

# Le marketing territorial : principes, méthodes, pratiques

Fabrice Hatem  
Editions EMS

# Quelques définitions

- Marketing territorial : démarche visant à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de commerce, d'investissement ou de compétences
- Action marketing : ensemble des outils opérationnels disponibles (promotion, prospection, négociation, services à l'investisseur, offre territoriale) pour parvenir à ces objectifs
- Pilotage marketing : ensemble des outils permettant de déterminer les priorités de promotion, de piloter et d'évaluer l'action de l'agence de promotion
- Etudes marketing : ensemble des outils de connaissance et d'analyse mobilisables pour atteindre les objectifs précédents

# Trois aspects du marketing territorial

- Les outils de connaissance : statistiques, études, enquêtes, analyse de marché
- Les outils de pilotage : élaboration de la stratégie (objectifs-moyens), suivi de la mise en œuvre, évaluation
- Les outils d'action : promotion, prospection, mobilisation des acteurs locaux, amélioration de l'offre locale...

# Le marketing territorial : pourquoi, comment ?

- La compétition entre territoires : l'exemple de l'accueil des investissements internationaux
- Le « marché » de l'investissement et le rôle des agences de promotion
- Le recours aux outils de marketing territorial
- Les besoins en outils de recueil et d'analyse de l'information

# Compétition entre territoires pour l'accueil des investissements mobiles

- Globalisation et accroissement des flux d'IDE
- La « concurrence » entre territoires et le « marché » de l'investissement mobile
- Ne pas oublier autres dimensions : tourisme, compétences, flux financiers, etc.

# Internationalisation des firmes et développement des flux d'investissements internationaux

- Les firmes s'internationalisent pour accéder aux marchés, aux ressources, réduire les coûts, capter les avantages spécifiques des différents pays d'accueil
- Elles développent pour cela leurs implantations à l'étranger et donc leurs investissements internationaux
- L'ouverture croissante des territoires aux investissements internationaux élargit le champ des options de localisation qui leur sont offertes
- Leurs choix de localisation résultent d'un processus de décision complexe qui met en compétition les différents territoires d'accueil potentiels

# La tendance de long terme : intégration de l'économie mondiale

L'évolution de quelques indicateurs d'internationalisation entre 1990 et 2004  
(milliards de dollars)

	<b>1990</b>	<b>2004</b>	<b>2004/1990</b>
<b>Stocks d'IDE sortants</b>	1785	9732	5,5
<b>Stocks d'IDE entrants</b>	1769	8902	5,0
<b>Flux d'IDE entrants</b>	208	648	3,1
<b>Flux d'IDE sortants</b>	239	730	3,1
<b>Ventes des filiales à l'étranger</b>	5727	18677	3,3
<b>Valeur ajoutée des filiales</b>	1476	3911	2,6
<b>Exportations des filiales</b>	1498	3690	2,5
<b>F/A internationales</b>	151	381	2,5
<b>Exportations mondiales</b>	4261	11069	2,6
<b>PIB mondial</b>	22610	40671	1,8
<b>FBCF mondiale</b>	4905	8869	1,8

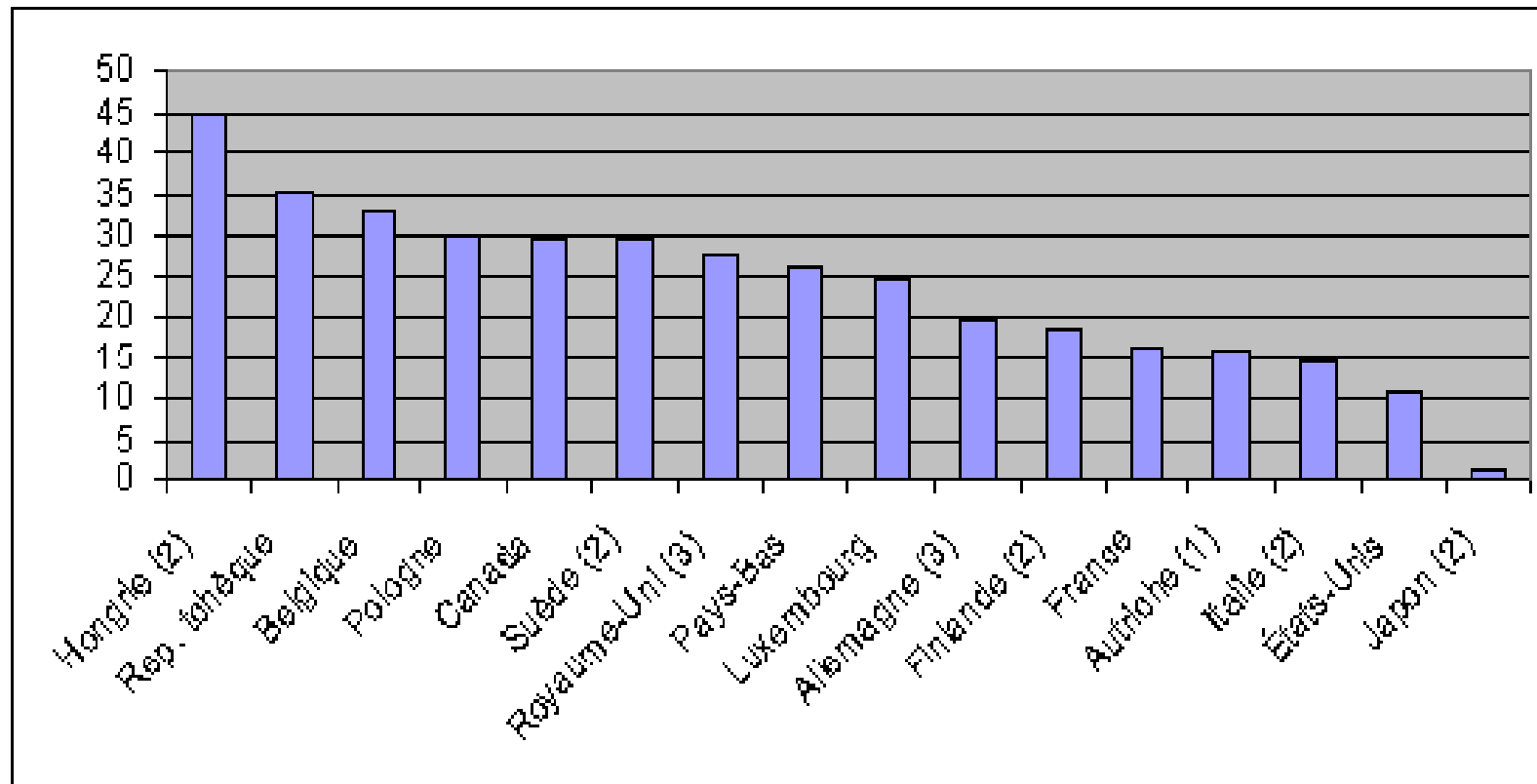
Source : CnuCED

# Nouveaux enjeux pour les politiques de développement territorial

- L'ouverture économique croissante des territoires entraîne une dépendance accrue aux incertitudes, menaces et opportunités externes
- En particulier, une fraction croissante de l'investissement et des créations d'emplois sur le territoire est liée à des processus de décision impliquant une mise en compétition de ce territoire avec d'autres
- Nouveaux types de relations firmes/territoires : de la solidarité naturelle à la coopération choisie
- Nécessité de séduire, d'attirer les projets des firmes, compétition pour l'accueil des projets internationaux
- Mise en œuvre de politiques d'attraction, au niveau national, régional et local



# Part des filiales étrangères dans le chiffre d'affaires du secteur marchand



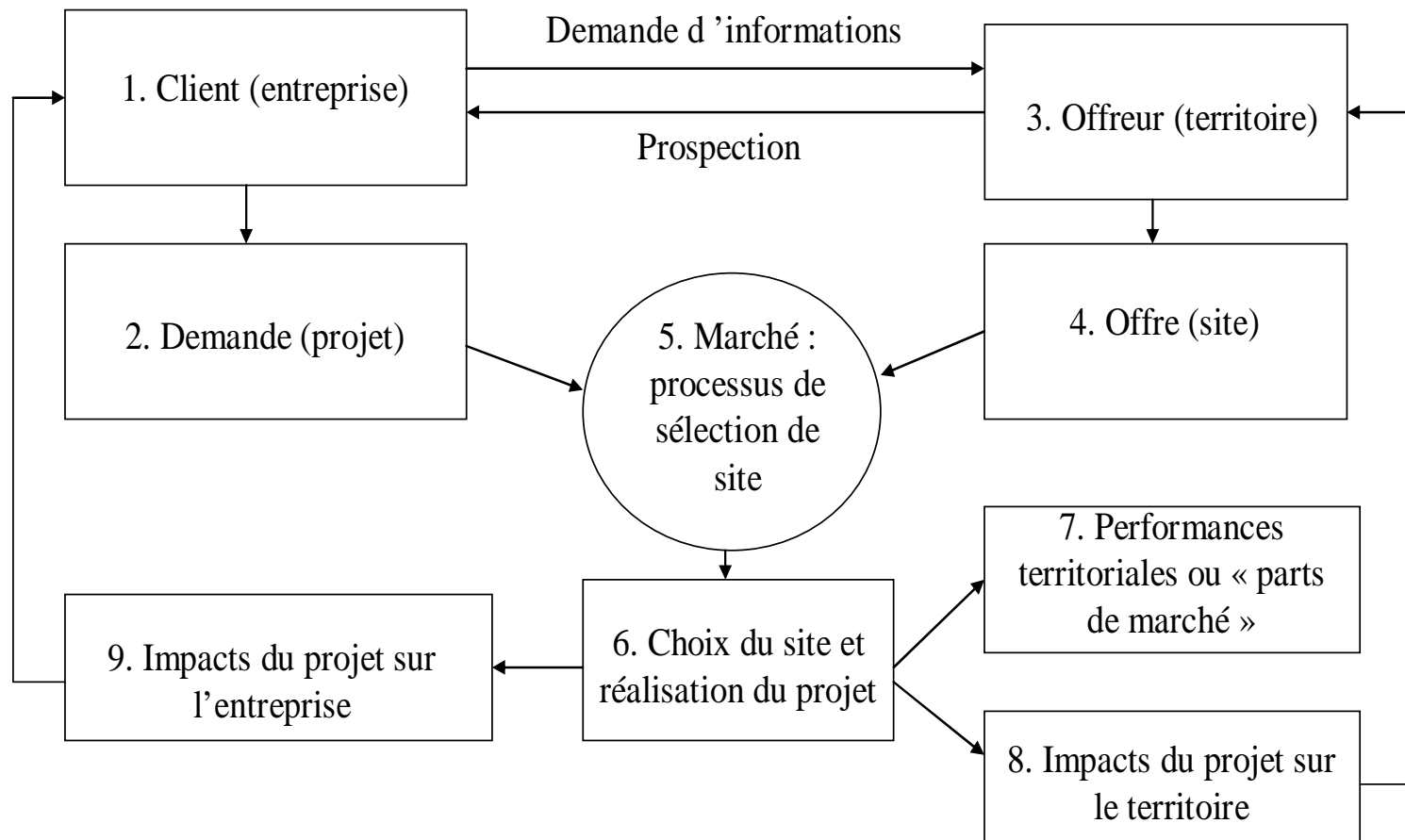
Source : OCDE, 2006 (dernière année connue).

1 : hors services sociaux et personnels

2 : hors intermédiation financière

3 : hors intermédiation fin. et services sociaux et personnels

# Le « marché » de l'investissement international



# Le client (firme)

Motivation de l'internationalisation : accès au marché, aux ressources, réduction des coûts...

Formes de l'internationalisation : acquisition, alliance, partenariat, licences, greenfield..

Diversité : sectorielle, taille, degré d'internationalisation, mode d'organisation, nationalité..

# La demande (projets)

- Diversité des projets selon secteur, fonction, nature, position dans la stratégie de l'entreprise
- Degré de mise en compétition des territoires très variable.  
Notion de projet « mobile » vs « non mobile »
- Impact variable sur le territoire en termes d'emploi, de transfert de technologie, de création/destruction de richesse, etc.

# L'offre territoriale

- Site d'implantation, mais aussi :
- Environnement (légal et fiscal, industriel et de services, infrastructures, recherche...)
- Ressources (main d'œuvre, matières premières...)
- Partenaires (avec un acteur présent sur le territoire, en vue d'une implantation sur le territoire)
- Notion d'« offre territoriale complexe »

# Le marché aujourd'hui

- Le nombre de projets portés par les entreprises est inférieur aux capacités d'implantation proposées par les territoires
- Existence d'une compétition pour l'accueil de ces investissements
- Mise en place de structures de promotion/prospection territoriales auprès des investisseurs : « agence de promotion »
- Dans ce marché dominé par la demande, l'agence doit chercher à anticiper et répondre, en permanence, aux besoins de ses clients, actuels ou potentiels

# Les territoires concurrents

- Apparition de nouveaux concurrents (pays de l'est, Asie...)
- Professionnalisation de l'activité de promotion
- Etre meilleur que les autres : notion de « benchmarking » territorial
- Comprendre les critères de localisation et les processus de décision des firmes pour se positionner

# Les facteurs de localisation

- Développement d'une abondante littérature sur la question depuis 10 ans
- Principaux facteurs : marché, ressources rares, coûts, environnement administratif, infrastructures, risque/profit
- Diversité selon les secteurs, les fonctions...
- Notion de facteurs critiques, discriminants, différenciants



# Le processus de décision des entreprises

- Complexe, faisant intervenir de nombreux acteurs
- Rôle de l'aversion au risque à tous les niveaux
- Différent selon type de projet : greenfield / brownfield, acquisition / fusion, incrémental ou stratégique, simple ou complexe, extension/restructuration
- Différent selon type d'entreprise : taille, secteur, structure, nationalité, degré d'internationalisation
- Schéma-type dans le cas d'un greenfield : long list, short list, choix final

# Les agences de promotion de l'investissement (APIs) et leurs besoins

- Un développement récent, un univers hétérogène
- Quel champ et quelles « bonnes pratiques » pour les APIs ?
- Nécessité d'un dispositif de planification stratégique /évaluation
- Outils d'action spécifique: promotion, prospection, négociation...
- Trois types de besoins en information : client, projet, territoire

# Croissance rapide et récente des APIs

- De l'Irlande au reste du monde
- Du national au local
- Evolution des problématiques : aménagement du territoire/compétition globalisée
- Evolution des formes : communication générale, promotion ciblée, offre de solution
- 180 agences nationales aujourd'hui dans le monde

# APIs : une grande diversité

- Statut : administration, agence publique, structure mixte..
- Moyens : de plusieurs centaines de millions d'Euros
- Objectifs : emplois, aménagement, développt technologique..
- Champ territorial : national, régional, local... Pbs de coordination
- Lien avec autres politiques : développt endogène, exports, etc.
- Lié à historique des agences et idiosyncrasies locales

