

**ENCG de Fès**  
**Filières ML, CI et MAC**  
**Semestre 7**

**Marketing territorial**

**Pr. A. HMIOUI**

**Année Universitaire : 2016-2017**

- Aucune organisation ne peut survivre durablement sans vendre ses produits/services, c'est-à-dire, en fin de compte, sans satisfaire les besoins des consommateurs/utilisateurs auxquels elle s'adresse.
- A cet égard, le recours au marketing est une condition impérative de succès.

## Définitions du marketing

- Depuis que le mot marketing a été inventé aux Etats-Unis au début du 20<sup>e</sup> siècle, plusieurs définitions lui ont été proposées. Parmi ces définitions, nous pouvons avancer:
  - Le marketing, c'est la publicité, la promotion et la vente sous pression. Il s'agit d'un ensemble de moyens de vente particulièrement agressifs, utilisés pour conquérir les marchés existants.
  - Le marketing, c'est un ensemble d'outils d'analyse, de méthodes de prévision et d'études de marché mis en œuvre afin de développer une approche prospective des besoins et de la demande.

- Les auteurs américains mettent l'accent sur l'aspect socialement positif du marketing, à savoir son orientation vers la satisfaction des consommateurs.
- Selon Theodore LEVITT (1960), « le marketing est un processus complet qui intègre tous les efforts de l'entreprise pour découvrir, créer, susciter et satisfaire les besoins des clients. (...) Il est centré sur le désir de satisfaire les besoins de la clientèle... Dans l'optique du marketing, l'entreprise tout entière doit être considérée comme un organisme destiné à satisfaire les consommateurs ».
- Le marketing est une démarche de recherche des besoins des consommateurs permettant de définir l'offre de l'entreprise en termes de produits, de distribution et de prix en fonction de ces besoins, puis de faire connaître et apprécier cette offre à travers des actions « publi-promotionnelles ».

- Ces vues schématiques cachent une réalité marketing bien plus large où il faut voir la démarche marketing complète en trois facettes .
  - une composante action (la conquête des marchés),
  - une composante analyse (la compréhension des marchés),
  - et une composante culture (une philosophie de gestion).
- La tendance la plus fréquemment rencontrée est de réduire la démarche marketing à la composante action, c'est-à-dire à un ensemble de méthodes de vente (le marketing opérationnel), de sous-estimer la dimension analyse (le marketing stratégique) et d'oublier la culture marketing sous-jacente (l'orientation-marché).

## Diversité des domaines d'application du marketing

- Les méthodes du marketing ont été utilisées en premier lieu par des entreprises vendant des produits de consommation ou d'équipement destinés au grand public (produits alimentaires, détergents, automobiles, électroménagers...).
- Le champ d'application du marketing s'est étendu aux entreprises fournissant des services au grand public, telles que les banques (marketing bancaire), les compagnies d'assurance (marketing des assurances), les entreprises touristiques (marketing touristique), les entreprises qui vendent leurs produits ou leurs services non pas au grand public, mais à d'autres entreprises (marketing industriel ou business to business), etc.

- Depuis quelques années, le champ d'application des méthodes de marketing s'est davantage étendu pour toucher des secteurs d'activités non marchandes, c'est-à-dire des organisations qui, au sens strict, ne vendent pas de produits et non pas de clients.
- Il s'agit, en premier lieu, des partis politiques (ou candidats à des élections) qui utilisent de plus en plus les outils du marketing politique (ou électoral).
- Ce dernier se définit comme l'ensemble des moyens qu'utilisent les partis politiques pour tenter d'influencer l'opinion et en particulier les électeurs.
- Ces moyens concernent en premier lieu l'étude du corps électoral, en second lieu l'élaboration des stratégies de communication, et en troisième lieu l'organisation et la conduite des campagnes électorales.

- De la même manière, les collectivités publiques (ministères, régions, agences spécialisées) utilisent de plus en plus fréquemment les méthodes du marketing pour influencer les comportements des administrés et des entreprises.
- Il s'agit ici de ce qu'on appelle le marketing social, le marketing territorial et le marketing urbain (ou des villes).
- MRH : démarche du marketing appliquée aux ressources humaines.



- Devant la diversité extrême des domaines d'application du marketing, on peut se demander s'il est légitime de parler du marketing au singulier et s'il y a quelque chose de commun entre le marketing des lessives, celui des banques, celui des entreprises touristiques et celui d'une région.
- Il est vrai que chacun de domaines d'application du marketing a ses spécificités. Cependant, malgré leurs particularités, tous les "marketings" sectoriels ont en commun certains éléments essentiels qui peuvent être regroupés sous deux rubriques :
  - une certaine attitude mentale, qu'on appelle l'attitude marketing ou l'état d'esprit marketing qui consiste à attacher, dans la gestion d'une organisation, une importance primordiale aux relations de cette organisation avec les publics dont elle dépend, et notamment avec son marché ;
  - certains outils d'étude et d'action : étude de marché, segmentation, ciblage, marketing mix.

## Contexte d'apparition du marketing territorial

- Changements dans l'environnement international : libéralisation des économies, ouverture des frontières, révolution technologique et développement de la globalisation.
- Concurrence entre les pays, les régions et les villes d'accueil des investissements directs étrangers.
- Attractivité pour l'investissement étranger : nouvel impératif des politiques industrielles.
- Pays du Nord : application des techniques de marketing au territoire pour des fins de promotion.
- Maroc : réformes juridiques, économiques et institutionnelles pour attirer les IDE.

## Caractéristiques du marché de l'investissement international

- Le marché de l'investissement étranger comprend les entreprises étrangères à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation (demande) et les territoires qui cherchent activement à attirer des investisseurs étrangers sur leur sol (offre).
- Deux caractéristiques:
  - la tendance à l'ouverture des pays hôtes aux investissements étrangers;
  - et la concurrence accrue qui y règne.

