospective : pratiques et méthodes »**

« La prospective prépare l'action par l'anticipation et la motive par l'appropriation » : la formule de Michel Godet montre toute la richesse d'une discipline - à mi chemin de l'action et de la réflexion - qui reste toutefois mal connue du grand public.

Quelle est l'origine de cette discipline ? Quels travaux marquants ont été réalisés au cours des trente dernières années ? Comment s'est effectuée son institutionnalisation progressive ? qui fait aujourd'hui de la prospective , en France, dans les pays étrangers, dans les institutions internationales, dans les entreprises ? Quelles sont les méthodes utilisées, les thèmes abordés ? C'est à questions que l'ouvrage s'efforce de répondre, dans un langage précis et illustré par de nombreux exemples. Il ambitionne ainsi de satisfaire les besoins d'information des professionnels et des étudiants, tout en s'adressant également à un public plus large, désireux de se familiariser avec cette fascinante « indisciplinette intellectuelle » qu'est la prospective.

### **23. La découverte de la problématique de l'investissement international**

Mais mon travail de recherche le plus important au CGP, car il orienta toute ma carrière ultérieure, fut celui mené dans le cadre du groupe « Investissements internationaux », fondé à mon initiative par le Commissaire au plan de l'époque, Pierre-Yves Cossé. Le travail de ce groupe se concrétisa par la publication en 1992 d'un rapport « Investir en France : Un espace attractif » (1992).

A l'époque, la politique d'attraction en était encore à ses débuts. Même s'il existait déjà à la Datar une équipe en charge de l'attraction des investissements étrangers, la politique de prospection proprement dite, fondée sur la prise de conscience d'une compétition entre territoires pour l'attraction des investissements étrangers, était encore quelque peu embryonnaire. L'action en la matière restait encore quelque peu marquée par l'optique volontariste, voire dirigiste, qui l'avait initialement inspirée, à savoir orienter les projets d'investissements étrangers vers les zones du territoire en difficulté. La réglementation de l'investissement international restait encore, malgré une inflexion vers l'ouverture initiée à partir du milieu des années 1980, marquée par une certaine volonté de contrôle qui n'a totalement disparu qu'après 1990. Le débat politique sur l'opportunité d'attirer les

investissements étrangers en France n'était pas clos, même si l'approche favorable à l'ouverture commençait à réaliser - crise de l'industrie française et nécessité de la ré-industrialisation aidant - d'incontestables progrès dans les esprits. Tout un courant d'opinion très influent continuait à donner des firmes multinationales une image négative, voire franchement repoussante.

La globalisation n'était d'ailleurs pas encore perçue comme un enjeu majeur. La forte progression des flux d'investissements directs, notamment sous la forme de méga-acquisitions internationales, venait à peine de commencer depuis quelques années après une période de basses eaux au cours des années 1980. La connaissance des réalités internationales, et notamment des firmes multinationales, restait limitée dans une opinion publique encore pour l'essentiel convaincue que la politique économique française pouvait être élaborée depuis Berçy, indépendamment de la pression des marchés et des investisseurs internationaux.

La lecture du rapport « *Faire gagner la France* », publié par le CGP en 1986 (Guillaume, 1986), constitue un témoignage historique de l'état de la pensée économique dominante en France au milieu des années 1980. Si de larges passages sont consacrés à l'économie mondiale, celle-ci est pour l'essentiel saisie sous l'angle des échanges commerciaux, les flux financiers n'étant perçus qu'assez négativement, à travers l'effet déstabilisateurs des mouvements internationaux de trésorerie (dits « spéculatifs ») à court terme. Pratiquement rien n'est dit sur les investissements internationaux, ni du point de vue du constat, ni de l'analyse, ni des préconisations de politique économique.

Enfin, les moyens d'informations sur les marchés mondiaux, qui se sont depuis prodigieusement développés avec l'apparition notamment du Web, n'en étaient qu'à leurs débuts. L'obstacle supplémentaire de la langue – qui en était encore un – rendait difficile l'exploitation de documents d'information diffusés en anglais, et qui n'étaient pas toujours facilement disponibles en France (où la notion de gratuité de l'information économique, liée au rôle essentiel joué en la matière par les grandes institutions publiques comme le Plan ou l'Insee, rendait le marché national peu solvable pour les « brookers » d'information déjà actifs dans le monde anglo-saxon)

Tout ceci explique le climat de relative pénurie d'informations disponibles à l'époque concernant l'investissement international et surtout les conditions de compétition entre territoires pour l'accueil de ces investissements. Bien entendu, les travaux académiques sur les stratégies des firmes multinationales et leur mode de prise de décision étaient déjà nombreux. Sur un plan plus opérationnel, il existait déjà à la Datar des équipes – encore assez peu étoffées au demeurant – chargées de la rédaction d'argumentaires ou de la collecte d'informations comparatives, sur lesquels nos travaux de l'époque se sont d'ailleurs assez largement appuyés.

Il est cependant possible d'affirmer qu'à l'époque la problématique de l'attractivité et de la compétition entre territoires pour l'accueil des investissements ne mobilisait en France que des équipes très limitées en nombre : aucune à l'Insee, une seule (hors DII) au ministère de l'économie (DREE) à partir seulement de 1993-1994, aucune au CEPPII (où la problématique des échanges commerciaux est restée longtemps dominante), très peu dans les universités où une problématique trop marquée du sceau d'un libéralisme pragmatique pouvait encore à l'époque apparaître comme suspecte aux yeux d'idéologues de gauche sourcilleux.

---

Pour avoir une idée des principales publications et sources d'information disponibles à l'époque, on pourra se reporter à la bibliographie générale du rapport « *Investir en France* » (1992). On y verra que si ces sources sont comparables dans leur structure à ce à quoi l'on peut accéder aujourd'hui, leur quantité était infiniment inférieure, et la focalisation sur la thème de l'attractivité des territoires beaucoup moins affirmée, malgré les travaux précurseurs (entre autres) de Guigou, Mucchielli, Michalet, Delapierre, Veltz, Savy, Dourille et Brender.

Dans ces conditions, le simple fait de prendre comme thème d'un groupe de travail du CGP la question de l'attractivité, et de réunir, analyser et publier des éléments d'information sur la question pouvait apparaître à l'époque comme relativement novateur. Vues d'aujourd'hui, les méthodes employées alors – il y a près de 15 ans de cela – peuvent apparaître comme relativement désuètes : une compilation manuelle de statistiques et de figures diverses recueillies grâce à la bienveillance des membres du groupe de travail, aucune utilisation systématique de bases de données extérieures, pas de constitution de base d'information permanente sur le sujet.

Cependant, le texte marque, sinon un tournant radical, du moins une évolution notable dans la perception par les pouvoirs publics des enjeux liés à la globalisation et à la mise en concurrence des territoires. Pratiquement pour la première fois, un rapport officiel examine les conséquences du mouvement d'internationalisation des capitaux productifs pour la France, non dans une perspective idéologique (la question de l'indépendance nationale,...) mais à partir d'un point de vue pragmatique. Une fois admis le caractère inéluctable du phénomène, le débat sur l'opportunité ou non d'accueillir les investissements est ensuite tranché en faveur d'une approche d'ouverture.

Reste alors à faire le bilan de nos forces et de nos faiblesses pour l'attraction des capitaux étrangers. Le travail de comparaison statistique mené par les rapporteurs est à cet égard novateur dans la mesure où il s'intéresse aux critères de localisation des investisseurs, davantage qu'à des éléments liés à la compétitivité de notre commerce extérieur. Il montre que notre position compétitive est alors bien meilleure que ce que l'on aurait pu craindre, du fait notamment de la centralité du territoire français en Europe et de la bonne qualité de nos ressources (main d'œuvre, infrastructures recherche...). Il révèle à un public plus large ce que quelques statisticiens savaient déjà, à savoir que, contrairement à son image protectionniste, la France était déjà à l'époque plus ouverte aux investissements étrangers que la moyenne des autres pays européens. Restent cependant des faiblesses (image négative de notre environnement administratif et aspects dissuasifs de notre fiscalité notamment), face auxquelles le rapport émet un certain nombre de propositions d'action – et notamment la mise en place d'une politique plus active d'image et de promotion (voir résumé du rapport en encadré 5).

Ce rapport, entièrement rédigé par moi-même, fut publié en 1992, suivi ou précédé de plusieurs d'articles dans de nombreuses revues économiques avec et sans comité de lecture ainsi que dans la presse économique : Chroniques de la Sedeis (1990, 1991), Bulletin du Crédit national (1991), etc.

A l'époque même où ce rapport fut publié, un ensemble de faits convergents témoignèrent d'une prise de conscience par les pouvoirs publics des nouveaux enjeux. En 1992, le premier

ministre de l'époque, Pierre Beregovoy, créa le poste d'Ambassadeur délégué aux investissements internationaux. Jean-Daniel Tordjman, ancien chef du réseau des postes d'expansion économique aux Etats-Unis, fut le premier à occuper ce poste. La même année, la Datar créa le réseau IFN, qui regroupa l'ensemble des partenaires français impliqués dans l'action de promotion du territoire. Une nouvelle phase commença, tant dans l'évolution des idées que dans l'action de promotion et – pour ce qui nous préoccupe ici – dans l'effort de recueil et d'analyse de l'information sur le sujet.

### **Encadré 5**

#### **Rapport du groupe « Localisation des investissements internationaux »**

La multiplication des fusions et acquisitions internationales, l'essor des flux d'investissement à l'étranger, ont pris place parmi les faits les plus marquants des années 1980. Ils témoignent d'un nouvel approfondissement de l'intégration économique mondiale, accompagnée d'une restructuration industrielle intense, à la échelle de la planète comme de ses sous-ensembles régionaux (CEE..).

Le groupe « localisation des investissements internationaux », mis en place par le commissariat du plan en 1991, avait pour mission d'éclairer ces enjeux et leurs conséquences pour la France. Composé de représentants de l'administration, de responsables d'entreprises et d'universitaires, il a en premier lieu constaté que, contrairement à une idée reçue, l'ouverture de l'espace français aux investissements étrangers est plus marquée que chez ses principaux concurrents.

Cette bonne attractivité s'explique par d'importants atouts (position géographique, qualité de la main d'œuvre, fiscalité raisonnable...). Mais elle est amoindrie par une image assez négative de notre environnement administratif.

Non déniée de risques pour les industriels locaux, l'implantation étrangère est cependant porteuse d'opportunités qui doivent inciter les pouvoirs publics à poursuivre la politique d'ouverture mise en place depuis le milieu des années 1980.

Pour améliorer encore l'attractivité du territoire français, il convient de mener une double action : interne, bien sûr, mais aussi externe, par une politique plus active de promotion de l'image de la France auprès des investisseurs étrangers.

Le groupe était composé d'une trentaine d'experts, chercheurs, représentants de l'administration et du monde de l'entreprise. Il a auditionné une quinzaine de personnalités. Il a réalisé dans le cadre de ces travaux deux enquêtes, dont l'une par l'intermédiaire de la FREF auprès de responsables bancaires et l'autre directement par ses deux rapporteurs auprès de 30 responsables d'entreprises industrielles (voir également Bulletin du Crédit National, 1991).

