

# 25 ans d'attractivité de la France



# Sommaire

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>5</b>
<b>EN UN CLIN D'ŒIL</b>	<b>6</b>
<b>RÉTROSPECTIVE. 25 ans d'attractivité de la France</b>	<b>8</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Les 3 grandes dates à retenir</b>	<b>11</b>
2009, l'apogée d'une décennie très favorable	11
2012, le début des années de « french bashing »	11
2017, une remontée durable de l'attractivité	12
<b>Les grandes forces de la France</b>	<b>13</b>
La France, un formidable réservoir de talents	13
La France, une terre d'innovation	14
Les atouts historiques de la France : qualité des infrastructures, situation géographique et qualité de vie	15
<b>Les freins structurels à l'attractivité de la France</b>	<b>16</b>
Une fiscalité contraignante	16
Un climat social marqué par les tensions	16
Une main-d'œuvre jugée trop coûteuse	17
La lourdeur des procédures administratives	18
<b>Conclusion</b>	<b>19</b>
<b>TÉMOIGNAGES. Personnalités publiques et Patrons d'entreprises</b>	<b>20</b>
<b>Emmanuel Macron</b> , Président de la République française	21
<b>Denise Campbell Bauer</b> , Ancienne Ambassadrice des États-Unis en France et à Monaco	23
<b>Sara Armbruster</b> , Présidente-directrice générale de Steelcase	24
<b>Xavier Bertrand</b> , Président de la Région Hauts-de-France	25
<b>Albert Bourla</b> , Président-directeur général de Pfizer	26
<b>Pascal Cagni</b> , Ambassadeur aux investissements internationaux et Président de Business France	27
<b>Mark Costa</b> , Président-directeur général de Eastman Chemical Company	28
<b>Frédéric Duval</b> , Directeur général d'Amazon.fr	29
<b>Patrick Martin</b> , Président du MEDEF - Mouvement des Entreprises de France	30
<b>Renaud Muselier</b> , Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Président délégué de Régions de France	31
<b>Antonio Neri</b> , Président-directeur général de Hewlett Packard Enterprise	32
<b>Fabrice Pannekoucke</b> , Président de la Région Auvergne Rhône-Alpes & <b>Laurent Wauquiez</b> , Député de la Haute-Loire, Conseiller régional d'Auvergne Rhône-Alpes	33
<b>Valérie Pécresse</b> , Présidente de la Région Île-de-France	34

# 25 ans d'attractivité de la France

## **Le Baromètre AmCham-Bain : boussole de l'attractivité de la France**

Depuis 25 ans, l'AmCham France et Bain & Company collaborent pour donner la parole aux investisseurs américains en France au travers d'un Baromètre unique, devenu une véritable référence. Année après année, cet outil précieux analyse les forces et faiblesses du marché français, tout en identifiant les opportunités et les défis auxquels font face les entreprises américaines déjà implantées ou souhaitant s'installer dans l'Hexagone.

À l'occasion de cet anniversaire célébrant « un quart de siècle d'attractivité », nous sommes fiers de vous présenter cette *Édition spéciale*. Elle retrace les nombreuses évolutions qu'a connues l'économie française au cours de ces deux décennies et demie et rend hommage à la richesse de notre collaboration.

## **Une publication en deux volets**

Cette publication exceptionnelle se décline en deux axes :

- Une rétrospective des 25 derniers Baromètres mettant en lumière les grandes tendances économiques et les transformations majeures qui ont marqué le paysage des affaires en France selon les investisseurs américains.
- Des témoignages et entretiens exclusifs avec des personnalités publiques engagées au quotidien pour promouvoir l'attractivité française et des dirigeant(e)s de grandes entreprises américaines ayant choisi la France.

## **25 ans de transformations**

Depuis sa création, le Baromètre AmCham-Bain a témoigné des mutations profondes qui ont façonné l'attractivité économique de la France.

Forte de ces analyses, l'AmCham France formule chaque année des recommandations concrètes qui visent à renforcer les atouts de la France et à en atténuer les faiblesses. Avec humilité mais détermination, l'AmCham œuvre aux côtés des entreprises qu'elle représente pour faire entendre leur voix et inspirer les politiques publiques dans un sens favorable à la croissance économique de la France. Elle met également en exergue les efforts continus de nos dirigeants pour renforcer son statut de destination européenne privilégiée pour les investisseurs étrangers.

## **Une ambition renouvelée pour l'avenir**

Alors que nous tournons la page sur un quart de siècle d'évaluations et d'actions, nous regardons vers l'avenir avec enthousiasme. Notre ambition reste inchangée : continuer à accompagner les entreprises dans leur démarche d'implantation et à promouvoir un dialogue économique franco-américain toujours plus dynamique et productif.

Nous tenons à remercier chaleureusement les acteurs institutionnels, les leaders d'entreprises et les partenaires qui ont contribué à cette aventure incroyable, et sans qui ce Baromètre n'aurait pu perdurer et évoluer au fil du temps.

Nous vous donnons rendez-vous pour les 25 prochains Baromètres ! Que vivent et prospèrent l'attractivité de la France et l'amitié franco-américaine.



**Natacha Rafalski,**  
Présidente  
de l'AmCham France,  
Présidente  
de Disneyland Paris



**Marc-André Kamel,**  
Vice-président  
de l'AmCham France,  
Senior Partner  
chez Bain & Company

# 25 ans d'attractivité de la France en un clin d'œil

Premier Baromètre AmCham-Bain annuel sur l'attractivité française auprès des investisseurs américains.

45% des sociétés n'ont pas créé d'emplois suite à l'application de la loi sur les 35 heures.

Les sociétés américaines perçoivent l'environnement français comme étant favorable aux nouvelles technologies.

La France compte 1 250 sociétés américaines avec 458 000 emplois directs et 1 650 000 emplois indirects.

La France fait face à une concurrence de plus en plus mondiale notamment de la part de l'Europe de l'Est et de l'Asie.

Les handicaps traditionnels de la France restent les mêmes : organisation rigide du travail et fiscalité désavantageuse.

Les dirigeants de filiales d'entreprises américaines en France craignent l'impact négatif de la détérioration des relations franco-américaines.

Seuls 30% des investisseurs américains anticipent une amélioration du contexte économique.

83% des investisseurs considèrent que l'élection du Président Sarkozy aura un impact positif sur l'investissement étranger en France.

Après 2 années marquées par la crise financière mondiale, les investisseurs sont plus optimistes sur le contexte économique.

L'attractivité de la France est cependant en recul avec 46% (2010) et 56% (2011) des investisseurs qui la considère comme "bonne" ou "excellente" (vs. 66% en 2009).

Effondrement du moral des investisseurs américains sur l'évolution du contexte économique.

Forte baisse du moral des investisseurs américains en France lors de l'élection puis durant le mandat de François Hollande.

En 2012, ~85% des dirigeants interrogés pensent que les mesures annoncées sur la fiscalité et la réglementation pénalisent l'attractivité de la France.

En 2015, la France reste peu attractive face au UK, l'Allemagne ou les Pays-Bas. Le contexte économique et social, le coût et la qualification de la main-d'œuvre et le régime fiscal restent les critères les plus importants dans la décision d'investir.

Un fort vent d'optimisme des investisseurs Américains accompagne l'élection d'Emmanuel Macron.

Une conjoncture économique et sociale troublée à l'échelle mondiale, européenne et française freine l'optimisme des investisseurs.

La pandémie de la Covid-19 enrayer l'économie mondiale. Néanmoins, le Baromètre 2021 enregistre une amélioration significative du moral des investisseurs.

Au sortir du Covid, le monde est frappé par une crise économique, avec des niveaux d'inflation record. Les investisseurs sont inquiets pour l'avenir mais la France peut s'appuyer sur de solides fondamentaux pour y faire face.

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024



La loi "Aubry", fixe la durée légale du travail à 35h par semaine.

Instauration de la prime pour l'emploi (fin en 2015).

Élection de Jacques Chirac.

Réforme du système des retraites des fonctionnaires.

Rejet de la Constitution Européenne par référendum en France.

Début à Clichy-sous-Bois des violences dans les banlieues françaises.

Manifestation contre la CPE.

Élection de Nicolas Sarkozy.

La France rejoint le commandement intégré de l'OTAN.

Grèves contre une réforme des retraites.

Élection de François Hollande.

"Mon ennemi c'est la finance".

Augmentation des taxes bancaires.

Les entrepreneurs protestent en formant le "mouvement des Pigeons".

Augmentation de la TVA en France.

Les attentats secouent la France.

Création du CICE et suppression de la "taxe sur les hauts revenus".

Les images du DRH d'Air France, agressé par des salariés, font le tour du monde.

Attentats à Nice lors du 14 juillet.

~50 taxes créées depuis 2010 pour 9 supprimées.

Élection d'Emmanuel Macron.

Le mouvement des Gilets Jaunes empêche durablement le climat social.

Notre-Dame de Paris en flammes. Conflit social en France sur la réforme des retraites.

Annnonce d'une série de mesures pour lutter contre la pandémie « quoiqu'il en coûte ». Le pays s'adapte au confinement et au couvre feu.

Entrée en vigueur du pass sanitaire le 9 juin. La loi « Climat et Résilience » est votée en août.

Réélection d'Emmanuel Macron. L'inflation atteint 6,2% en octobre, plus haut niveau depuis 1980.

L'âge de la retraite est reporté à 64 ans. Hausse du prix de l'énergie et baisse du pouvoir d'achat.

Dissolution de l'AN (9 juin).

Censure du Gov. Barnier (4 dec.).

Les agences de notation dégradent la note de la France.

Paris accueille les JOP 2024.



Élection de George W. Bush.

Attentats du 11 septembre. Début de la guerre en Afghanistan.

Début de la guerre en Irak.

Réélection de George W. Bush.

Saddam Hussein, exécuté en Irak.

Début de la crise des subprimes.

Élection de Barack Obama.

La chute de Lehman Brothers sonne le début de la crise financière mondiale.

General Motors se déclare en faillite. Bernard Madoff condamné à 150 ans de prison.

Barack Obama annonce vouloir réformer les milieux financiers suite à la crise.

Fin de la guerre en Irak. Oussama Ben Laden tué au Pakistan. Les États-Unis sont privés pour la première fois de leur « AAA » par S&P.

Réélection de Barack Obama.

Fin de la guerre en Afghanistan.

Fortes tensions suite à la mort de 2 citoyens Afro-Américains tués par la police.

Élection de Donald Trump.

Retrait des États-Unis de l'accord de Paris sur le climat.

Retrait des États-Unis de l'accord sur le nucléaire avec l'Iran. Tensions menant à plusieurs shutdowns de l'administration.

Donald Trump multiplie les désengagements de la scène multilatérale. Accord sur la taxe GAFA au G7.

Les États-Unis connaissent une explosion de cas de Covid-19, portant le nombre de morts à 341 845. Joe Biden est élu 46<sup>e</sup> Président des États-Unis.

Première vaccination contre la Covid-19. Assaut du Capitole par des partisans de Donald Trump. Les États-Unis rejoignent à nouveau l'Accord de Paris.

Signature de l'Inflation Reduction Act.