## Ouverture aux investissements étrangers

- Avant fin 70 : protectionnisme vis-à-vis des IDE et hostilité des opinions publiques et des gouvernements à leur égard.
- A partir de la fin des années 70: changement d'attitude, ouverture:
  - l'allégement ou la suppression des procédures administratives d'autorisation;
  - la réduction du nombre de secteurs protégés;
  - l'assouplissement des limites portées aux prises de participations étrangères dans les entreprises locales;
  - la généralisation du principe du traitement national.

## Un marché fortement concurrentiel

- La concurrence est une caractéristique majeure du marché de l'investissement international depuis les années 1990.
- Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est l'intensité de cette concurrence et le plus grand professionnalisme des acteurs présents sur ce marché.
- Etats : des dépenses importantes en matière de promotion et utilisation de façon délibérée des approches de type marketing en vue d'attirer des investisseurs.

## Définition du territoire

- Le territoire peut être défini comme un espace de coordination économique, de connaissance et de solidarité, fondé sur la proximité, un espace identitaire, un lieu en dehors duquel règne une certaine méfiance, un espace de différenciation voire de discrimination entre les acteurs du dehors et ceux du dedans.
- Le territoire renvoie simultanément à un espace et à des acteurs. Ce sont les acteurs qui font le territoire.
- Il désigne un espace dans lequel les acteurs coordonnent une action qui n'est pas seulement économique et qui est en construction permanente.
- Le territoire est changeant, fluctuant et instable.

- Le développement territorial est une transformation (du territoire, sociale, etc.) vers un mieux-être global, au moyen de démarches de projet, avec valorisation des ressources locales dans une vision à long terme.
- La mission du développement territorial est d'impulser, concevoir et animer des projets qui s'inscrivent dans une politique territoriale de développement durable, d'anticipation des mutations et dans une démarche de démocratie participative.

- BOURDEAU P. explique que le développement territorial vise la réalisation d'une répartition optimale des personnes et des activités dans un espace donné. Il doit intégrer les principes de durabilité.
- Le développement territorial durable, en suscitant l'émergence d'un projet collectif, place les acteurs au cœur de la gouvernance des territoires. Il exprime la volonté de prendre en compte les besoins des populations locales et de répondre à leurs aspirations.
- Les intérêts des communautés locales s'expriment à travers la formalisation d'un projet territorial qui prend forme au sein d'une architecture institutionnelle particulière.



- Le territoire est un système complexe, dynamique et caractérisé par de nombreuses variables interdépendantes.
- C'est une organisation collective animée par les acteurs qui la composent. Le territoire désigne aussi un lieu de maîtrise, de synthèse, de compromis, d'expérimentation et d'évaluation.
- En somme, le territoire peut être considéré comme :
  - Un espace physique, c'est-à-dire une zone définie selon des limites géographiques et un espace anthropique,
  - Un lieu caractérisé par une certaine présence et l'implantation de l'homme,
  - Un ensemble de valeurs culturelles et historiques lié à la tradition et au caractère typique des productions.
- Vu sous cette approche, le territoire devient une ressource, un acteur de la compétition économique ainsi que l'objet de développement.

## Promotion d'un territoire : système de promotion et marketing territorial

### Le système de promotion

#### Les acteurs

- Le système de promotion est l'ensemble des acteurs qui participent à l'offre régionale d'implantation à destination des investisseurs étrangers.
- La qualité d'une offre en termes d'implantation dépend d'un grand nombre d'acteurs et des relations qui s'établissent entre eux.

- **Trois groupes d'acteurs :**

- l'Etat fait référence à l'ensemble des activités entreprises par les autorités publiques en vue de favoriser/limiter l'implantation d'investisseurs étrangers sur son sol ;
- la communauté des affaires comprend avant tout les bureaux de conseils, les fiduciaires, les banques ou les cabinets d'avocats qui participent à des projets d'implantation ;
- l'agence de promotion occupe le plus souvent une place centrale dans le système de promotion. Outre les activités à destination de l'investisseur, elle a pour tâche de sensibiliser, de motiver et d'informer aussi bien le gouvernement que la communauté d'affaires locale des intentions et des attentes des investisseurs étrangers ainsi que de coordonner l'ensemble des activités de promotion.

## L'agence de promotion

- L'agence de promotion est un organisme chargé de diffuser une image favorable du pays, de démarcher les industriels et de les informer sur les opportunités d'affaires existantes, de les accueillir et de les conseiller lors de leur implantation effective.
- L'efficacité d'une agence de promotion est directement liée à l'attitude adoptée par les différents acteurs du système de promotion vis-à-vis des investisseurs.

## Fonctions exercées par une agence de promotion :

<b>Fonction</b>	<b>Description</b>
<b>Elaboration d'une stratégie de marketing</b>	<b>Etude du marché, ciblage et positionnement ; intégration avec les autres niveaux (national, régional)</b>
<b>Promotion-communication</b>	<b>Construction d'image ; communication interne et externe ; identification et attraction d'investisseurs</b>
<b>Octroi d'incitations</b>	<b>Proposition, négociation et allocation des différentes incitations</b>
<b>Services pré-investissement</b>	<b>Information, conseil, interface et assistance générale avant et durant la phase d'implantation</b>
<b>Service post-investissement</b>	<b>Maintien de contacts et d'assistance (notamment dans le cas de l'expansion d'un projet)</b>

- La phase élaboration d'une stratégie marketing constitue une étape préliminaire, s'inscrivant dans une réflexion plus large de politique de développement économique.
- A l'issue de cette étape, l'agence de promotion doit être en mesure de dresser le profil du type d'investisseur dont l'activité est susceptible d'une part, de profiter au mieux des opportunités offertes par la région et d'autre part, de contribuer le plus possible à son développement.
- Les deux autres activités, les plus importantes, d'une agence de promotion sont la promotion-communication et l'activité de service.
- Dans les pays en développement, une fonction supplémentaire "approbation des investissements", consistant à évaluer et sélectionner les projets est rencontrée fréquemment.