Président du groupe : Francis Merrien, Chef du service industriel, Commissariat au Plan.  
Rapporteurs : Fabrice Hatem (réacteur du rapport), Jean Paul Vaillant.

### **3. DII (MINISTERE DE L'ECONOMIE) (1993-1999) : INVESTISSEMENT INTERNATIONAL, ATTRACTIVITE (CAPITALISATION D'EXPERIENCE)**

Entre 1992 et 2000, deux structures nationales - la Datar/IFN et la DII de Bercy – ayant pour mission la prospection et l'accueil des investisseurs étrangers vont coexister, avec des modes de fonctionnement différents et à maints égards complémentaires : la Datar, appuyée sur une très bonne connaissance des partenaires locaux – à travers notamment son réseau IFN – menant un travail technique d'instruction des dossiers, tandis que la DII, que j'avais rejointe début 1993 à la demande de Jean-Daniel Tordjman, menait une politique de communication internationale très active, facilitée par des contacts nombreux à très haut niveau avec des dirigeants de firmes multinationales, et l'accès direct aux centres décisionnels de la politique économique nationale.

Cette complémentarité potentielle se manifestait également en matière de recueil et de diffusion de l'information sur le territoire français. La Datar était en effet davantage focalisée sur une documentation technique, sectorielle et commerciale (commandes d'études sur la compétitivité comparé des villes françaises et étrangères pour la localisation des quartiers généraux, sur les coûts salariaux français par type de qualification et par région, plaquette « *Doing business in France* », études sectorielles, participation aux publications des agences régionales et locales, bilan des investissements étrangers en France, notes de veille sur les politiques de promotion des pays concurrents). La DII et son réseau Friend, par contre, étaient plutôt orientés vers des publications plus généralistes et/ou de prestige, destinées d'une part à servir de support à son action de promotion auprès des investisseurs, d'autre part à sensibiliser les décideurs politiques et le grand public français au thème de la globalisation et de l'attractivité.

C'est dans ce cadre que se place mon action de l'époque en tant que chef de l'observatoire des investissements internationaux au ministère de l'économie. Celle-ci peut être saisie à deux niveaux distincts : travaux de sensibilisation et mise en place d'outils de mesure et d'analyse.

#### **31. Travaux généraux de sensibilisation et d'information sur le thème de l'attractivité**

Ceux-ci ont pris plusieurs formes complémentaires :

- L'organisation, au sein même du ministère de l'économie, de réunions régulières entre 1992 et 1995 dans le cadre de l'observatoire, associant universitaires, représentants des agences de promotion, hauts fonctionnaires, représentants d'entreprises et experts (une quinzaine environ), a contribué à une mobilisation œcuménique autour du thème de l'investissement international. Elle a aidé, dans le cadre de l'action plus générale de la DII, à sensibiliser le ministère de l'économie à la thématique, relativement nouvelle lui, de l'attractivité<sup>8</sup>. Très rapidement, à partir de 1993-1994, les équipes de la DREE ont commencé à se mobiliser à leur tour sur le sujet, qui deviendra au fil des ans un axe de travail de plus en plus important pour elles.

- Un effort systématique de collecte et de capitalisation des informations comparatives sur l'attractivité française et les performances de notre pays a été entrepris à partir des sources disponibles (postes d'expansion économique, consultants internationaux, entreprises multinationales, organismes multilatéraux comme l'OCDE, l'ONU ou l'UE), à une époque où

---

<sup>8</sup> J'avais simultanément créé un bulletin trimestriel, La lettre de l'attractivité, diffusé à 2000 exemplaires, qui contribua également à cette sensibilisation (cf. Bibliographie).

cette démarche apparaissait encore comme relativement pionnière en France. Les contacts privilégiés de l'ambassadeur Tordjman avec les milieux dirigeants des firmes multinationales, des institutions financières et des grands cabinets consultants ont permis d'avoir accès, de manière en général gratuite, à des sources d'information privées, en principe payantes, qui étaient jusqu'alors mal connues des milieux administratifs et universitaires français (rapports de l'IMD au World Economic Forum...). L'un des résultats les plus tangibles a été la mise en place à partir de 1994 d'une base de données comparative, comportant environ 200 indicateurs, qui a ensuite été utilisée pour nourrir les différentes publications de la DII.

**Encadré 6**  
**4ème de couverture de l'ouvrage**  
**« La France face à l'investissement international »**

Le monde change. Et vite. L'économie s'internationalise dans tous ses aspects. Au cours des 10 dernières années, 1000 milliards de dollars ont été investis à l'étranger par les firmes multinationales, qui emploient aujourd'hui hors de leur pays d'origine 30 millions de salariés et y produisent 9 % du PIB mondial. Les économies nationales sont désormais intégrées dans des réseaux transnationaux de production et d'échange. Les récents accords de l'Uruguay Round, la formation du marché unique, de l'Aléna, et bientôt, de la zone de libre-échange Asie-Pacifique ont renforcé le cadre institutionnel de la globalisation.

Quelles sont les retombées sur l'économie française ? L'ouverture est-elle une chance ou un risque ? Nos emplois sont-ils à la merci de délocalisations massives ? Comment attirer et développer les investissements internationaux ? Fruit de trois ans de réflexion et de pratique à la Délégation aux investissements internationaux du Ministère de l'Economie, cet ouvrage fournit une réponse sans ambiguïté. L'ouverture aux capitaux et aux produits étrangers est à la fois inévitable et souhaitable. Mais elle comporte des risques qu'une politique résolue de compétitivité et d'attractivité permettra d'éviter.

Ce livre est un appel à la mobilisation des énergies pour donner à notre pays les moyens d'affronter avec succès les défis nés de la globalisation. Créer dans notre pays le climat d'affaires le plus favorable aux entreprises, faire connaître à l'étranger les atouts et les réussites de la France, telles sont les tâches auxquelles nous devons collectivement nous atteler.

- Outre la publication de plusieurs brochures promotionnelles (Sept raisons d'investir en France, Faits et Chiffres) et de nombreux articles dans des revues économiques spécialisées ou dans la presse généraliste (ex : dossiers du Monde de l'économie entre 1993 et 1995, Notes Bleues de Bercy en 1994), ce travail a notamment débouché sur la publication en 1995, d'un ouvrage intitulé « La France face à l'investissement international » (Hattem-Tordjman, 1995). Si la structure en est très semblable à celle du rapport « Investir en France » publié trois ans plus tôt (cf. encadré 6), elle repose sur une base d'information beaucoup plus développée, qu'il s'agisse du mouvement d'internationalisation des firmes que des thèmes liés à l'attractivité française : mesure du degré d'ouverture du pays et de ses caractéristiques, analyse systématique des forces et faiblesses du territoire pour l'attraction des investissements étrangers, recensement et classement des critères de localisation privilégiés par les firmes, enfin analyse comparative des politiques d'attraction mises en œuvre par nos concurrents. Par rapport à la publication précédente, le nombre de graphique encadrés tableaux, passe par exemple de 110 à 180. La bibliographie s'enrichit de très nombreuses sources étrangères (universitaires, organismes multilatéraux, et surtout consultants), témoignant d'un accès croissant à la littérature internationale, y compris la « payante ». La publication de cet ouvrage fut accompagnée de très nombreux articles publiés dans des revues économiques avec ou sans références (Chroniques de la Sedes en 1995, Notes Bleues de Bercy en 1995, Revue Economie

et prospective internationale en 1995) ainsi que dans la presse généraliste (notamment une série d'articles d'humeur publiés dans Libération en 1995).

### **32. La réalisation d'enquête auprès des firmes multinationales sur les perspectives de l'investissement international**

Cependant, il apparut vite nécessaire, pour éclairer le travail de prospection des réseaux français, de mettre en place des outils de veille sur les tendances de l'investissement international et les stratégies des firmes multinationales. Le travail d'une agence de promotion de l'investissement suppose en effet une bonne connaissance du client, y compris dans une dimension prévisionnelle ou prospective : tendances globales du « marché » de l'investissement, stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les firmes, déterminants et formes de l'organisation, projets en cours, critères de localisation, régions d'implantation privilégiées.

Cette connaissance des firmes multinationales pouvait être acquise par différents moyens : mise en place de moteurs de recherche dédiés, rédaction de monographies d'entreprises, etc. L'outil privilégié à l'époque fut la réalisation d'enquêtes directes auprès des firmes. Cette opération fut répétée à 6 reprises entre 1995 et 2001.

La démarche débuta au début 1995 sur une idée initiale de Fiorina Mugione, de la Cnuced. Il s'agissait d'identifier les tendances de l'investissement international à partir d'enquêtes menées directement auprès des firmes et des experts. Un questionnaire composé d'une dizaine de questions fut envoyé "tous azimuts" à un échantillon représentatif de firmes multinationales et aux experts spécialistes de la question de l'investissement international. L'enquête postale, menée aux cours du printemps et de l'été 1995, conduisit au recueil d'environ 260 réponses. Elle fut complétée par une centaine d'entretiens téléphoniques et en face à face menés à l'occasion de déplacements en Europe, en Asie et en Amérique du nord.

Cette première opération conduisit à deux publications : un petit ouvrage de 100 pages dans la collection "poche" d'Economica (1995) et un fascicule commun Arthur Andersen-DII en 1996, complétés par quelques articles dans des revues économiques. Dès cette date, l'essentiel de la structure du questionnaire, de l'enquête, de la démarche prospective ainsi qu'un certain nombre de conclusions essentielles "fortes" étaient déjà disponibles (voir encadré 7). Cependant, plusieurs faiblesses diminuaient la portée méthodologique de la démarche, notamment le caractère relativement "opaque" de l'enquête, l'absence de définition claire de la cible statistique, l'absence d'un outil de traitement et de capitalisation de l'information.

**Encadré 7**  
**L'investissement international à l'horizon 2000**  
**Principales conclusions de l'enquête « Multinationale 2000 »**

Une prospection efficace des investissements étrangers suppose une bonne connaissance du marché et de ses tendances. La délégation aux investissements internationaux et Arthur Andersen ont réalisé sur ce thème un sondage d'opinion auprès de 260 dirigeants d'entreprises multinationales et experts internationaux, dont les conclusions sont les suivantes :

- Les années à venir devraient être marquées par une forte poussée de la part du chiffre d'affaires à l'étranger dans l'activité des entreprises.
- Les exportations à partir du pays d'origine seraient de plus en plus relayées par un développement de implantations à l'étranger
- La poussée de l'investissement à l'étranger serait observée quelle que soit la région d'origine
- Le pays d'origine demeurera, de très loin, la première zone d'investissement pour les firmes multinationales
- L'accès au marché restera la motivation essentielle de l'investissement à l'étranger.
- Les industries de haute technologie (biotechnologies et industries de l'information, etc.), les infrastructures (télécommunications notamment) et certains services non financiers offriraient les perspectives les plus prometteuses au développement de l'IDE.
- La progression de l'investissement à l'étranger sera particulièrement sensible dans les activités de distribution (logistique, réseaux commerciaux et service après-vente), suivies par les activités de production et de recherche.