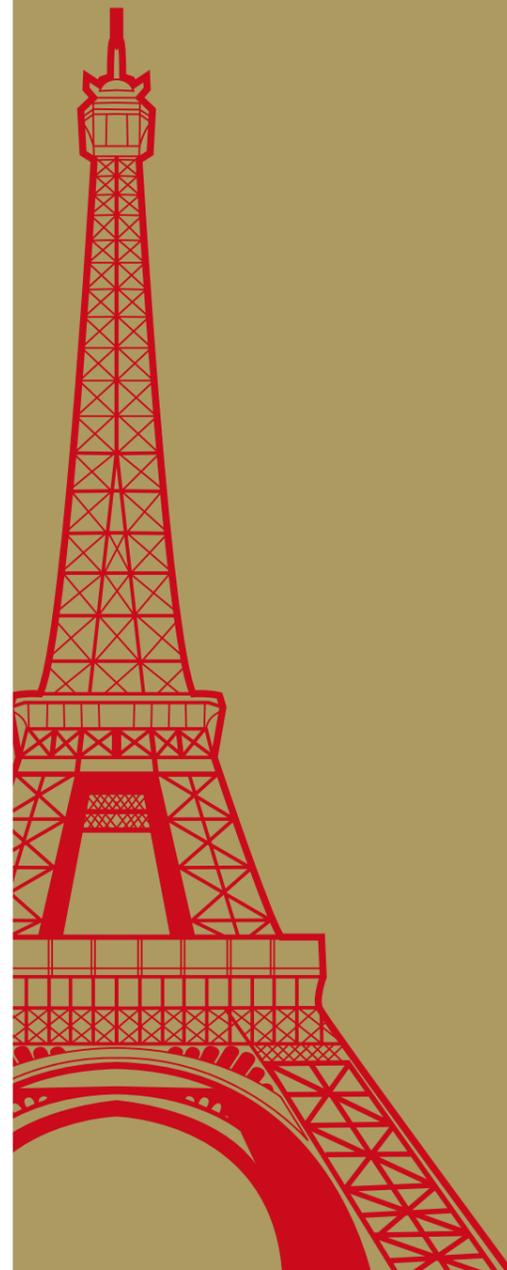
L'économie américaine s'est montrée résiliente, déjouant les craintes de récession.

Réélection de Donald Trump (nov.). Dynamisme de l'économie américaine (croissance annuelle à 3% au 3<sup>e</sup> trimestre). L'inflation ralentit et s'établit à 2,9% sur un an.

## 25 ANS D'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE



## Rétrospective



## Introduction

Terre d'innovation et de recherche, vantée pour l'excellence de ses talents, prisée pour sa qualité de vie et sa situation géographique, la France a consolidé au fil des années l'image d'une terre où il fait bon investir. Mais c'est aussi un pays grevé depuis plusieurs décennies par des faiblesses structurelles, à qui l'on demande souvent de mieux faire – en matière de fiscalité notamment, de climat social, de coût de la main d'œuvre ou encore de simplicité administrative. Au fil des baromètres, l'AmCham et Bain se font l'écho des plébiscites autant que des critiques, et multiplient les appels à l'action. Car c'est finalement là tout l'enjeu de ce travail colossal mené depuis tant d'années : identifier les stimulants et les irritants, faire bouger les lignes, combler les lacunes et aider la France à développer un environnement toujours plus favorable à l'investissement transatlantique.

Entre 1999 et 2024, les baromètres AmCham-Bain ont évolué, se sont enrichis de nouvelles analyses et thématiques et ont introduit de nouvelles méthodologies. Rédigés dans des contextes économiques, sociaux et politiques différents d'une année à l'autre, leurs conclusions varient au gré des ressentis des investisseurs américains interrogés. Mais au-delà de l'écume conjoncturelle, une lecture suivie de ces 25 rapports nous permet d'entrevoir certains mouvements de fond – des thématiques récurrentes qui imprègnent d'année en année le regard porté sur la France par les investisseurs américains. Ce sont ces constantes que nous nous sommes proposés de mettre en lumière dans cette rétrospective. Nous avons d'abord identifié trois jalons – 2009, 2012, 2017 – qui résument l'histoire de l'attractivité française au cours des 25 dernières années. Puis nous avons mis en évidence les grands marqueurs – mélange d'atouts précieux et de handicaps persistants – qui caractérisent la France aux yeux des investisseurs américains depuis plus de deux décennies.

Cette incursion dans le passé permettra, nous l'espérons, d'éclairer notre présent et de mieux comprendre certaines attentes toujours actuelles des investisseurs américains, tout en identifiant plus clairement les actions à mener pour maintenir la France sur le podium de l'attractivité européenne.

## Les 3 grandes dates à retenir

Difficile de résumer 25 ans d'histoire...  
Mais une lecture globale des différents baromètres nous permet malgré tout de distinguer 3 grandes dates, qui constituent chacune à leur manière un tournant dans l'histoire mouvementée de l'attractivité française.

### 2009, l'apogée d'une décennie très favorable

L'année 2009 a fait date dans l'histoire de l'attractivité de la France auprès des investisseurs étrangers : cette année-là, 66% des investisseurs américains interrogés jugeaient « excellente » ou « bonne » la perception de la France par leur maison-mère. Un record qui n'a jamais été battu jusqu'en 2024.

Un an auparavant, la chute de Lehman Brothers sonnait pourtant le début de la crise financière mondiale. Une crise qui a peu affecté la perception de la France : 67% des investisseurs américains considèrent en 2009 que l'attractivité de la France reste inchangée, et 83% d'entre eux considèrent que la filiale française de leur entreprise s'en sort mieux que ses homologues à l'étranger.

Comment expliquer ce paradoxe ?

- L'action du gouvernement français est jugée rassurante : 84% des répondants considèrent que les mesures prises par le gouvernement lors du plan de relance de décembre 2008 sont adaptées à la crise, et 76% d'entre eux trouvent l'ampleur des mesures proportionnée à la crise.
- La politique menée par Nicolas Sarkozy joue un rôle positif sur l'image de la France aux États-Unis (82% d'appréciations positives de l'impact de sa politique). Pour 2 /3 des répondants, les liens économiques entre la France et les États-Unis s'en trouveront favorablement influencés à l'avenir.

Après un léger repli en 2010, l'année 2011 a poursuivi la tendance de 2009, avec 56% des investisseurs déclarant que leur maison-mère a une vision positive de l'attractivité de la France.

### 2012, le début des années de « french bashing »

L'année 2012 marque un tournant. Après des années de vision positive, l'attractivité de la France en tant que destination d'investissement se dégrade fortement : 39% des répondants pensent que leur maison-mère a une perception négative de la France, contre 15% en 2011. Seuls 22% considèrent que la France bénéficie encore d'une bonne image.

Comment expliquer cette chute spectaculaire de l'attractivité française ?

- C'est le début d'une période d'alternance politique (avec l'élection de François Hollande à la Présidence de la République et un changement de majorité à l'Assemblée nationale), qui a eu un impact négatif pour 65% des répondants.
- Les réformes fiscales menées par le nouveau gouvernement sont également jugées négativement : 85% des répondants considèrent que les réformes de la fiscalité des entreprises auraient un impact négatif ou très négatif sur l'attractivité de la France. 73% le pensent pour les réformes concernant la fiscalité des particuliers (introduction d'une nouvelle tranche d'imposition sur le revenu au-delà de 1M€ et augmentation de la taxation des stock-options).
- Les projets de renforcement de la réglementation (obligation d'accepter des offres de reprise en cas de fermeture d'un site, lutte contre les optimisations abusives en matière d'ISF etc.) sont dommageables pour 83% des répondants.

L'année 2012 n'est pas un « accident de parcours » : c'est au contraire le premier signe d'une baisse durable et significative de l'attractivité française, qui va se poursuivre jusqu'en 2017.

En 2013, cette baisse se confirme, avec seulement 13% des dirigeants américains jugeant que leur maison-mère a une perception positive de la France. Une baisse attribuée à un **manque de lisibilité de l'agenda politique** du gouvernement et à la **complexité de la législation du travail et de l'environnement fiscal** : les investisseurs américains interrogés déplorent notamment le manque de prévisibilité des décisions et des projets de loi du gouvernement.

L'attractivité de la France en tant que destination d'investissement atteint un nouveau point bas en 2014, avant de remonter légèrement en 2016. Cette année-là, le niveau reste faible, avec seulement 30% des répondants qui estiment que la perception de la France par leur maison-mère est positive par rapport à d'autres destinations d'investissement.

## 2017, une remontée durable de l'attractivité

En 2017, la tendance négative des dernières années commence à se renverser : 48% des répondants estiment que la perception de la France par leur maison-mère est positive par rapport à d'autres destinations d'investissement européennes. Cette même année, le NPS® de la France\* en tant que destination d'investissement, s'il reste négatif, évolue fortement, avec un score de -12% en 2017 (vs -51% en 2016).

L'attractivité de la France est fortement renforcée par « l'effet Macron » et par l'optimisme concernant l'évolution du contexte économique. Quand bien même 53% des répondants considèrent que le visage de la nouvelle administration américaine a un impact négatif sur les relations franco-américaines, les investisseurs américains affichent un optimisme remarquable. L'élection d'Emmanuel Macron à la Présidence de la République en mai 2017 a profondément boosté l'image de la France à l'étranger. Le nouveau président bénéficie d'une image « pro-business », et les investisseurs américains perçoivent dans ce changement politique l'annonce d'une transformation majeure de la France ou le début d'une « version française du New Deal ». Ainsi, 90% des investisseurs interrogés déclarent que l'action du nouveau président français a eu un effet favorable sur les investissements et l'image de la France aux États-Unis. À cet « effet Macron » s'ajoute une nouvelle amélioration générale de la perception du contexte éco-

nomique et de son évolution. Interrogés sur les perspectives économiques de la France dans les 3 années à venir, 72% des investisseurs américains se disent optimistes (+23 points par rapport à 2016), ce qui confirme la tendance très encourageante déjà constatée l'année passée. La France est ainsi dans une position particulièrement favorable pour valoriser ses atouts, que ce soit en tant que hub européen de la transformation digitale, ou pour tirer les fruits de ce regain d'attractivité, notamment en termes de création d'emplois. L'expression « France is back » paraît plus que jamais d'actualité.

Une tendance qui se poursuit en 2019 : 64% des investisseurs américains perçoivent alors la France comme plus attractive que ses voisins européens, invoquant notamment des incertitudes liées au Brexit, à « l'après Merkel » ou au budget italien. La France retrouve presque son niveau historique de 2009 ! Le NPS de la France, s'il reste négatif à -12%, retrouve son niveau historique le plus élevé de 2017.

Après une baisse toute relative en 2020 (le NPS® de la France s'établit à -20%, soit 8 points de moins qu'en 2019), qui s'explique à la fois par la **crise de la Covid-19** et par des **irritants historiques** persistants (climat social difficile, charges excessives et complexité administrative), **le NPS de la France fait un nouveau bond spectaculaire en 2021, pour venir s'établir à -1%**. La perception de la France par les maisons-mères américaines retrouve son niveau d'avant-Covid, puisque 64% des investisseurs pensent que leur maison-mère a une bonne, voire une excellente perception du pays. La gestion de la crise et les mesures « pro-business » du gouvernement expliquent, selon l'AmCham, cette perception très positive.

\*Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc. Le Net Promoter ScoreSM (NPS®) mesure la propension à recommander un pays, une entreprise ou un produit à travers une unique question : « recommanderiez-vous ce pays, ce produit ou cette entreprise à vos amis ou à vos collègues ? ». Les répondants attribuent en réponse une note de 0 à 10 qui permet de les classer en trois catégories : les prescripteurs (9-10), les neutres (7-8) et les détracteurs (6 et moins). Le NPS® correspond à la différence entre les pourcentages de « prescripteurs » et de « détracteurs ».

## Les grandes forces de la France

**Main-d'œuvre qualifiée, capacité d'innovation, qualité de vie, situation géographique...  
Zoom sur ces forces qui, d'année en année, ont fait de notre pays une destination européenne privilégiée pour les investissements américains.**

### La France, un formidable réservoir de talents

Le niveau de qualification de la main-d'œuvre est perçu comme un marqueur différenciant de l'attractivité française.

La qualification de la main-d'œuvre est l'un des principaux atouts de la France auprès des investisseurs étrangers.