# Le marketing territorial

## Définition

- « Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents ».
- Marketing territorial : améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux des échanges, d'investissement ou de compétences.

- Le marketing territorial est une démarche permettant de passer de la stratégie à la mise en œuvre à travers un plan d'actions performant. Il définit des actions à court et moyen termes afin de convaincre les acteurs et les cibles de l'attractivité du territoire.
- Le marketing territorial est une boîte à outils opérationnelle basée sur des méthodes, des techniques et des analyses de pratiques qui ont pour objectif d'améliorer l'attractivité du territoire.
- Cette discipline consiste en « l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large ».



- Démarche visant :
  - à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de différentes natures (investissement, commerce, tourisme, compétences).
  - à inciter pour cela 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.

## Le marketing territorial : un marketing industriel

- Le marché de l'investissement est constitué d'une partie **client** (les investisseurs à la recherche d'un lieu d'implantation) et d'une partie **fournisseur** de sites (les autorités compétentes des pays, régions et villes, à la recherche d'investisseurs).
- Il s'agit d'une situation appartenant au champ du marketing industriel, c'est-à-dire une situation mettant en relation deux organisations: l'investisseur et la région.

## Le marketing territorial: un marketing relationnel

- L'objectif poursuivi par la région d'accueil ne revient pas à attirer le plus d'investisseurs, mais plutôt des entreprises susceptibles de s'intégrer et de participer au développement de leur milieu d'accueil.
- La notion de fidélisation de l'investisseur à sa région d'accueil est par conséquent centrale, le but étant de créer une relation à long terme basée sur un avantage partagé.
- Cette perspective implique de la part de la région un effort en termes de définition de secteurs prioritaires et de caractéristiques d'entreprises à attirer.
- Dans certains cas, elle présuppose également le refus de projets qui pourraient nuire aux objectifs de développement économique prédéfinis.
- Cet objectif ne peut être atteint qu'à travers l'établissement de relations – régions d'accueil/investisseur- basées sur le long terme.

# Les caractéristiques du marketing territorial

	Marketing de produit	Marketing des services	Marketing territorial
<b>Client</b>	Client utilisateur du produit	Client co-producteur du service	Client acteur du territoire (entreprises ou citoyens)
<b>Offre</b>	Produit	Service	Offre territoriale multidisciplinaire
<b>Prix</b>	Prix simple	Prix simple	Investissement (foncier, immobilier) et fonctionnement (ressources humaines, fiscalité, ...)
<b>Canaux de distribution</b>	Force de vente et grande distribution	Réseau d'agence avec un personnel en contact	Plusieurs niveaux : Politique, équipe de développement économique, entreprises existantes, ...
<b>Mesure de performance</b>	Qualité du produit	Qualité des services	Mesure tangible et intangible de la satisfaction des entreprises et citoyens

# Le produit d'une région

## Définition

- Il constitue l'une des variables du marketing mix et fait référence aux éléments pouvant être attachés de façon additionnelle aux attributs existants de la région ainsi qu'à la mise en valeur de ses potentialités et de ses caractéristiques.
- Certaines composantes, tels que le climat ou la taille du marché, sont des éléments sur lesquels la région ne peut intervenir. D'autres attributs sont susceptibles d'être modifiées, telles que les infrastructures de transport ou les qualifications de main-d'œuvre.

- Le produit région est l'ensemble des variables qui peuvent être modifiées en réponse aux attentes des investisseurs, en vue de créer un climat d'investissement favorable.
- Le produit région inclut un paquet d'incitations, de l'information particulière diffusée par l'agence de promotion aux investisseurs potentiels et, dans certains cas, des études spécifiques destinées à des investisseurs particuliers. Ainsi, le produit offert va bien au-delà des sites d'implantation potentiels.

## Caractéristiques du produit région

### Prestation complexe

- Le lieu d'implantation peut être considéré comme un panier d'attributs ou faisceau de services (méta-produit) devant répondre à un certain nombre d'attentes de l'investisseur, c'est-à-dire comme une prestation.
- La complexité de la prestation est liée avant tout au nombre d'attributs face auxquels se trouve l'investisseur et par conséquent à la difficulté qu'il a à identifier et à évaluer la prestation dans sa totalité.

## Prestation de plusieurs fournisseurs

- Le lieu d'implantation en tant qu'offre à l'investisseur n'est pas sous contrôle total de l'agence de promotion qui est chargée avant tout de sa commercialisation.
- La qualité de la prestation dépend de la collaboration d'un grand nombre de partenaires, publics ou privés, participant à l'offre de services (système de promotion).



- L'agence chargée de la promotion de la région doit donc s'appliquer à organiser le système de promotion et à encourager les différents acteurs à participer à la vente de la région comme lieu d'investissement. La valeur de la prestation dépend directement de la bonne adéquation de ces différents partenaires.
- Le produit région est unique, non standardisé. Il se rapproche d'une prestation sur mesure élaborée en fonction des attentes spécifiques de chaque investisseur.

## Prestation exigeant une implication forte de l'investisseur

- Le choix d'un lieu d'implantation correspond à une situation dont le niveau d'implication de l'investisseur est élevé.
- La décision est le plus souvent irrévocable, de nature stratégique et financièrement importante.
- L'investisseur se trouve, en général, face à plusieurs possibilités d'investissement qui ont pour effet d'accroître son niveau d'incertitude.