L'enquête de l'année suivante (publiée en 1997) permit un certain nombre de progrès, à travers un processus plus systématique de définition du questionnaire, l'association de la Cnuced comme troisième partenaire, une clarification dans l'identification des différents types de répondants et une approche sectorielle beaucoup plus approfondie à partir de l'information capitalisée au cours des deux premières enquêtes (Hatem, 1997). Les résultats de cette étude furent également présentés dans plusieurs revues à referees comme la Revue française de géoéconomie (1997).

Ces progrès furent poursuivis au cours de l'enquête suivante (publiée en 1998) à travers notamment la mise en place d'une base de données permettant un traitement beaucoup plus souple et automatisé de l'information, la mise en place d'un comité d'experts permettant de donner plus de transparence scientifique au processus d'enquête, un questionnaire beaucoup plus détaillé et ambitieux, un traitement final donnant beaucoup de place à la problématique des déterminants de l'internationalisation et de la localisation des firmes et enfin des monographies régionales beaucoup plus détaillées (sur l'Asie et la chine notamment). Le document de 1998, capitalisant toute l'expérience et le réseau relationnel mis en place au cours des trois années précédentes, est de loin le plus complet et le plus exhaustif de toute la série (Hatem, 1998).

Au cours des deux années suivantes, l'accent fut mis sur des dimensions à la fois plus régionales et plus conjoncturelles, alors que les trois premières enquêtes avaient une vocation



à la fois mondiale et destinée à capter des tendances à moyen terme. Ainsi l'enquête auprès des entreprises françaises, publiée début 1999, avait-elle pour but d'identifier en quoi les orientations géographiques de l'investissement des groupes français avaient été ou non modifiées par la crise asiatique commencée en 1997. Elle reposait sur un questionnaire beaucoup plus succinct que celui envoyé les années précédentes, insistant essentiellement sur l'évolution globale et l'orientation par grandes zones géographiques de l'effort d'investissement des firmes interrogées (Hatem, 1999).

L'enquête publiée en 2000 avait elle aussi une orientation géographique très précise, centrée cette fois sur l'autre bout de la "chaîne", à savoir les conditions d'attraction et d'accueil des investissements étrangers dans un pays émergent d'Amérique latine, l'Argentine. Une cinquantaine de filiales locales de firmes multinationales furent interrogées sur les déterminants de leurs choix de localisation en Argentine mais surtout les conditions concrètes d'accueil et d'environnement d'affaires dans ce pays (Hatem, 2000). La dimension prospective, par contre, était plus limitée.

Enfin, après les enquêtes plus ponctuelles de 1999 et 2000 (entreprises françaises et FMNs en Argentine), on revint en 2001 à l'approche mondiale et "moyen-termiste" des trois premières années, tout en "resserrer" le dispositif d'enquête et en cherchant à respecter un méthodologie d'enquête beaucoup plus stricte. Les principales améliorations ont porté sur les points suivants allègement de l'enquête et de sa restitution initiale, l'amélioration du suivi et de la capitalisation des résultats, amélioration de la qualité technique de l'enquête, accent mis sur l'utilité pratique du dispositif.

Cette enquête, basé sur les réponses de 130 firmes multinationales (sur les 600 sollicités) montra qu'en dépit d'une baisse prévisible des flux d'investissements directs en 2001, les principales firmes multinationales ont l'intention de poursuivre leur expansion internationale à un rythme rapide, notamment dans les activités de production et de distribution. Leur mode d'expansion privilégié sera différent selon les zones de la planète : fusions-acquisitions en Europe et en Amérique du nord, investissements dits « greenfields » (création et extensions de sites) dans les pays en développement rapide d'Asie. Les pays les plus fréquemment cités comme zone d'implantation privilégiée sont : en Europe de l'ouest, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France ; en Europe de l'est, la Pologne, la Hongrie et la république tchèque ; en Asie du sud et de l'est, la Chine ; en Amérique latine, le Brésil et le Mexique ; en Afrique et en Asie de l'ouest, l'Afrique du sud<sup>9</sup>. Ces travaux, outre le rapport lui-même (2001), furent également repris dans les Notes Bleues de Bercy (2001) et dans la revue *Accomex* (2002).

L'expérience de cette série d'enquête a montré la possibilité pour une petite équipe centrale (un chef de projet, deux assistants, pendant 6 à 8 mois, dotée d'un budget modeste (environ 0,5 million de francs tout compris), mais appuyée sur des réseaux de correspondants à travers le monde (PEE, Datar, Arthur Andersen), de recueillir une information substantielle sur les entreprises multinationales. L'approche par enquête et questionnaires adressés aux entreprises s'est également révélée viable, malgré les limites que nous évoquerons au paragraphe suivant. En particulier, le questionnaire, au delà de son contenu stricto sensu, a pu également jouer le

---

<sup>9</sup>L'enquête avait été réalisée entre mai et septembre 2001, alors même que se produisait la plus forte réduction des flux d'investissements internationaux observée au cours des 30 dernières années (réduction de 40 % par rapport à 2000), du fait essentiellement d'un recul très marqué de la valeur des fusions-acquisitions internationales qui constituent une part très importante de ces investissements. Elle avait cependant pour but d'évaluer les stratégies à moyen terme (à un horizon de 3 ans) des firmes multinationales. Au-delà des a-coups conjoncturels, l'investissement international est en effet motivé par des considérations de moyen-long terme.

rôle, lors d'entretiens bilatéraux, d'un "guide d'entretien" permettant le recueil, point par point d'informations et d'exemples concernant les stratégies des firmes.

Enfin, l'importante diffusion de ces documents, notamment auprès des APT françaises et étrangères, semble montrer qu'ils ont répondu à un besoin réel de ces organismes, surtout en matière d'information générale, mais aussi pour contribuer à la définition concrète des priorités d'action.

Mais ce type d'opération a également ses limites, liées notamment aux difficultés de conception du questionnaire (trop court, il conduit à des résultats triviaux ; trop long, il conduit des taux de réponse faibles), au choix de l'échantillon des firmes, aux difficultés de réalisation pratique de l'enquête et de capitalisation de ses résultats. C'est la raison pour laquelle ou lui préféra de plus en plus l'analyse directe des flux d'investissements observée, l'aspect « enquête d'opinion », sans être abandonné, n'ayant plus qu'un rôle complémentaire. Cette évolution fut d'ailleurs très liée à la structuration et à la maturation des concepts d'analyse dans le cadre de ma thèse de doctorat.

#### **4. AFII (2000-2003) : INVESTISSEMENT INTERNATIONAL, ATTRACTIVITE (STRUCTURATION DES CONCEPTS)**

##### **41. Le contexte global : une banalisation du thème de l'attractivité**

A partir de la fin des années 1990, la problématique de l'attractivité, et son corollaire, la recherche ou la production systématique d'informations comparatives sur les forces et faiblesses des territoires et leurs performances respectives en matière d'accueil, va de plus en plus rentrer dans les mœurs politiques et académiques, s'imposant progressivement comme un sujet majeur d'étude, de travaux statistiques et de débats politiques :

- Les administrations économiques françaises se dotent de moyens d'étude nouveaux, comme en témoignent tout particulièrement les efforts de la DREE, qui publie plusieurs rapports annuels sur l'investissement international<sup>10</sup> (DREE, 2001 ; DREE, 2002) ;

- Les organismes statistiques français se mobilisent pour une mesure plus précise et plus complète du phénomène : rapport « Mucchielli » du CNIS en 2002 (Cnis, 2002), travaux de l'INSEE sur la mesure de l'implantation étrangère dans l'économie française (voir (Boccarda, 2002) ; (Depoutot, 2002) ; (Kremp, 2002)). Un mouvement similaire peut être observé dans les organismes internationaux (projet de manuel des indicateurs de globalisation de l'OCDE (OCDE, 2002b), publications d'Eurostat sur les investissements directs au niveau européen ;

- Les publications universitaires sur le thème de l'attractivité et des critères de localisation se multiplient en France, notamment dans le cadre des universités de Nanterre (Cerem) et du Panthéon-Sorbonne. Le plan publie en 2000 un rapport sur « la nationalité de l'entreprise » (CGP, 1999) qui s'interroge sur les rapports nouveaux entre firmes et territoires nés de la globalisation ;

- La multiplication des APT locales (régionales ou urbaines) crée un véritable marché pour la production d'informations et d'analyses payantes sur le thème de l'investissement

---

<sup>10</sup> Voir également l'ouvrage publié en 1996 par Didier Bricout et Denis Tersen sur l'investissement international (1996), qui cependant aborde la question plutôt sous l'angle des stratégies des firmes et des enjeux pour l'économie mondiale que de la compétition entre les territoires

international et de l'offre territoriale, permettant aux consultants privés (notamment Ernst and Young, le plus actif en France sur le sujet) de développer leurs travaux.

- Plusieurs rapport officiels commandés par le gouvernement sur le sujet marquent l'actualité médiatique des dernières années : le rapport Lavenir sur le thème « entreprise et territoire » en 2000 (Lavenir, 2000) ; puis le rapport Charzat sur l'attractivité du territoire en 2001 (Charzat, 2001). Tous deux vont d'ailleurs très au delà du seul thème de l'attraction des capitaux étrangers, puisqu'ils abordent également, dans une perspective beaucoup plus large, la question de la capacité de notre territoire à générer, accueillir et faire fructifier les activités productives quelle que soit l'origine des investisseurs et des entrepreneurs.

- Enfin, le thème de l'attractivité focalise au cours des deux dernières années des débats politiques animés, où la rigueur scientifique est parfois un peu bousculée au profit d'affirmations brutales de circonstance.

## **42. Mon contexte professionnel : une évolution du rôle de l'économiste**

En 2000, je rejoins à plein temps l'AFII, en tant que conseiller économique, chef de l'observatoire des investissements internationaux. Officiellement créée en 2001, l'AFII structure regroupe désormais, sous la forme d'un EPIC, les moyens de la DII et de la Datar (ex-Invest in France Agency). Cette création marque une étape importante dans un mouvement qui, à partir de l'époque pionnière des années 1980, a transformé la promotion territoriale en un métier établi, doté de moyens importants, mais où les tâches sont désormais plus spécialisées et intégrées dans des procédures plus formalisées qu'autrefois. Cette évolution s'est particulièrement fait sentir en matière de recueil et d'analyse de l'information économique.

### *421. L'accès à l'information économique a été facilité à tous les niveaux*

Plusieurs évolutions peuvent être mentionnées en la matière :

- L'accès à l'information généraliste est devenu beaucoup plus aisé, du fait, d'une part de la multiplication des publications de toutes natures sur le sujet, d'autre part de la disponibilité d'outils de consultation beaucoup plus puissants (essentiellement à travers le réseau internet et l'utilisation des outils d'intelligence économique). En conséquence, l'accès aux statistiques comparatives les plus usuelles s'est très largement banalisé (même, si, comme on l'a vu plus haut, ces données restent très insuffisantes par rapport aux besoins des APT), alors qu'il nécessitait encore il y a dix ans une expertise personnelle de bon niveau.

- Les sources d'information détaillées, offertes par des bases de données spécialisées et/ou accessibles sur des sites en ligne, se sont multipliées. Il est désormais possible d'obtenir, en tant que de besoin, et à condition de disposer des moyens financiers nécessaires à l'abonnement, des données comparatives très fines concernant, par exemple, les coûts comparés de l'électricité ou de l'immobilier de bureau dans plusieurs centaines de villes du monde (Exemple du rapport « Cost of Business Location » publié par The Economist Intelligence Unit », 2002).