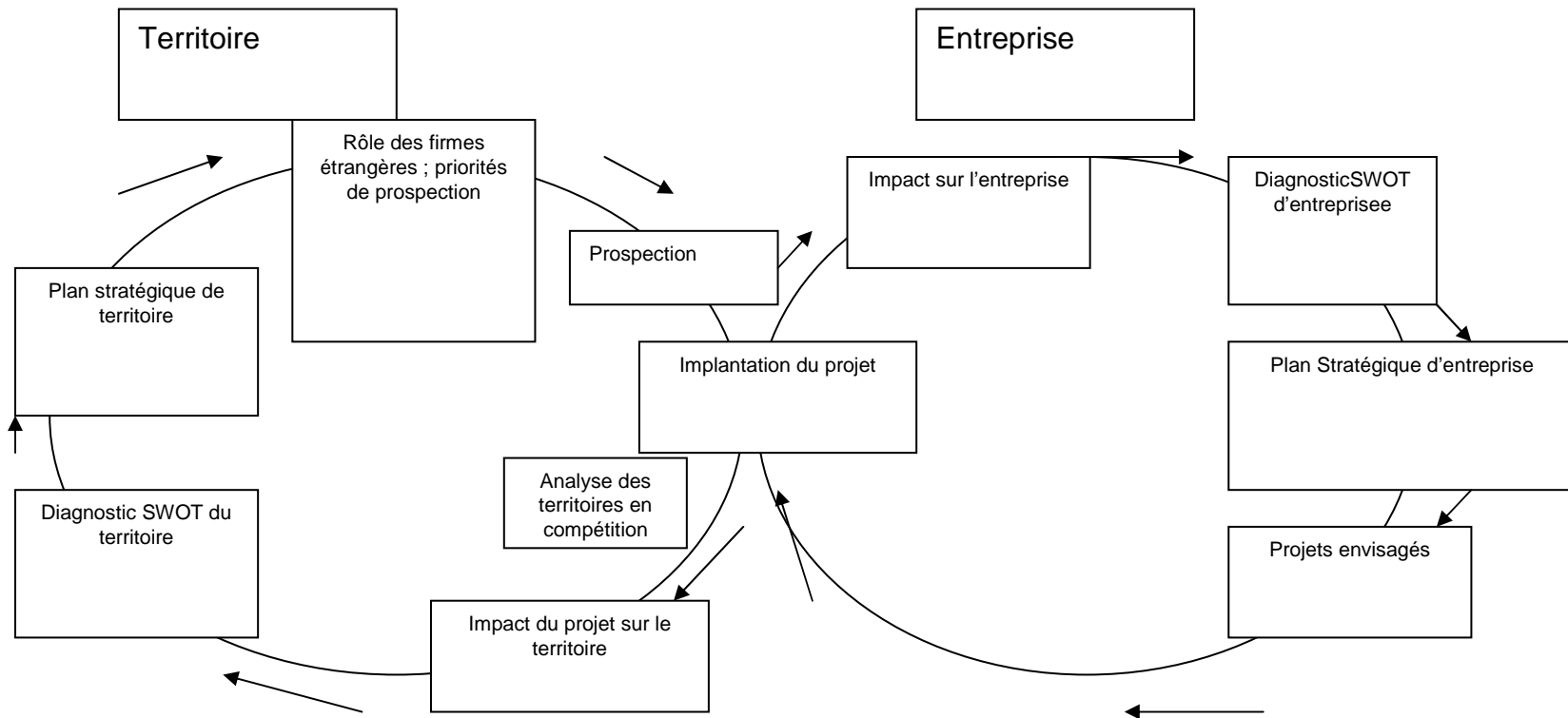
# Les spécificités du marketing territorial

- L'offre territoriale : un « produit » dont les composantes existent indépendamment de l'action de l'agence
- Les ambiguïtés de la notion de territoire
- La difficulté à définir et mesurer le « marché »
- Customisation extrême de la démarche
- L'agence ne vend rien (ou presque) pas elle-même, mais cherche à mettre en valeur auprès de l'investisseur le potentiel d'affaires offert par le territoire
- Rôle de coordination des acteurs locaux pour la construction d'une offre territoriale attractive
- L'investisseur n'est pas seulement un client, mais devient un partenaire du territoire à partir du moment où il s'implante
- L'action se conçoit non seulement au moment de la négociation du projet, mais dans la durée (tout au long de la présence de l'investisseur)

# Marketing territorial : une tentative de (re) définition

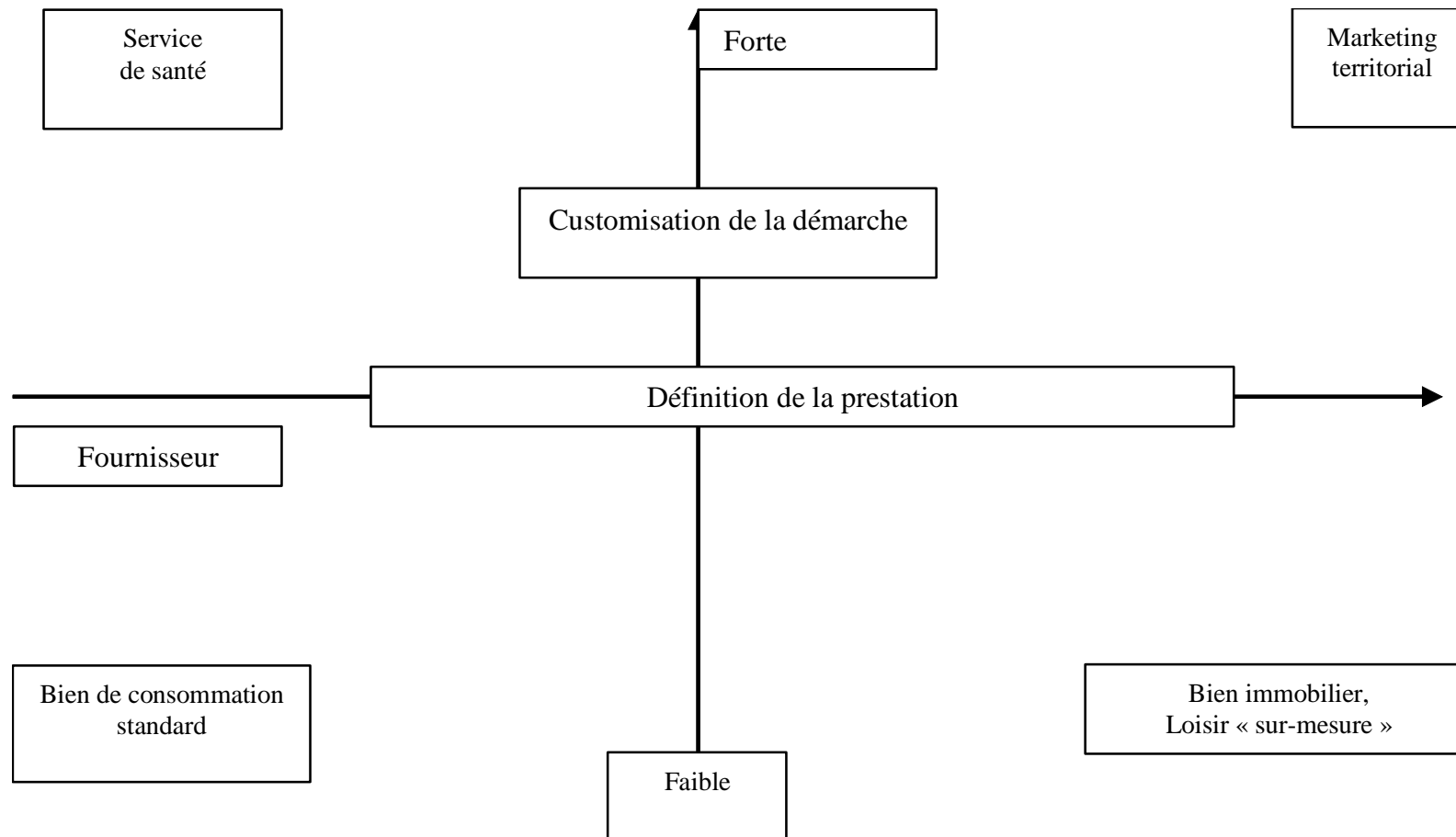
- « Le marketing territorial » a pour but d'inciter des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire, notamment, mais pas seulement, en s'implantant sur celui-ci. Cette action est en général – à l'exception de quelques réseaux d'entreprises - pilotée par des agences dépendant d'autorités publiques qui cherchent à assurer leur pérennité politique en servant les intérêts de leur mandants – électeurs, pouvoirs économiques - Elle ne constitue que l'un des outils des politiques de développement territorial, auquel une priorité plus ou moins grande sera donnée selon les options politiques dominantes. De plus la diversité des échelons de pouvoir politique – et donc la coexistence de plusieurs API exerçant leur action sur le même espace géographique – pose un problème structurel de coordination.
- Pour mener à bien son action, l'agence de développement ne dispose que de marges de manœuvre relativement étroites : d'une part, sa capacité d'action sur l'offre territoriale est limitée, même à moyen terme ; d'autre part, elle agit pour l'essentiel<sup>[1]</sup> comme un « preneur d'ordre » des spécifications édictées par les entreprises investisseuses. Sa principale activité consiste à essayer de convaincre celles-ci que le territoire est bien doté des attributs permettant de répondre ces spécifications. Elle n'agit pas non plus, sauf cas particulier, comme « monteur de projets », puisque c'est investisseur lui-même – ou le maître d'œuvre désigné par lui – qui se charge de mobiliser et d'organiser ces attributs territoriaux pour permettre la réalisation du projet – l'agence pouvant toutefois jouer en ce domaine un rôle de facilitateur.
- Au total, l'agence aura convenablement accompli sa mission si elle parvient à susciter l'émergence d'un nombre élevé de partenariats mutuellement profitables entre les acteurs économiques présents sur le territoire et les acteurs extérieurs. Pour parvenir à ce but, elle peut soit développer des outils d'action à l'intérieur de son périmètre d'intervention commercial stricto sensu (promotion et prospection), soit chercher à élargir ce périmètre d'intervention : 1) en s'intéressant à des nouvelles formes de partenariats économique (sous-traitance, accueil de populations qualifiées, etc.) ; 2) en renforçant son implication dans l'amélioration de l'offre locale de ressources (aménagement de sites, politique de formation, etc)
- <sup>[1]</sup> Malgré le développement récent des démarches dites « proactives » où l'Api joue un rôle plus actif dans la définition même du projet

# L'agence, intermédiaire entre deux boucles stratégiques



Marketing relationnel, after-care, deux concepts-clés de l'action des agences

# Une démarche très customisée

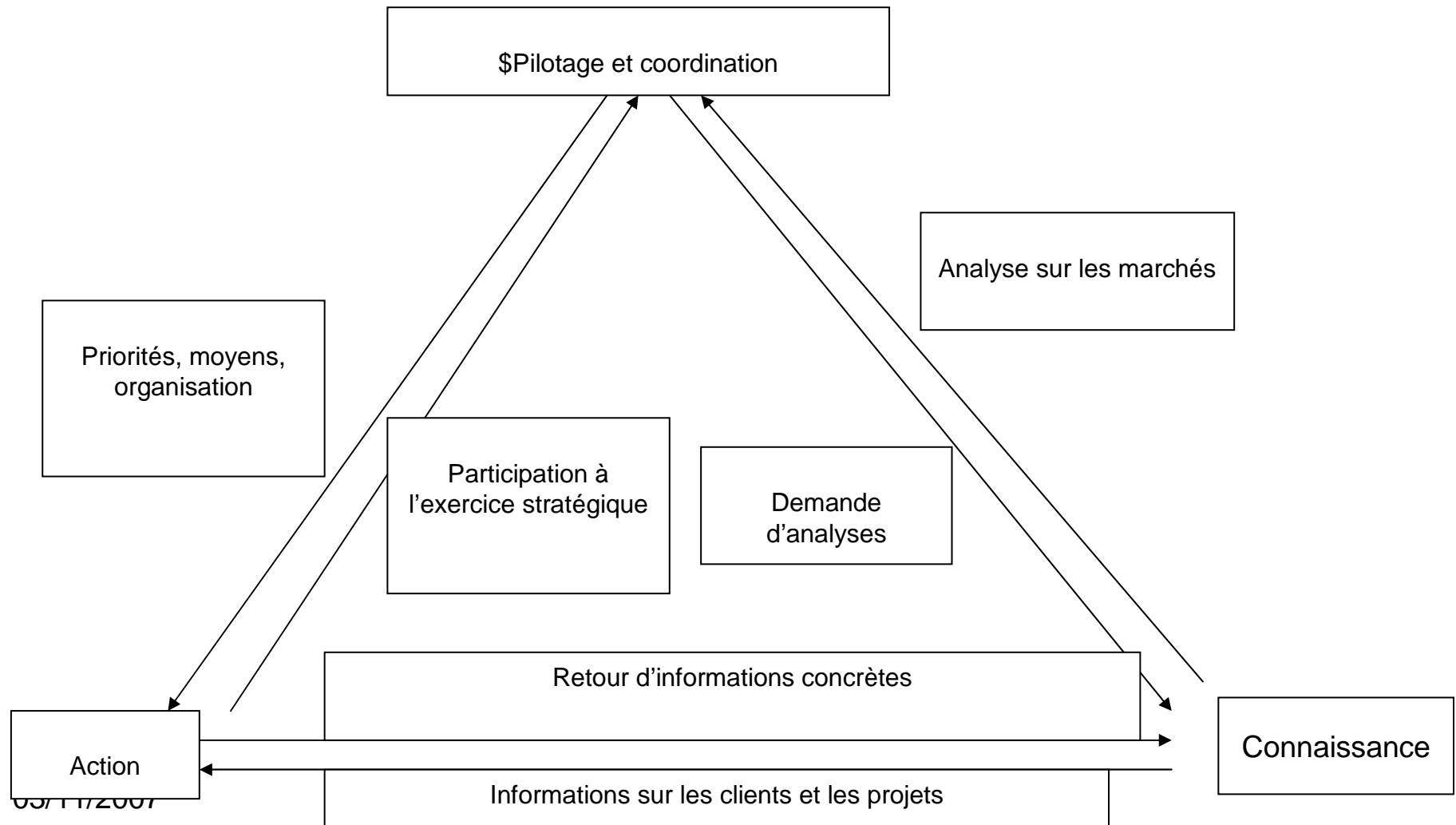




# Quelques enjeux concrets

- Comprendre et anticiper les attentes du « clients »
- Identifier les « cibles » potentielles
- Présenter une image positive du territoire
- Evaluer la qualité du projet et de l'investisseur
- Coordonner l'ensemble des acteurs pour proposer une « offre territoriale » attractive
- Mener à bien la négociation
- Accompagner la réalisation du projet