## Prestation qui évolue dans le temps

- L'investisseur est sujet aux modifications qui peuvent survenir dans la région d'accueil.
- Le plus souvent, le choix du lieu d'implantation constitue un contrat à long terme entre les deux parties.
- Or, les caractéristiques de la région changent avec le temps, de façon absolue, mais aussi relativement à d'autres lieux d'implantation concurrents devenus plus ou moins compétitifs (caractère dynamique de la prestation).

# Politique de prix

- En marketing territorial, le prix ne prend pas en compte uniquement la valeur marchande du produit « territoire » ; il est déterminé sur la base du coût de l'offre territoriale et des apports indirects fournis par l'environnement territorial : encouragements fiscaux directs et indirects.
- La politique de prix du produit territorial vise à attirer les investisseurs, touristes et tout autre cible en intégrant des mesures financières : crédits d'impôts, congés fiscaux, prêts à taux d'intérêts préférentiels, subventions ou aide à la recherche.

# Politique de communication

- La communication est « l'ensemble des messages, informations et signaux émis par les acteurs d'un territoire pour se mettre en scène et pour donner une image favorable auprès de leur propre société et de l'extérieur » (Rosenberg, 2000). La communication territoriale poursuit des objectifs qui correspondent aux réactions que les acteurs d'un territoire attendent des récepteurs ; ces buts peuvent être :
  - cognitifs, lorsque les acteurs du territoire communiquent pour augmenter la notoriété du territoire ;
  - affectifs, lorsque l'objectif est de séduire les touristes ou d'inciter à l'investissement.
  - Conatifs, lorsque les acteurs visent un comportement de la part des investisseurs et des touristes.

- Levier du marketing mix territorial, la stratégie de communication constitue un moyen de compétition des territoires qui permet d'attirer les prospects et de vendre les attraits d'une ville. La communication a pour mission de formuler la bonne expression (médias et hors médias) pour transmettre le message et d'assurer une cohérence avec l'ensemble des émetteurs sur le territoire.
- La communication territoriale est un enjeu collectif et multi parties-prenantes ; les acteurs locaux et ambassadeurs du territoire (entreprises, agences territoriales, sphère éducative, associations professionnelles, agences nationales, habitants, conseils généraux et régionaux et réseaux consulaires) doivent la relayer.

# Politique de distribution

- La politique de distribution vise à faciliter l'accès au territoire « ville » à travers l'amélioration des réseaux de transport (rénovation du réseau routier, ferroviaire, ports et aéroports) afin de satisfaire les besoins des investisseurs et des touristes.
- Parmi les facteurs primordiaux d'attractivité touristique d'une ville, on cite une infrastructure de base (autoroutière, portuaire, aéroportuaire, ferroviaire, de télécommunication...) de qualité. Cette infrastructure est consolidée par la création des institutions pour la promotion des investissements tels que les agences de promotion et de développement économique et social, les centres régionaux d'investissement (CRI), etc.

# Le marketing stratégique territorial

- Dans une démarche stratégique, le marketing territorial consiste à étudier les comportements et les besoins des cibles fondamentales et les stratégies permettant de mettre en avant l'image du territoire et ses facteurs d'attractivité. Tout cela afin de pouvoir positionner le territoire sur le vaste marché de l'investissement.
- Une collectivité territoriale ne peut engager des actions sans identifier son territoire et sans prendre en compte les comportements existants vis à vis de ce territoire, elle doit, en effet, connaître les besoins des investisseurs, comprendre leurs motivations et leur manière de procéder.
- D'autre part, elle a besoin de se connaître elle-même, d'évaluer son image et les avantages qu'elle peut offrir aux investisseurs. Ce n'est qu'à partir de là qu'elle pourra agir.



# L'étude des besoins

- L'implantation des investissements économiques constitue une préoccupation majeure pour les acteurs du marketing territorial et la capacité des acteurs locaux à attirer et maintenir les entreprises sur leur territoire résulte d'une étude des besoins des investisseurs.
- Cette étude se base, non seulement sur la connaissance des motivations des entreprises, en leur qualité de personnes morales, mais aussi, des motivations des personnes physiques à qui incombent la décision de s'implanter dans un territoire donné ou d'y avoir des activités industrielles ou commerciales.

- La reconnaissance et la compréhension des motivations qui sous-tendent à la recherche d'un lieu d'implantation pour l'entreprise sont importantes, puisque, très souvent, elles déterminent les critères de choix du site.

## Le processus de choix d'un lieu de localisation

- Les mécanismes de la décision d'implantation constituent un élément important de la problématique du marketing territorial.
- Le choix d'un lieu de localisation est une décision complexe de par son impact sur l'entreprise mais aussi à cause du nombre d'intervenants participant à la prise décision.

## Le processus de choix est long et complexe

- Le processus de choix est en général assez long ; cela s'explique par :
  - La décision de localisation prend place dans un environnement assez incertain marqué par le manque d'informations dont dispose l'entreprise sur les territoires ciblés,
  - Le risque inhérent au choix d'un nouveau lieu de localisation,
  - Le choix est une décision rare, voire unique dans la vie de de la plupart des entreprises.

- Certains auteurs retiennent une durée moyenne du processus d'implantation de dix-huit mois ; pour d'autres, cette durée est de vingt quatre mois. Mais ces durées restent d'une valeur indicative, puisque certains projets s'étalent sur plusieurs années alors que d'autres sont réalisés en moins de six mois.
- Cette variation s'explique d'une part, par la taille de l'entreprise et les moyens mis en œuvre, d'autre part, par la nature ou le type du projet (production, distribution, recherche) et enfin, par le degré d'expérience de l'investisseur en matière de choix.