- Les dispositifs d'intelligence économique se sont développés au sein des APT. Ces outils mobilisent des équipes chargées de recueillir de capitaliser systématiquement sur le web, à l'aide de dispositifs parfois semi-automatisés (moteurs de recherche dédiés), les informations

nouvelles sur les firmes, leurs stratégies, leurs projets, ou encore sur les territoires et leur attractivité. C'est notamment le cas à l'AFII, avec la mise en place des observatoires Europe et France.

- Il est devenu possible grâce à l'accès à ces outils de fournir au réseau, en fonction des demandes, des informations beaucoup plus précises et pertinentes qu'autrefois (études sectorielles, travaux sur l'offre territoriale, comparaisons de sites pour des projets spécifiques, etc.). Il aurait été pratiquement impossible il y a 10 ans à la même personne de poursuivre en parallèle des recherches apparemment si diverses. L'accès à des bases de données spécialisées a constitué à cet égard un facteur évident, même s'il est difficilement mesurable, de démultiplication de la productivité de l'économiste, qui a presque entièrement phagocité grâce au Web – et avec sans doute plus d'efficacité qu'autrefois, la traditionnelle fonction de documentaliste ; la recherche d'information et même la production d'études passant pour ainsi dire de ce fait du stade artisanal au stade industriel.

#### *422. Les outils de diffusion de l'information se sont transformés*

L'utilisation du Web permet un nouveau mode d'utilisation et de diffusion des données recueillies. Bien sûr, celles-ci sont, comme autrefois, utilisées pour la confection de brochures sur support-papier, du type « Sept raisons pour investir en France ». Mais elles peuvent également désormais, grâce au Web, faire l'objet d'une diffusion plus rapide, plus large, plus souple, et surtout mieux adaptée aux besoins des investisseurs :

- Plus rapide et plus large, car les données produites sont immédiatement introduites sur les sites de l'agence. Elles sont donc immédiatement accessibles aussi bien pour les investisseurs (site externe) que pour les membres du réseau AFII (site interne).

- Plus souple, car, à partir de leur forme brute initiale, les données peuvent être retraitées ou complétées pour prendre des formes diverses, adaptées au type de communication (et de traitement de l'information) souhaité vis-à-vis des investisseurs.

- Mieux adaptées aux besoins des investisseurs, car l'information peut être restituée aux « clients » selon des modalités qui correspondent à leurs propres attentes ; En particulier, la structure des argumentaires est calquée sur la hiérarchie des critères de localisation tels qu'ils sont exprimés par les investisseurs lors des réponses à nos enquêtes, en mettant en avant la taille et la position du marché, l'environnement d'affaires, l'accès à des ressources rares (main d'œuvre notamment) et à des infrastructures de qualité.

L'utilisation de ces outils nouveaux de diffusion ouvre des perspectives prometteuses quand au rôle de l'économiste dans les organisations structurées en réseaux mondiaux, comme l'est l'AFII et comme le sont beaucoup d'APT. En effet, il donne aux productions de celui-ci (même et surtout s'il s'agit d'informations économiques très basiques) une visibilité immédiate auprès de ses collègues. Il est ainsi identifié comme prestataire potentiel de services (documentation, analyse, rédaction, etc.). Les tâches demandées orientent naturellement ses propres travaux dans le sens le plus utile à la collectivité « réticulée ». A l'inverse, il peut s'appuyer sur ses collègues du monde entier pour obtenir les informations qui lui paraissent utiles, ou tout simplement être destinataire de documents non demandés, mais qui, une fois communiqués, peuvent trouver leur utilité. L'effet de réseau peut alors jouer pleinement son rôle.

### *423. Les besoins ont évolué vers davantage d'exigence et de précision*

Par ailleurs, le discours sur l'investissement international et l'attractivité du territoire s'est en quelque sorte banalisé. Certaines des analyses sur le sujet publiées au début des années 1990, qui étaient à l'époque d'une relative nouveauté, pourraient en conséquence apparaître aujourd'hui – du fait même de leur succès – comme relativement triviales et simplistes. Par contre, des demandes plus exigeantes techniquement se sont développées.

Ceci implique un changement assez profond dans la position professionnelle d'un « senior economist » au sein d'une APT et dans les demandes qui lui sont faites. En gros, on est passé d'un profil de généraliste, très orienté vers les analyses macroéconomiques et macro-sectorielles et producteur de documents de synthèse très « littéraire », à un profil plus technique, capable de mobiliser à la demande du réseau des sources d'information très précises pour répondre, sous une forme concise, à des questions ponctuelles et concrètes, et d'intervenir, un peu comme un consultant interne, sur des dossiers sectoriels et territoriaux très divers. Ces nouveaux besoins ont très largement orienté le développement des outils présentés dans ma thèse de doctorat : mise en place d'une base de données « projets », utilisation de business plans, méthodologies d'intervention en territoire, etc. (cf. infra)

### **43. L'apport de mes travaux de recherche : ma thèse de doctorat de 2003 « Mise en place d'un observatoire des investissements internationaux »**

Pour répondre à l'ensemble très vaste et foisonnant des besoins en information et en analyses des agences de promotion de l'investissement, un travail préalable<sup>11</sup> de repérage et de conceptualisation semblait nécessaire. Il se concrétisa par une thèse de doctorat, soutenue en 2003 avec félicitations du jury, proposition au prix de thèse et à la subvention à publication. Il fut effectivement publié un an plus tard chez Economica, sous le titre « Investissement international et politiques d'attractivité » (2004, et servit également de base à la publication de très nombreux articles en 2004 (notamment dans les Notes bleues de Bercy, Pouvoirs locaux, Revue Française de Géographie, Accomex, la Documentation française, Interrégions, etc.). On peut en résumer les principales idées de la manière suivante :

« Le mouvement actuel de globalisation se traduit non par une homogénéisation de l'espace mondial, mais par l'établissement de réseaux de relations de plus en plus intenses et multiformes entre les différents pôles d'activités répartis autour de la planète, en général autour des villes. Ceux-ci tirent leur prospérité de leur capacité à s'intégrer efficacement, grâce aux compétences et à l'environnement d'affaires qu'il offrent aux entreprises, et donc à la qualité des biens et services qu'elles y produisent, au réseau de compétition/coopération noué avec les autres pôles du système.

« Cette évolution pose en termes nouveaux la question des politiques de développement local. Il ne s'agit plus désormais de planifier un développement semi-autarcique et centralisé, mais de doter le pôle concerné des atouts qui lui permettront de renforcer son attractivité vis-à-vis des investisseurs pour l'implantation des activités. Des phénomènes cumulatifs d'agglomération conduisant à des dynamiques de développement auto-entretenues pourront ainsi être enclenchées ou accélérées, permettant au pôle concerné de bénéficier des avantages potentiels de la mondialisation et d'en éviter les menaces.

---

<sup>11</sup> Ou plutôt simultanément, car pendant les trois ans et demi que dura la rédaction de ma thèse, je répondais également aux demandes quotidiennes de mes collègues.

« Pour faire face à ces nouveaux enjeux, des politiques d'attractivité ont été mises en place dans le monde au cours des 20 dernières années, avec une très grande diversité de moyens, d'objectifs, de structures, de modes d'intervention et d'organisation. Mais ces modes d'intervention nouveaux posent de délicats problèmes aux gouvernements locaux.

« Tout d'abord, la légitimité même de ces types d'intervention pose problème au plan théorique, que l'on adopte une approche libérale ou radicale. Il faut donc décrire de manière précise le fonctionnement du « marché » supposé de l'investissement international pour comprendre en quoi et sous quelles conditions l'existence de ces structures de promotion est théoriquement justifié. On déduit un certain nombre de conséquences pratiques concernant notamment les modes d'intervention de ces agences et la nécessité d'en réguler et aussi d'en évaluer aussi précisément que possible le fonctionnement, aussi bien en Europe qu'en France.

« Par ailleurs, les mouvements simultanés de globalisation et de décentralisation politique, porteurs d'un affaiblissement de l'échelon national, brouillent les systèmes de représentation territoriaux sur lesquels s'appuie l'action des gouvernements locaux, entraînant des risques de duplication et de gaspillage. Il est donc nécessaire, à défaut de pouvoir définir et mettre en œuvre une partition territoriale optimale du point de vue théorique, assurer la meilleure coordination possible entre ces agences pour éviter un gaspillage de fonds publics.

« Le troisième enjeu consiste assurer le meilleur pilotage possible du fonctionnement de ces agences. Il faut pour cela mettre en œuvre un dispositif de planification stratégique, s'appuyant sur les principes du marketing territorial et reposant sur une articulation étroite entre les phases de définition des objectifs, de mise en œuvre concrète de l'action commerciale et d'évaluation des résultats. Ce dispositif suppose cependant de disposer de moyens d'information et d'analyse pertinents sur les trois dimensions du « marché » de l'investissement international : les investisseurs, les projets et l'offre territoriale.

« Or, on est parfois insuffisamment conscient du fait que la globalisation, en brouillant les cadres conceptuels traditionnels et en rendant inefficace les anciens modes de recueil de l'information statistiques, crée un véritable déficit d'information pertinentes pour éclairer l'action des agences de développement. Il est donc nécessaire de construire de nouveaux types d'outils, mieux adaptés, dans les différentes dimensions qui viennent d'être évoquées.

« Concernant tout d'abord le client, à savoir la firme multinationale, on assiste actuellement au remplacement d'un mode d'organisation reposant sur la notion de firme intégrée et pérenne par un mode d'organisation en réseau fédératif, instable et aux limites floues. Cette évolution a des conséquences très nombreuses et importantes pour les agences de développement, concernant à la fois l'approche et la connaissance de ces clients, et l'anticipation de leurs actions.

« Compte tenu des déficiences des outils d'analyse existants, des méthodes d'analyse et de veille mieux adaptées, reposant par exemple sur des dispositifs d'enquête, doivent être développés. Ces dispositifs peuvent fournir aux agences des informations utiles pour orienter leurs stratégies. Les enquêtes récentes réalisées par l'AFII auprès des firmes multinationales, en mettant en évidence la poursuite du développement international des firmes, des critères de localisation très liés à la recherche de ressources rares et à la proximité au marché, la position convenable de l'Europe et de la France dans les perspectives d'investissement, l'importance des investissements prévisibles dans des fonctions telles que la RD ou les centres administratifs, fournissent à cet égard des éléments rassurants pour les perspectives de

développement futur du marché. Mais elles indiquent également des tendances plus préoccupantes, comme la focalisation des investissements greenfields sur les pays émergents, alors qu'une grande partie des investissements dans les pays développés prendra la forme de fusions-acquisitions.

« Cette dernière remarque met en évidence la très grande variété des modalités de développement utilisées par les firmes, qui peuvent être segmentées en différentes catégories selon qu'elles font appel au marché, au partenariat ou à l'investissement en capital, qu'elles constituent des opérations positives ou négatives. Les projets dit « internationalement mobiles, qui constituent le « cœur de métier » des agences, ne sont donc qu'une petite partie des différents modes de développement des entreprises. Ceux-ci peuvent entrer en concurrence les uns avec les autres ou au contraire être complémentaires, dans le cadre d'opérations parfois très complexes.