# Marketing stratégique : trois dimensions complémentaires



# Marketing territorial : Les outils de pilotage

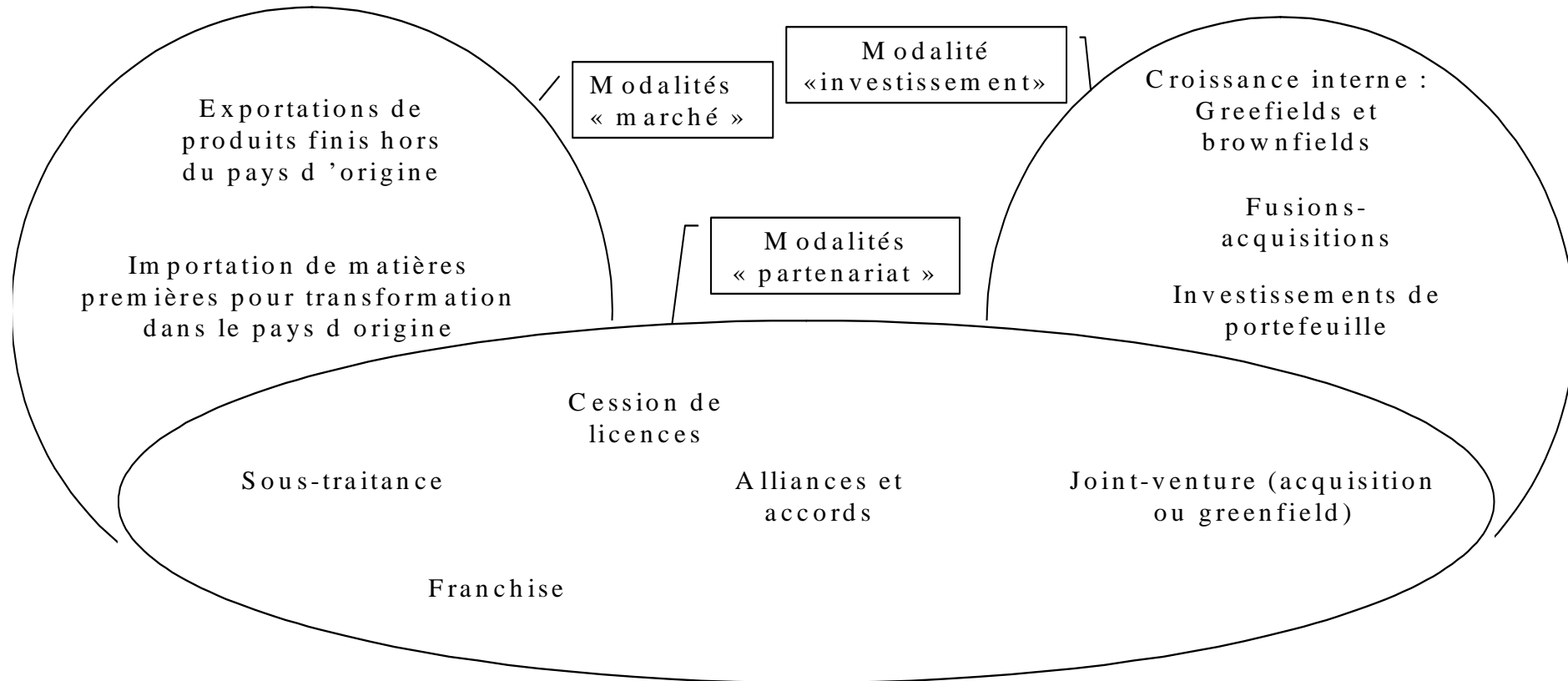
# Différents enjeux et horizons temporels de l'activité de pilotage

Thème général	Périodicité	Décideur	Doc. de référence
Buts ultimes	5 à 10 ans	Autorité politique, parlement	Rapport officiel, Loi
Périmètre d'action	3 à 5 ans	Ministère de tutelle	Rapport officiel, décret
Objectifs quantifiés globaux	1 à 3 ans	Conseil d'administration, tutelle	Convention d'objectifs et de moyens
Budget global	1 à 3 ans	Bailleur de fonds, conseil d'administration	Budget du financeur
Priorités d'action	1 à 3 ans	Direction générale de l'agence	Document stratégique interne
Coopérations externes	1 à 3 ans	Direction générale de l'agence	Convention et contrats avec des organismes extérieurs
Programmation interne	1 an	Direction générale de l'agence	Lettres de mission des services opérationnels
Gestion opérationnelle	En continu	Directions opérationnelles	Relevé de décision

# Quels champs d'intervention et quels objectifs pour les APIs ?

- **Quelle définition et hiérarchisation des objectifs ?**
- Diversité des objectifs : emploi, aménagement, savoir-faire, capitaux
- Gestion des priorités et conflits entre objectifs
- **Quel champ d'intervention des APIs selon le type de projet ?**
- Acquisitions de firmes locales
- Partenariats entre firmes locales et étrangères
- Projets « non mobiles »
- Suivi des firmes étrangères implantées
- Promotion de l'investissement des firmes locales
- Aide à l'internationalisation des firmes locales
- Attraction des compétences
- Nouveaux types d'acteurs
- Nouveaux types de financements (hedge funds...)

# Différents types de projets

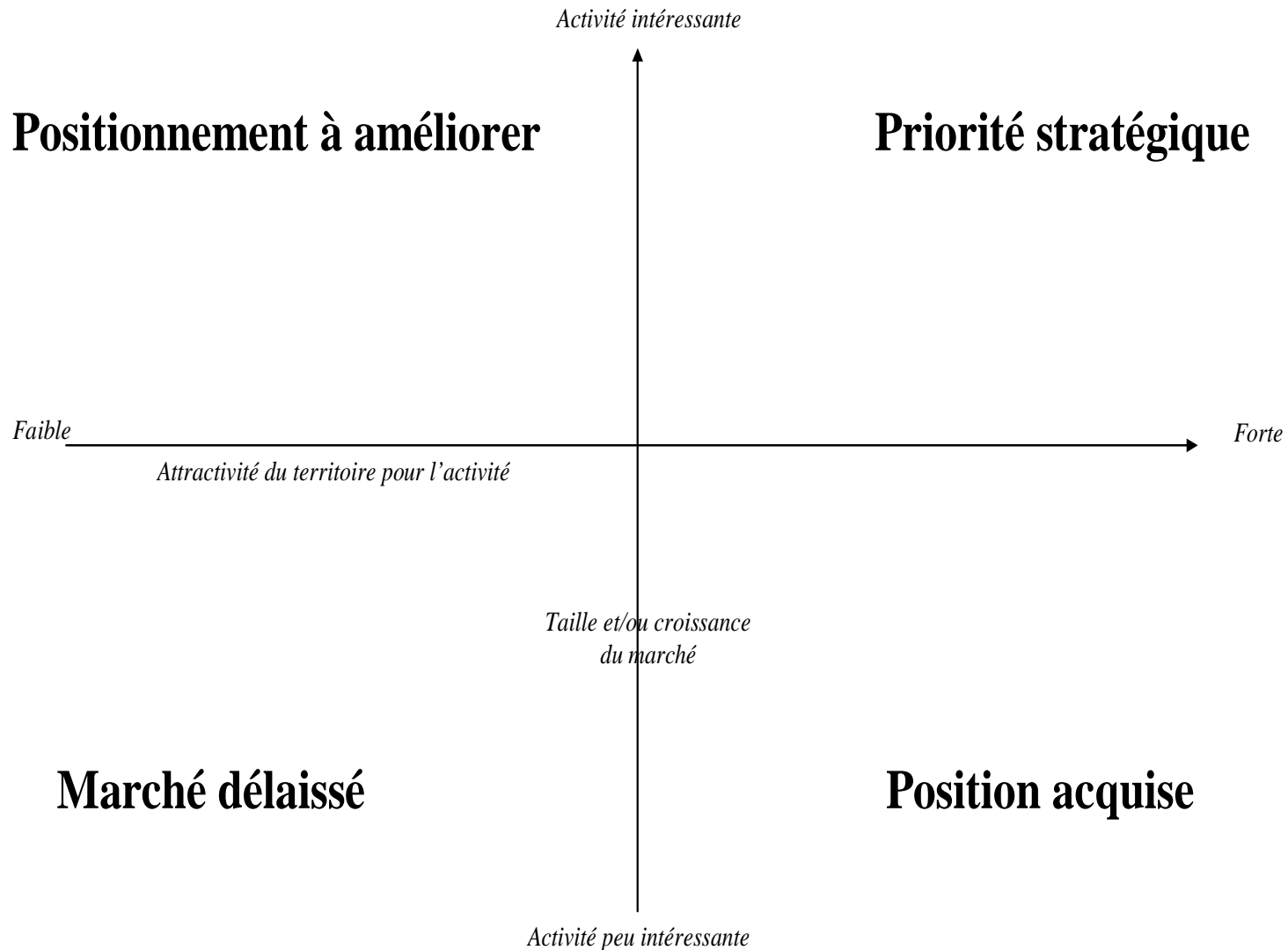


Question : quels types de projets prospector ?

# Segmentation du marché

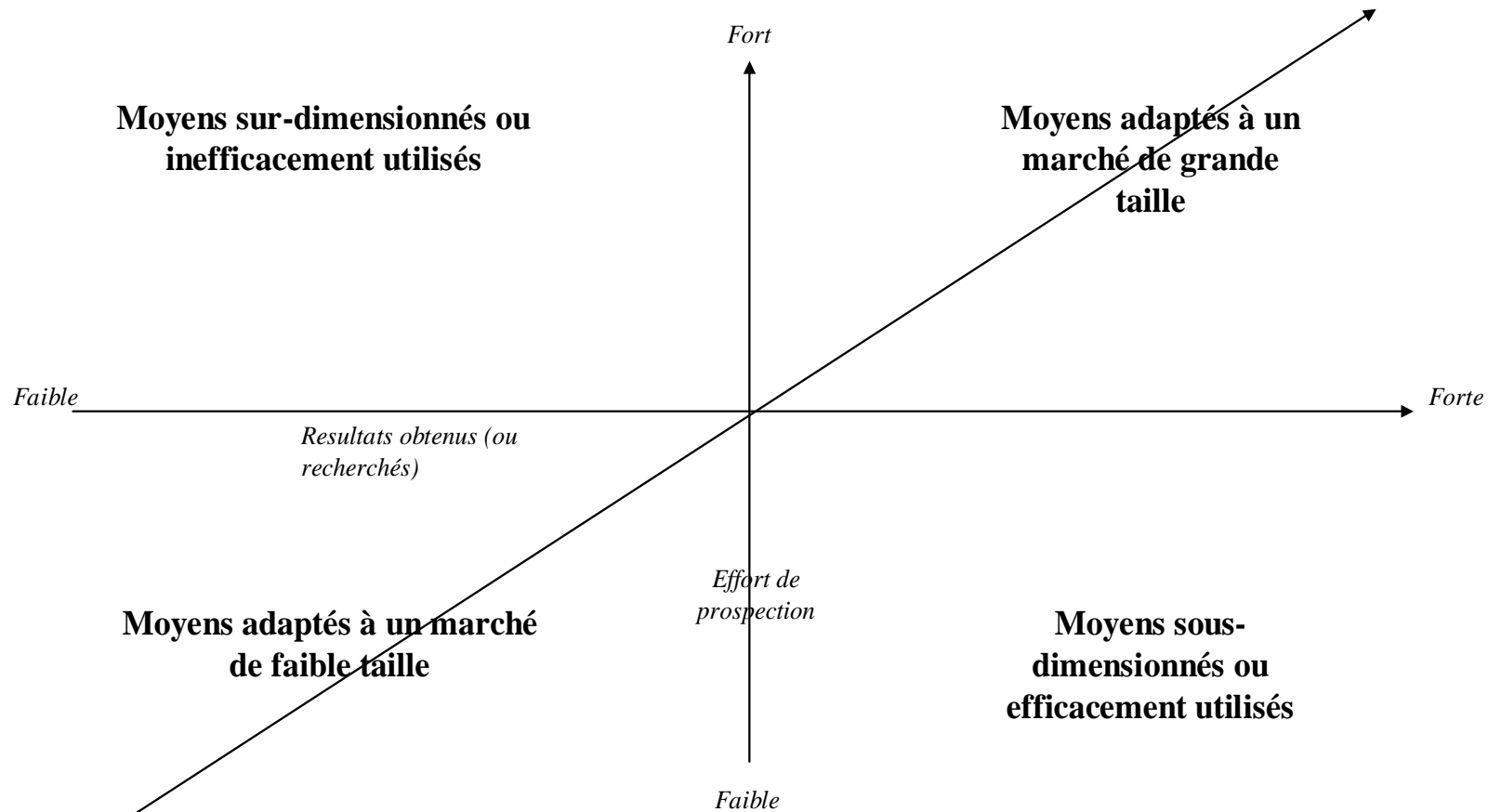
Activité Concernée		Mode de réalis.	Création- extension de sites	<u>Fusions – acquisitions</u>	<u>Accord-alliances</u>	<u>Sous-traitance</u>	<u>Licence, franchising</u>	<u>Autres</u>
Production de services	<i>Hôtellerie</i>							
	<i>Transports</i>							
	<i>Télécomm.</i>							
	<i>Services financiers</i>							
	<i>Autres</i>							

# Prioriser les segments de marché





# Le calibrage des moyens par segment de marché



# Différentes approches de segmentation

- Par grande catégorie d'activité (produit/secteur/filière)
- Par type de problématique opérationnelle
- Par degré de maturité du marché (détection des niches en émergence)

# Exemple de priorisation stratégique : Invest in Sweden

<b>Secteurs-cibles</b>	<b>Régions prioritaires</b>	<b>Pays-cibles</b>
Santé	4 régions suédoises	EU, Japon, Taiwan, RU, Allemagne, France
Hub Sweden	20 régions suédoises	EU, Europe
Filière bois	12 régions suédoises	Allemagne, Scandinavie, Japon
TIC/ télécommunications mobiles	5 régions suédoises	Japon, Europe, EU

# La démarche de prospection ciblée de WDA

- Pour déterminer ses objectifs de prospection ciblées, la WDA (*Welsh Development Agency*, Pays de Galles) opère de la manière suivante :
- 1) choix d'un secteur ou sous-secteur (ex : les centres de services partagés) sur lequel l'objectif est d'obtenir une position de leader ;
- 2) analyse complète du marché (demande, concurrence...) pouvant impliquer d'importantes dépenses en budgets d'études et de consultants ;
- 3) déclinaison complète et dans la durée des actions nécessaires pour traiter à fond le sujet : définition des atouts du Pays de Galles à faire valoir ; le cas échéant renforcement de ces atouts s'ils sont insuffisants (mesures fiscales ou légales, créations d'infrastructures...) ;
- 4) actions de promotion, avec lobbying auprès des organismes-clés (chambre de commerce US, fédérations professionnelles, grands salons spécialisés) ; 5) et bien sur, prospection systématique des cibles pré-identifiées.