# Les différentes phases du processus de choix d'un lieu de localisation

## La reconnaissance d'un problème

- La décision portant sur le choix d'un nouveau lieu de localisation fait partie d'une décision stratégique beaucoup plus large, intégrant le plan de développement de l'entreprise, et qui inclut :
  - La reconnaissance d'un manque de capacités futures (le problème),
  - La prise en considération des différentes options susceptibles de remédier à ce manque (extension sur le site actuel ou création d'un nouveau site),
  - Le choix définitif du nouveau site.

- Selon l'entreprise, sa taille et ses activités, le problème peut se poser en termes différents, parmi lesquels :
  - La fourniture d'un nouveau produit ou service que les infrastructures actuelles ne peuvent pas supporter,
  - Les capacités actuelles de production sont insuffisantes pour faire face à la demande,
  - L'identification de la demande montre qu'un gros pourcentage se situe dans un continent ou une région où l'entreprise n'est pas implantée, d'où la nécessité de se rapprocher de la demande,
  - Les coûts de production sur les sites actuels sont très élevés, ce qui crée un désavantage vis à vis des concurrents, d'où la possibilité de délocaliser tout ou partie de l'activité de l'entreprise vers des environnements plus favorables.

## La constitution de l'équipe chargée de la conduite du projet

- Une fois le problème reconnu et l'option de création d'un nouveau site décidé, il s'agira de créer une équipe mobilisant plusieurs départements de l'entreprise (finances, production, ressources humaines, affaires juridiques, direction générale....). Cette équipe, conduite par un chef de projet, comprend principalement des personnalités de niveau hiérarchique élevé.
- Dans le cas où l'entreprise dispose de compétences en interne, le chef de projet est désigné au sein même de l'entreprise, mais il n'est pas rare que les entreprises fassent appel à une personne étrangère, chargée de conceptualiser et de mener à terme le projet de localisation.



- Le rôle du chef de projet consiste, non seulement à déterminer la région d'accueil qui correspond au mieux aux attentes de l'investisseur, mais aussi à persuader les dirigeants de l'entreprise que la décision qu'il leur propose sera la plus efficace.
- Le chef de projet reçoit une quantité importante d'informations, mais il est soumis à de fortes pressions (internes et externes) de la part d'un grand nombre d'acteurs (les investisseurs, les acteurs territoriaux, les consultants,...).

## La détermination et la spécification des facteurs clés de localisation

- Le nombre élevé d'éléments à prendre en considération rend cette phase particulièrement complexe.
- Certaines entreprises de réputation internationale ont élaboré une liste comprenant jusqu'à cent trente facteurs à évaluer.
- Parmi ces facteurs, il y a lieu de distinguer entre les facteurs importants « *Must list* » qui sont les facteurs clés qui doivent figurer sur le nouveau site, et entre les facteurs moins importants « *Want list* », dont la présence sur le site est désirée, mais pas indispensable.

- La première catégorie fait l'objet d'une analyse approfondie (proximité des clients, infrastructures de transport, main d'oeuvre, caractère attractif du site en termes de qualité de vie, incitations gouvernementales,...).
- La seconde catégorie est dressée à titre indicatif et à une fonction d'arbitrage (infrastructures hôtelières, infrastructures scolaires pour les enfants du personnel, climat politique, niveau de bureaucratie du gouvernement hôte,...).

- La détermination si tel ou tel facteur relève de la « *Must list* » ou de la « *Want list* » dépend des caractéristiques propres à chaque entreprise, du secteur d'activité, de la position concurrentielle de l'investisseur, du type de projet et du degré de maturité de l'investisseur en matière de choix de localisation.
- A titre d'exemple, le degré de qualification de la main d'oeuvre peut être considéré comme facteur clé ou comme facteur moins important et cela suivant le type de projet.

## La sélection d'un échantillon de région

- La concurrence que se livrent plusieurs pays en vue d'attirer des projets d'investissements, pousse les investisseurs à comparer et à arbitrer entre plusieurs sites.
- Dans un premier temps, l'investisseur choisit un ou plusieurs pays ou régions en utilisant les facteurs prioritaires comme standard pour évaluer les différents sites ; il s'agit là d'une évaluation basée sur des macro-critères.

- L'investisseur peut procéder par imitation, en identifiant les régions ayant déjà attiré des investissements de même type ; ce qui a pour effet de réduire le niveau d'incertitude chez lui.
- Dans un second temps, l'investisseur procède à une micro-analyse pour éliminer certains sites.
- Cette analyse se base sur les informations disponibles sur chaque site, recueillis auprès de différentes sources et, sur les facteurs de localisation établis préalablement.

- La sélection de l'échantillon de région peut s'organiser de deux manières :
  - Soit à partir d'une simple grille comparative, par le rapprochement et la pondération des différents facteurs de localisation envisagés.
  - Soit à partir d'une véritable matrice « attrait/atouts » qui permet une comparaison plus exhaustive et plus précise qui combine deux approches : les opportunités locales et les avantages que tire l'entreprise pour approcher chaque localisation.

## Les visites de sites et les négociations

- Après n'avoir retenu qu'un nombre limité de sites, l'investisseur procède à une analyse en profondeur, comprenant des facteurs quantitatifs et d'autres qualitatifs, ce qui permet de confirmer ou d'infirmer un choix.
- Au vu du rôle important que peut jouer la phase de négociation, tous les investisseurs maintiennent deux à trois sites en concurrence, ce qui leur permet d'une part, d'accroître leur pouvoir de négociation et d'autre part, d'obtenir les meilleures conditions de localisation.
- Même si les investisseurs préfèrent avoir à faire à un interlocuteur unique, les négociations peuvent être réalisées à plusieurs niveaux de compétences, avec les autorités centrales, les autorités territoriales, ou les agences de promotion de l'investissement.