Le tout premier baromètre de 1999 faisait déjà figurer la qualification des talents parmi les grandes forces de la France. **D'année en année, ce facteur est plébiscité par les investisseurs américains**, jusqu'à la dernière édition, qui soulignait encore que « *la haute qualification des talents en France et l'excellence des ingénieurs en particulier, sont grandement appréciées par la très grande majorité des répondants.* »

Et cela tombe bien pour la France car... ce critère est perçu depuis 25 ans comme un **critère dominant dans les décisions d'investissement** ! En 2008, il devient même le 2<sup>e</sup> critère le plus important pour les investisseurs. Dans l'édition 2020, la qualification de la main-d'œuvre est jugée importante par 99% des répondants. Dans la dernière édition du baromètre, la qualification de la main-d'œuvre avait gagné 3 places parmi les critères d'investissement, pour arriver au deuxième rang du classement : « *Ces évolutions sont symptomatiques de l'actuel contexte inflationniste et turbulent qui pousse les entreprises à rationaliser leurs dépenses et à être particulièrement sélectives vis-à-vis des talents recrutés.* » précisait alors le rapport.



**Le système de formation en France est reconnu comme étant de grande qualité, en particulier pour ses filières hautement qualifiées telles que les formations scientifiques. La qualité du vivier de talents qui en est issue est citée de manière récurrente comme un atout majeur pour l'attractivité du pays. Cependant, le bât blesse au niveau des filières techniques et des formations pour les métiers en tension qui souffrent encore d'importants problèmes d'attractivité et de disponibilité de la main d'œuvre.**



### Baromètre 2024

Si la France se différencie fortement de ses voisins européens pour l'excellence de ses talents, elle est cependant un peu **moins bien perçue sur le plan de la disponibilité de sa main-d'œuvre**, alors qu'il s'agit d'un critère largement prédominant pour les investisseurs étrangers.

En 2008 déjà, alors que la disponibilité de la main-d'œuvre arrive en tête de liste des facteurs d'investissement, **seuls 32% des investisseurs américains considéraient ce facteur comme une force** de la France, tandis que 16% et 52% d'entre eux pensaient que France était respectivement neutre ou faible sur ce critère.

Ces chiffres varient assez peu au fil du temps, et **évo-  
luent même à la baisse ces dernières années**. Le rapport 2022 explique que « *la disponibilité de la main-d'œuvre n'est considérée comme une force que par 15% des répondants, contre 24% qui la considèrent comme une faiblesse (soit 12 points de plus qu'en 2020)* ». Ce constat touche aussi bien des profils très qualifiés, pour lesquels le pays subit une certaine fuite des cerveaux, que des métiers plus techniques ou opérationnels qui souffrent d'un vrai enjeu d'attractivité.

Même analyse dans l'édition suivante, qui précise cependant que **cette problématique n'est pas exclusivement française**, et qu'elle constitue plutôt une préoccupation à l'échelle européenne : « *Des tensions existent sur le marché du travail en France, comme ailleurs dans le monde. 98% des répondants affirment avoir quelques problèmes (66%) ou d'importants problèmes (32%) de disponibilité de la main-d'œuvre. Dans un contexte de reprise post-Covid, les tensions sur le marché de l'emploi sont considérables, mais cette situation est bien mondiale et non spécifique à la France* ».

## La France, une terre d'innovation

La France est perçue depuis le début des baromètres AmCham-Bain comme une terre d'innovation et de recherche. Dans l'édition 2000, déjà, les investisseurs américains percevaient l'environnement français comme étant « **favorable aux nouvelles technologies** » et ne mentionnaient que peu d'obstacles à leur développement.

**D'année en année, la R&D est jugée très favorablement par les investisseurs américains**. Dans l'édition 2009, 37% d'entre eux estiment que la qualité d'innovation et de recherche est un point fort de la France par rapport à ses voisins européens. Ce chiffre ne cesse d'augmenter dans les années qui suivent (52% en 2016 et même 65% en 2019 et 2020), et le critère ne quitte plus le « top 6 » des forces de la France jusqu'à la dernière édition du baromètre.

Les éditions 2015 à 2019 du baromètre font un focus particulier sur **l'attractivité de la France en matière de transformation numérique des entreprises**. Lorsqu'ils sont questionnés sur l'attractivité de la France pour une entreprise qui souhaite engager ou accélérer sa transformation numérique, **85%** de répondants estiment dans l'édition 2015 que le pays est attractif et 1 répondant sur 5 note qu'il est très attractif. Un chiffre qui évolue à la hausse

jusqu'en 2019 (81% en 2016, 96% en 2017 et 2019). Parmi les raisons évoquées qui favorisent cette attractivité, **la qualité de la formation** est la plus spontanément citée.

À partir de l'édition 2020, le baromètre met en évidence une **attractivité très forte en matière d'écosystème d'innovation**. Les répondants sont **90%** (édition 2020), **86%** (édition 2021), **81%** (éditions 2022 et 2023) et **84%** (édition 2024) à juger positivement ou très positivement la richesse de cet écosystème. En particulier, la qualification de la main-d'œuvre (notamment des ingénieurs et développeurs), le soutien de l'État (notamment via le Crédit d'Impôt Recherche et le Crédit d'Impôt Innovation) et les infrastructures IT (avec une forte couverture réseau et fibre du territoire) sont salués par les investisseurs.

Cette position de la France est importante au vu de **l'essor de l'Intelligence Artificielle** (en particulier générative) que 90% de nos répondants estimaient critique en 2023 pour la performance et le développement futurs de leur entreprise. D'ailleurs, une majorité d'entre eux (55%) était **confiante dans la capacité de la France à les accompagner dans cette transformation majeure**. Ce sentiment s'explique notamment par la volonté assumée des pouvoirs publics d'intégrer le sujet de l'IA dans certaines de leurs initiatives stratégiques (en particulier France 2030 et la Stratégie Nationale pour l'IA). Le développement et le déploiement de solutions d'IA en France sont portés par un dense écosystème d'incubateurs et de start-ups à la pointe de la technologie, par la qualité des nouvelles formations ainsi que par la présence d'un important vivier de talents.

### La France au cœur des évolutions futures de l'IA générative :

- **Des champions reconnus dans le domaine de l'IA générative (Mistral et LightOn)**
- **Des grandes entreprises françaises très dynamique dans l'adoption de l'IA générative**
- **La convergence entre l'IA et le quantum computing (avec des champions tels que Alice & Bob et Pasqal)**
- **Une communauté de recherche dynamique.**

## Les atouts historiques de la France : qualité des infrastructures, situation géographique et qualité de vie

Par rapport à ses voisins européens, la France jouit de trois atouts clés : la qualité de ses infrastructures, sa situation géographique et son art de vivre. **Depuis 25 ans, ces trois grandes forces sont citées par une majorité d'investisseurs** américains et arrivent régulièrement en **tête de peloton des points forts français**.

La **qualité des infrastructures** (réseau routier, ferroviaire, télécom, IT) qui intègrent l'Hexagone dans les flux mondialisés, est mentionnée quant à elle dès le baromètre 2001 comme l'un des principaux points forts de la France, et **ne quitte pas le « top 5 » des atouts français en 25 ans de baromètre !**

**L'art de vivre et la situation géographique de la France sont des atouts structurels**, soulignés depuis longtemps par les investisseurs américains. Dès l'édition 2000 du Baromètre AmCham-Bain, la France est ainsi plébiscitée par 80% des investisseurs pour sa situation géographique, « porte d'entrée vers l'Europe ». Le critère de la qualité de vie fait également quasiment l'unanimité dès son entrée dans le baromètre en 2008, avec 80% d'investisseurs plébiscitant « l'art de vivre » à la française. **Un engouement qui ne se dément pas au fil des années** – dans la dernière édition du baromètre, la situation géographique, la qualité de vie et l'environnement culturel font toujours partie du « top 3 » des forces françaises.

l'importance recule à partir de l'édition 2008, pour atteindre la 14<sup>e</sup> classe du classement en 2016 puis en 2022.

- Sans être totalement dépourvu d'intérêt aux yeux des investisseurs américains, le critère de la situation géographique stagne en **milieu de classement**, oscillant au fil des baromètres entre la 11<sup>e</sup> et la 14<sup>e</sup> place dans la liste des critères décisifs pour les investisseurs. Avec la ratification du Brexit en 2020 cependant, la France devient la porte d'entrée dans le marché européen la plus proche des États-Unis.
- **Enfin**, la qualité de vie fait quant à elle très souvent partie des facteurs cités comme ayant **le moins d'influence** sur les décisions d'investissement.

“

**La France offre un très bon système de santé, des soins médicaux et dentaires de qualité. [...] Elle est également renommée pour sa gastronomie et son vin.**

”

**Directeur, Transport / Logistique (Baromètre 2017)**

“

**Aucun pays ne rivalise avec la France – la qualité de vie et la culture locale y sont les meilleures.**

”

**Directeur, Transport (Baromètre 2014)**

Mais ces forces jouent-elles un rôle prépondérant dans les choix d'investissement des entreprises américaines ?

- **La réponse est nuancée concernant la qualité des infrastructures**, qui constituait un facteur primordial pour les investisseurs il y a 20 ans (c'est même le critère le plus important en 2002 et 2007), mais dont

## Les freins structurels à l'attractivité de la France

Malgré ses nombreux atouts, la France reste entravée par des freins chroniques à l'investissement. La fiscalité, le climat social et le coût de la main-d'œuvre font partie des principales faiblesses régulièrement pointées du doigt par les investisseurs américains.

### Une fiscalité contraignante

Année après année, la complexité et le poids de la fiscalité française demeurent un frein considérable à l'attractivité de notre pays, alors même qu'il s'agit d'un critère majeur pour les décisions d'investissement.

Identifiée dès 2003 par l'AmCham comme un champ d'action prioritaire pour les investisseurs américains – qui sont alors 75% à demander l'alignement de l'impôt sur les sociétés sur la moyenne européenne – la fiscalité française pour les entreprises est régulièrement pointée du doigt au fil des baromètres. En 2003, 79% des investisseurs considèrent qu'il s'agit d'un point faible de la France par rapport à ses voisins européens. Dans l'édition 2016, ils sont encore 61% à le penser.

Les réformes fiscales annoncées en 2012 – le fameux « choc fiscal » du quinquennat de François Hollande – ont été particulièrement mal perçues par les investisseurs, qui étaient alors 85% en 2012 à penser que ces mesures pénaliseraient l'attractivité de la France. L'AmCham appelait dans l'édition 2014 à assurer une plus grande stabilité et prévisibilité de l'environnement fiscal et à réduire le poids global de la fiscalité : « Le taux de prélèvements obligatoires en France (+44% en 2014) a atteint un niveau dissuasif et aucune baisse significative n'est prévue. C'est un record historique, à contre-courant de la tendance actuellement observée chez certains de nos voisins ».

L'élection d'Emmanuel Macron en 2017 et les engagements de réduction de l'impôt sur les sociétés, annoncés en début de quinquennat, permettent à la France de regagner en partie la confiance des investisseurs, qui ne sont plus que 40% en 2018 à identifier la fiscalité comme un frein pour la France. L'édition 2019 souligne

que plus de 80% des investisseurs américains interrogés saluent l'impact positif des initiatives d'allègement fiscal sur l'investissement étranger en France.

Dans l'édition 2021 du baromètre, l'AmCham saluait la baisse de 20 milliards d'euros des Impôts de Production ainsi que la baisse progressive du taux d'Impôt sur les Sociétés. Une dynamique largement plébiscitée par les investisseurs, que l'AmCham appelait à poursuivre : malgré leur réduction, les charges de production en France demeureraient en effet toujours trois fois plus élevées que dans d'autres pays européens comme la Suisse ou l'Allemagne.

### Un climat social marqué par les tensions

Signal faible identifié depuis 2008 par l'AmCham, le climat social en France est jugé négativement d'année en année par les investisseurs américains.