« Cette diversité des modalités de développement international pose deux questions aux agences de promotions : d'une part, sur quelles modalités leur intervention apparaît-elle comme légitime ? D'autre part, quelles sont les aptitudes et modes d'interventions spécifiques qui doivent être développés pour influencer efficacement sur les différents types d'opérations ? On déduit de cette analyse un certain nombre de prescriptions concernant à la fois le champ et les modalités spécifiques d'intervention des agences françaises.

« L'attraction des investissements internationalement mobiles constitue cependant le métier essentiel des agences de promotion. Il importe donc de bien en mesurer le marché, en créant pour cela des outils spécifiques pour remédier aux lacunes des systèmes d'information existants. La base développée dans ce but à l'AFII montre plusieurs tendances importantes concernant l'investissement mobile en Europe : marché globalement large, encore dominé en emploi par les sites manufacturiers, avec montée de l'attractivité des pays de l'est pour les sites de production de basse et moyenne technologie, mais assez bonne résistance de l'Europe l'ouest pour le reste des activités. On a donc affaire à un marché dynamique, où les perspectives s'articulent globalement autour de trois pôles : manufacturier peu différencié, industries et services à valeur ajoutée, activités de services standard, avec des performances très différentes des sous-régions européennes pour chacun de ces marchés qui révèle un mouvement de re-spécialisation géographique à l'échelle du continent qui doit inspirer les politiques française de prospection.

« Un examen plus détaillé de ces différents sous-marchés – à l'aide de méthodes spécifiquement adaptée aux besoins des agences de promotion – permet de prendre la mesure de la diversité des motivations et des stratégies sous-jacentes qui sous-tendent leur évolution : délocalisation pour des raisons de coûts ou formation de réseaux transnationaux, intégration des firmes à l'échelle européenne ou mondiale, activités limitées aux frontières sectorielles traditionnelles ou apparition de nouvelles activités transectorielles ... la diversité de ces cas de figure montre qu'il n'existe pas de recette unique pour attirer ces investissements, mais également que leur impact potentiel pour le territoire peut être très variable d'une activité à l'autre.

« Reste à savoir maintenant lesquels de ces investissements la France est véritablement susceptible d'accueillir. Ceci suppose d'avoir une vision claire de l'attractivité de notre territoire, et donc de la notion même d'attractivité, dont il faut souligner le caractère très

relatif dans différentes dimensions. Cela conduit à définir trois approches complémentaires de l'attractivité : macro, meso, micro.

---

« Issues de filiations théoriques différentes, ces approches font également chacune appel à des outils de mesure et d'analyse spécifiques. L'approche macro suppose la mise en place de bases de données statistiques permettant des comparaisons globales entre territoires concurrents concernant les dotations en facteurs élémentaires. Elle peut déboucher sur la construction d'indicateurs synthétiques, dont la pertinence se révèle cependant sujette à caution. L'approche meso permet l'identification des avantages spécifiques concrets d'un territoire pour un type d'activité donné et permet la rédaction d'argumentaires précis permettant la mise en œuvre d'opérations de prospection ciblées. Enfin l'approche micro permet d'évaluer l'attractivité comparée d'un territoire pour un type d'activité donné, à travers l'utilisation d'un business-plan permettant d'évaluer la rentabilité potentielle du même projet sur des sites concurrents, en tenant compte des facteurs d'incertitude par l'application de méthodes d'élaboration de scénarios.

« L'utilisation simultanée de ces différentes approches dans le cas français permet de dessiner l'image d'un pays soumis fortement à la concurrence pour certaines activités manufacturières à large gamme, souffrant de problèmes d'image liés aux spécificités et peut-être aux limites de ses choix en matière de socialisation de certaines dépenses et de rôle de l'Etat, mais également disposant d'atouts considérables en matière de ressources humaines, d'infrastructures, de position géographique, de pôles de compétence locaux.

« La partie n'est donc pour notre pays ni perdue ni gagnée d'avance : à nous de mieux valoriser et de renforcer nos atouts et nos pôles de compétences, de remédier à certaines faiblesses sans nécessairement renoncer à ce qui fait l'originalité de notre mode d'organisation social et politique, de veiller à l'efficacité de l'action publique en matière de promotion du territoire. Nous aurons alors tous les atouts en main pour rester un pôle de développement majeur dans la zone de co-prospérité euro-méditerranéenne qui s'ébauche sous nos yeux ».

## **5. AFII ET ENM (2004-...) : INVESTISSEMENT INTERNATIONAL, ATTRACTIVITE (APPROFONDISSEMENT DES CONCEPTS ET CONSTRUCTION DES OUTILS ASSOCIES)**

A la suite de la publication de ma thèse ainsi que de l'ouvrage et des articles de vulgarisation associés, je fus amené à développer mes travaux dans trois domaines parallèles : la vulgarisation, les travaux d'études appliquées menés, sur la base des méthodes préconisées dans mon doctorat, pour répondre aux besoins de l'AFII ; enfin le lancement d'un programme de recherche à vocation académique dans le cadre de mes nouvelles fonctions en tant que professeur associé à l'Ecole de Management de Normandie. J'évoquerai rapidement les deux premiers points pour insister essentiellement sur le troisième, même si celui-ci est le plus récent et ne s'est pas encore concrétisé par des résultats présentables.

### **5.1. Les activités de vulgarisation**

Elles se concrétisèrent selon deux axes de travail :



- D'une part par la publication d'un nombre important d'articles sur des sujets liés aux thèmes de l'attractivité et des politiques d'attraction dans des revues économiques généralistes de bon niveau, comme Pouvoirs Locaux, la Documentation française, La revue Française de Géographie, Interrégions, Accomex, La Documentation française, etc (cf. infra) ;

- D'autre part, par mes prises de fonctions en tant que chroniqueur hebdomadaire au journal « Le Nouvel économiste » où je publie chaque semaine de courts textes (une page) destinés à éclairer différents aspects de la mondialisation et des stratégies des firmes multinationales. La thématique générale consiste à analyser les opportunités et risques concernant les différents territoires d'accueil face au développement des flux d'investissement internationaux dans différents secteurs d'activité.

**Encadré 8**  
**4ème de couverture de l'étude**  
**La filière textile-confection dans la région euro-Méditerranée**  
**Notes et études ANIMA N°3 / Juillet 2004**

Le secteur du textile-habillement joue un rôle-clé, à la fois dans les économies méditerranéennes et dans les échanges entre celles-ci et l'Union Européenne. Premier secteur industriel en Turquie ou en Tunisie, il représente globalement 50 % des exportations manufacturières de la région MEDA vers l'UE. A l'inverse, les pays MEDA représentent des débouchés importants pour l'industrie textile européenne, dont les produits sont transformés au sud de la Méditerranée pour être ensuite réexportés, sous forme de vêtements, vers le marché ouest-européen. Une complémentarité forte s'est ainsi instituée dans cette filière entre les deux rives de la Méditerranée.

Or, cette complémentarité est actuellement menacée par deux mouvements concomitants : d'une part, la montée en puissance des industries de la confection d'Europe de l'Est, vers laquelle s'orientent des flux croissants d'investissements et de contrats de sous-traitance en provenance d'Europe de l'Ouest ; d'autre part, la concurrence de l'industrie asiatique, notamment chinoise, qui devrait encore s'accroître dans les années à venir du fait de la fin programmée de l'accord multi-fibres en 2005 à la suite de l'accord textile vêtement (ATV) signé à Marrakech en 1995. D'ici 2005, toutes les restrictions quantitatives sur le commerce de produits de textile-confection devraient de ce fait être levées. Confrontées au double défi d'une concurrence accrue sur le marché européen et sur leurs marchés domestiques, les industries méditerranéennes doivent se moderniser.

Le présent rapport propose quelques axes d'action en ce sens, fondés sur une analyse détaillée des structures du secteur et des mutations de tous ordres (innovations techniques, évolutions réglementaires, internationalisation des firmes, délocalisations), qui en modifient actuellement la physiologie.

Ce document est l'aboutissement d'un travail collectif auquel ont notamment collaboré Delphine Moulin, Sandrine Massolo, Virginie Faucon, Diane Messali, Reynaldo Rime, Mathieu Perie, Alexandra Melloul, Madeleine Nguyen, Renée Kamga, Bénédicte de Saint-Laurent et Delphine Bréant. L'ouvrage a été coordonné par Fabrice Hatem (Agence Française pour les Investissements Internationaux).

## **52. Le rôle de conseiller au sein du réseau des agences françaises de promotion**

Il s'est notamment traduit par deux axes de travail principaux :

- L'animation de groupe de travail sectoriels de l'AFII, réunissant les grandes agences de promotion régionale en vue notamment de la production d'argumentaires sectoriels (Chimie, cosmétiques, centres de services partagés, téléphonie sans fil, etc.) ;
- La production d'études sectorielles approfondies sur les tendances de l'investissement international et les opportunités qu'elles impliquent pour les différentes composantes de la région pan-Euroméditerranéenne. Les principales études (publiés dans la collection Anima) ont concerné les activités suivantes : filière textile-confection, automobile, Centres d'appel et CSP, cosmétiques. Trois autres grosses études (IAA ,Tourisme, Infrastructures et logistique) sont en préparation.

## **53. L'approfondissement des travaux de recherche académique**

Je souhaitais depuis longtemps approfondir mon ancrage dans le monde de la recherche universitaire. Patrick Joffre me permis de concrétiser ce souhait en me proposant d'animer au sein de l'EMN un pôle d'expertise « Attractivité et développement local » rassemblant une demi-douzaine de chercheurs. Bien que les travaux de ce pôles n'en soient qu'à leurs prémises, on peut déjà en ébaucher les principaux axes de travail.

Le rôle croissant des firmes multinationales et l'essor des flux d'investissement internationaux se traduit par une mise en concurrence croissante des territoires pour l'accueil de ces projets d'investissement. La problématique de l'attractivité devient de ce fait de plus en plus centrale dans les dynamiques de développement local. Cette question a donc suscité depuis une quinzaine d'année un intérêt croissant qui s'est traduit à la fois par un développement des travaux à caractère académique et par une montée en puissance des agences de promotion de l'investissement.

Cependant, ces efforts parallèles n'ont pour l'instant eu, au moins en France, que peu d'interactions, les universitaires étant plutôt focalisés sur des publications à caractère académique, sans applications pratiques significatives, tandis que les agences se contentent en général de méthodes empiriques très sommaires pour recueillir et analyser l'information dont elles ont besoin pour orienter leur action de prospection et de promotion.

En conséquence, les agences n'ont pu profiter jusqu'ici de l'apport potentiel des universitaires (en matière de formation de prospecteurs ou de spécialistes du marketing territorial, de production d'études bien conçues méthodologiquement mais destinée in fine à éclairer l'action, etc.), tandis que ceux-ci ne pouvaient bénéficier dans leurs travaux du soutien nécessaire des puissants acteurs du marché de l'investissement (agences, entreprises multinationales...) tant en matière de financements que de fourniture d'informations primaires.