- Les négociations peuvent porter sur :
  - Les aspects du site : délai, emplacement, possibilités d'extension, amélioration des infrastructures, ...
  - Les incitations : incitations à la création d'emploi, à l'investissement, exonérations, aides directes et indirectes, ...
  - Les permis et autorisations : main d'oeuvre, environnement, terrains, ...
  - Le financement d'un programme de formation de la main d'oeuvre.

- Parallèlement aux négociations, l'investisseur procède à plusieurs visites de sites, répondant à trois objectifs :
  - Vérifier la validité des données déjà rassemblées et confirmer les premières impressions,
  - Compléter les connaissances et obtenir des informations plus qualitatives sur le site : climat des affaires, gouvernement, aménités, ...
  - Etablir ou renforcer des contacts avec des personnes clés : autorités, agences de promotion de l'investissement, industriels, prestataires de service et investisseurs déjà implantés.

# Le choix final du site d'implantation

- Après avoir choisi le site, l'investisseur doit procéder à l'implantation effective de son projet en respectant certaines contraintes liées notamment au budget et au temps, ce qui le pousse parfois à reprendre les négociations avec les autorités en vue de rendre son implantation encore plus profitable.

- Les investisseurs ne sont pas attentifs exclusivement aux arguments fiscaux ou techniques, aux arguments liés au marché du travail ou aux moyens de transport.
- Les entreprises, ou plutôt leurs dirigeants sont également sensibles à l'image du territoire.
- Une bonne image séduit les investisseurs et sert à optimiser l'attractivité du territoire.

# Composantes de l'attractivité territoriale

- L'attractivité territoriale est une notion qui éveille la curiosité des décideurs et des stratèges et devient de plus en plus une préoccupation de tout processus et de tout dispositif de promotion des IDE.
- L'attractivité de l'investissement international porte sur les aptitudes d'un espace national à attirer les investisseurs étrangers.
- Elle est « le résultat dialectique, d'une part, de la demande par les firmes d'avantages de localisation qui leur permettront de renforcer leur compétitivité sur le marché mondial et, d'autre part, de l'offre partielle ou totale de ces avantages par les différents territoires ».

## Attractivité : une notion pluridimensionnelle

- Dans un sens strict, l'attractivité est définie comme « l'ensemble des dispositifs mis en place par l'Etat (code d'investissement, traitement juridique et fiscal de l'IDE, infrastructures publiques, etc.) existant dans le pays hôte dans le but d'attirer l'IDE ».
- Une vision plus riche de l'attractivité y inclut trois autres séries d'éléments : le climat d'investissement, le risque pays et les avantages économiques comparatifs.
- En ce qui concerne les avantages économiques comparatifs, sont comparés entre les pays hôtes et avec le pays d'origine : la différence des coûts salariaux rapportée à la différence des productivités, les disparités moyennes ou sectorielles de taux de profit, les préférences des consommateurs, la taille et la croissance des marchés, les écarts technologiques, les coûts de transport et les droits de douane.

# Conditions d'attractivité de l'IDE

- Pour être retenu comme lieu de localisation virtuel, le territoire devra préalablement satisfaire à des pré-conditions macroéconomiques permettant à l'investisseur d'évaluer la rentabilité de son projet d'implantation et la confronter avec celle qu'il peut obtenir dans d'autres localisations possibles.
- Une fois établies ces conditions pré-requises, le territoire s'efforcera de promouvoir l'existence de facteurs déterminants susceptibles de crédibiliser son attractivité.
- Dans son ouvrage "La séduction des nations", MICHALET présente les pré-conditions de l'attractivité et ses conditions nécessaires.
- Selon l'auteur, pour qu'un territoire figure sur la "long list" des investisseurs, il faut qu'il remplisse de façon impérative des conditions préalables.

- Une fois éliminés les territoires qui n'offrent pas les pré-conditions, l'évaluation des avantages et des inconvénients de l'éventail des différentes localisations possibles reposera sur une série de facteurs dont l'existence est nécessaire pour passer de la "long list" à la "short list".
- Par pré-conditions de l'attractivité, MICHALET entend la stabilité et la soutenabilité du cadre macropolitique et macroéconomique, le climat d'investissement et l'existence d'un Etat de droit.



- Tout d'abord, l'investisseur étranger se préoccupe de la stabilité du régime politique. Si la probabilité d'un ou d'une suite de coups d'Etat est élevée, même si la rentabilité du projet est attrayante, il est probable que le pays sera rayé de la liste longue.
- La stabilité économique vient en second lieu, bien qu'elle soit difficile à séparer de la stabilité politique.
- Il s'agit donc de prendre en considération une série de variables macroéconomiques qui permettent d'évaluer la soutenabilité d'un régime de croissance : équilibre du budget, équilibre de la balance des paiements, taux d'inflation, taux d'endettement extérieur, stabilité du taux de change, etc.

- Les investisseurs potentiels se soucient également des variables qui sont les composantes du climat des investissements, c'est-à-dire de l'environnement légal et réglementaire des activités courantes des entreprises installées sur place :
  - liberté de transfert des capitaux et régime des changes ;
  - fiscalité sur les bénéfices industriels et commerciaux et sur les revenus des personnes physiques ;
  - droits de douane et fonctionnement des douanes, des ports et aéroports ;
  - législation sociale, plus spécialement, la flexibilité du marché du travail, les droits syndicaux, les attitudes des inspecteurs du travail, etc. ;
  - l'attitude plus ou moins amicale du gouvernement et de l'administration au niveau central et au niveau local vis-à-vis du secteur privé.
  - délais exigés par les procédures administratives nécessaires à la constitution d'une société commerciale ;
  - sécurité et cadre de vie pour les expatriés (écoles, logements, loisirs, climat...).

