

Le marketing territorial, par F. Hatem, Editions EMS

Présentation générale

La mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières offrent des opportunités de localisation de plus en plus larges aux entreprises multinationales. Celles-ci sélectionnent soigneusement les lieux d'implantation de leurs activités à travers le monde, en tenant compte de multiples critères tels que la taille du marché, les coûts de production, la qualité des ressources, la stabilité économique et sociale. Et leurs choix, qui concernent une fraction croissante de l'investissement et de l'emploi des pays d'accueil, jouent un rôle de plus en plus décisif dans les dynamiques locales de développement. D'où l'apparition d'une compétition entre les territoires pour l'attraction des entreprises. Et donc d'un nouveau type de marché : celui de *l'investissement international mobile*. Avec sa demande (les projets des entreprises et leurs critères de localisation) et son offre (les territoires d'accueil et les ressources qu'ils peuvent offrir pour les attirer). Une compétition qui d'ailleurs ne concerne pas seulement les projets d'investissement productifs, mais touche également d'autres domaines : flux touristiques, investissements financiers et immobiliers, attraction des étudiants et des personnels qualifiés...

Pour affronter cette compétition, les institutions territoriales se sont progressivement dotées de moyens spécifiques, souvent regroupés au sein d'agences de promotion de l'investissement (API). Le mouvement fut initié dans les années 1950 par quelques Etats européens peu industrialisés et qui s'étaient tournés vers les entreprises étrangères pour assurer leur développement économique (Malte, Irlande...). Il s'est progressivement étendu à l'ensemble de l'Europe puis du monde, avec une accélération dans les années 1990 liée à la libéralisation des cadres juridiques et à la progression des flux d'IDE. Aujourd'hui, pratiquement tous les pays du monde disposent d'une agence de promotion de l'investissement. Décentralisation aidant, les collectivités territoriales se sont également dotées d'outils de ce type : c'est notamment le cas, en France, pour pratiquement toutes les régions, ainsi que pour la plupart des départements et des agglomérations grandes et moyennes. Sans même parler des places boursières, des sociétés de reconversion ou des grandes chambres de commerce, également actives en ce domaine¹.

Qu'est ce que le « marketing territorial » ? Pour séduire les entreprises étrangères et attirer leurs investissements, les APIs doivent disposer d'outils et de méthodes spécifiques, qui constituent le corpus technique du « marketing territorial ». Un métier qui présente certaines similitudes avec le marketing d'entreprise, mais aussi de profondes différences, comme nous le verrons au chapitre 1 de l'ouvrage. Parmi les similitudes, l'existence d'une compétition entre territoires pour l'accueil des projets. Parmi les différences, le fait que l'agence n'a pas pour mission de « vendre » un produit ou un service déjà existants, mais de convaincre l'investisseur qu'il trouvera sur le territoire un environnement d'affaires répondant à ses besoins, puis de faciliter son insertion durable dans l'économie locale. Le corpus méthodologique du marketing territorial associe de ce fait des techniques directement transposées du marketing classique et des outils adaptés aux spécificités de la relation entreprise - territoire. C'est vrai dans ses trois domaines principaux : le pilotage stratégique, l'action commerciale et la connaissance du marché.

¹ Cette profusion d'organismes très hétérogènes par leurs statuts, leurs moyens, leurs objectifs, leurs champs géographique, n'est d'ailleurs pas sans poser de délicats problèmes de redondance, de conflits d'attribution et finalement de coordination entre ces différentes structures agissant, sous des formes et à des niveaux géographiques très divers, pour la promotion des mêmes espaces territoriaux.

Le pilotage stratégique. L'action d'une API doit être finalisée, organisée, programmée et gérée au quotidien. Et les questions sous-jacentes, qui seront abordés au chapitre 2 de l'ouvrage, sont nombreuses : comment définir les objectifs visés par les politiques d'attractivité, en liaison avec les autres aspects des politiques de développement territorial ? Quel statut et quelle insertion institutionnelle choisir pour l'API ? Quel champ d'intervention retenir : seulement les investissements physiques, ou également les reprises et les partenariats, les investissements financiers, voire l'attraction des compétences ? Comment définir des priorités par secteurs et par segments, en fonction de l'état du marché et des atouts du territoire ? Comment répartir les moyens et organiser l'action au sein même de l'agence, et la coordonner avec celle de ses nombreux partenaires ? Comment assurer le suivi, le « reporting » et l'évaluation ? Comment, enfin, articuler entre elles les différentes séquences de cette activité de « pilotage stratégique » dans le cadre d'un processus de programmation annuel ?