La proportion d'opinions défavorables sur ce sujet ne cesse de se détériorer jusqu'en 2020. En 2008, 34% des investisseurs estiment que le climat social est une faiblesse de la France comparée aux autres pays européens. Cette proportion passe à 40% en 2011, à 69% en 2016, puis à 60% en 2019 et 54% en 2020. Dans l'édition 2019 du baromètre AmCham-Bain, réalisé en pleine crise des « Gilets Jaunes », 84% des investisseurs américains se déclarent inquiets ou très inquiets quant au climat social en France.

“  
Le mouvement des “Gilets jaunes” est inquiétant vu des États-Unis mais ne devrait pas impacter l'image de la France sur le long terme.

”  
Président,  
secteur Chimie/Parachimie

À partir de 2021, les inquiétudes s'apaisent relativement, avec respectivement 34% et 38% d'opinions défavorables en 2021 et 2022. En 2021 cependant, interrogés sur les réformes conduites par le gouvernement, 35% des investisseurs américains jugent négativement ou très négativement le climat social. C'est l'axe le moins bien noté, malgré une hausse de 8 points de perception positive par rapport à l'année précédente. Dans l'édition 2023 de son baromètre, l'AmCham explique en partie la chute du NPS de la France par le climat social perturbé, marqué des revendications salariales et des grèves importantes dans différents secteurs comme la pétrochimie ou la fonction publique.

La qualité du climat social constitue pourtant au fil du temps un critère particulièrement décisif pour les décisions d'investissement : figurant systématiquement dans le « top 5 » des critères les plus importants pour les investisseurs, le climat social devient même en 2020 – à l'unanimité – le premier facteur d'investissement pour les investisseurs américains.

### Une main-d'œuvre jugée trop coûteuse

Aux yeux des investisseurs américains, le coût global de la main d'œuvre constitue depuis longtemps un frein important à l'investissement et aux créations d'emplois dans notre pays.

En 2003 déjà, 87% d'entre eux jugeaient la France faible, voire très faible, sur ce critère. Un constat qui varie assez peu au fil des années, le coût global de la main-d'œuvre se retrouvant souvent en toute fin de classement des facteurs d'attractivité de la France.

Les mesures fiscales favorables présentées en 2014 (comme le CICE ou les baisses de charges sur les bas salaires), ainsi que les réformes engagées au cours du premier quinquennat d'Emmanuel Macron (dont l'impact économique positif est salué par 78% des investisseurs américains en 2019) sont saluées par l'AmCham, mais ne changent pas fondamentalement la donne. En 2023 encore, 77% des investisseurs considéraient ce critère comme une faiblesse de la France par rapport à ses voisins européens.

Pourtant, le coût global de la main-d'œuvre arrive invariablement en tête de classement des critères d'investissements en France. À quelques exceptions près, ce facteur se maintient dans le « top 5 » des critères prioritaires depuis 25 ans, et est même arrivé à la première place en 2024, témoignant de l'augmentation des coûts et du contexte économique mondial moins favorable, qui poussent les entreprises à rationaliser leurs dépenses.

Face à ce constat, l'AmCham multiplie les appels au gouvernement français, dès 2013 (« La France doit poursuivre et intensifier ses efforts de baisse du coût du travail »), en 2015 puis en 2020, où l'AmCham demande au gouvernement de « continuer à réduire significativement les charges sociales. En effet, leur niveau très élevé contribue largement à faire du coût du travail français l'un des plus handicapants d'Europe », ou encore en 2024, où les pouvoirs publics sont encouragés à « travailler prioritairement sur les leviers permettant une réduction drastique du coût du travail ».

“  
Nous continuerons à investir dans notre activité – mais nous n'augmenterons probablement pas nos effectifs à cause des coûts de la main d'œuvre et d'un droit du travail rigide.

”  
Banque / Assurance  
(Baromètre 2016)

## La lourdeur des procédures administratives

Année après année, les investisseurs américains interrogés déplorent la lourdeur et la complexité des procédures administratives en France, qui restent pourtant des critères importants pour l'investissement. Dans l'édition 2010, la complexité des procédures administratives était considérée par 56% des interrogés comme une faiblesse de la France. Une proportion en constante augmentation depuis 2021, et qui s'élève à 65% en 2023.



**La France doit réduire le fardeau administratif et les formalités bureaucratiques.**



**Directeur, Transport  
(Baromètre 2014)**



**Si les lourdeurs administratives pesant sur les entreprises étaient sérieusement allégées, et si l'environnement business global venait à s'améliorer, nous serions parfaitement enclins à embaucher.**



**Directeur Général, Conseil  
(Baromètre 2017)**

Face à ces freins, l'AmCham multiplie les appels à la simplification. Dès 2015, malgré le « choc de simplification » initié en 2013, le baromètre alerte sur l'accroissement de la pression normative, sur la « surtransposition » des directives européennes dans le droit national, ainsi que sur la multiplication des annonces qui rendent le chantier de simplification engagé par le gouvernement difficilement lisible pour les investisseurs internationaux. Des thématiques que l'on retrouve encore,

quasi à l'identique, dans le baromètre 2023, où l'AmCham appelle de nouveau la France à « poursuivre et accélérer le chantier de simplification administrative, afin de ramener la France à un niveau de compétitivité équivalent à celui de ses voisins européens ».



**La qualité des talents, l'état d'esprit entrepreneurial, les aides gouvernementales sur certains secteurs sont des atouts, mais la rigidité administrative peut dissuader.**



**Associé, cabinet d'études et conseil  
(Baromètre 2019)**

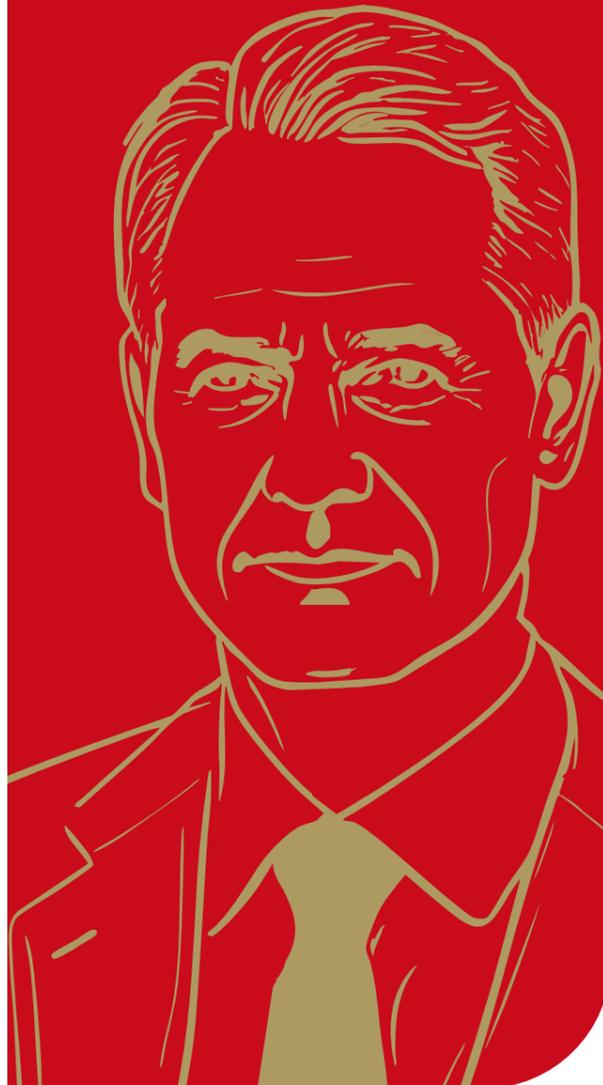
La complexité des procédures liées aux licenciements est également très régulièrement identifiée par l'AmCham comme un irritant majeur aux yeux des investisseurs américains. En 2003, ces procédures étaient considérées comme une faiblesse de la France par 90% des répondants. Un taux qui varie assez peu dans le temps. Dans l'édition 2021 du baromètre, le droit encadrant les licenciements et sa complexité sont toujours perçus comme une faiblesse malgré les réformes entreprises par le gouvernement en début de quinquennat ; les investisseurs américains sont de plus en plus nombreux à dénoncer la complexité des procédures (73%) ou leurs coûts (80%).

## Conclusion

Ce panorama nous permet de dégager de grandes lignes de force dans l'histoire de l'attractivité française auprès des investisseurs américains. Une histoire tumultueuse, au cours de laquelle les volontés d'investissement étranger ont oscillé entre confiance et méfiance, optimisme et repli. Pendant 25 ans, les investisseurs que nous avons interrogés nous ont confié leurs doutes, leurs attentes, leur enthousiasme et leur vision souvent paradoxale de la France. Certaines demandes ont été entendues. D'autres, toujours irrésolues, continuent de cristalliser les inquiétudes et de freiner l'attractivité française. Ces témoignages constituent une matière précieuse, dont la France doit tirer des enseignements.

Pour compléter ces analyses, nous avons décidé, 25 ans après le premier baromètre AmCham-Bain, de donner la parole à ceux qui, chaque jour, travaillent à renforcer l'attractivité économique de la France. Chefs d'entreprise, femmes et hommes politiques, leaders d'opinion ou décideurs influents... ils font vivre les relations franco-américaines et nous livrent leurs analyses sur les facteurs qui favorisent les investissements à long terme dans l'Hexagone. À travers ces échanges, nous aborderons cinq thèmes clés : la durabilité des investissements, la compétitivité de l'économie française, l'innovation et les disruptions technologiques, les talents et les compétences émergentes, ainsi que le rôle essentiel des régions dans cette dynamique.

## 25 ANS D'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE



## Témoignages



Portraits générés par l'Intelligence Artificielle

**Emmanuel Macron**  
Président  
de la République française



**Monsieur le Président, à la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?**

Ce qui me frappe, en parcourant cette rétrospective, c'est l'étendue de nos forces. Nous sommes un grand pays qui a tout pour réussir, nous l'oublions trop souvent et c'est parfois à travers les yeux du reste du monde que nous le redécouvrons. Ce fut le cas lors des Jeux olympiques et paralympiques de cet été, lors de la réouverture de Notre-Dame-de-Paris. Chaque fois nous avons prouvé que nous sommes un grand pays fait d'audace, de talent, d'universel, parce que nous avons en nous une capacité à faire et dire pour le monde. Chaque fois, nous avons retrouvé cette fierté légitime devant le spectacle de nos forces.

Alors, encore faut-il conforter, attirer, faire rayonner. C'est tout l'objet des politiques que je porte depuis 2017. Mais je le redis, la France a tous les atouts pour prospérer, et quand elle s'en saisit, elle va de l'avant. Nous avons une masse critique de talents et de chercheurs, formée dans un tissu d'universités et de grandes écoles mondialement reconnu, avec aussi de grands Prix Nobels dans les domaines de pointe. Nous avons une énergie abondante, décarbonée, pilotable, que nous renforçons par un ambitieux programme

**“  
Pour les 25 années à venir,  
nous avons tout pour porter  
une empreinte française et européenne  
sur les grands changements  
du siècle.  
”**

**“  
Nous sommes un grand pays  
qui a tout pour réussir,  
nous l'oublions trop souvent  
et c'est parfois à travers  
les yeux du reste du monde  
que nous le redécouvrons.  
”**

”

**Pourquoi l'attractivité économique est-elle si importante pour la France ?**

Notre attractivité, nous la fortifions depuis maintenant huit ans, avec une politique très ambitieuse et complète : une vraie réforme de la fiscalité, pour attirer les investissements et encourager la libération des énergies, des transformations du marché du travail, un réinvestissement dans les compétences, un soutien aux industries de pointe. Nous avons aussi beaucoup œuvré en Europe pour que notre continent puisse demeurer dans la compétition mondiale, en sécurisant nos approvisionnements stratégiques, en mettant en œuvre une vraie politique industrielle, en articulant avec cette dernière notre politique commerciale.