Le but du pôle d'expertise attractivité et développement local est de contribuer à rapprocher ces deux univers potentiellement complémentaires en produisant des analyses de bonne facture théorique, mais explicitement destinées à éclairer l'action des agences de promotion de l'investissement. Cette démarche à caractère académique est par ailleurs conjuguée avec

une action dans le domaine de la formation, avec la mise en place ou le renforcement d'action de formation menées à l'EMN dans le domaine de la prospection des projets d'investissement et du marketing territorial.

---

### *531. Les objectifs visés*

L'objectif général consiste à structurer un pôle d'expertise portant sur des thèmes liés à l'attractivité territoriale et aux stratégies de localisation des entreprises : connaissance des firmes multinationales (stratégies, processus de décision, critères de localisation des projets) ; connaissance du marché de l'investissement (type de projet, mesure des flux) ; définition et mesure de l'attractivité territoriale (à partir d'approches globales, sectorielles/régionales, et par projet) ; analyse des politiques d'attractivité comparées et de leurs liens avec les politiques de développement territorial ; principes de marketing territorial.

Cet objectif se décompose lui-même en trois thèmes :

- Contribution à l'avancement du savoir scientifique pur, via des publications dans des revues à referees ;
- Aide à la mise en œuvre des politiques de promotion par les agences concernées, à travers la réalisation d'études (destinées ou non à publication) visant à alimenter la réflexion stratégique sur l'attractivité, et, si possible, l'action commerciale concrète de ces organismes ;
- Travaux de vulgarisation visant à sensibiliser l'opinion publique et les milieux décisionnels sur les enjeux liées à l'investissement international et à l'attractivité : publication de rapports et d'études, articles de presse, organisation de colloques.

L'un des principaux objectifs de notre programme de recherche sera d'éliminer les solutions de continuité et autres barrières qui empêchent trop souvent en France, de manière dommageable pour tous, une communication fluide et naturelle entre ces trois domaines : science pure, conseil au décideur, vulgarisation. Dans cet esprit, des coopérations seront systématiquement recherchées avec des partenaires ayant une action concrète dans le domaine de l'économie, et notamment les agences de promotion et de développement nationales et régionales (AFII, Normandie-développement). Par ailleurs, les travaux du pôle d'expertise seront utilisés pour animer le débat local sur les politiques d'attractivité et de développement, à travers notamment les séminaires organisés sous l'égide du futur Institut des hautes études du développement territorial.

### *532. L'équipe du pôle d'expertise*

Cette équipe, destinée à évoluer et à s'enrichir au cours du temps, accueille des chercheurs et des professionnels issus à la fois du monde de la recherche, de l'enseignement supérieur en gestion et de celui des agences de promotion de l'investissement. Elle se compose des personnes suivantes :

- Fabrice Hatem, conseiller économique et chef de l'observatoire des investissements internationaux à l'AFII, professeur associé à l'EMN, responsable du pôle.
- Daniel Barbe, professeur à l'université de Montpellier, professeur associé à l'EMN, co-responsable du pôle.
- Didier Tirard, professeur à Sup Europe, responsable adjoint du pôle.

- Frédéric Carluer, MC\*, HDR (Université Grenoble 1) spécialiste de l'optimisation des choix d'investissements et d'implantation et du marketing stratégique sectoriel , chercheur associé.
- Thomas Loillier MC HDR\* IAE de Caen, spécialiste des réseaux d'entreprise et réseaux territoriaux, chercheur associé.
- Aude Mechin, MC\* IUT Cherbourg, spécialisée en développement économique local et sur l'attractivité industrielle des villes normandes, chercheuse associée.
- Albéric Tellier MC HDR\* IAE de Caen, spécialiste des réseaux d'entreprise et territoriaux et du marketing du produit nouveau, chercheur associé.

### 533. *Thèmes d'études et de recherche pour l'année 2005*

Les thèmes proposés peuvent être regroupés en trois rubriques : les firmes et leurs projets, l'offre territoriale et l'attractivité, les dynamiques de développement local.

#### a. Aspect « firmes, projets, critères de localisation »

- Réalisation d'un document de synthèse sur les tendances du marché européen de l'investissement en 2004, en liaison avec les équipes de l'AFII. Resp. : Fabrice Hatem
- Analyse des critères et des déterminants de la localisation des firmes à partir de méthodes économétriques (Logit..), exploitant notamment les données individuelles de l'observatoire des investissements internationaux de l'AFII. Resp. : Frederic Carluer

#### b. Aspect « offre territoriale et attractivité »

- Analyse du rôle des réseaux d'innovation dans la formation d'un pôle de compétitivité territoriale, à partir d'études de cas concrètes fondées sur des approches en termes de chaîne de valeur, complétée par un benchmarking au niveau européen sur données secondaires, en collaboration avec des agences de développement locales (Normandie-développement). Resp. : Thomas Loillier et Alberic Tellier.
- Revue de littérature, à partir des travaux du projet Sprite, sur les politiques d'image développées au niveau régional en Europe ; analyse des enseignements possibles pour les régions normandes. Resp. : Didier Tirard (projet, sous réserve).
- Rédaction d'un ouvrage de synthèse sur les méthodes de marketing territorial, destiné à un public d'étudiants et de professionnels. Resp. : Fabrice Hatem

#### c Aspect « dynamique du développement local »

- Analyse des outils financiers de développement local (thème à préciser). Resp. : Daniel Barbe
- Analyse des conditions de pérennisation des établissements et d'ancrage des entreprises étrangères sur le territoire d'implantation initial, à travers une approche monographique portant sur la Haute-Normandie (secteur à définir), et complétée par un benchmarking au niveau européen sur données secondaires. Resp. Aude Mechin

#### 534. Collaborations envisagées

Constitué dans une démarche d'ouverture et de décloisonnement, le pôle d'expertise cherchera à nouer des coopérations systématiques avec des institutions proches ou complémentaires :

- Agences de promotion de l'investissement (AFII, Normandie développement). Celles-ci ont des besoins importants en matière de connaissance des marchés et disposent de moyens importants d'accès à l'information primaire et de financement des travaux d'études. Par contre, elles sont dépourvues des compétences méthodologiques pour mener à bien ces travaux. Cette configuration, exactement complémentaire de celle des équipes de recherche universitaires, peut et doit être valorisée par des rapprochements permettant une mise en commun des moyens dans le cadre d'objectifs d'intérêt mutuel. Ceci suppose que les travaux de recherche du pôle ne soient pas exclusivement focalisés sur des préoccupations d'ordre théorique, mais visent également à répondre aux besoins concrets de leurs partenaires.

- Pôles de recherche universitaires complémentaires. A titre d'exemple, et entre beaucoup d'autres possibilités, des coopérations seront recherchés en priorité sur des thèmes d'intérêt commun avec le pôle d'expertise « Logistique » de l'EMN, localisé au Havre.

- Centres d'expertise et de publication internationaux. Pour citer un exemple, des coopérations pourront être envisagées avec l'équipe du World Investment Report (Cnuced), pour laquelle le contact direct avec une équipe d'ancrage sub-national peut représenter un intérêt réel.

#### 535. Echancier des travaux

- Décembre 2004 : finalisation du cahier des charges 2005 du pôle d'expertise.

- Janvier 2005 : contacts avec les partenaires envisagés (Normandie-développement, AFII) pour le lancement d'une collaboration informelle.

- Juin 2005 : présentation de quelques résultats préliminaires sur différents supports : cahiers de recherche de l'EMN, colloque ou séminaire EMN (notamment dans le cadre du lancement de l'Institut des hautes études du développement territorial), réunions de restitution et de travail avec l'AFII et Normandie développement, etc.

- Rentrée 2005 : publication de l'ouvrage « Marketing territorial, principes et méthodes », par Fabrice Hatem, sous le sigle EMN (éditeur et collection à identifier avec l'aide de Patrick Joffre).

- Fin 2005 : achèvement d'une première série de travaux et rédaction du rapport annuel du pôle d'expertise, insistant à la fois sur les avancées théoriques réalisées et sur leurs implications pour la mise en œuvre des politiques de promotion par les agences partenaires (AFII, Normandie développement). Elaboration du cahier des charges du programme d'études 2006.

- Début 2006 : soumission des articles scientifiques issus des travaux à des revues à referees. Remise du rapport aux agences partenaires. Mise en place avec celles-ci d'un dispositif de coopération plus formalisé (conventions de recherche) sur la base du programme d'études 2006.

- 
- Premier trimestre 2006 : publication du rapport 2005 du pôle d'expertise (éditeur et collection à identifier avec l'aide de Patrick Joffre).
  - Juin 2006 : présentation des premiers résultats du programme d'études 2006.
  - Fin 2006 : rédaction du rapport annuel 2006 du pôle d'expertise.
  - Jusqu'à la fin 2006 : publication des articles 2005 dans les revues scientifiques à referees.

## Annexe 1

### Mon expérience en matière d'animation d'équipe et de travail collectif

Intégré tout au long de ma vie professionnelle dans des institutions puissantes, dotées de moyens importants d'accès à l'information et de réseaux internes et externes très vastes, j'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer largement sur ces moyens pour la réalisation de mes différents travaux d'études et de recherche. Ceux-ci étant d'ailleurs très souvent réalisés à la demande de ces organismes eux-mêmes, je m'intégrais d'ailleurs d'emblée, de ce fait, dans un contexte de travail où ces moyens étaient en quelque sorte naturellement mis à ma disposition pour l'accomplissement de ma mission. Fondamentalement, j'ai pu m'appuyer sur quatre formes principales de relations de travail : 1) l'animation d'équipes dont j'étais hiérarchiquement le chef, soit de manière durable, soit à l'occasion d'un projet spécifique ; 2) la collaboration avec un « patron » qui me donnait des directives et orientait mes travaux ; 3) Le recours à des réseaux très larges pour le recueil de l'information ; 4) le suivi et la validation de mes travaux par des groupes ou des comités de pilotage composés d'experts éminents. Bien entendu, ces quatre types fondamentaux de travail en équipe ont fait l'objet de « dosages » différents selon les projets que j'ai été amené à piloter. Je distinguerai, pour la clarté de l'exposé, 6 formes principales de travail ; la fonction de rapporteur, celle d'animateur d'équipe permanente, celle de chef de projet, celle d'organisateur de colloque et de coordinateur d'ouvrages collectifs, celle de directeur de mémoires de maîtrise, celles d'auteur et de co-auteur. Je mentionnerai enfin, pour mémoire, les fonctions nouvelles qui viennent de m'être confiées à l'EMN.

**1. La fonction de rapporteur.** Une institution (Plan, CES, EDF..) souhaite faire réaliser un rapport sur un sujet qui l'intéresse. Elle crée un groupe de travail composés d'experts, dont elle confie la présidence à une personnalité éminente. Celle-ci peut s'appuyer sur les services d'un rapporteur pour réaliser matériellement le travail d'analyse et de rédaction du rapport sous sa direction. Le rapporteur anime les réunions du groupe de travail, en établit les comptes-rendus, rassemble l'information nécessaire et rédige l'essentiel du rapport final (sans toujours le signer d'ailleurs). Il peut faire état de la mission qui a été confiée au groupe pour mobiliser les équipes et les réseaux dépendants de l'organismes commanditaire. Il peut être amené à diriger lui-même un ou plusieurs chargés d'études et à veiller à la réalisation par des organismes extérieurs de parties sous-traitées du rapport. C'est ce type de fonction que j'ai remplies notamment à l'occasion de mon passage au Commissariat au plan entre 1988 et 1992, pour la réalisation de l'étude CES sur les biens d'équipements professionnels en 1987 (sous la direction de Paul Delouvrier) et à l'occasion de plusieurs rapports internes à l'EDF (sous la direction notamment de Jacques Lesourne et Christian Stoffaes).