# Etre réaliste et réactif

- Concilier cohérence stratégique et pragmatisme commercial
- Adapter les objectifs en fonction des évolutions du marché
- Se méfier des effets de mode

# La mise en œuvre concrète

- Mobiliser les ressources financières et humaines
- Coordonner les actions
- Suivre et évaluer les résultats

# Moyens financiers

- Moyens financiers (et humains) limités
- Augmentation des ressources propres
- Recours à des moyens d'intervention financiers, fonciers et réglementaires hors ressources budgétaire propres
- Adossement à des partenaires financiers extérieurs

# Moyens humains

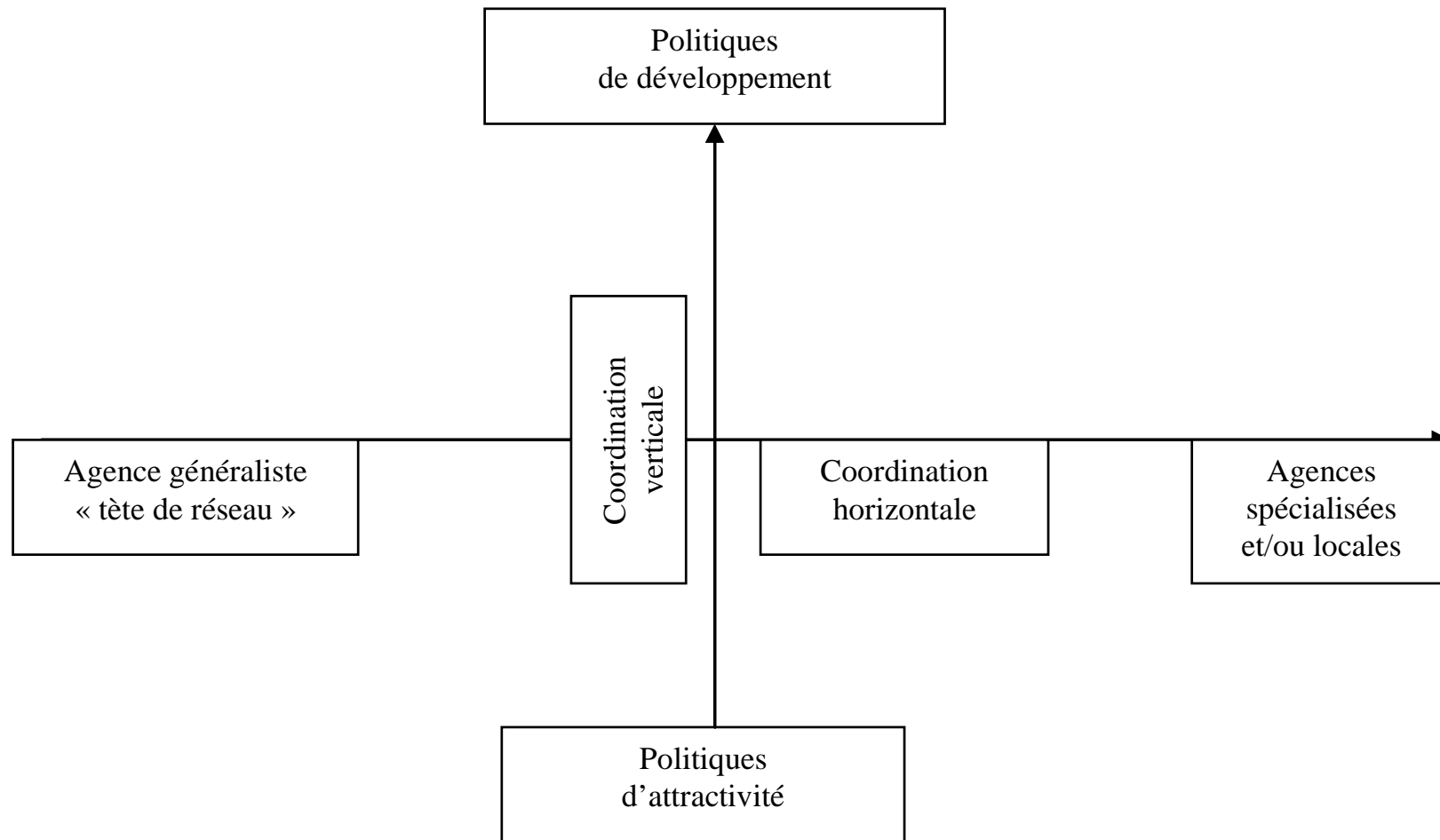
- Externaliser certaines fonctions
- Mutualiser les moyens et développer les partenariats
- Quel profil de compétences (public/privé, local/international) ?



# Les moyens de quelques APIs

Agence	Date de création	Statut administratif	personnel	% privé	% à l'étranger	Budget (millions d'euros)	% fonds publics	Nombre de bureaux à l'étranger ***
AFII	2001	Agence publique autonome	125	30 %	65 %	15	80 %	19 (15)
Czechinvest	1992	Agence gouvernementale	17	NA	NA	3,2	100 %	NA
Sviluppo Italia	2002	Société publique	58	NA	0 %	3,5**	100 %	Pas de bureaux propres (utilise ceux de l'ICE)
Invest in DK	NA	Service du ministère des affaires étrangères	32	NA	53 %	4,2	NA	8
Invest UK (intégré dans UKIT depuis 2003)	1977	Service du ministère du commerce et de l'industrie	382	NA	56 %	49,9 £	NA	53 (22)
ISA (Suède)	1995	Agence publique autonome	66	90 %	50 %	11	70 %	15 (9)
NFIA (Pays-bas)	1978	Agence publique d'Etat	83		57,8	35,7		14
Paiz	1992	Agence publique	16			3,3	Etat	Aucun. S'appuie sur ceux du Min. comm . ext. (Pahih)
Ivex (Valence)	NA	Administration régionale	80**	NA	NA	10	100 %	22 (9)
IDA	1949		295			145	83/145	12

# Réussir la coordination des stratégies



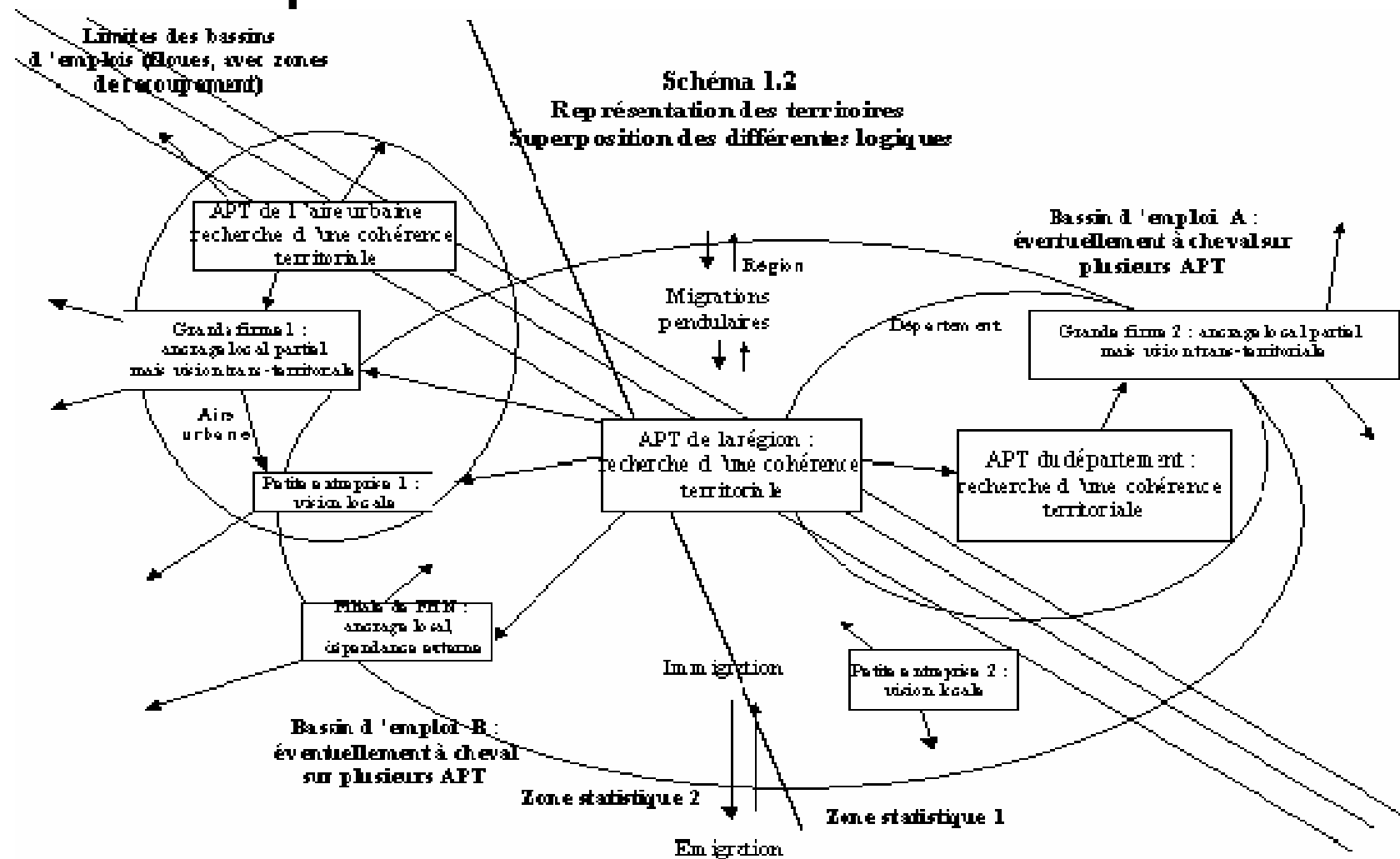
# Coordonner l'action des agences

- La diversité des acteurs de la promotion territoriale pose des problèmes récurrents de coordination, de redondances et de conflits de légitimité
- L'éclatement et la dispersion des moyens nuit à l'obtention de la masse critique nécessaire à l'efficacité de l'action
- Nécessaire mise en place d'outils de coordination

# Échelles spatiales pour quelques types de territoires

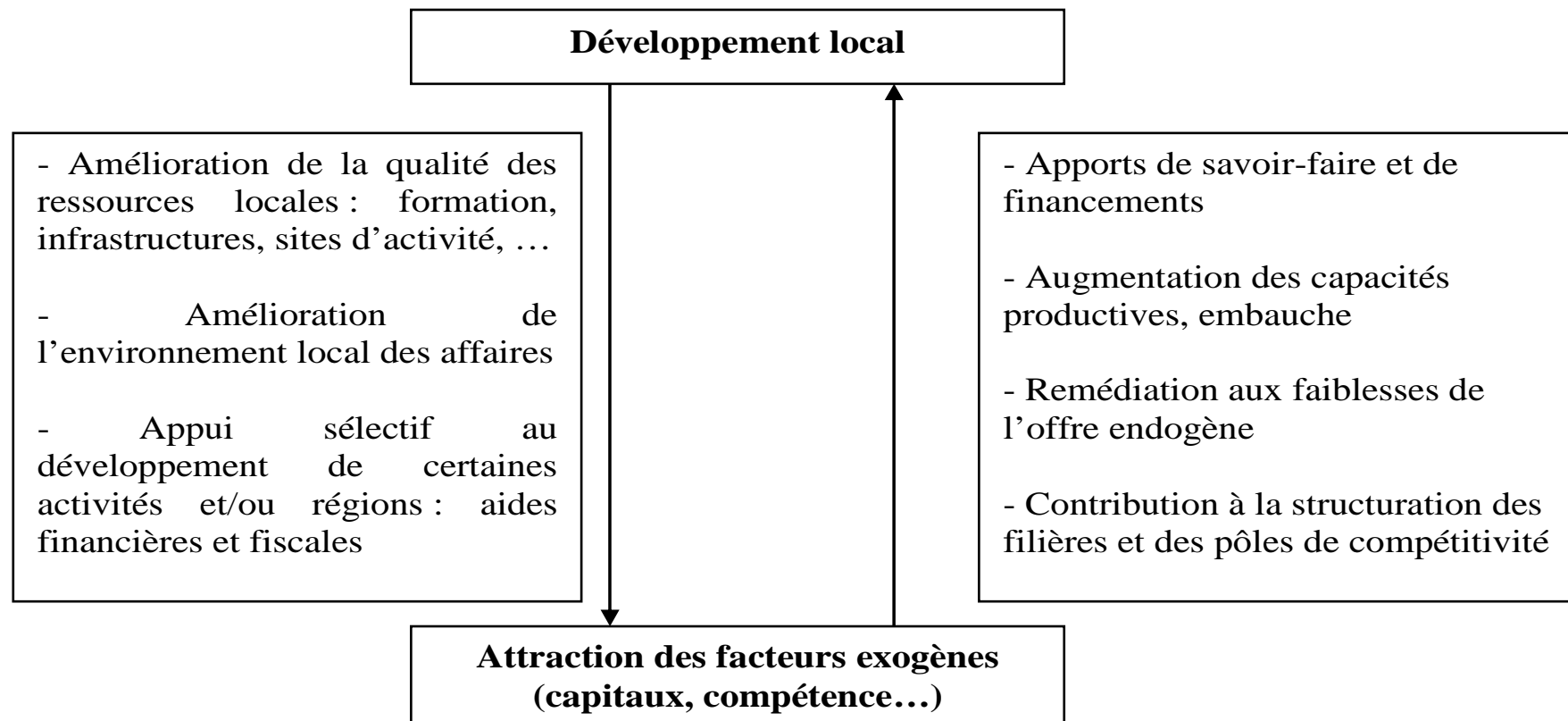
Territoire	Taille <sup>[1]</sup> (kms <sup>2</sup> )	Logique de partition	Institution représentative
Site industriel	1	Technico-économique	Privé
Village	0,1	Géographique	Aucune (ou coll.locale)
Zone industrielle	5	Technico-économique	Semi-public
Technopole	5	Mixte économique/institutionnel	Semi-public
Quartier	1	Géographique	Aucune (ou collectivité locale)
Grande ville	25	Politico-institutionnel	Collectivité locale
Commune	25	Politico-institutionnel	Collectivité locale
Agglomération urbaine	100	Géographique	Collectivité locale
Bassin d'emploi	100	Statistique	Aucun
Groupement de communes	100	Politico-institutionnel	Collectivité locale
Terroir	400	Géographique	Aucune
Associations professionnelles locales	NS	Technico-économique	Privé
District industriel	400	Technico-économique	Privé ou semi-public
Département	5000	Politico-institutionnel	Coll loc. ou administration
Région	30000	Politico-institutionnel	Coll. loc. ou administration
Interrégional	100000	Politico-institutionnel	Coll. locales
Interrégional transfrontalier	100000	Politico-institutionnel	Coll locales et institutions internationales.
Pays	500000	Politico-institutionnel	État
Association de pays	1500000	Politico-institutionnel	Institutions internationales