C'est un combat de tous les jours, porté par nos acteurs économiques, avec un grand point d'orgue aussi, le Sommet *Choose France*. Depuis 2018, près de 47 milliards d'euros d'investissements étrangers y ont été annoncés – presque autant que le plan *France 2030* – et des dizaines de milliers d'emplois ont ainsi été créés. Parce que l'attractivité ce sont des usines partout sur notre territoire. C'est une capacité à susciter la création d'emplois parce que des grands acteurs économiques décident de s'installer chez nous, et une capacité aussi à conquérir les marchés à l'export. L'attractivité, c'est l'usine de batteries électriques à Denain, ou le danois Novo Nordisk à Chartres. C'est une énergie qui a permis la création d'un million sept cent mille emplois industriels depuis 2017.

Depuis cinq ans, nous sommes le pays le plus attractif d'Europe. Après des décennies de reflux des investissements et des emplois. Voilà le signe qu'il n'y a en la matière aucune fatalité à avoir.

**On vous considère souvent comme un Président « pro-business » ; qu'est-ce que cela veut concrètement dire pour vous ?**

Je ne qualifie pas l'action que je conduis, parce que cela enferme dans des débats qui ne mènent à rien. J'ai été élu puis réélu sur un programme et une ambition. Ma mission suppose chaque jour d'œuvrer pour les Françaises et les Français.

J'ai toujours considéré qu'il fallait partir du réel pour aller à l'idéal. Le réel quel est-il ? J'ai la conviction que pour produire de la richesse, il faut faire confiance à nos talents, c'est-à-dire nos entrepreneurs, nos ingénieurs, nos chercheurs, nos agriculteurs, tous ceux qui veulent créer et développer le tissu économique. Nous devons donc créer un environnement favorable à l'innovation et à la croissance.

“  
**Pour produire de la richesse, il faut faire confiance à nos talents, c'est-à-dire nos entrepreneurs, nos ingénieurs, nos chercheurs, nos agriculteurs, tous ceux qui veulent créer et développer le tissu économique.**  
”

J'y œuvre depuis 2017, avec les gouvernements successifs, en réduisant les impôts des entreprises et des ménages, en favorisant l'investissement, en renforçant les compétences des travailleurs et en simplifiant les réglementations. Avec un mélange d'ambition absolu et de pragmatisme résolu. Avec, depuis huit ans, de véritables résultats, que j'évoquais, en termes d'attractivité, de création d'emplois, de baisse du chômage, de réindustrialisation.

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

Je pense qu'il faut aborder les prochaines années avec une lucidité farouche. La lucidité suppose de sortir d'une forme de naïveté devant l'accélération de la compétition économique et les bouleversements que j'évoquais, de l'IA au quantique.

“  
**La lucidité suppose de sortir d'une forme de naïveté devant l'accélération de la compétition économique et les bouleversements que j'évoquais, de l'IA au quantique.**  
”

Les grandes puissances économiques ne respectent pas les règles du commerce international, c'est un état de fait, et la France et l'Europe doivent s'y adapter. Nous devons assumer avec beaucoup de lucidité la préférence européenne, la protection de notre marché, la déflation réglementaire et l'investissement massif dans notre industrie, nos compétences, et nos technologies. Nous devons aller beaucoup plus fort, et beaucoup plus vite.

Je parle de lucidité, qui doit nous permettre de regarder le monde tel qu'il est et l'époque telle qu'elle va. Sans irénisme. Sans déclinisme non plus.

Je le disais en introduction : ayons confiance dans nos forces, notre énergie, nos talents, ils sont immenses. À nous d'être à la hauteur de cette formidable envie de faire, cette audace et cette liberté qui continuent de tisser notre Nation. ■

**Denise Campbell Bauer**

Ancienne Ambassadrice des États-Unis en France et à Monaco



“  
**L'innovation et la créativité françaises sont un moteur de succès.**  
”

**Madame l'Ambassadrice, après avoir lu notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus frappée ?**

Tout d'abord, le niveau de talents en France, tous secteurs et régions confondus. Des hauts responsables français, y compris le Président Macron et le Premier Ministre Bayrou, ont jadis participé à des programmes d'échanges professionnels très réputés aux États-Unis. Le nombre d'étudiants et de chercheurs boursiers français qui poursuivent leurs études aux États-Unis ne cesse de grimper.

Deuxièmement, je partage l'avis selon lequel **l'innovation et la créativité françaises sont un moteur de succès**. Les entreprises et les entrepreneurs français attirent des investisseurs américains et s'implantent partout aux États-Unis. *Café Joyeux*, par exemple, agrandit son réseau grâce au soutien financier américain et exporte ainsi son modèle d'entrepreneuriat social. **Pour nos deux pays, l'investissement est réciproque : la France est le 5<sup>e</sup> investisseur étranger aux États-Unis, et les États-Unis sont le 1<sup>er</sup> investisseur étranger en France.**

Ce rapport met enfin évidence ce qui fait la force de notre partenariat commercial, qui fêtera bientôt ses 250 ans : nos valeurs communes. Depuis le début de notre alliance, **nous avons défendu l'importance de la démocratie et des droits démocratiques, et le besoin de préserver un marché ouvert, transparent et prévisible pour nos activités respectives**. Ces valeurs perdurent et contribuent au succès de nos peuples et de nos économies.

**Aujourd'hui, quels sont les principaux défis à relever pour des entreprises américaines en France ?**

Nous sommes témoins de la naissance de nouvelles technologies ; la France et les États-Unis doivent donc déterminer comment gérer et tirer profit des opportunités qui se présentent. Notre mission est très attachée aux nombreuses sociétés américaines qui exercent leurs activités en France, pour certaines depuis plus d'un siècle, et nous tenons à soutenir et à mettre en avant leur travail remarquable.

Notre relation bilatérale en matière d'investissement et de commerce bénéficie d'une forte et longue histoire. Des entreprises américaines ont atteint des records en

investissant en France, et ont ainsi créé des conditions propices à un climat d'investissement idéal. **Nous saluons les efforts de la France qui promeuvent un environnement garantissant un traitement égal pour toutes les entreprises. Une prouesse lorsqu'on considère le nombre de sociétés qui investissent en France depuis des décennies.**

**La France et les États-Unis sont des partenaires historiques ; quels sont les domaines de coopération les plus prometteurs ou les plus stratégiques ?**

Notre coopération stratégique s'étend jusqu'à la zone indopacifique. J'ai été la 1<sup>re</sup> Ambassadrice des États-Unis à faire une visite officielle en Polynésie française et en Nouvelle Calédonie en 2023. Nous y avons rencontré des dirigeants des mondes économique, culturel, militaire, universitaire ou encore politique pour optimiser notre engagement dans la région. **La France attire les intérêts commerciaux américains, et bien au-delà de ses frontières hexagonales !**

Et comment oublier le grand succès des *JOP 2024*, et notre coordination avec Los Angeles ?

**Dans les années à venir, comment la France doit-elle orienter ses priorités pour préserver sa compétitivité ?**

Des difficultés budgétaires et fiscales sont au cœur des enjeux auxquels font face nos deux pays. Ces questions ont forcément un impact sur le monde des affaires. **Lors des discussions avec des chefs d'entreprises américaines, j'entendais souvent qu'ils augmenteraient davantage leurs investissements en France si l'environnement commercial était stable et transparent, et si l'État poursuivait ses réformes en faveur du secteur privé.**

**Pour moi, ce qui rend les États-Unis et la France compétitifs, ce sont les gens.** Pendant les 3 ans de mon mandat, j'ai visité les 4 coins de l'Hexagone. J'ai rencontré des élus, des entrepreneurs, des chefs d'entreprises et des étudiants, tous motivés par ce que nous propose l'avenir et qui cherchaient de nouvelles façons de collaborer et de créer du lien avec les États-Unis. ■

**Sara Armbruster**

Présidente-directrice générale de Steelcase



**À la lecture de notre rétrospective, quels sont les éléments qui vous ont le plus interpellée ?**

L'engagement de longue date de la France en faveur de l'innovation et du développement des talents. La rétrospective met en avant la manière dont la France a instauré une culture du progrès dans des domaines tels que le développement durable et la transformation numérique – des domaines clés pour Steelcase, qui crée des espaces au service du potentiel humain. Cet état d'esprit tourné vers la croissance est en adéquation avec notre fort ancrage en France, où nos *WorkLife Centers*, notre activité de production et nos équipes commerciales présentes sur tout le territoire nous permettent de développer des solutions innovantes pour les espaces de travail de nos clients.

**Pourquoi est-il important pour une entreprise américaine, et en particulier pour Steelcase, d'être présente en France ?**

L'héritage de la France dans le domaine du design, ses talents et l'importance que le pays accorde au développement durable sont autant de raisons qui rendent notre présence ici essentielle. Notre implantation en France nous aide à rester proches d'un marché qui met en valeur la créativité et la responsabilité environnementale, ce qui nous permet de collaborer avec des partenaires et des clients locaux pour façonner l'avenir du travail.

**Quelles sont les principales difficultés auxquelles votre entreprise est actuellement confrontée sur le marché français ?**

La complexité administrative et la dynamique du marché du travail sont des problématiques récurrentes en France. Mais la priorité donnée au développement durable et à l'innovation offre de nombreuses opportunités. Nous travaillons étroitement avec nos partenaires

“

**Notre implantation en France nous aide à rester proches d'un marché qui met en valeur la créativité et la responsabilité environnementale.**

”

et nos interlocuteurs locaux pour relever ces défis, tout en continuant de proposer des solutions performantes et durables à nos clients.

**Dans les années à venir, quelles sont les deux grandes priorités que la France devrait se fixer pour préserver sa compétitivité ?**

Simplifier les processus administratifs et investir dans le développement des talents. Il est également primordial de maintenir la dynamique en faveur des initiatives « vertes » et de favoriser l'innovation au service d'une croissance durable. L'investissement de Steelcase en France reflète cet engagement commun, et nous sommes fiers de jouer un rôle dans la promotion de solutions en adéquation avec les ambitions du pays dans ces domaines. ■

“

**Il est primordial de maintenir la dynamique en faveur des initiatives « vertes » et de favoriser l'innovation au service d'une croissance durable.**

”

**Xavier Bertrand**

Président de la Région Hauts-de-France



**À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?**

Malgré beaucoup de contraintes, administratives ou fiscales, la France est attractive ! Imaginez maintenant si, dans cette course internationale, la France décide de desserrer le frein à main en réduisant la pression fiscale, en se libérant des normes excessives qu'elle impose à ses entreprises... Les politiques français doivent avoir une idée fixe : développer une politique la plus *pro-business* possible et garder un cap clair et constant au niveau des grandes orientations économiques malgré les alternances politiques.

**Selon vous, quels sont aujourd'hui les grands enjeux auxquels font face les entreprises américaines installées en France ?**

Nous avons une spécialité française qui fait peur aux entreprises étrangères surtout américaines : nos procédures administratives. Lors de mon arrivée à la tête de la Région Hauts-de-France, je me suis rendu compte qu'une entreprise avait besoin de deux fois plus de temps pour s'implanter dans la Région qu'à quelques kilomètres de là, en Belgique. Avec l'aide du Préfet de région, j'ai donc mis tous les acteurs concernés autour d'une table et nous avons réussi à créer un outil, un contrat d'implantation, qui permet de réaliser toutes ces procédures simultanément et non plus successivement et donc de gagner beaucoup de temps. Mais ça ne suffit pas. Si nous voulons être réellement dans la course internationale, nous devons, au niveau national, réduire drastiquement le nombre de procédures et transformer le parcours du combattant en tapis rouge pour les entreprises.

**Au niveau de votre région, comment adaptez-vous et déclinez-vous des politiques d'attractivité qui répondent à ces enjeux ?**

La Région Hauts-de-France est en train de se transformer et de prendre un temps d'avance dans certains secteurs.