**2. L'animation d'équipes permanentes de chargés d'études.** Au sein d'un organisme de recherche ou d'une entreprise, la personne concernée est hiérarchiquement responsable d'un groupe d'économistes chargés de la réalisation de tâches d'études et d'analyse dans un domaine précis. Une partie de ces tâches ont un caractère répétitif, d'autres prennent la forme de projets. J'ai ainsi été amené à diriger, au cours de ma carrière 1) L'équipe « économie générale » des EEG (4 personnes) qui a notamment réalisé, sous ma direction, la construction de modèles de prévision d'électricité à court terme ; 2) l'observatoire des investissements internationaux du ministère de l'économie (2 chargés d'études en moyenne, qui ont aidé à l'ensemble des travaux cités dans ce papier) ; le services de études de la direction international de l'EDF (3-4 personnes) : construction de bases de données sur les projets



d'investissement dans le secteur électrique, études sur les marchés d'investissement et les firmes concurrentes.

**3. La fonction de « Chef de projet ».** J'ai été amené à plusieurs reprises, au cours de ma carrière, des projets d'étude importants. Le contour de ma mission était alors semblable à celle de « rapporteur », mais avec une différence fondamentale : l'absence de « président du groupe de travail. ». J'étais alors amené à définir moi-même les grandes orientations du projet, à disposer intuitu personae de l'autorité nécessaire à la mobilisation des réseaux de collaborations, à piloter un groupe de chargés d'études placé explicitement sous mes ordres, à rédiger le rapport, et, ce qui n'est pas négligeable, à le signer de mon nom. Ce type de fonctionnement a été, entre autre, celui mis en œuvre dans le cadre de la série d'enquêtes sur les perspectives à moyen terme de l'investissement international, menées en collaboration entre la DII du ministère de l'économie la Cnuccd et Arthur Andersen. J'ai pu bénéficier à cette occasion d'un appui très fort des réseaux mondiaux du ministère de l'économie (postes d'expansion économiques de la DREE) et d'Arthur Andersen, à la fois pour la collecte des réponses aux questionnaire et pour l'organisation de missions sur place.

**4. Organisation de colloques et coordination d'ouvrage collectifs.** A la demande de diverses institutions ou association, j'ai été amené à concevoir des colloques, à participer à leur réalisation notamment en sollicitant les intervenants potentiels, à rédiger les actes et à en assurer la publication – en général avec une importante contribution écrite personnelle. La rédaction en 1991 de l'ouvrage « Industries de base : le retour », qui faisait suite à un colloque du même nom organisé par l'association ASIE en 1990, constitue un exemple parmi d'autres de ce type de travail collectif. J'ai également animé, en tant que chef de l'observatoire des investissements internationaux, un séminaire de réflexion étalé sur trois ans (1993-1995), réunissant à intervalles réguliers au ministère de l'économie des spécialistes de haut niveau (un quinzaine de réunions au total). L'exemple le plus récent de ce type d'intervention est constitué par la préparation et l'animation, aux côtés de Claudine Laurent, Vice-présidente du Conseil supérieur de la recherche et technologie, d'un colloque de l'AVRIST (Association pour la Valorisation des Relations Internationales, Scientifiques et Techniques), qui s'est tenu les 14 et 15 décembre derniers à l'Ecole des Mines de Paris sur le thème de l'attractivité de la France pour les activités de recherche, et dont je suis chargé de co-rédiger les actes.

**5. Direction de mémoires de maîtrise et de stagiaires.** Dans le cadre notamment de mes fonctions d'enseignant à l'université Dauphine Paris IX, j'ai été amené à diriger la rédaction d'une très grand nombre (de l'ordre de 200) de mémoires de niveau maîtrise sur des sujets liés à la prospective industrielle et à l'analyse sectorielle. J'ai également accueilli, dans le cadre de mes activités professionnelles, plusieurs dizaines d'étudiants (en général issus de la formations que j'anime à Paris IX-Dauphine), pour la réalisation d'études dont les thèmes étaient fréquemment liés à mes sujets de recherche du moment (dans le cas où ces travaux ont été effectivement utilisés, j'ai toujours pris soin, par principe, d'en mentionner explicitement la source et de les reprendre dans les bibliographies).

**6. Autorat et co-autorat.** J'ai enfin publié de nombreux livres et ouvrages personnels, soit seul, soit en co-autorat. Dans ce dernier cas, j'étais en général le principal pilote de l'opération, mon ou mes co-auteurs réalisant un chapitre ou un ensemble de chapitre spécifiques dans le cadre d'un travail d'ensemble dont j'avais défini l'architecture générale et assumé l'essentiel de la charge. Ce mode de fonctionnement a par exemple été celui de mes ouvrages « La prospective, pratiques et méthodes » (1993), et « La France face à l'investissement international » (1995).

**7. Directeur d'un pôle d'expertise universitaire.** Les fonctions qui viennent de m'être confiées à l'Ecole de management de Normandie consistent, entre autres à déterminer les axes de travail d'un groupe de chercheurs sur le thème de l'attractivité, de suivre et de coordonner l'avancement de leurs travaux, de nouer des coopérations avec des organismes intéressés par les mêmes problématiques, et d'en assurer la diffusion sous la forme notamment d'un rapport annuel.

## **Annexe 2**

### **Curriculum vitae et publications**

#### **DEROULEMENT DE CARRIERE**

##### **Etudes- Diplômes**

Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), 1978

Maîtrise d'économie appliquée, université Dauphine-Paris IX, 1978

Institut d'études politiques de Paris (IEP), 1981

Ecole nationale de la statistique de l'Administration économique, ENSAE (Div. 1), 1982

Docteur es sciences économiques, université Nanterre Paris-X, 2003 (félicitations du jury)

##### **Activités professionnelles**

1978-1979 - Chargé d'études, Direction de la prévision, Elaboration de modèles économétriques de prévision

1982- 1988 - Ingénieur économiste, EDF, services des études économiques Générales. Prévisions énergétiques à court et long terme. Nommé responsable de l'équipe en 1984.

Charge de mission, commissariat général au plan, 1988-1993. Rapporteur de différents groupes de travail (voir bibliographie). Membre du jury au concours d'entrée à l'ENA en 1990 et 1991.

Chef de l'observatoire des investissements internationaux, Ministère de l'économie (DII), 1993-1998. Travaux d'analyse sur les firmes multinationales et les investissements internationaux

1998-2001 - Chef du service des études, direction internationale, EDF. Travaux d'analyse sur les marchés énergétiques et électriques mondiaux.

2001-... - Conseiller économique, chef de l'observatoire des investissements internationaux, AFII. Travaux d'analyse sur les firmes multinationales et les investissements internationaux. Responsable des études du programme Anima de coopération avec les agences de promotion de l'investissement de la zone MEDA

##### **Activités personnelles**

Rédacteur en chef de « la Salida », la revue du tango argentin en France

Chroniqueur à l'hebdomadaire « Le nouvel économiste »

## PUBLICATIONS

### Livres et ouvrages d'auteur personnels

*Industries de base : le retour*, Economica, 1988

*La prospective : pratiques et méthodes*, Economica, 1993

*La France face à l'investissement international*, Economica, 1995

*Les multinationales en l'an 2000*, Economica, 1995

*Introduction à la prospective*, Economica, 1996

*Construction d'un observatoire des investissements internationaux*, thèse de doctorat, ronéo, 2003

*Investissement international et politiques d'attractivité*, Economica, 2004

### 2. Ouvrages et études d'auteur publiés sous couvert d'un organisme

*L'investissement international à l'horizon 2000*, DII-Andersen-CnuCED, 1996<sup>12</sup>

*L'investissement international à l'horizon 2001*, DII-Andersen-CnuCED, 1997<sup>1</sup>

*L'investissement international à L'horizon 2002*, DII-Andersen-CnuCED, 1998<sup>1</sup>

*Investissement international : les entreprises françaises restent optimistes*, DII-Andersen, 1999

*Foreign companies in Argentina, Feedback Report*, Andersen, 2000

*L'investissement international à l'horizon 2004*, AFII-Andersen-CnuCED, 2001<sup>1</sup>

*La filière textile-confection dans la région Euroméditerranée*, Etude Anima n°5, 2004<sup>1</sup>

*Les agences de promotion de l'investissement dans la région Euroméditerranée*, Etude Anima n°6, 2004<sup>1</sup>

*La filière automobile dans la région Euroméditerranée*, Etude Anima n°7, 2005 (à paraître)<sup>1</sup>

*Les industries cosmétiques dans la région Euroméditerranée*, Etude Anima n°8, 2005 (à paraître)<sup>1</sup>

---

<sup>12</sup> Documents existant également en version anglaise

Les centres d'appel et CSP dans la région Euroméditerranée, Etude Anima n°9, 2005 (à paraître)<sup>1</sup>

## 2. Rapports officiels

*Les industries de biens d'équipement en France* (rapporteur), Conseil Economique et Social, Journal officiel, Juillet 1987

*Entrer dans le XXIème siècle* (co-rapporteur), CGP-La découverte, 1989

*Transports 2010* (co-rapporteur), CGP-La documentation française, 1989

*Investir en France, un espace attractif* (rapporteur), CGP-La documentation française, 1992

*France : le choix de la performance globale* (co-rapporteur), CGP-La documentation française, 1992

## 3. Articles

« Les recettes fiscales des administrations publiques centrales dans le modèle administrations », *Economie et prévision*, n°43, 1980

« La concentration du patrimoine des ménages », *Economie et statistiques* n°137, octobre 1981

« Problèmes énergétiques des pays en voie de développement », *actes de la 12<sup>ème</sup> conférence mondiale de l'énergie*, février 1987

« Les biens d'équipement professionnels en France », *Revue d'économie industrielle*, n° 40-41, 2<sup>ème</sup> trimestre 1987

« Industries d'équipement, l'enjeu de l'internationalisation », *Futuribles* n°116, décembre 1987

« Industrie française, les batailles de l'an 2000 », *Futuribles* n°123, juillet-Août 1988

« Economie et énergie en France dans 20 ans : une première projection avec le modèle DIVA », *Revue de l'énergie*, n°404, juillet-août 1988

« Cinq industries de base face à l'Europe », *Bulletin trimestriel du groupe crédit national*, n°63, 4<sup>ème</sup> trimestre 1989

« Aluminium ; la délocalisation n'est pas une fatalité », *Revue d'économie industrielle*, n°50, 4<sup>ème</sup> trimestre 1989

« Industries de base fortes consommatrices d'énergie : la fin de la crise ? », *Revue de l'énergie*, n°409, février 1989

« L'avenir des industries de base en France et en Europe », *Chroniques Sedeis* n°11, 15 novembre 1989