# L'enchevêtrement des représentations territoriales

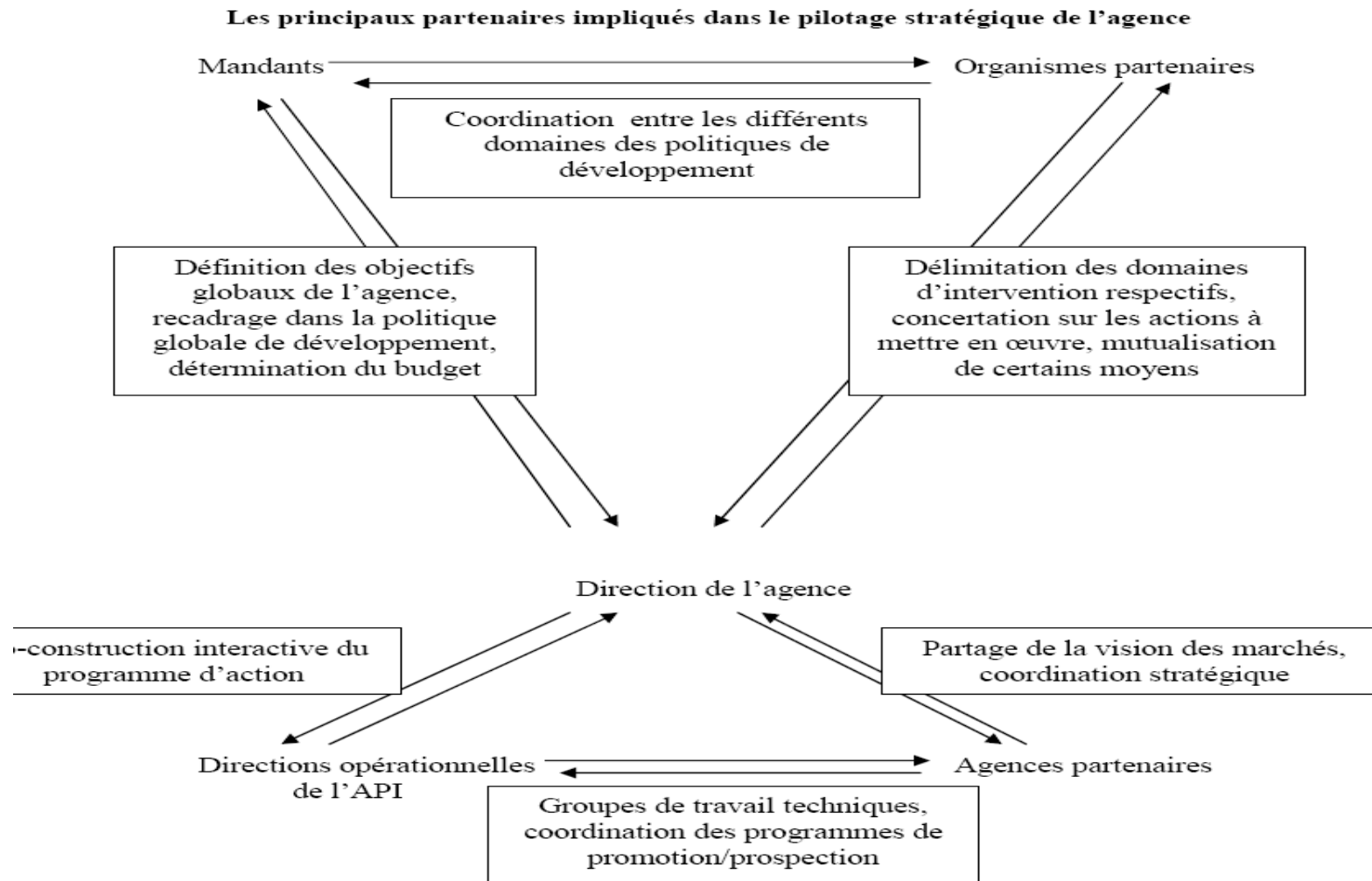


# Intégrer les politiques d'attractivité et de développement

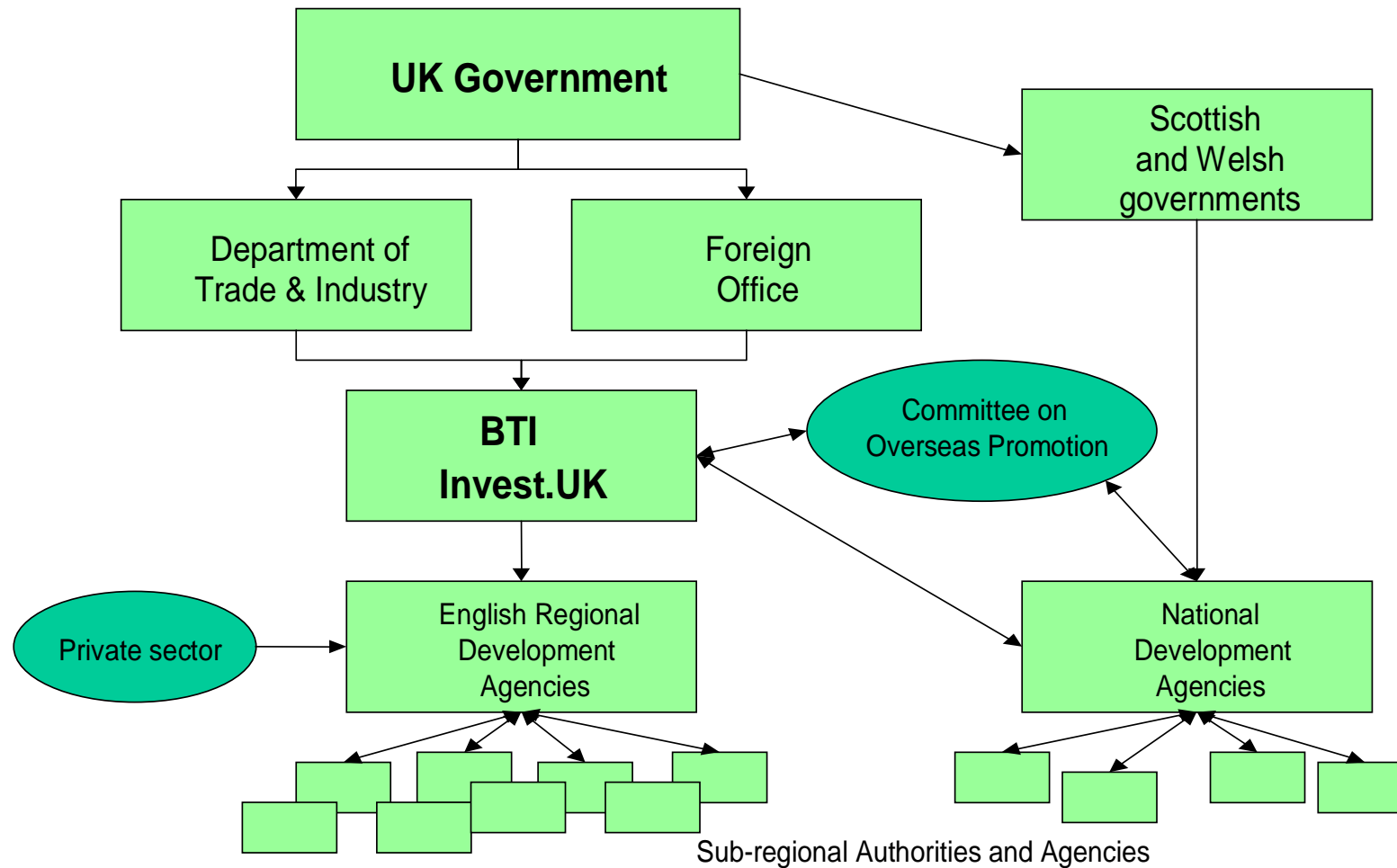
Articulation ascendante et descendante



# Les principaux partenaires impliqués dans le pilotage stratégique de l'agence

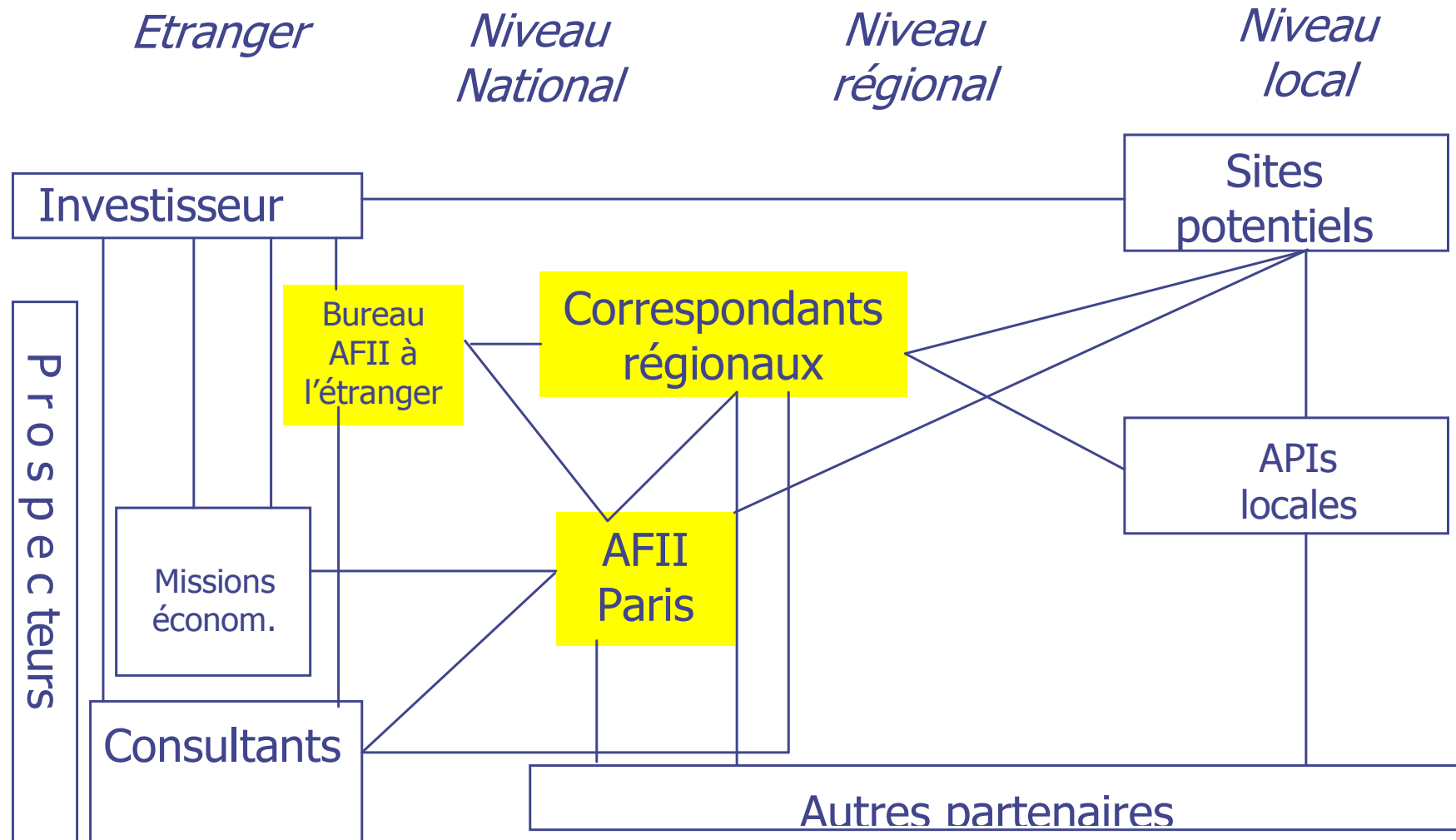


# Structure du réseau britannique





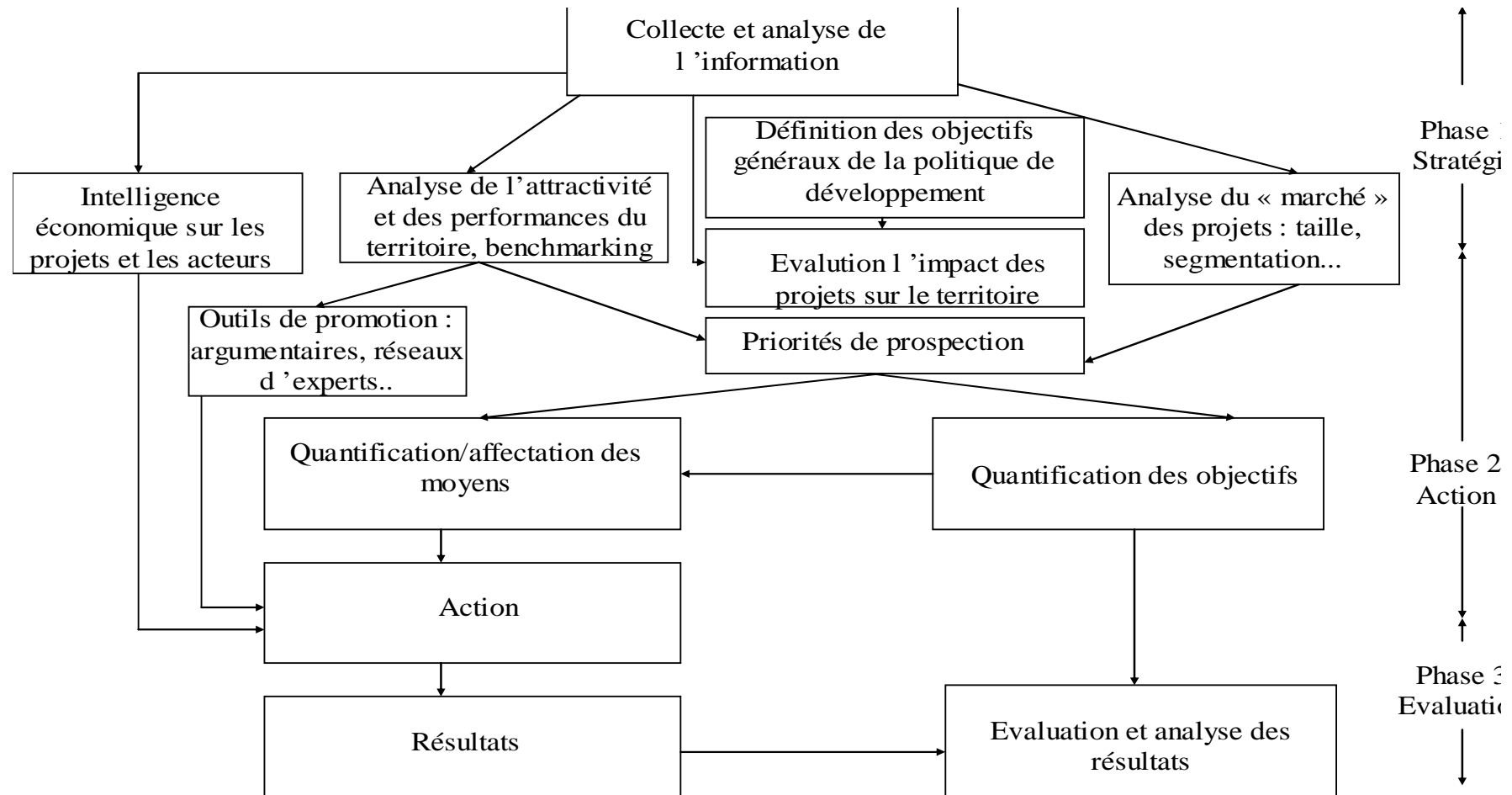
# Coordination du réseau français



# Evaluer

- Un exercice nécessaire
- Un exercice difficile
- Quelques dispositifs d'évaluation : Suède, Danemark
- Une pratique encore insuffisamment répandue