“

**Nous devons transformer le parcours du combattant en tapis rouge pour les entreprises.**

”

“

**Nous avons une spécialité française qui fait peur aux entreprises étrangères (...) : nos procédures administratives.**

”

D'abord avec le *Canal-Seine-Nord-Europe*, ce grand projet, qui va relier le bassin de la Seine et de l'Oise au réseau fluvial nord européen. Nous avons fait des paris, notamment sur les batteries pour l'automobile et l'implantation de 7 gigafactories qui nous permettront de rester leader dans ce secteur. Lors des 10 dernières années, 203 projets américains ont été développés dans les Hauts-de-France. C'est le 2<sup>e</sup> pays investisseur dans notre Région, après l'Allemagne. C'est le fruit d'une straté-

gie de long terme avec notamment la signature d'un partenariat avec le Maryland pour développer nos relations économiques et touristiques. Pour ne pas freiner cette dynamique, nous devons constamment améliorer ces politiques. Récemment, la Région a lancé *Hauts-de-France International* qui réunit conseil régional, chefs d'entreprises et acteurs économiques pour mieux coordonner nos forces et avoir une approche globale.

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

Plusieurs grands défis nous attendent. Je pense d'abord à la question du foncier et de l'énergie. Si nous voulons faire venir des investisseurs et créer des projets, il nous faudra des terrains prêts à être exploités, des sites clefs en main. La rareté de ces terrains, couplée à l'accès à une énergie décarbonnée et compétitive, ainsi que tous les enjeux autour de la dépollution ou les contraintes administratives comme le ZAN une priorité. Un deuxième défi sera celui de l'IA. La question ne sera pas de savoir si nous y sommes favorables ou opposés, cette révolution bouleversera quoi qu'il arrive nos sociétés. Nous devons nous y préparer et en tirer profit. Je veux faire des Hauts-de-France une place forte de l'IA et la France doit être aux avant-postes mondiaux. ■



**Albert Bourla**

Président-directeur général de Pfizer

**À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?**

La capacité à naviguer avec succès malgré les vents contraires. Au fil des années, la France a démontré son engagement en faveur de l'innovation et a su envoyer des signaux clairs sur l'importance des investissements internationaux.

L'apogée de l'attractivité en 2009 et son retour en force depuis 2017 démontrent l'importance de maintenir la confiance des investisseurs et de mettre en œuvre des politiques pro-business. Ces efforts ont fait de la France un hub mondial en matière d'innovation.

De même, il est intéressant de noter que la France a connu une période de déclin économique lorsque les politiques menées ont manqué de cohérence et de prévisibilité pour les investisseurs.

**Pourquoi est-il important pour une entreprise américaine comme Pfizer d'être présente en France ?**

Depuis son implantation en France en 1954, Pfizer a réalisé des investissements majeurs dans le pays. **Ces trois dernières années, nous avons annoncé plus de 1,5 milliards d'euros d'investissements sur le territoire, dont plus de 700 millions ont déjà été investis et 900 millions sont d'ores et déjà prévus.**

Nous croyons dans la capacité de la France à s'imposer comme un hub de référence en matière d'innovation. L'écosystème scientifique très dynamique que propose ce pays fait écho à notre mission : développer des innovations qui changent la vie des patients.

**Nous sommes convaincus que la France a les atouts pour développer son potentiel et rester une destination clefs en matière d'investissements en santé.**



**Il est essentiel de maintenir le rythme des réformes et d'assurer la continuité des politiques menées malgré les alternances politiques.**



**avons vu ces dernières années le taux de reversement imposé à notre secteur croître beaucoup plus vite que le chiffre d'affaires brut réalisé par nos entreprises :** ce poids excessif de la régulation est un vrai enjeu.

**Dans les années à venir, quelles sont les deux grandes priorités que la France devrait se fixer pour préserver sa compétitivité ?**

La France doit en premier lieu continuer à dérouler son agenda pro-innovation. **Il est essentiel de maintenir le rythme des réformes et d'assurer la continuité des politiques menées malgré les alternances politiques.** Je pense notamment à la protection de la propriété intellectuelle, qui est un sujet crucial.

La France doit également travailler en collaboration avec ses partenaires pour renforcer la compétitivité de l'UE. Cela passera notamment par le déploiement d'une stratégie ambitieuse en matière de santé dans le cadre de l'*Agenda Stratégique 2024-2029* et par la garantie d'une nouvelle législation pharmaceutique européenne pro-innovation. En prenant à bras le corps ces deux enjeux, la France pourra endosser le rôle de leader international en matière de sciences du vivant et continuer à attirer les investissements et les talents nécessaires à l'émergence de nouvelles innovations de rupture. ■



**Pascal Cagni**

Ambassadeur aux investissements internationaux et Président de Business France

**À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?**

Le point le plus marquant est le changement de perception des investisseurs américains et la remontée durable de l'attractivité de la France depuis 2017. **Les réformes engagées par le Président de la République, matérialisées par le succès du sommet *Choose France*, avec 56 annonces d'investissement représentant un montant de 15 Mds€ en 2024, ont ancré dans l'esprit de nos partenaires internationaux l'image d'un pays « pro business », en pointe sur l'IA en Europe.** Pour les entreprises américaines, **la France est d'abord un formidable réservoir de talents**, critère prépondérant de leurs décisions d'investissement depuis 25 ans, **et une terre d'innovation** : la France a été en 2023 le premier pays d'accueil en Europe des projets dans l'IA, devant le Royaume-Uni. Le soutien à notre politique d'innovation avec le plan *France 2030* et le *crédit d'impôt recherche* sont des dispositifs essentiels pour notre attractivité.

**Selon vous, quels sont aujourd'hui les grands enjeux auxquels font face les entreprises américaines installées en France ?**

Commençons par nos atouts ! Les entreprises américaines valorisent la qualité de nos infrastructures, notre situation géographique qui fait de la France **une porte d'entrée sur un marché de 450 millions de consommateurs et l'accès à une énergie décarbonée à prix compétitif.** Ces atouts structurels nous permettent d'être attractifs sur le temps long d'une décision d'investissement. Les défis auxquels nous nous efforçons de répondre pour poursuivre notre réindustrialisation concernent le temps d'installation des implantations industrielles, que nous venons de porter de 18 à 9 mois grâce à la *Loi Industrie Verte*, et les impôts de production, que nous devons continuer de diminuer pour rester compétitifs.



**L'investissement international est aussi une véritable force pour notre capacité d'innovation.**



**La France est un formidable réservoir de talents et une terre d'innovation.**



**Pourquoi l'attractivité économique est-elle si importante pour la France ?**

Les 18 800 entreprises sous contrôle étranger implantées en France représentent 13% des effectifs employés, 15% de l'investissement et 29% des exportations. **Les sociétés américaines, à elles seules, totalisent 504 000 emplois (INSEE).** **L'investissement international est l'un des piliers de notre réindustrialisation.**

Business France a recensé en 2023, 1 815 décisions d'investissement étranger ayant créé ou maintenu 60 000 emplois. Un tiers de ces projets et de ces emplois est dirigé vers des activités de production, et **ces investissements bénéficient en majorité à nos territoires : 75% concernent des communes de moins de 20 000 habitants.**

**L'investissement international est aussi une véritable force pour notre capacité d'innovation.** 170 décisions d'investissement en 2023 concernaient la R&D et l'ingénierie, dont 60% dans les secteurs *France 2030*, contribuant à positionner la France comme l'un des écosystèmes les plus dynamiques d'Europe.

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

**Le premier grand virage est celui de l'IA.** Le *Sommet de Paris pour l'Action sur l'IA* (10-11 février 2025) a montré la place centrale que souhaite jouer notre pays, avec une ambition affirmée pour l'Europe. Dans ce domaine, nous avons des atouts uniques : notre école de mathématiques, notre énergie nucléaire et une forte volonté politique.

**Le second virage est celui de la décarbonation de l'industrie. La France est bien positionnée pour devenir un leader européen de l'économie verte** : notre pays se classe au 5<sup>e</sup> rang de l'*Energy Transition Index 2024* du *World Economic Forum* grâce à mix énergétique très largement décarboné.

En suivant ce cap, la France restera l'un des écosystèmes les plus innovants et les plus attractifs du monde. ■

**Mark Costa**

Président-directeur général  
de Eastman Chemical  
Company



“  
**L’impulsion donnée par  
le Président,  
Emmanuel Macron,  
et l’initiative *Choose France*  
ont joué un rôle crucial  
pour redorer l’image  
de la France comme  
une nation favorable  
aux affaires.**  
”

**À la lecture de notre rétrospective, qu’est-ce qui vous a le plus marqué ?**

La transformation significative de l’attractivité de la France après 2017, grâce à des politiques gouvernementales pro-actives, notamment en faveur des industries, et un écosystème d’innovation robuste. **L’impulsion donnée par le Président, Emmanuel Macron, et l’initiative *Choose France* ont joué un rôle crucial pour redorer l’image de la France comme une nation favorable aux affaires**, augmentant ainsi l’optimisme des investisseurs américains. De plus, **l’accent mis sur le développement d’une économie circulaire et sur les forces de la France en matière d’innovation et de talents souligne son potentiel à être leader de la croissance économique durable.**

**Pourquoi est-il important pour une entreprise américaine comme Eastman d’être présente en France ?**

Eastman a son siège social à Kingsport, dans le Tennessee, et ses activités s’étendent à l’échelle mondiale. **Environ 30% de notre chiffre d’affaires annuel provient de la région EMEA.** Lorsque nous avons engagé environ 2 milliards de dollars dans notre plateforme mondiale circulaire pour faire progresser nos technologies de recyclage, notamment pour les déchets plastiques qui finissent actuellement en décharge ou incinérés, nous avons identifié des opportunités significatives non seulement aux États-Unis, mais aussi en Europe, et en particulier en France – un pays prêt à jouer un rôle de leader dans l’économie circulaire. **La France a joué un rôle clé dans l’établissement des objectifs climatiques de l’UE et de l’Accord de Paris.** Elle se distingue par des ambitions fortes en matière de réduction des émissions de carbone et d’économie circulaire, et elle est en tête en Europe pour la mise en œuvre de dispositifs de « responsabilité élargie des producteurs » (REP) structurés pour le plastique et le textile. **En Normandie, nous avons également trouvé une forte culture industrielle et une collaboration qui ont joué un rôle important dans notre décision de choisir la France pour notre projet.**

**Quelles sont les principales difficultés auxquelles votre entreprise est actuellement confrontée sur le marché français ?**

**Le principal défi pour Eastman et nos clients est l’incertitude réglementaire au niveau de l’UE.** Cela se traduit par un intérêt beaucoup plus limité pour conclure des contrats à long terme pour notre usine de recyclage moléculaire annoncée en Normandie. Bien que nous ayons réussi à obtenir des permis, des subventions et des positions stratégiques en matière d’approvisionnement, **la transition des lettres d’intérêt à des contrats commerciaux de long terme est freinée par les incertitudes législatives.** L’actuel cadre politique européen manque d’incitations suffisantes pour les investissements dans les infrastructures de recyclage des plastiques, ce qui affecte notre capacité à finaliser des contrats essentiels à la viabilité du projet. **Il est crucial que l’UE et la France apportent de la clarté sur les réglementations afin de créer une véritable économie circulaire régionale et un environnement concurrentiel équitable.**

**Dans les années à venir, quelles sont les deux grandes priorités que la France devrait se fixer pour préserver sa compétitivité ?**

Pour que notre projet progresse avec confiance, il est essentiel d’établir un cadre de sécurité juridique concernant les plastiques recyclés et de favoriser une concurrence équitable. Cela peut être réalisé en mettant en œuvre des incitations qui encouragent la demande pour les plastiques recyclés produits localement ou en fournissant des subventions adéquates pour alléger les coûts. **La France doit guider l’Europe dans la réduction de la dépendance aux importations de matières premières en promouvant une économie circulaire locale.** Recycler près des lieux de consommation réduit les impacts environnementaux, soutient les économies locales et favorise la durabilité, mais cette transition implique des coûts importants. **Ce changement est nécessaire pour gagner en compétitivité, car les matériaux durables produits dans l’UE font face à une concurrence féroce de la part d’importations moins chères.** ■

**Frédéric Duval**

Directeur général  
d’Amazon.fr



**À la lecture de notre rétrospective, qu’est-ce qui vous a le plus marqué ?**

Cette rétrospective est riche d’enseignements. Elle souligne, d’une part, les atouts forts de la France – sa qualité de main d’œuvre, ses infrastructures, ou encore son positionnement géographique. Elle rappelle, d’autre part, que **le volontarisme politique, la cohérence des politiques économiques sur le temps long, et la confiance dans les entreprises sont des ingrédients clés de l’attractivité.** Enfin, se dessinent aussi pour l’Hexagone des défis importants, à commencer par la difficulté à attirer les grands projets industriels et logistiques du fait de l’incertitude et des délais qui pèsent sur les investisseurs.