« Sidérurgie mondiale », *Chroniques de la Sedeis*, mars 1990

« Le concept de développement soutenable », *Economie et prospective internationale* n°44, 4<sup>me</sup> trimestre 1990

« Electronucléaire : le tournant de l'internationalisation », *Economie et prospective internationale* n°41, 1<sup>er</sup> trimestre 1990

« Le développement durable : une ambiguïté prometteuse », *Le trimestre du monde*, 3<sup>ème</sup> trimestre 1990

« L'Etat et la société française en l'an 2000 », *Esprit*, octobre 1990

« Mondialisation de l'industrie française », *Chroniques de la Sedeis* n°10, 15 octobre 1990

« Prospective des relations internationales à l'horizon 2000 », *Le trimestre du monde*, 3<sup>ème</sup> trimestre 1991

« Globalisation, Fusjstuisme, éco-développement : trois néologismes pour comprendre les dix prochaines années », *Economie et statistiques*, n°243, mai 1991

« La France dans les réseaux d'alliance industriels mondiaux », *Chroniques d'actualité de la Sedeis*, 1991

« Une enquête auprès des multinationales françaises », *Revue du groupe Crédit national*, n°66, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestres 1991

« La réforme de l'état entre individualisme et démocratie », *Pouvoirs locaux*, n°9, juin 1991

“Entering the 21st century : an essay on the future of french identity”, *Studies for the 21<sup>st</sup> century*, Unesco, 1991

“Philosophy of planning in France”, *Futures*, mai 1992

« L'underclass au cœur de la crise urbaine américaine », *Futuribles*, octobre 1992

“Emu and location of activities in Europe”, *Economie et statistiques*, numéro spécial “Economic and monetary Union”, 1994

« Les compagnies d'assurance face à la formation du marché unique », *Lettre de l'observatoire des investissements internationaux*, n°1, janvier 1995

« La France face à l'investissement international », *Lettre de l'observatoire des investissements internationaux*, n°2 février 1995

« Les investissements étrangers en France en 1994 », *La lettre de l'observatoire des investissements internationaux*, n°3, juin 1995

« La France et l'investissement international », *Notes bleues de Bercy*, n°67, juillet 1995

« Attraction des capitaux étrangers, la France a plus d'atouts que de handicaps », *Chroniques de la Sedeis* 15 septembre 1995

Quel cadre juridique pour l'activité des firmes multinationales ?, *Economie et prospective internationale*, n°63, 3<sup>ème</sup> trimestre 1995

« L'investissement international d'ici l'an 2000 », *Lettre de l'observatoire des investissements internationaux* n°5, octobre 1995

« Prospective stratégique », *Encyclopédie de gestion*, Economica, 1997

« Stratégies de puissance et internationalisation des firmes », *Revue de géoéconomie*, n°3, automne 1997

« La France dans le marché ouest-européen de l'investissement international », *Revue Accomex*, n°40, juillet-août 2001

« Les multinationales poursuivent leur expansion internationale, les principaux enseignements d'une enquête auprès des 600 premières firmes mondiales », *Les notes bleues de Bercy*, n° 221, 1er janvier 2002

« La France face à l'investissement international en Europe », *Revue Accomex*, Numéro 54, décembre 2003

« Les dispositifs de promotion de l'investissement étranger dans le monde », *Les Notes Bleues de Bercy*, Mars 2004

« Les politiques de promotion de l'investissement dans le monde », *Revue Pouvoirs locaux* n°61, 2<sup>ème</sup> trimestre 2004

« Attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Revue Pouvoirs locaux*, 2<sup>ème</sup> trimestre 2004

« Les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité », *Les Notes Bleues de Bercy*, juin 2004

« La politique d'attractivité et la politique commerciale », *Les politiques économiques*, La documentation française, 2004

« Les investissements étrangers dans l'immobilier d'entreprise en France », *Revue Réflexions immobilières*, septembre 2004 (à paraître)

« Le marketing territorial : pourquoi, comment ? », *Revue Interrégions*, n°257, Novembre/décembre 2004

« Délocalisations : déclin ou nouveau modèle de spécialisation industrielle », *Revue française de géoéconomie*, Automne 2004 (à paraître)

« Trois logiques d'implantation internationale : automobile, confection, cosmétiques », *Revue Accomex*, novembre 2004 (à paraître)

« Attractivité : théorie et pratique : aller et retour », *Mondialisation de l'industrie française*, Sessi, 2005 (à paraître)

#### **4. Articles de presse**

« Le renouveau des industries de base, la sidérurgie a un avenir positif », *Alternatives économiques*, n°80, septembre-octobre 1990

« Industrie, le défi de la mondialisation », *Libération*, 2 octobre 1991

« Plaidoyer pour le « francooptimisme », *Le monde*, 26 mai 1992

« Internationalisation : les industries de base en pointe », *Le nouvel économiste*, 1<sup>er</sup> septembre 1992

« Une leçon pour l'Europe : la crise des centre-ville américains », *Le Monde*, 10 novembre 1992

« La prospective », *Le monde de l'économie*, 11 mai 1993

« Mondialisation économique : le tiers-monde près de chez vous », *Libération*, 4 juin 1993

« Les modèles macroéconomiques », *Le monde de l'économie*, 6 juillet 1993

« La globalisation », *Le monde de l'économie*, 1993

« L'écodéveloppement », *Le monde de l'économie*, 23 novembre 1993

« Les délocalisations », *Le monde de l'économie*, 1<sup>er</sup> février 1994

« Les fonds de pension », *Le monde de l'économie*, 7 juin 1994

« La politique régionale européenne », *Le monde de l'économie*, 29 novembre 1994

« Les firmes multinationales aujourd'hui », *Le nouvel économiste*, avril 2001

« Les pays de l'est, nouvel eldorado du textile », *Le nouvel économiste*, avril 2004

« L'Inde, nouveau grand de l'investissement international », *Le nouvel économiste* n°1267, 9 juillet 2004

« Quand la filière automobile met le cap à l'est », *Le nouvel économiste* n°1268, 16 juillet 2004

« Le Maghreb, nouvel eldorado des call-centers », *Le nouvel économiste*, n° 1269, 3 septembre 2004



- « La Turquie, nouveau tigre industriel », *Le nouvel économiste*, n°1270, 10 septembre 2004
- « L'Irlande, pays de la biotech », *Le nouvel économiste*, n°1271, 17 septembre 2004
- « Les services touchés par la mondialisation », *Le nouvel économiste*, n°1272, 23 septembre 2004
- « Les étrangers dopent l'immobilier de bureau hexagonal », *Le nouvel économiste*, n°1273, 1<sup>er</sup> octobre 2004
- « L'argent au Nord, l'emploi au Sud ? », *Le nouvel économiste*, n°1274, 8 octobre 2004
- « Aliments-santé : un antidote contre la désindustrialisation », *Le nouvel économiste*, n°1275, 15 octobre 2004
- « Dermocosmétiques : la France se refait une beauté », *Le nouvel économiste*, n°1276, 22 octobre 2004
- « Urgence, textile-confection », *Le nouvel économiste*, n°1277, 29 octobre 2004
- « Matériaux composites : une industrie en or pour la France », *Le nouvel économiste*, n°1278, 5 novembre 2004
- « La France, plaque tournante de la logistique européenne », *Le nouvel économiste*, n°1279, 12 novembre 2004
- « Textiles techniques : un nouveau tissu industriel pour la France », *Le nouvel économiste*, n°1280, 19 novembre 2004
- « Valoriser le potentiel méditerranéen : l'exemple des logiciels », *Le nouvel économiste*, n°1281, 26 novembre 2004
- « Les IAA en Méditerranée : indispensable, possible », *Le nouvel économiste*, n°1282, 5 décembre 2004

### Annexe 3 Bibliographie<sup>13</sup>

Arthuis J., 1993, « Rapport sur les délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de services », *Journal Officiel*, n°337/93.

AT Kearney, 2002, “Globalization index”, *AT Kearney/Foreign policy Magazine*, février , et FDI confidence index (Alexandria, VA : Global business policy council), vol. 4, février.

Banque de France, 2003, actes du colloque du 20 mars 2002 “Les investissements directs de la France dans la globalisation : mesure et enjeux”, 20 mars 2002, Paris.

Charzat M., 2001, *Rapport au Premier ministre sur l’attractivité du territoire français*, juillet.

CFCE, 2001, *Stratégies des fusions et acquisitions 2000*, Editions du CFCE.

CNIS, 2001, *Les investissements directs étrangers en France*, rapport d’un groupe de travail du CNIS présidé par Jean-Louis Mucchielli, CNIS n°64, 2001.

Cnuced, 1993 à 2003, Collection “*World investment report*”, Genève.

Commissariat général au Plan, 1992, *Investir en France, un espace attractif*, La documentation française, 1992.

Commissariat général du Plan, 1999, La nouvelle nationalité de l’entreprise, rapport du groupe présidé par Jean-François Bigay, La documentation française, Paris.

Crozet M, Mayer Th., Mucchielli J.L., 2003, “How do firms agglomerate ? A study of FDI in France”, papier soumis a *Regional Science and Urban Economics*, à paraître.

Delapierre M., Michalet CA., 1976, *Les investissements étrangers en France, stratégies et structures des firmes multinationales*, Calman-Lévy.

DREE, 2002, *Les investissements directs dans le monde en 2000-2001*, Minefi, ronéo, janvier 2002.

The Economist intelligence unit, 2002, *Worldwide business cost comparisons*, London.

Hatem F., Tordjman J.D., 1995, *La France face à l’investissement international*, Economica.

Hatem F., 1995, *Les multinationales en l’an 2000*, Economica.

Hatem F., 1996, *Introduction à la prospective*, Economica.

---

<sup>13</sup> Cette bibliographie ne prétend en aucune manière constituer une revue de littérature exhaustive des thèmes abordés dans ce mémoire. Il s’agit plutôt d’une illustration, à partir de quelques exemples significatifs, mais non exhaustifs, du climat intellectuel et politique dans lequel se sont déroulés mes travaux. Pour une véritable bibliographie à caractère scientifique, on pourra consulter mes ouvrages de référence, et notamment ma thèse de doctorat pour toutes les questions liées aux investissements internationaux et à l’attractivité.

Hatem F., 1996 à 2001, série des études sur « *L'investissement international à l'horizon..* », DII-CnuCED- Arthur Andersen, Paris.

Hatem F., 2002, « Les multinationales poursuivent leur expansion internationale, *Les notes bleues de Bercy*, n° 221, 1er janvier.

IMD 2002, *World competitiveness Yearbook 2002* (et toute la série de ces publications annuelles).

Lavenir F., 2000, *L'entreprise et l'Hexagone*, ronéo, Ministère de l'Economie et des finances, 2000.

Mucchielli J.L., 1992, « Déterminants de la localisation et firmes multinationales », *Revue économique*, n°4, juillet, pp. 647-660.

OCDE, 2002a, *Measuring globalisation, the role of multinationals in OECD economies*, Vol. 1 et 2, Paris.

OCDE, 2002b, *Projet de manuel des indicateurs de la globalisation*, Paris.

World Economic Forum, 2002, *The global competitiveness Report*, 2001-2002.