- Les investisseurs étrangers se préoccupent, enfin, de l'évaluation de la stabilité, de la transparence et de l'efficacité du système légal, réglementaire et judiciaire. L'Etat de droit constitue ainsi une dimension importante au même titre que la stabilité politique et économique.
- Une fois éliminé les territoires qui n'offrent pas les pré-conditions, les investisseurs potentiels examinent les conditions nécessaires qui commandent l'inscription d'un pays sur la "short list".
- Ces dernières peuvent être classées selon quatre groupes : la taille et le taux de croissance du marché, le système de communications et des télécommunications, la disponibilité en ressources humaines qualifiées et l'existence d'un tissu d'entreprises locales performantes.

- L'ensemble des composantes de l'attractivité (pré-requis et conditions nécessaires) ne peut être morcelé. La totalité des dimensions de l'attractivité doivent être présentes sur un territoire donné pour que celui-ci ait une chance de figurer sur la "short list" des investisseurs étrangers.
- Finalement, les investisseurs potentiels choisissent entre les territoires qui figurent sur la "short list".
- Lorsqu'un pays remplit l'ensemble des préalables et des conditions nécessaires, il est appelé à faire un effort supplémentaire. Il s'agit de valoriser l'attractivité du pays et de ses sites par le déploiement d'une politique active de promotion orientée vers la communauté des investisseurs étrangers.
- L'attractivité d'une nation n'est pas statique, elle est évolutive et dynamique. Elle se construit et se maintient par des politiques publiques de promotion des investissements étrangers.

## Techniques de promotion des investissements étrangers

- Quatre volets composent toute politique de promotion de l'investissement étranger :
  - la construction de l'image du territoire ;
  - le ciblage des investisseurs potentiels ;
  - les services aux investisseurs potentiels ;
  - et les incitations financières.

## Construction de l'image

- La construction de l'image d'un pays vise deux objectifs :
  - D'une part, il s'agit de diffuser des informations donnant à la communauté internationale une image objective de la situation réelle du pays. L'objectif consiste à informer les investisseurs potentiels des atouts dont dispose le pays et de l'environnement de l'investissement ;
  - D'autre part, la construction de l'image du territoire passe par la correction des stéréotypes et des idées reçues qui associent l'évocation d'un pays avec des caractéristiques négatives, éventuellement fausses ou dépassées aujourd'hui.

- Pour la construction de l'image du pays, toutes les techniques de communication peuvent être utilisées :
  - publicité dans les journaux d'affaires ;
  - participations à des manifestations et salons internationaux sur les investissements ;
  - publicité dans les médias spécifiques à un secteur ;
  - missions d'information et de sensibilisation auprès des industriels dans le pays d'origine ;
  - organisation de séminaires d'information générale sur les opportunités d'investissement dans le pays hôte.

- Pour donner plus de poids aux manifestations et marquer la priorité accordée par le gouvernement à l'attraction des investissements, les plus hautes personnalités politiques doivent se mobiliser.
- La participation effective d'un chef d'Etat augmentera la visibilité d'une opération menée à l'étranger ou localement.
- De même, la crédibilité du message sera renforcée avec la participation de dirigeants d'entreprises étrangères déjà installées dans le pays, qui, en apportant leurs témoignages, donnent une certaine garantie morale aux investisseurs potentiels.



- L'information sur l'image du pays ne doit pas être prématurée.
- Elle doit suivre et non pas précéder la réalisation des conditions préalables et nécessaires à l'attractivité ; faute de quoi, c'est la crédibilité du pays qui se trouve être remise en cause.

- Or, « pour un pays qui fait le choix de relancer les investissements étrangers, la crédibilité est aussi importante que la visibilité ; l'une ne va pas sans l'autre ».
- Selon NOISETTE et VALLÉRUGO, l'image doit s'appuyer sur la réalité économique locale. Si le message véhiculé ne traduit qu'une apparence construite à grand renfort de communication, "le réveil est toujours douloureux" : départ des entreprises anciennes, faible consolidation du tissu mis en place et finalement détérioration rapide de l'image de marque modelée.
- Selon les auteurs, la capacité d'un territoire à mobiliser ses forces, à développer un sentiment de confiance, une image rassurante parce que correspondant à des potentialités sérieuses, lui confère une réelle capacité d'attraction.

# Ciblage des investisseurs

- En matière d'attraction de l'IDE, le ciblage constitue pour l'organisme national chargé de la promotion « une fonction de prospection active orientée vers un petit nombre, soigneusement sélectionnés, d'investisseurs potentiels ».
- La stratégie de ciblage a pour ambition de toucher directement les entreprises étrangères qui ne sont pas implantées dans le pays, qui peuvent éventuellement totalement l'ignorer, mais qui pourraient être susceptibles d'investir dans le pays si la démonstration était faite qu'une telle décision pourrait renforcer leur compétitivité.
- Elle consiste à repérer les entreprises qui, compte tenu de l'information qui a été réunie à leur égard, seraient des candidates sérieuses à une implantation et d'aller les démarcher.

- Une stratégie de promotion ciblée comporte trois phases successives :
  - d’abord, il s’agit de faire l’inventaire des avantages absolus de localisation du pays d’accueil en termes d’activités de production de biens ou de services.
  - Ensuite, il faut identifier les firmes étrangères qui appartiennent aux secteurs d’activité attractifs du pays d’accueil et dont les stratégies d’implantation à l’étranger s’ajustent le mieux à l’offre de localisation du pays d’accueil.
  - Dans un troisième temps, enfin, il s’agit de contacter directement les firmes par tous les moyens, envoyer des missions de promoteurs spécialisés dans le secteur d’appartenance pour leur montrer les avantages dont elles pourraient bénéficier par une implantation dans le pays. Lorsque la firme est intéressée par l’implantation, son accueil relève de la panoplie des services habituels aux investisseurs potentiels.