**Pourquoi est-ce important pour une entreprise comme Amazon d’être présente en France ?**

Depuis plus de 20 ans, Amazon tisse des liens durables avec la France et ses territoires, et nous faisons désormais partie du quotidien de millions de Français. Notre ambition est la même depuis le premier jour : permettre à tous les clients en France d’accéder à une vaste sélection, à prix bas, avec une expérience client hors pair – tout en apportant une contribution positive à l’économie et à la société française. **Nous avons consacré plus de 24 milliards d’euros à nos activités en France depuis 2010 et souhaitons continuer à y investir.** Sur cette même période, **nous sommes devenus le premier créateur net d’emplois directs dans l’Hexagone, avec plus de 24 000 salariés en CDI à date.**

**Aujourd’hui, quels sont les grands enjeux auxquels votre entreprise est confrontée sur le marché français ?**

**Amazon est une entreprise qui souhaite continuer à investir à France – et nous souhaiterions pouvoir le faire de façon plus significative et plus rapide.** Nous avons annoncé lors du Sommet *Choose France* un nouveau plan

“  
**Nous avons consacré  
plus de 24 milliards  
d’euros à nos activités  
en France depuis 2010 et  
souhaitons continuer à y  
investir.**  
”

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

**Il faut encourager les pouvoirs publics à poursuivre un agenda de simplification ambitieux, qui se traduira in fine par plus de croissance, plus de création d’emplois et plus de pouvoir d’achat pour les Français.** Notamment, **il est indispensable de réduire l’insécurité juridique et les risques contentieux qui pèsent aujourd’hui sur les projets d’investissement et conduisent à l’abandon de projets**, comme cela a été le cas pour Le Duff ou Ferrero récemment. C’est autant d’opportunités manquées pour l’économie française. À titre d’exemple, un site comme notre centre de distribution d’Aigny près de Metz a permis de créer 4 000 emplois directs dès sa première année d’activité. ■

“  
**Nous sommes devenus  
le premier créateur net d’emplois directs  
dans l’Hexagone.**  
”

**Patrick Martin**  
Président du Medef  
Mouvement des Entreprises  
de France



“  
**La France reste malgré tout un marché d'opportunités et dispose d'atouts très différenciants et reconnus sur lesquels les investisseurs étrangers savent pouvoir capitaliser.**  
”

**À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?**

Je retiens naturellement l'analyse très intéressante des atouts dont dispose la France et que je ne peux que partager. Nous avons également au MEDEF dressé les mêmes constats sur les freins trop nombreux qui pèsent sur l'attractivité de notre pays.

**Selon vous, quels sont aujourd'hui les grands enjeux auxquels font face les entreprises américaines installées en France ?**

Ce sont les mêmes enjeux auxquels font face les entreprises françaises dans un contexte d'incertitudes politiques, économiques et géopolitiques. Malgré les réformes de ces dernières années, **la lourdeur administrative et réglementaire tant au niveau national qu'europpéen, le niveau élevé de la fiscalité, le coût du travail et le coût de l'énergie ou encore l'accès au foncier sont des préoccupations légitimes pour les investisseurs en France.** Je ne cesse de le rappeler à l'ensemble des mes interlocuteurs au Gouvernement. J'ai le sentiment d'être entendu, mais pas assez vite ou avec trop de frilosité ! **La France reste malgré tout un marché d'opportunités et dispose d'atouts très différenciants et reconnus sur lesquels les investisseurs étrangers savent pouvoir capitaliser** comme très bien rappelé dans votre rétrospective.

**Quelles attentes avez-vous vis-à-vis des politiques françaises pour répondre à ces enjeux ?**

Visibilité-stabilité ! **Il nous faut impérativement disposer d'un cap politique clair et stable** qui garantira l'adoption d'un budget responsable, porteur d'investissements d'avenir, de simplification et de réduction des dépenses de fonctionnement de la sphère publique. **Nous souhaitons la poursuite d'une politique de l'offre et la mise en œuvre de conditions réglementaires et fiscales qui nous mettent sur un pied d'égalité avec nos concurrents étrangers.** Il faut également réduire massivement nos dépenses publiques. Avec des dépenses publiques égales à 57,3%

du PIB, la France est restée au premier rang de l'UE en 2023. C'est un enjeu de crédibilité vis-à-vis de nos créanciers, de souveraineté, d'avenir de notre modèle social et de soutien à la croissance. C'est possible, d'autres pays l'ont fait : Pays-Bas (48% ↘ 42%), Espagne (49,5% ↘ 42,3%), et ... les États-Unis (43% ↘ 38,5%).

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

La transition écologique et énergétique et l'innovation technologique font partie des moteurs de croissance économique incontournables. Il se dit qu'il faut 40 milliards annuels afin de les consacrer à la décarbonation des entreprises, si ce chiffre est le bon, ce qui montre bien que nous avons besoin d'une réelle croissance, et que les moyens doivent en être donnés aux entreprises. Les pouvoirs publics doivent avoir cet objectif en ligne de mire, entre autres !

**La France vise à devenir la première grande économie décarbonée européenne. Il s'agit d'un projet formidable et enthousiasmant.**

Innover dans les secteurs prioritaires comme l'IA ou le quantique sera un levier clé à la fois de réindustrialisation, d'emploi dans les territoires et de souveraineté, mais aussi de performance économique en générant gains de productivité et en garantissant une compétitivité accrue. Nous devons devenir, la France et l'UE, les premiers mondiaux dans ce domaine. ■

“  
**La France vise à devenir la première grande économie décarbonée européenne. Il s'agit d'un projet formidable et enthousiasmant.**  
”

**Renaud Muselier**  
Président de la Région  
Provence-Alpes-Côte d'Azur,  
Président délégué  
de Régions de France



“  
**Rien n'est acquis. Pour garder sa position pionnière, la France doit relever de nombreux défis.**  
”

**À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?**

Ces 25 dernières années ont été marquées par des cycles contrastés : l'apogée de 2009, suivie d'un déclin en 2012, et d'une remontée grâce aux réformes sous Emmanuel Macron. **La France a une forte capacité de résilience et est capable de rebondir dans un environnement mondial compétitif.** Elle l'a prouvé à plusieurs reprises.

Les forces de la France, comme ses talents, son innovation et ses infrastructures, restent des atouts majeurs dans cet environnement. Des freins persistent, notamment la fiscalité ou les lourdeurs administratives. Mais notre capacité à relever les défis est plus grande pour rester compétitifs et continuer de briller à l'international.

**Selon vous, quels sont aujourd'hui les grands enjeux auxquels font face les entreprises américaines installées en France ?**

La France et les États-Unis entretiennent des liens économiques très forts et mutuellement bénéfiques. **Les États-Unis sont d'ailleurs les 1<sup>er</sup> investisseurs en Région Sud.** Les entreprises américaines continuent à investir massivement en région et en France, notamment dans la recherche et le développement, l'ingénierie et l'intelligence artificielle. Toutefois, après le rebond exceptionnel des échanges commerciaux franco-américain à la sortie de la pandémie de Covid, qui a permis d'atteindre des niveaux records, nous avons observé un recul assez marqué en 2023. Les échanges bilatéraux se maintiennent toutefois à un niveau supérieur à celui observé avant la crise sanitaire. L'arrivée au pouvoir de Donald Trump et les décisions que cela va induire dessinent une nouvelle ère. Les premières décisions prises par le Président des États-Unis nous imposent de repenser notre modèle.

“  
**Notre capacité à relever les défis est plus grande pour rester compétitifs et continuer de briller à l'international.**  
”

**Au niveau de votre région, comment adaptez-vous et déclinez-vous des politiques d'attractivité qui répondent à ces enjeux ?**

Nous plaçons l'attractivité au cœur de notre action. Les résultats parlent d'eux-mêmes : en 2023, 117 entreprises étrangères se sont implantées chez nous, générant près de 3 700 emplois. Depuis 2011, les investissements ont doublé, notamment dans des secteurs d'avenir

comme les nouvelles technologies, l'électronique et les sciences de la vie. Les États-Unis sont nos premiers partenaires, avec 17 projets réalisés en 2023 et des entreprises qui réinvestissent régulièrement, preuve de leur confiance. En 2025, avec risingSUD, notre agence d'attractivité et de développement économique, nous renforçons cette dynamique avec des missions économiques ciblées à San Francisco, Boston et au Texas. Ces efforts témoignent de notre ambition : faire du Sud un leader économique, innovant et durable, moteur de l'emploi et de la compétitivité.

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

L'arrivée au pouvoir de Trump et les changements que cela va induire au niveau international, la guerre à nos frontières, les pandémies passées nous prouvent que rien n'est acquis. Pour que la France garde sa position pionnière, elle doit relever de nombreux défis. Parmi eux, **nous devons impérativement renforcer la transition énergétique en investissant massivement dans les énergies renouvelables, la décarbonation et les infrastructures vertes.** En région Sud, nous avons déjà engagé 30 milliards d'euros d'ici 2028 pour répondre à ces enjeux, avec des projets majeurs comme ITER et le développement de l'hydrogène. Ensuite, **nous devons accélérer l'innovation numérique, notamment dans l'intelligence artificielle et la cybersécurité,** secteurs clés pour attirer des investissements et créer des emplois d'avenir. **Nous avons les atouts et la vision pour y parvenir.** ■

**Antonio Neri**

Président-directeur général  
de Hewlett Packard  
Enterprise



“  
**Nous sommes fiers  
de mettre  
notre expertise  
au service de  
la France.**  
”

À la lecture de notre rétrospective, quels sont les éléments qui vous ont le plus interpellé ?

La France est l'une des principales destinations pour les investissements internationaux en Europe, grâce au rôle de leader qu'elle a tenu au cours des 25 dernières années pour favoriser l'innovation.

Ce qui résonne profondément avec nos valeurs, c'est **l'engagement de la France à développer et à mettre en œuvre l'IA de manière éthique et durable**. L'adoption précoce, en 2018, d'une *stratégie nationale sur l'IA* en est le reflet. Chez HPE, nous partageons et déployons cette vision, avec nos solutions d'IA permettant aux organisations de mettre en œuvre des applications éthiques et de réduire leur consommation d'énergie.

De plus, la forte conviction et le leadership de la France dans la promotion des innovations de pointe et la recherche dans des domaines tels que l'IA ou le *cloud computing* sont en adéquation avec les efforts portés par nos centres mondiaux de R&D de Grenoble et Mougins.

**Pourquoi est-il important pour une entreprise américaine, et en particulier HPE, d'être présente en France ?** HPE est une entreprise mondiale, et **la France est une pierre angulaire de la stratégie globale d'HPE depuis plus de 60 ans. L'écosystème d'innovation dynamique de la France, son leadership en matière de préparation à l'IA et son engagement sur la durabilité en font un marché idéal pour faire progresser nos technologies.**

Nous avons apprécié la possibilité de contribuer à des initiatives telles que *Choose France* et *Tech for Good*, et *le Sommet pour l'action sur l'IA* nous a permis d'affirmer notre engagement aux côtés de la France.