L'action commerciale. Le marketing territorial, c'est aussi – beaucoup diront « surtout » - l'action concrète de promotion et de prospection auprès des investisseurs potentiels. Celle-ci sera évoquée au chapitre 3 de cet ouvrage. On peut à cet égard distinguer sept grands domaines d'intervention ou « fonctions » pour les APIs, dont chacun a donné lieu au développement d'outils spécifiques :

- les outils de *promotion territoriale* visent à la création d'une image favorable du territoire dans l'esprit des investisseurs potentiels (publicité, relations presse, argumentaires généralistes, site web...).

- Les outils de *prospection* sont destinés à détecter des projets d'implantation (présence à des salons, organisation de séminaires, envoi de mailings, identification des segments prioritaires et des entreprises-cibles, réalisation d'argumentaires techniques...).

- Les outils de *négociation* sont destinés à convaincre l'investisseur de s'implanter sur le territoire (élaboration d'une offre territoriale, chaîne de gestion des projets, contacts bilatéraux avec l'investisseur...).

- Les outils de *service à l'implantation* sont destinés à assurer le succès initial du projet (rôle de facilitateur, notamment dans le domaine des formalités administratives ; identification des partenaires locaux potentiels...).

- *Les outils d'after-care* sont pour objet de suivre les investisseurs déjà implantés pour les aider à résoudre les problèmes d'exploitation quotidienne, renforcer leur ancrage territorial et accompagner l'évolution du site dans la durée (clubs d'entreprises et contacts avec les chambres de commerce ; enquêtes de satisfaction ; détection de nouveaux projets ; établissement de lien de confiance avec les directeurs de filiales...).

- Les outils de *conseil au politique* ont pour objet l'élaboration de proposition de réformes ou d'actions de politique économique visant à l'amélioration de l'attractivité du territoire (animation de groupes de réflexion et de proposition, élaboration de diagnostics réguliers, réalisation de rapports, ...).

- Les outils de *aménagement* constituent les moyens directs d'intervention de l'API sur l'offre territoriale (programmes immobiliers ou fonciers, aide au développement des clusters, etc.)

La connaissance des marchés. Pour piloter et mettre en œuvre efficacement ces actions, il est nécessaire de bien connaître le marché. D'où le rôle des outils de recueil, de formalisation, de capitalisation et de diffusion de la connaissance. Nous présenterons ces outils au chapitre 4 de l'ouvrage, en distinguant trois aspects :

- *La connaissance de la demande*, sous ses deux formes : d'une part les entreprises (motivations et modalités d'internationalisation, critères de localisation) ; d'autre part le « marché » des investissements (par types de projets, pays d'origine et de destination, secteurs, etc.).

- *L'analyse de l'offre territoriale*, elle-même fortement liée à la problématique complexe de l'attractivité. Cette analyse nécessite la mise en œuvre de trois approches complémentaires et articulées (macro, méso et micro).

- *Enfin les outils de capitalisation, mutualisation interne et diffusion externe* de la connaissance (bases de données de différents types, sites webs et outils de communication en réseau, matériel promotionnel, etc.).

Quel avenir pour les politiques et les agences de promotion ? Après un démarrage prometteur, l'action des APIs suscite aujourd'hui un certain nombre d'interrogations. Quelle est leur capacité réelle à influencer sur les décisions des investisseurs ? Comment évaluer l'impact de leur action ? Alors que la notion de « nationalité » de l'entreprise pose de plus en plus question, la notion d'attraction des « firmes étrangères » reste-elle encore pertinente ?

Cette crise de croissance peut déboucher sur deux évolutions distinctes. Dans le premier scénario, elle marquerait le début du déclin des politiques d'attractivité, au profit d'une approche plus large : la création d'un environnement d'affaires favorable à toutes les entreprises, quelle que soit leur origine. Dans le second scénario, on assisterait plutôt à la « crise de maturité » d'une politique toujours destinée à un bel avenir, pourvu qu'elle sache professionnaliser ses pratiques et améliorer ses outils. C'est évidemment dans cette perspective que s'inscrit le présent ouvrage.