- Pour mettre en place cette stratégie, l'Agence de promotion de l'investissement devra être capable de dresser la carte des activités les plus attractives dans les différentes régions du pays et de mener des comparaisons internationales portant sur la rentabilité de projets d'investissements identiques dans les pays immédiatement concurrents.
- Elle devra aussi être capable d'identifier et d'entrer en contact avec les firmes étrangères qui, d'une part, appartiennent aux secteurs d'activité pour lesquels les différentes régions de l'économie nationale démontrent un avantage absolu de localisation et, d'autre part, qui seraient susceptibles d'être intéressées par un investissement direct.

- Les entreprises étrangères dont on cherche à attirer leurs investissements dans le pays ne sont pas intéressées par la résolution des problèmes des pays d'accueil ou de leurs entreprises.
- Elles s'implantent d'abord pour se renforcer, pour résoudre certains de leurs propres problèmes, pour réaliser les plans de développement prévus par leurs politiques générales et leurs stratégies de croissance qui sont souvent liés à l'exacerbation de la concurrence.
- C'est sur ce constat que la stratégie de promotion ciblée doit prendre appui.
- Tout l'enjeu est alors de démontrer à une firme qui n'avait pas nécessairement envisagé cette option auparavant, que son implantation dans un pays donné l'aiderait à défendre ou à accroître sa part du marché mondial en renforçant sa compétitivité.

# Services aux investisseurs

- Les organismes de promotion des investissements ont également pour mission d'offrir des services aux investisseurs.
- On distingue deux catégories de services : ceux préalables à la réalisation de l'investissement, et ceux qui sont postérieurs à l'implantation de l'investisseur étranger.
- Le but assigné aux services préalables est de minimiser les coûts de transaction des investisseurs potentiels.
- Il s'agit d'assister ces derniers en vue d'en faire des investisseurs effectifs.

- L'assistance consiste à apporter toute l'information dont a besoin l'investisseur potentiel pour former son jugement.
- Lorsque l'intérêt de l'investisseur se renforce et se précise, il faudra lui faire visiter des sites, des entreprises à vendre, des bureaux à louer, des logements pour sa famille et ses collaborateurs, à lui faire rencontrer des partenaires et des fournisseurs locaux, des banquiers pour le financement de son investissement, enfin, des responsables de l'administration pour les formalités de constitution de société et les formalités d'installation.



- La fonction des services post-investissement n'est pas moins importante dans la mesure où une forte proportion des investissements étrangers est constituée par l'extension d'installations existantes.
- Dans le cas d'entreprises étrangères déjà implantées dans le pays, le rôle de l'organisme de promotion de l'investissement est de s'informer sur leur degré de satisfaction et sur leurs projets futurs.
- Cette connaissance des points positifs et négatifs est extrêmement importante. Elle permet de mieux cerner les avantages de localisation du territoire national et nourrit l'argumentaire de la promotion de l'image. Elle permet aussi de repérer les améliorations à apporter à l'environnement des affaires et de recommander des réformes au gouvernement.

# Incitations à l'investissement

- Dans le feu de la course à l'investissement direct étranger, de nombreux pays mettent en avant une panoplie d'incitations censées séduire les entreprises étrangères pour venir s'installer dans leurs territoires.
- Selon MICHALET, cette croyance, largement répandue, ne peut conduire qu'à une grande illusion. Selon l'auteur, privilégier les incitations pour attirer les IDE est une conception contre-productive à un double niveau :
  - d'un côté, les firmes classent hiérarchiquement les pays en fonction de critères d'attractivité qui ne prennent pas en compte l'existence d'un système d'incitations. Les études du comportement des investisseurs montrent que c'est avant tout le contexte économique et institutionnel du pays d'accueil qui compte. A ce niveau, les incitations ne sont jamais la meilleure réponse aux problèmes systémiques d'un pays donné. Elles ne peuvent compenser l'absence des conditions indispensables de l'attractivité. Les études empiriques montrent que leur efficacité n'est pas prouvée et qu'elles peuvent avoir de fâcheuses conséquences : réduction de l'assiette de l'impôt, mauvaise affectation des ressources et multiplication des risques de corruption et de favoritisme.

- de l'autre, "un investisseur sérieux" prend sa décision d'implantation indépendamment de l'existence des incitations ; décision qui est fondée sur une évaluation économique et non pas financière de la rentabilité du projet.
- Un investisseur sérieux est celui qui ne vient pas dans un pays pour "faire un coup", ce qui consiste souvent à mettre à profit un avantage financier temporaire. C'est, au contraire, un investisseur qui envisage un investissement stable dont l'implantation comporte une part de coûts irrécupérables et l'amortissement exige des délais plus ou moins longs.
- Pour un investisseur non sérieux, mobile ou volatile, qui fonde sa décision sur la base de la rentabilité financière à court terme du projet, les incitations sont efficaces. Dans ce cas, la disparition des aides implique la fin du projet, la fermeture de l'entreprise et le départ de l'investisseur.

- Lorsque le projet est rentable, l'investisseur étranger s'implante si les avantages de localisation offerts correspondent à sa stratégie de croissance globale et si les pré-requis et les conditions nécessaires de l'attractivité sont remplies.
- Néanmoins, à l'intérieur du cercle des pays attractifs, les incitations peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix final d'un site, mais elles n'influencent pas la décision d'investir dans la zone.