Nos deux centres de R&D, installés en France, jouent un rôle essentiel dans le développement de solutions innovantes en matière de calcul haute performance, de 5G et d'IA. Ces innovations nous permettent de répondre aux besoins spécifiques des entreprises françaises, des orga-

“  
**La France est  
une pierre angulaire de  
la stratégie globale d'HPE  
depuis plus de 60 ans.**  
”

nisations publiques et académiques, en veillant à ce que la technologie reste accessible, sécurisée et respectueuse de l'environnement.

**Quels sont les principales difficultés auxquelles votre entreprise est actuellement confrontée sur le marché français ?**

L'une de nos principales priorités est de soutenir la transformation numérique rapide de l'économie et de la société françaises. Nos priorités incluent le respect des cadres réglementaires rigoureux de la France tout en favorisant une croissance durable.

À cette fin, **nous continuons d'investir dans l'écosystème technologique français, en travaillant en étroite collaboration avec un réseau de plus de 3000 partenaires locaux à travers le pays, dont 80% sont des PME.**

**Dans les années à venir, quels sont les deux grandes priorités que la France devrait se fixer pour préserver sa compétitivité ?**

D'abord, **la France doit continuer d'investir dans l'IA, la R&D et le développement des talents pour rester à la pointe de l'innovation technologique.** HPE est très alignée sur cet objectif grâce à son engagement pour fournir des solutions d'IA et des réseaux et de *cloud* hybride de pointe, qui permettent aux organisations d'adopter l'IA générative plus facilement.

Ensuite, il est crucial de favoriser la collaboration entre les secteurs public et privé pour stimuler l'innovation tout en prenant en compte les opportunités et les défis liés à l'éthique et à la durabilité.

**Nous sommes fiers de mettre notre expertise au service de la France**, alors que le pays s'engage pour rester compétitif sur la scène internationale tout en atteignant une croissance durable dans un paysage technologique en constante évolution. ■

**Fabrice Pannekoucke**

Président de la Région  
Auvergne Rhône-Alpes



“  
**La France a en elle  
toutes les forces  
nécessaires  
à son sursaut.**  
”

À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?

**Fabrice Pannekoucke :** Ce qui m'a frappé, c'est d'abord la nécessité pour nos acteurs économiques d'avoir la garantie d'une stabilité politique, juridique et fiscale : **l'incertitude est un poison économique.** Le rôle de l'État est de créer les conditions de la prise de risque et de l'investissement privé ; l'unité nationale en est une condition.

Ce qui m'a également marqué, c'est **la persistance dans le temps des atouts forts de notre pays, notamment le sens de l'entrepreneuriat, la vigueur de notre recherche ou la formation d'excellence** dispensée dans nos grandes écoles d'ingénieurs et de commerce. Mais ce qui m'a également marqué, c'est la persistance des « boulets » que la France met au pied des entreprises avec ses excès de réglementation et de fiscalité.

**Selon vous, quels sont aujourd'hui les grands enjeux auxquels font face les entreprises américaines installées en France ?**

**Laurent Wauquiez :** D'abord, **comprendre et s'adapter à la complexité du droit et de la fiscalité françaises.** Nous sommes devant une situation intenable : alors que les États-Unis inventent et la Chine produit, l'Europe et la France réglementent. Exemples entre mille, la directive européenne *CSRD* ou le *ZAN* – spécificité française – sont des « délires bureaucratiques ». Autre défi que doivent relever les entreprises en France : **les difficultés de recrutement**, alors que la France a encore un chômage parmi les plus élevés d'Europe.

Ces défis supposent de supprimer les normes nuisibles et les agences administratives inutiles tout en mettant un coup d'arrêt aux dérives de l'assistanat. À l'Assemblée nationale, nous nous battons pour réduire les dépenses publiques (plutôt qu'augmenter encore les impôts et les charges). Le travail doit payer.

**Laurent Wauquiez**

Député de la Haute-Loire  
Conseiller régional d'Auvergne  
Rhône-Alpes



Au niveau de votre région, comment adaptez-vous et déclinez-vous des politiques d'attractivité qui répondent à ces enjeux ?

**FP :** **La politique régionale que nous poursuivons est toute entière orientée vers les entreprises.** Notre agence économique, *Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises*, propose un accompagnement sur mesure aussi bien pour trouver du foncier que pour innover dans notre région. Nous avons par ailleurs réduit de 15% nos dépenses de fonctionnement – effort inégalé – pour doubler notre investissement sur le territoire. En parallèle, **nous avons ciblé les formations vers les besoins des entreprises.** Notre région est la 1<sup>re</sup> région industrielle de France, avec plus du tiers des nouvelles implantations industrielles du pays en 2023 et la moitié au premier semestre 2024. Nous faisons tout, à notre niveau, pour que les entreprises s'implantent et prospèrent en Auvergne-Rhône-Alpes.

**Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?**

**LW :** La France a connu de longues périodes de déclin et des sursauts à la rapidité stupéfiante. **Elle regorge d'atouts et de talents qu'elle s'ingénie trop souvent à bloquer, corseter, réglementer.** Nous avons besoin d'un nouveau modèle économique qui privilégie la production dans nos régions à la consommation d'importations polluantes achetées à crédit. Pour y parvenir, **il faut alléger drastiquement les normes et les charges** en mettant un coup d'arrêt aux dépenses sociales et administratives.

**L'énergie nucléaire, dont nous devons retrouver l'excellence, est une carte maîtresse pour garantir une énergie bon marché, décarbonée et abondante** aux entreprises implantées en France. L'autre grand chantier est de fonder un nouveau « contrat social » sur la récompense du travail, aujourd'hui découragé par un système social miné par l'assistanat. **La France a en elle toutes les forces nécessaires à son sursaut.** ■

**Valérie Péresse**

Présidente de  
la région Île-de-France



“  
**En Europe  
comme en France,  
la réflexion sur la norme  
précède toujours celle  
sur la compétitivité.**  
”

### À la lecture de notre rétrospective, qu'est-ce qui vous a le plus marquée ?

Ce qui m'a le plus marquée, c'est de percevoir à quel point notre partenariat économique avec les États-Unis est solide en dépit d'un certain nombre de freins structurels. Aujourd'hui encore, **les États-Unis représentent le 1<sup>er</sup> investisseur et créateur d'emplois en Île-de-France avec près de 36% du nombre total des emplois créés par des capitaux étrangers.** De plus, **il s'agit de la 1<sup>re</sup> clientèle touristique avec près de 2,7 millions de visiteurs par an.**

### Selon vous, quels sont aujourd'hui les grands enjeux auxquels font face les entreprises américaines installées en France ?

Face à l'instabilité politique en France et au retour à la Maison Blanche d'un discours au protectionnisme très agressif, il est légitime que les entreprises américaines se posent des questions sur leur présence en Europe et en France.

Je me suis rendue à New-York récemment pour rassurer les principaux acteurs économiques et financiers américains présents en Île-de-France avec un discours sans ambiguïté : **l'instabilité politique, réglementaire et fiscale ne durera pas, elle est conjoncturelle.** De plus, elle ne doit pas occulter la qualité des fondamentaux économiques de notre région car, depuis le Brexit, il n'y a plus qu'une seule métropole globale dans l'UE : c'est Paris et sa région !

Sur ce deuxième point, je n'ai de cesse de rappeler que l'Île-de-France est le cœur économique battant de la France avec 31% du PIB du pays (750 milliards d'euros c'est plus que la Pologne, la Suède ou la Belgique), le plus grand vivier de talents d'Europe (près de 800 000 étudiants formés chaque année), la première région européenne en matière de recherche et d'innovation hébergeant 40% de la recherche française et un écosystème de start-ups parmi les plus développés du monde.

### Au niveau de votre région, comment adaptez-vous et déclinez-vous des politiques d'attractivité qui répondent à ces enjeux ?

La valorisation de la destination francilienne est un travail réalisé par notre agence d'attractivité, *Choose Paris Region*, qui accompagne au quotidien les entreprises dans leurs démarches pour s'installer sur le territoire. Par ailleurs, **nous plaçons la qualité de vie au cœur de notre action en agissant pour l'amélioration continue des infrastructures à disposition des Franciliens.** Je pense par exemple au doublement du réseau ferré francilien d'ici 2030 avec le *Grand Paris Express* ou à la rénovation des lycées franciliens, plus grand plan d'investissement porté par une collectivité territoriale en France (près de 7 Mds€).

### Dans les prochaines années, quels sont les 2 grands virages ou priorités que la France devra impérativement aborder pour maintenir sa compétitivité ?

**Quand la France veut, la France peut.** Nous l'avons prouvé avec l'organisation des Jeux et la reconstruction de Notre Dame. Dès lors, tout réside dans la volonté politique. D'abord, **le gouvernement doit s'attaquer à la question de la performance publique car si nous sommes les champions du monde en matière d'impôt, ce n'est pas le cas en termes de service public. L'efficacité publique ne doit pas être un gros mot.** Elle passe par une concentration de l'État sur ses prérogatives « protéger, éduquer, soigner » et par un examen régulier des dépenses publiques.

Ensuite, **nous subissons une bureaucratie française et européenne en totale déconnexion avec ce qui se fait ailleurs dans le monde.** Entre 2019 et 2024, l'UE a adopté trois fois plus d'actes réglementaires que le Congrès américain. Je pense par exemple aux *CSRD* et *CS3D* qui fixent des obligations très strictes en matière de *reporting* alors que rien de tel n'existe ailleurs dans le monde. **En Europe comme en France, la réflexion sur la norme précède toujours celle sur la compétitivité.** Cela doit cesser ! ■

## À propos de l'AmCham en France

L'AmCham France a été fondée en 1894 pour promouvoir les échanges économiques entre la France et les États-Unis. En tant que plateforme de rencontre, de réflexion et d'échange, elle agit comme un trait d'union entre les milieux politique, économique et académique.

L'AmCham regroupe aujourd'hui plus de 200 entreprises françaises et américaines ainsi que de nombreux partenaires académiques et économiques des deux bords de l'Atlantique. Indépendante de tout gouvernement, et convaincue que les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour faire émerger de nouvelles idées dans le débat public, elle est force de propositions pour répondre aux grands défis sociétaux et économiques.

À ce titre, l'AmCham France s'attache principalement à renforcer l'attractivité de la France. Elle œuvre ainsi auprès des décideurs publics pour développer et consolider un environnement français favorable aux entreprises étrangères, et notamment américaines, qui sont les premiers investisseurs et employeurs étrangers en France.

## À propos de Bain & Company

Bain & Company est le cabinet de conseil international qui accompagne les dirigeants pour transformer leurs entreprises en pionnières du monde de demain.

À travers 65 bureaux dans 40 pays, Bain fait équipe avec ses clients autour d'une ambition commune : atteindre des résultats exceptionnels qui leur permettent de dépasser la concurrence et de redéfinir leur secteur.

Depuis sa fondation en 1973, Bain & Company mesure son succès à l'aune de celui des entreprises qui lui font confiance et bénéficie du taux de recommandation le plus élevé dans le secteur du conseil.

À travers son engagement d'investir plus d'un milliard de dollars sur 10 ans dans des activités bénévoles, Bain mobilise ses talents, ressources et expertises auprès d'associations et organismes à but non lucratif pour répondre aux défis urgents qui s'imposent en matière d'éducation, d'équité raciale et sociale et de développement économique et environnemental.

### Nous contacter



Marc-André Kamel,  
Associé  
+33 1 44 55 75 69  
marc-andre.kamel@bain.com



Eglé de Richemont,  
Directrice Générale  
+33 1 56 43 45 61  
egle.de-richemont@amchamfrance.org