# Organisation générale d'un dispositif idéal de pilotage stratégique

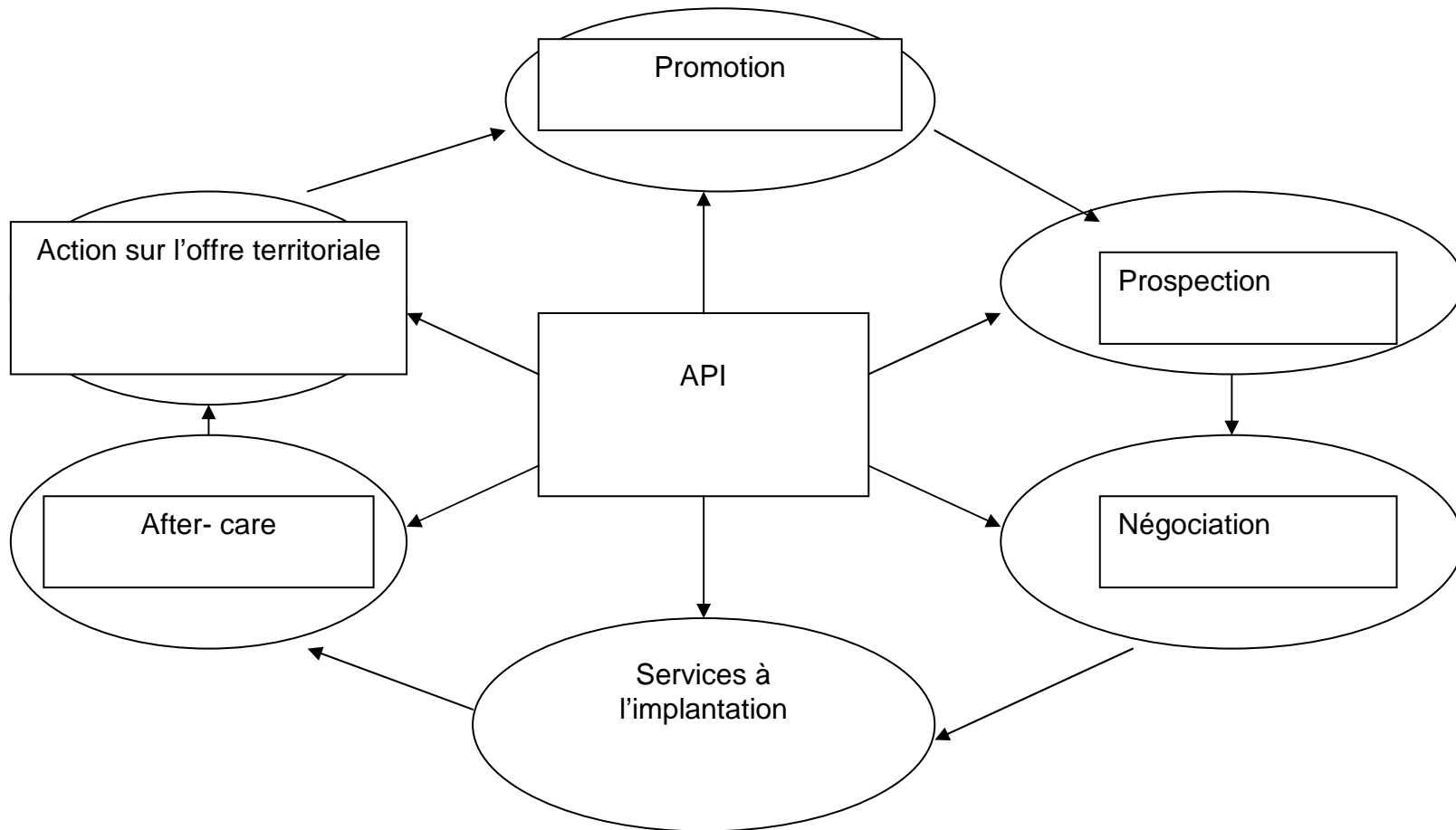


# Une réalité moins séduisante

- **Une utilisation limitée des outils de marketing stratégique**
- Marketing stratégique
- Evaluation
- **Quelques causes de défaillance**
- L'insuffisance des moyens internes développés par les APT
- La faible contribution des sciences économique et de gestion
- Les lacunes des systèmes d'information

# Marketing territorial : Les instruments d'action

# Six domaines d'intervention pour les agences



# Promotion/prospection : techniques utilisables

Outils	Promotion généraliste	Promotion ciblée	Prospection
Campagne de communication	X	X	
Relations avec la presse	X	X	
Matériel promotionnel généraliste	X	X	
Grandes manifestations généralistes	X		
Lobbying	X	X	
Salons professionnels		X	X
Matériel promotionnel spécialisé		X	X
Road-shows		X	X
Mailing		X	X
Prospection ciblée			X
Suivi des groupes-cibles			X
Suivi des investisseurs déjà implantés			X
Organisation de visites d'entreprises		X	X
Rendez-vous B2B			X
Matériel promotionnel personnalisé			X

# Promotion

- Publicité généraliste ou spécialisée
- Présence sur grandes manifestations généralistes
- Contacts avec la presse
- Lobbying auprès des prescripteurs
- Marketing relationnel



# Conditions de succès

- Problèmes récurrents : crédibilité, évaluation, rapport coût/efficacité
- Coordonner les démarches : avec autres activités promotionnelles, avec prospection – réalisation de supports de communication cohérents et exhaustifs
- Privilégier des messages bien ciblés, parlant la langue de l'investisseur, conçus sur la durée (marketing relationnel, avec informations exactes et à jour.
- Mettre en place outils d'évaluation fiables

# Prospection

- Salons professionnels
- Démarchage postal ou par internet
- Séminaires et road shows
- Suivi régulier d'entreprises cibles
- Visites d'entreprises en B2B
- Voyages d'entreprises
- Outils facilitant les contacts spontanés

# Problèmes récurrents et bonnes pratiques

- Comment augmenter le rendement des opérations ?  
(ciblage, préparation en profondeur)
- Améliorer la crédibilité des agences
- Pro-activité et réactivité

# Négociation et services (initiaux) aux entreprises

- Formuler une offre territoriale
- Négocier avec l'investisseur
- Organiser la chaîne de gestion des projets
- Assister l'investisseur au moment de l'implantation (cf. infra)

# Intervention des APIs aux différents stades du projet (cas standard)

<b>Etapes du projet</b>	<b>Besoin des entreprises</b>	<b>Type d'intervention des agences</b>
<b>Définition des caractéristiques du projet</b>	Identifier les grandes zones géographiques où le projet est susceptible de s'implanter	Promotion générale, présentation du pays (pour être sur la carte mentale de l'investisseur).
<b>Constitution de la « long list »</b>	Limiter les zones de recherche à une quinzaine de pays/régions	Eléments détaillés sur l'offre territoriale : coût, qualité, accessibilité. (pour crédibiliser la candidature du territoire).
<b>Constitution de la « short list »</b>	Sélectionner quelques sites candidats à une implantation potentielle	Informations détaillées sur les sites disponibles, transmission d'offres territoriales à l'entreprise.
<b>Choix final du site</b>	Identifier le site présentant le meilleur rapport coût/qualité/fiabilité	Visite des sites, rencontre avec des investisseurs déjà implantés, négociations approfondies, propositions d'aides fiscales et financières.
<b>Réalisation du projet</b>	Résoudre les problèmes techniques et administratifs liés l'aménagement et à la mise en service du site	Rôle de guichet unique pour les formalités administratives, mise en contact avec les partenaires locaux (fournisseurs, salariés...), aide à l'implantation personnelle des cadres étrangers, etc.

# Diversité des situations rencontrées

- Type de projet
- Nature des investisseurs (degré d'internationalisation de la firme, taille, style de management, nationalité et spécificités culturelles)
- Rapport de la firme au territoire (liens antérieurs, présence d'activités, proximité culturelle)
- Eléments de non-rationalité

# Diversité des types de projets

	<b>Modèle 1 :</b> <b>Engagement d'un projet mobile de petite taille</b>	<b>Modèle 1bis :</b> <b>Extension de site</b>	<b>Modèle 2 :</b> <b>Fermeture de site</b>	<b>Modèle 3 :</b> <b>Comparaison entre un investissement physique et une autre modalité d'implantation</b>	<b>Modèle 4 :</b> <b>Engagement d'un projet « stratégique »</b>	<b>Modèle 5 :</b> <b>Engagement d'un projet « complexe »</b>
<b>Modalités</b>	Projet d'investissement physique	Projet d'investissement physique	Menace de cessation physique d'activité	Le projet d'investissement est en compétition ou complémentaire avec d'autres projets empruntant éventuellement d'autres modalités (acquisitions, partenariat...)		
<b>Statut du projet</b>	Projet supposé décidé	Projet supposé décidé	Projet pas nécessairement décidé	Projet pas nécessairement décidé	Projet pas nécessairement décidé	Le « projet complexe » est globalement décidé, mais le choix des « projets élémentaires » reste à faire.
<b>Projets en compétition</b>	Compétition entre tous les sites d'implantation possibles pour un projet donné	Le site existant est en compétition avec d'autres sites possibles	Fermeture d'autres sites de la firme, réinvestissement, identification d'un repreneur	Tous les autres projets visant au même objectif de développement	Projet unique. Le nombre d'alternatives possibles est très limité	Plusieurs projets élémentaires constitutifs du « projet complexe »
<b>Processus de choix des entreprises</b>	Sélection par étapes du site le mieux adapté au projet étudié		Comparaison des inconvénients et avantages liés au maintien du site	Evaluation du rapport coûts/avantages comparé du projet avec celui des autres projets	Processus de choix complexe impliquant de nombreux acteurs internes et externes.	Evaluation de chaque projet élémentaire en fonction de sa contribution à la réalisation du « projet complexe »
<b>Conséquences pratiques pour les agences</b>	Prospection réactive, recherche de sites adaptés à la demande du client	Utilité d'une bonne coopération avec le directeur du site existant pour le montage de l'offre destinée au siège de la société	Faire valoir tous les arguments en faveur du site à préserver. Trouver des financements, des aides, des repreneurs.	Prospection proactive ciblée, offre territoriale différenciée	Capacité à comprendre et influencer les déterminants complexes du processus de décision (y compris dans leur dimension politique)	Capacité à comprendre la stratégie de l'entreprise et le rôle qu'y joue le projet élémentaire que l'agence souhaite défendre pour construire un argumentaire convaincant
<b>Exemple</b>	Implantation d'une usine d'emboutissage par l'équipementier automobile Magna en Lorraine	Extension des activités de Philips microélectronique à Caen (centre de R&D de Colombelles)	Pérennisation du site Général Motors à Strasbourg	Choix entre acquisition en France et implantation en Hongrie par une entreprise US spécialisée dans le verre pour l'automobile	Implantation de l'usine Toyota à Valenciennes	Restructuration du réseau Unilever en Europe au début des années 1990 (400 sites concernés)

# Influence des jeux d'acteurs sur les décisions d'investissement

	<b>Rôle officiel</b>	<b>Influence des jeux d'acteurs personnels</b>
<b>Consultants (juristes, techniciens)</b>	Fournit au décideur une vision objective du dossier.	Peuvent pousser à la réalisation d'un projet particulièrement rentable pour le consultant indépendamment de sa valeur pour l'investisseur.
<b>Directions techniques de l'entreprise</b>	Expriment un point de vue objectif sur chacun des éléments du dossier (technique, financier, juridique, etc.).	En cas de désaccord sur la meilleure solution, le choix final dépendra du pouvoir d'influence de chaque direction (indépendamment de la valeur de ses arguments).
<b>Filiales locales</b>	Fournissent des éléments objectifs sur le pays d'accueil.	Défendent leurs intérêts en tant que filiale et cherchent à attirer le projet du groupe.
<b>Staff technique de second niveau</b>	Etablit le contenu technique des dossiers, gère les procédures	Préférence pour les solutions ne menaçant pas directement l'emploi et/ou le statut personnel des salariés.
<b>Porteur du projet</b>	Définit un bon projet technique selon les instructions données.	Peut s'approprier le projet (pour des raisons professionnelles ou même affectives) et chercher à le défendre indépendamment de son intérêt pour l'entreprise.
<b>Bailleurs de fonds extérieurs</b>	Fournissent le financement pour des projets de qualité.	Aversion forte au risque ; exigence de rentabilité à court terme.
<b>Actionnaire</b>	Veille aux intérêts à long terme du groupe.	Cherche à maximiser la rentabilité court terme. Aversion aux projets coûteux et risqués même s'ils ont une importance stratégique à long terme.
<b>Equipe dirigeante de l'entreprise</b>	Cherche à dégager les solutions optimales pour l'entreprise.	Cherche à se maintenir au pouvoir en évitant les conflits avec les principaux groupes d'intérêt internes et externes : salariés, actionnaires, pouvoirs publics.
<b>Dirigeant</b>	Prend la meilleure décision sur la base d'un dossier objectif.	Eléments de subjectivité et d'intuition. Préférence personnelle pour un territoire ou un pays ; désir d'affaiblir un rival ou de promouvoir un allié au sein de la structure dirigeante, etc.
<b>Famille du dirigeant</b>	Aucun rôle.	Influence forte des membres de la famille (épouse...) surtout dans les PME.
<b>Structure de décision</b>	Décision collégiale sur la base d'un dossier objectif et de critères de décision explicite.	Influence des rapports de force et des conflits de pouvoir au sein de l'équipe dirigeante.



# Exemples de bonnes pratiques

- Travail approfondi d'analyse en amont du client et du projet
- Organisation efficace de la chaîne de gestion des projets (offre territoriale, suivi du projet)
- Service au client, réactivité
- Mobilisation de l'ensemble des acteurs territoriaux
- Rôle de support du back-office
- Faciliter la prise de contact de l'investisseur avec le territoire

# Services à l'investisseur

- Aide à l'implantation
  - Démarches administratives
  - Recrutement
  - Mise à disposition du terrain et des aides
  - Contacts avec les partenaires locaux).
  - Notion de « guichet unique »
- After-care
  - Suivi personnalisé
  - Relations publiques
  - Mobilisation des acteurs locaux
  - Anticipation et gestion des crise
  - Détection des projets nouveaux

# Action en faveur de l'attractivité territoriale

- Outils de benchmarking et d'évaluation
- Réalisation d'études et de rapports
- Animation de structures de réflexion
- Recommandations d'actions
- Action directe sur l'offre territoriale (aménagement de sites, conception de produits territoriaux, etc. )

# Marketing territorial : recueil, traitement et diffusion de l'information

# Quels besoins en information ?

- Différents types d'objets d'étude : investisseur, territoire, projets, marchés, concurrents
- Différents types de besoins : action commerciale, communication, stratégie
- Différents stades d'élaboration : production, analyse, capitalisation, restitution interne et externe

# Savoir pour agir (1) : besoins pour l'action commerciale

- Identifier les cibles potentielles: entreprises, projets
- Connaître précisément son offre territoriale, ses forces et faiblesses par rapport à celles des concurrents
- Disposer de matériel promotionnel adapté aux besoins (argumentaires, montage de dossier...)

# Savoir pour agir (2): besoins pour le pilotage stratégique

- Définir des priorités de développement (couple marché/offre territoriale)
- Elaborer des stratégies de prospection (offre territoriale différenciée..)
- Conseiller les autorités politiques sur les actions endogènes à mettre en oeuvre

# Savoir pour agir (3) : besoins pour la communication

- Production d'éléments de langage pour les campagnes promotionnelles
- Production d'argumentaire
- Collection d'Informations sur le territoire d'accueil
- Sensibilisation de l'opinion au thème de l'investissement international et de l'attractivité



# Les besoins en information : synthèse

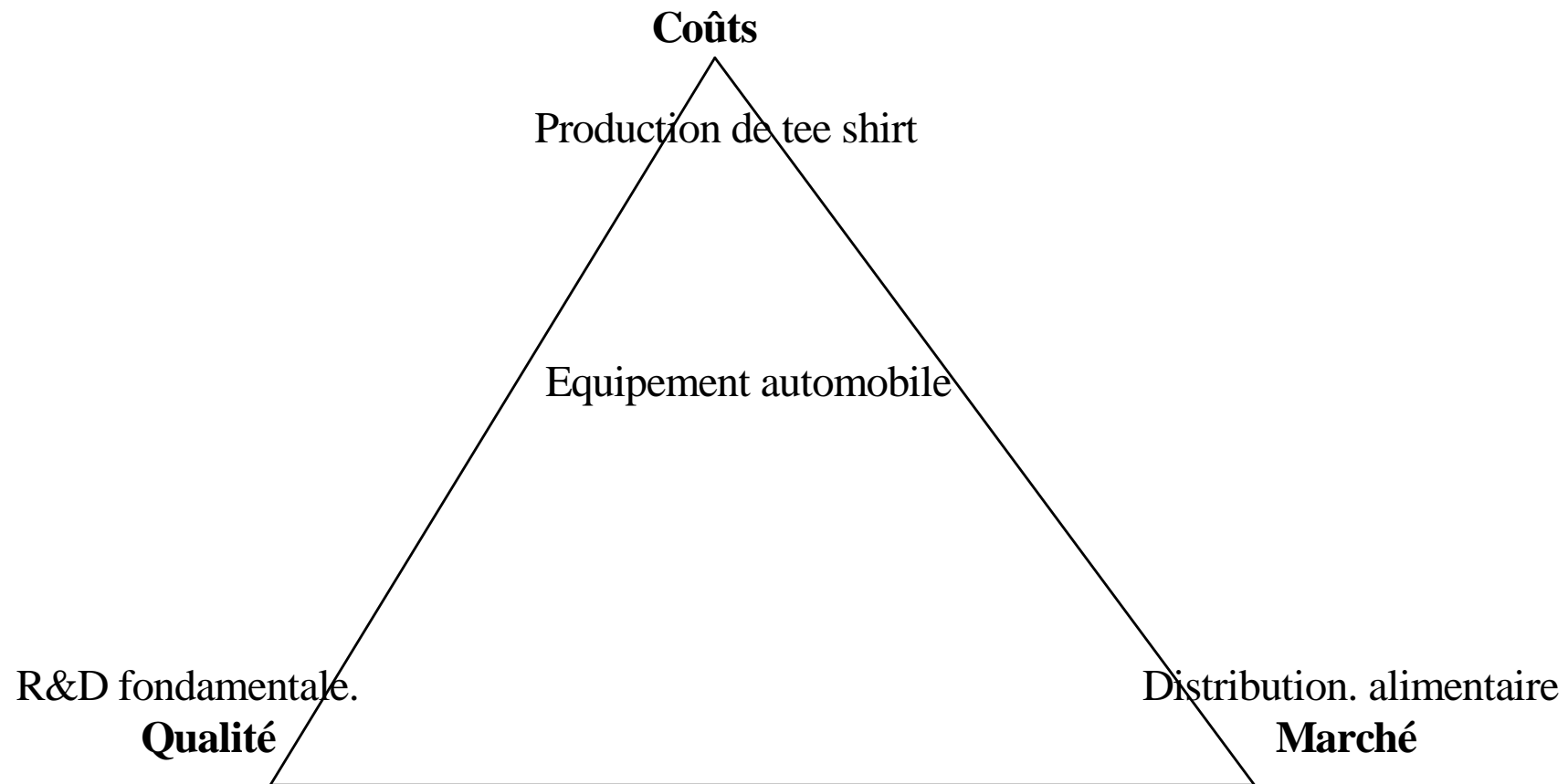
	<b>Réflexion stratégique</b>	<b>Action commerciale</b>	<b>Information externe</b>
<b>Investisseur</b>	Comprendre les stratégies des firmes, connaître leurs critères de localisation et leur perception des territoires ; déterminer les groupes d'entreprises cible.	Evaluer la crédibilité de l'investisseur potentiel ; comprendre son processus de décision pour pouvoir l'influencer ; connaître ses problématiques et sa stratégie pour préparer efficacement les contacts et la négociation ; sélectionner les entreprises à prospecter	Sensibiliser l'opinion et les décideurs politiques locaux au rôle croissant des firmes multinationales, à l'importance d'accueillir leurs investissements en leur offrant un environnement attractif
<b>Projet</b>	Analyser le marché des investissements internationaux par secteurs, fonctions, pays d'origine et de destination, taille et type d'entreprises, etc. établir le bilan des projets réalisés sur le territoire.	Détecter des projets nouveaux susceptibles de s'implanter sur le territoire ; évaluer la crédibilité, l'état d'avancement du projet et sa probabilité d'implantation sur le territoire.	Communiquer sur les projets réalisés dans de bonnes conditions sur le territoire.
<b>Marché</b>	Analyser les déterminants de l'évolution des flux de projets et des conditions de localisation dans un type d'activité donné pour préparer le ciblage stratégique.	Eclairer la problématique de localisation d'un investisseur individuel.	Sensibiliser l'opinion et les décideurs locaux à l'existence d'une compétition inter-territoriale pour l'accueil des projets
<b>Impact</b>	Identifier le type de projets dont les impacts directs et indirects sur le territoire correspondent le mieux aux objectifs de la politique générale de développement territorial.	Evaluer l'impact individuel d'un projet sur le territoire d'accueil pour contribuer à déterminer son degré de priorité.	Démontrer l'utilité des implantations étrangères dans le développement du territoire.

# Informations sur les entreprises

- Recueil des données brutes : bases de données entreprises (Dun and Bradstreet..)
- Structuration de la connaissance : enquêtes et sondages, analyses statistiques et économétriques, monographies, approches mixtes
- Quelques conclusions fortes sur les critères de localisation : aversion au risque et environnement des affaires , accès au marché, aux ressources rares, réduction des coûts. Hiérarchies différentes des critères selon la nature des projets.

# Connaissance des critères de localisation des firmes

Les trois grandes catégories de critères de localisation



# Information sur les projets : développement d'outils spécifiques

- Approche traditionnelle par les IDE mal adaptée à la mesure des flux de projets greenfields. D'où développement de nouveaux outils d'intelligence économique pour repérer les projets d'investissements. Ex : Ernst/Young, IBM/PLI, Locomonitor, Observatoires AFII
- Méthode : recensement des projets d'investissement internationaux mobiles à partir de différentes sources (WEB, presse, etc.) Les projets « mobiles » sont ceux pouvant donner lieu à une compétition entre les pays d'accueil potentiels. Ils correspondent dans presque tous les cas à la production d'un bien ou service susceptible de faire l'objet d'un échange international.
- Chaque projet est décrit par une quinzaine de paramètres (pays d'origine, de destination, secteur, emplois créés, fonction, etc.). Des analyses par fonction (Logistique, R&D, QG, etc.) peuvent donc être réalisées à partir de cet outil.

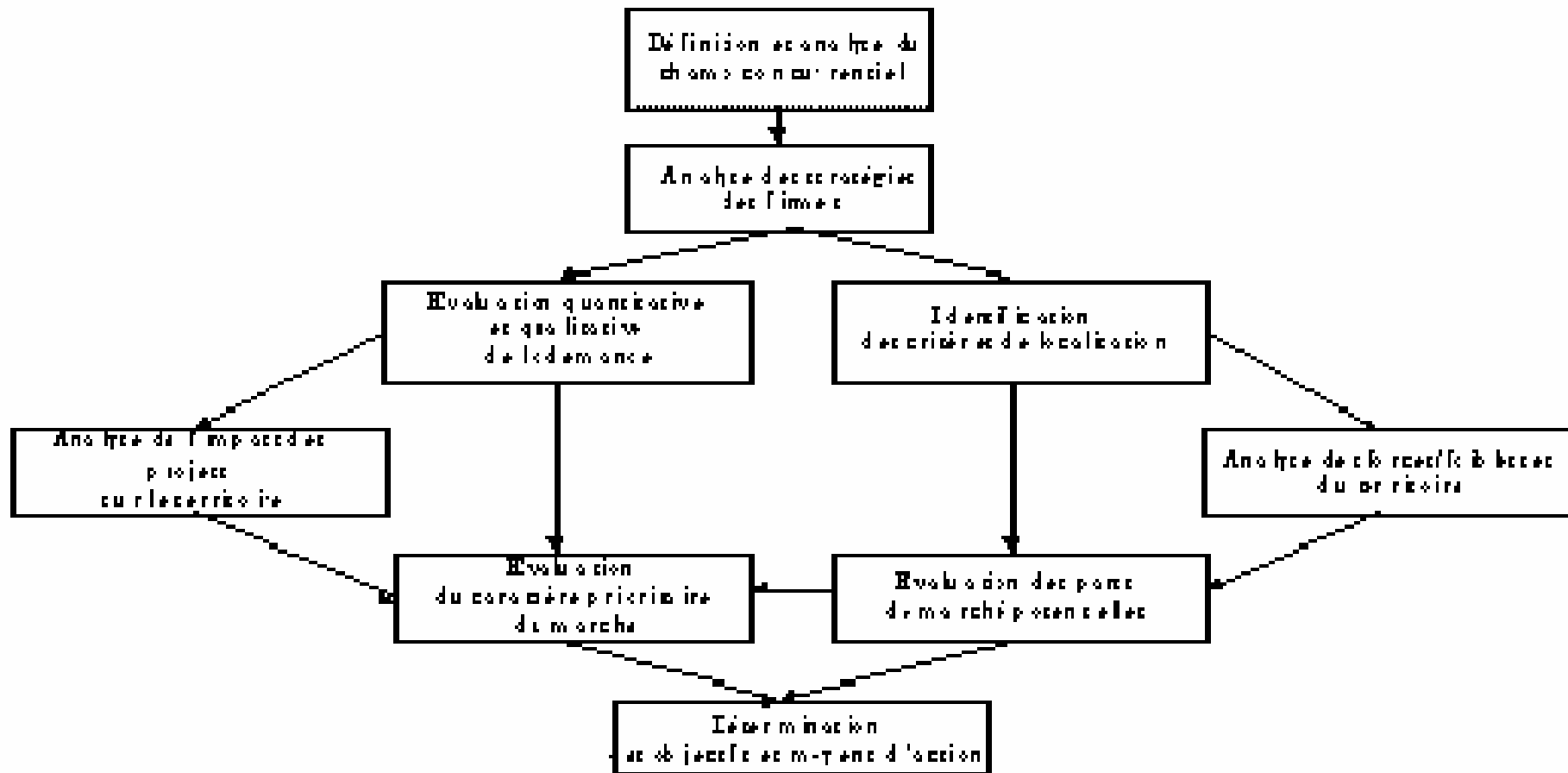
# Diversité des types de projets

	Investissement en capital		Pas d'investissement en capital
	Développement	Désengagement	
<b>Interne</b>	Greenfield, extension à 100 %	Fermeture	Exportations, réorganisation interne à moyens constants
<b>Partenariat</b>	Greenfield en joint-venture	Fin d'une joint-venture	Alliances, accords, franchising, opérations commerciale impliquant une collaboration à long terme (ex : sous-traitance partenariale, cession de licence avec coopération industrielle)
<b>Externe</b>	Fusion-acquisition	Ventes d'actifs	Opérations commerciales de marché classiques (ex : exportations de produits finis, cession de licence sans coopération industrielle)

# Information sur les marchés

- Une nécessité : comprendre la dynamique des marchés d'investissement
- Limites des sources existantes
- Mise au point d'une démarche générale adaptée à l'analyse des marchés d'investissement

# Démarche d'analyse d'un marché d'investissement



# Quelques points-clés d'analyse du marché

	Caractéristiques générales	Conséquences sur l'internationalisation
Technico-industriel	Niveau technologique. Effort de recherche et rythme d'innovation. Intensité capitaliste. Barrières à l'entrée. Processus de production. Rôle des économies d'échelle.	Sourcing technologique. Réseaux de recherche mondiaux. Concentration des sites. Concentration géographique de l'offre. Localisation des sites.
Réglementation	Degré/nature des interventions publiques. Importance des marchés publics. Réglementation du commerce et de l'investissement international. Spécificités par zones.	Barrières aux échanges de produits Barrières aux investissements. Nécessité de s'implanter à proximité du marché
Demande et marché	Taille, croissance des marchés. Segmentation par produits. Typologie de la clientèle. Attente et aspiration consommateur. Structure du marché. Facteurs clés de compétitivité.	Répartition de la demande par zone géographique. Segmentation de la demande par zones. Différences entre les clientèles par zones. Impact sur les stratégies de localisation
Offre	Taille des entreprises, concentration. Organisation, intégration horizontale et verticale. Entrées et sorties du domaine. Nouveaux entrants.	Degré d'internationalisation. Formes d'internationalisation. Degré d'intégration transnationale.
Nature des échanges internationaux	Transportabilité des produits, services et intrants. Obstacles technique et réglementaires aux échanges. Ouverture des marchés.	Déterminants de la localisation : accès aux marchés, aux ressources, aux bas coûts de production. Lien entre « transportabilité » des produits et stratégies de localisation.



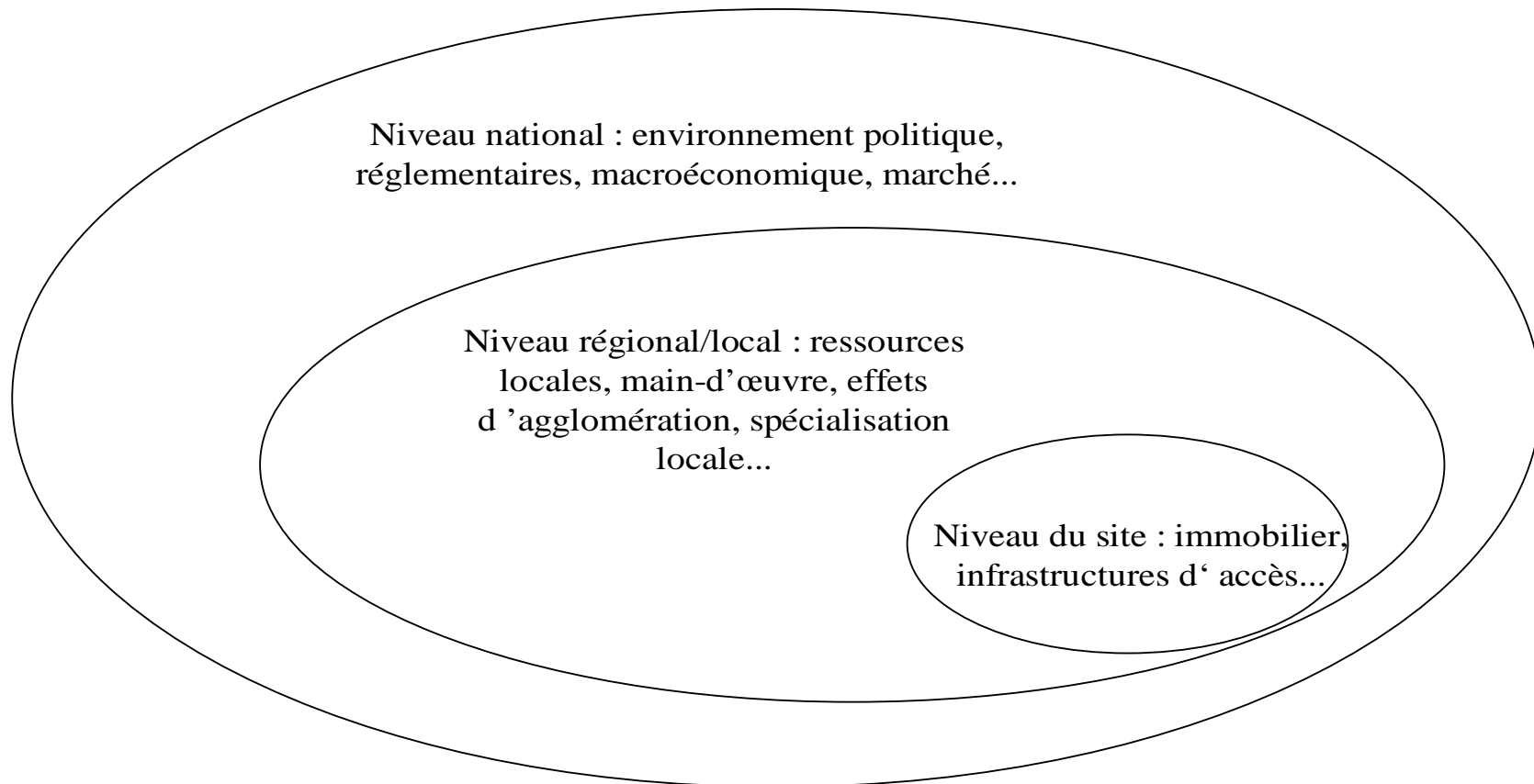
# Outils de connaissance de l'offre

- Définir et mesurer l'attractivité (ex ante, ex post)
- Attractivité : notion relative (selon projets et concurrents), diversité de ses composantes, caractère contingent des découpages territoriaux
- Trois approches complémentaires : macro, méso, micro
- Limites des sources d'information existantes

# Trois définitions simples pour trois termes-clés

- *L'offre territoriale simple* est l'ensemble des ressources présentes sur le territoire et susceptibles d'être utilisées dans le cadre des projets d'investissement.
- *L'attractivité territoriale* est le fait de pouvoir offrir, grâce à la mobilisation de ces ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour les projets mobiles.
- La *performance territoriale* (ou attractivité « ex post ») est mesurée par le nombre de projets qui s'implantent effectivement sur le territoire.

# Une approche concentrique de l'attractivité



# Attractivité : trois définitions complémentaires

Au niveau le plus général ou « macro », c'est « la capacité du territoire à offrir des conditions globalement attrayantes en termes de marché, de stabilité économique et sociale, de qualité des ressources, et de coûts de production ». Cette approche conduit à comparer, à partir de données statistiques très agrégées, le rapport qualité/prix des ressources présentes sur ce territoire (main-d'œuvre, infrastructures, etc.) avec celui caractérisant les territoires concurrents.

Au niveau sectoriel ou « méso », c'est « la présence sur le territoire d'un certain nombre de pôles de compétence (concentration de ressources et d'entreprises spécialisées reliées entre elles par des liens de coopération) où des investisseurs appartenant à des activités similaires ou complémentaires peuvent être incités à s'implanter par effet d'agglomération ». Cette définition conduit à recenser les « pôles de compétence » existants et à décrire dans le détail leurs composantes et leur fonctionnement.

Enfin, au niveau local ou « micro », c'est « la capacité à proposer, en réponse à chaque projet d'investissement individuel, un « bouquet » d'offre de facteurs répondant de manière compétitive aux spécifications exigées par les entreprises ». Cette approche conduit à reconstituer de manière détaillée le processus de décision de la firme pour un projet donné, à travers notamment l'utilisation de business-plans permettant la mise en comparaison de différents sites d'accueil potentiels, représentatifs des territoires en compétition pour l'accueil du projet.

# Trois approches analytiques de l'attractivité

	Objectif	Méthode	Champ	Utilité	Limites	Exemple	Actions
Comparaison « macroéconomiques »	Recueillir des éléments d'informations comparatives sur les caractéristiques d'ensemble d'un territoire.	Utilisation et mise en forme de travaux statistiques existants ou effectués pour l'occasion.	« Macro » : données globales exprimées en moyenne sur l'ensemble d'un territoire.	Aide à dresser une image synthétique des atouts et des faiblesses d'un territoire donné.	Très général et abstrait.  Le raisonnement « en moyenne » masque les spécificités locales.	Argumentaire « investir en France ».	Construction d'image, communication généraliste.
Analyse mésoéconomique de l'offre territoriale pour une activité donnée	Etablir un diagnostic sur les atouts et les handicaps d'un territoire pour l'accueil d'un type donné d'activités.	Etudes de synthèse basées sur l'analyse de l'offre territoriale.	« Méso » : analyse au niveau sectoriel ou pour des technologies particulières.	Permet de dresser un état réaliste des atouts et faiblesses d'une filière sur un territoire donné.	Etude focalisée sur l'offre locale. Peu d'éléments de comparaison par rapport aux territoires concurrents.	Analyse de l'attractivité de la région lyonnaise en matière de vaccinologie-immunologie.	Prospection d'une activité particulière pour un territoire donné.
Compétitivité « microéconomique » d'un site pour un projet donné	Comparer l'attractivité de sites représentatifs pour l'accueil d'un projet précis.	Utilisation de business plan et d'approches par scénarios pour la comparaison de plusieurs sites.	« Micro » (projet précis, investisseur identifié, site connu).	Permet de dresser un état réaliste de la compétitivité d'un site pour un projet ou un type de projet donné.	Difficulté à recueillir des données comparatives.  Problème du passage au diagnostic « généraliste ».	Compétitivité comparée de sites français et est-européen pour l'implantation d'une usine de composants automobiles.	Négociation avec l'investisseur pour un projet donné.  Quantification précise des atouts et handicaps du territoire pour un type de projet donné.

# Sources disponibles pour les comparaisons macro

	<b>Accès</b>	<b>Champ territorial</b>	<b>Domaines</b>
<b>EUROSTAT</b>	Support papier, CD-rom ou web (abonnements à faible coût).	Comparaisons internationales intra-européennes	Macroéconomie, indicateurs structurels de développement
<b>IMD</b>	Support papier, CD-Rom ou web (abonnement assez coûteux).	Comparaisons internationales portant sur une cinquantaine de pays.	Ensemble des éléments de l'environnement d'affaires
<b>Banque mondiale</b>	Support papier, CD-Rom ou web. (abonnement à faible coût)	Comparaisons internationales mondiales	Macroéconomie, facteurs structurels du développement
<b>WCY</b>	Support papier, CD-Rom ou web. (abonnement à coût élevé)	Comparaisons internationales portant sur une cinquantaine de pays.	Ensemble des éléments de l'environnement d'affaires
<b>ONU-PNUD</b>	Web, support papier ou CD-Rom (peu coûteux)	Comparaisons Internationales de champ mondial.	Ensemble des éléments influant sur le développement humain
<b>OCDE</b>	Web, support papier, CD-Rom (peu coûteux, voire gratuit pour les administrations).	Comparaisons internationales intra-OCDE	Macroéconomie, facteurs structurels de compétitivité.
<b>Department of Labor Statistics</b>	Accès web. Coût nul.	Données comparatives sur le coût du travail au niveau mondial	Travail, salaires.
<b>Healey-Baker</b>	Rapport payant sous forme papier ou web. Etudes détaillées payantes	Comparaisons entre villes des pays européennes	Immobilier, urbain
<b>NUS</b>	Web ou support papier. Sur abonnement (cher).	Comparaisons entre pays du monde	Infrastructures
<b>EIU</b>	WEB ou Support papier. Sur abonnement (cher)	Comparaisons entre villes et pays du monde	Eléments de formation des coûts pour les entreprises.
<b>KPMG</b>	Web ou support papier. Sur abonnement (cher)	Comparaison des coûts de production pour des projets-types entre plusieurs villes et/ou pays du monde	Eléments de formation des coûts pour les entreprises.
<b>WIR</b>	Support papier ou Web. Abonnement (peu coûteux)	Ensemble des pays du monde	Données sur l'investissement international et ses déterminants.
<b>Navigation WEB</b>	Web	Accès à des sources spécialisés diverses.	Tous sujets

# Les indicateurs synthétiques de compétitivité et d'attractivité

Publication	Classement		Thème, méthode, contenu
	Premier pays	Rang France	
<b>Commission européenne (Innovation index 2005)</b>	Finlande /Suède	9/25	Capacité d'innovation des pays de l'UE (Quelques dizaines d'indicateurs)
<b>AT Kearney (Confidence Index, 2005)</b>	Chine	14/62	Perception du pays par les firmes (Enquête d'opinion)
<b>AT Kearney (Globalization Index, 2005)</b>	Singap.	18/62	Ouverture du pays (Quelques dizaines d'indicateurs)
<b>ONU (Human Development Index, 2005)</b>	Norvège	16/177	Santé, éducation, niveau de vie (Une petite dizaine d'indicateurs)
<b>Transparency international (Corruption Perception Index 2005)</b>	Islande	18/159	Absence de corruption (Quelques dizaines d'indicateurs)
<b>IMD (World Competitiveness Index, 2005)</b>	EU	30/51	Compétitivité globale (Environ 200 indicateurs)
<b>World Invest Report (FDI Potential Index 2005)</b>	EU	14/140	Attractivité (Une dizaine d'indicateurs)
<b>World Investment Report (FDI Performance Index, 2005)</b>	Azerb.	80/140	Flux d'investissements étrangers/ PIB (Moyenne sur trois ans)
<b>World Economic Forum (Business Competitiveness Index, 2005-2006)</b>	EU	11/110	Environnement des affaires (Quelques dizaines d'indicateurs)
<b>World Economic Forum (Global Competitiveness Index, 2005-2006)</b>	EU	12/137	Compétitivité globale (Une petite centaine d'indicateurs)
<b>World Economic Forum (Growth Competitiveness Index, 2005-2006)</b>	Finlande	30/117	Compétitivité macroéconomique (Quelques dizaines d'indicateurs)
<b>Heritage Foundation (Economic Freedom Index, 2006)</b>	Hong-Kong	44/161	Niveau de libéralisme économique (Quelques dizaines d'indicateurs)
<b>Banque Mondiale (Doing Business, 2005)</b>	Nouv. Zélande	44 /155	Environnement juridico-admin. des affair (Une centaine d'indicateurs)

# Approche « meso » : des outils pour la mesure de l'offre territoriale spécialisée

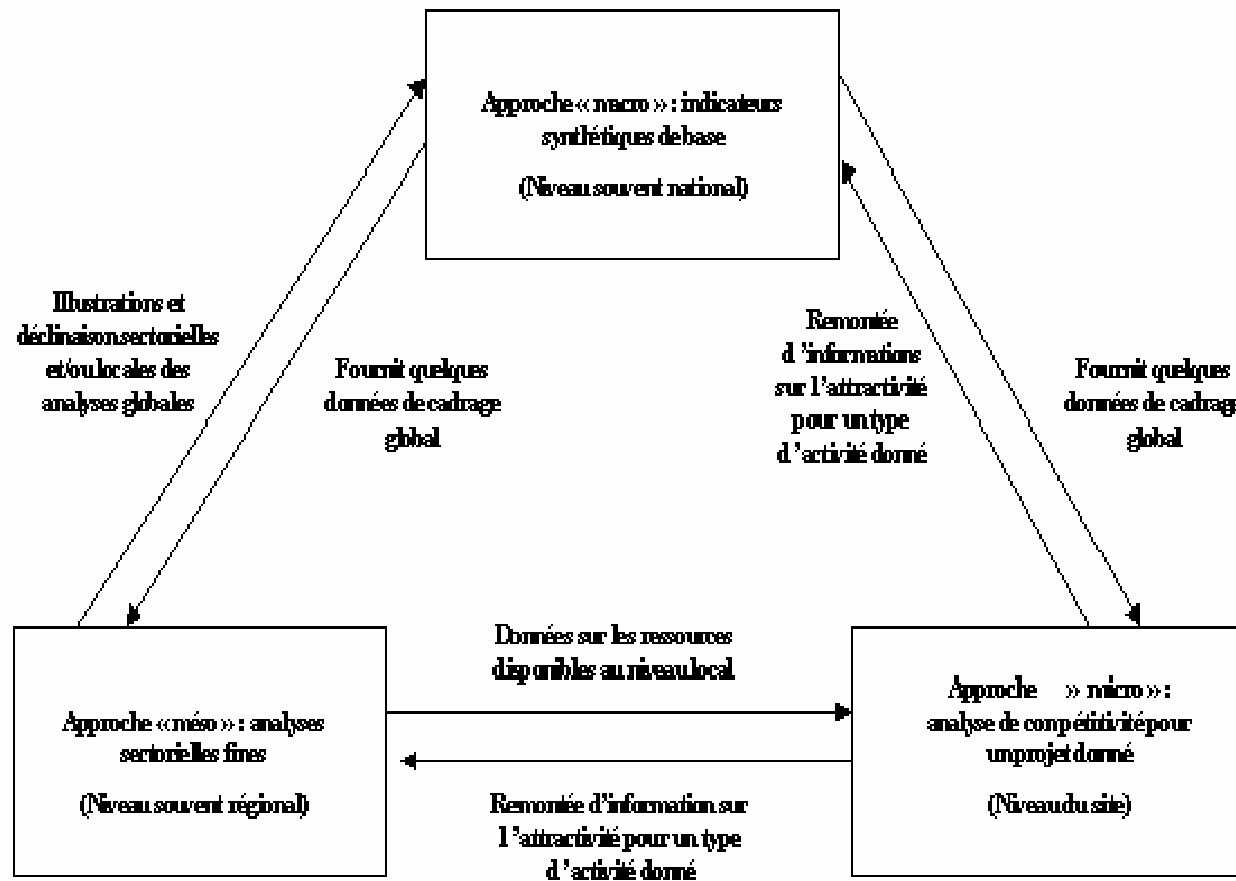
<b>Audit</b>	<b>Diagnostic</b>	<b>Action</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Recensement des compétences territoriales (laboratoires de recherche, entreprises, universités, pépinières d'entreprise...)</li><li>- Méthode : entretiens avec les acteurs locaux, exploitation de bases de données....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboration d'une base de données sur l'offre locale dans l'activité considérée : expérimentations cartographique, statistique...</li><li>- Diagnostic qualitatif sur les forces et faiblesses du territoire (benchmarking avec territoires concurrents)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acteurs endogènes : renforcement du tissu local (coopérations entre acteurs, investissements, infrastructures...)</li><li>- Acteurs exogènes : promotion ciblée sur les entreprises extérieures susceptibles d'être intéressées par l'offre territoriale identifiée</li></ul>



# L'approche micro : l'évaluation des sites en concurrence pour un projet

- Objectif : hiérarchiser les sites en compétition pour l'attraction d'un projet donné
- Méthode : utilisation d'une approche par business-plan paramétrés en fonction des caractéristiques technico-économiques de chaque site en compétition.
- Mise en oeuvre possible d'approches par scénarios et analyse de sensibilité
- Résultat : couple rentabilité/risque associé à chaque site. Hiérarchisation des sites par applications de méthodes de choix multicritères

# Complémentarité entre les trois approches de l'attractivité



# Outils de capitalisation et de diffusion de l'information

- Mutualisation et, capitalisation de l'informations : bases de données entreprises (ex : Pivotal, places de marché virtuelles et outil de suivi des projets (ex : Sinpa), bases de données et méthodes d'information partagée sur l'offre territoriale (ex : ARD ile-de-France)
- Site intranet pour le partage de l'information entre les membres du réseau
- Communication externe : sites corporate et grand public, argumentaires et matériels de communication, publication d'études et rapports, etc.

# Conclusion générale

- Promotion de l'investissement : une activité en voie de maturation après un une phase de décollage et d'expérimentations
- Nécessaire professionnalisation de l'action des APIs
- Ce livre peut apporter en la matière une modeste contribution