

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou



**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et
des Sciences Commerciales**

Département des Sciences Commerciales

Cours deuxième année master, semestre 3

Spécialité : Marketing des services

Marketing territorial

Dr. MOUSSAOUI Abdelhakim

Année universitaire 2024/2025

Introduction générale

Le marketing des territoires est un objet de recherche pouvant être abordé à partir de plusieurs champs disciplinaires (sciences de gestion, géographie, développement local, économie) qui recouvrent des postures épistémologiques et des démarches méthodologiques diverses. Comme pour tout type de recherches, les chercheurs travaillant sur ce domaine doivent se questionner sur la valeur de la connaissance produite pour que leurs travaux et leurs résultats aient légitimement un écho dans les communautés académiques et puissent alimenter les débats et réflexions (C. Rochette et C-E Houllier – Guibert, 2018).

Ce module propre au marketing territorial s'intéresse à la manière dont les collectivités territoriales utilisent les concepts du marketing pour travailler leurs marques et vendre leur territoire. Si certaines grandes villes ont initié cette démarche, elle intéresse aujourd'hui nombre de responsables de communication de collectivités.

1. Objectifs de cours

Ce cours a pour objectif de présenter les différentes facettes de la notion d'attractivité territoriale, les enjeux qu'elle soulève ainsi que les outils et leviers d'actions concrètes qui peuvent y répondre. L'attractivité et le marketing territorial sont des thématiques stratégiques pour les acteurs territoriaux.

Le mouvement de mondialisation, c'est-à-dire l'intensification des échanges de toutes natures entre les différentes régions du monde, constitue une tendance ancienne, mais qui s'est brutalement accélérée aux cours des cinquante dernières années. Elle a pour corollaire un rôle croissant des firmes multinationales, qui cherchent à tirer parti des avantages – ressources ou marchés – offerts par les différents pays d'implantation potentiels en y développant leur présence de manière sélective. A travers leurs choix de localisation et la gestion de leurs réseaux transnationaux, elles contribuent ainsi à l'établissement d'un tissu de relation de compétition/coopération de plus en plus dense entre des zones économiques parfois très éloignées les unes des autres. Ce mouvement a des conséquences profondes et multiples sur la problématique du développement local (Hatem, 2004).

Tout d'abord, l'éventail des opportunités et des menaces d'origine externe concernant un territoire donné se trouve considérablement accru par son ouverture croissante aux échanges de produits et de facteurs de production-investissements internationaux notamment-, devenus beaucoup plus mobiles que par le passé. La dynamique du développement local devient dans

ces conditions fortement dépendante des mécanismes d'insertion du territoire dans la division mondiale du travail.

D'autre part, le rôle de la dimension spatiale comme fondement des relations d'échange entre acteurs change de nature. Si les obstacles liés à la distance tendent à diminuer, la proximité géographique reste par contre un facteur déterminant pour la mise en œuvre de relation de coopération et la création d'externalités positives, comme en témoigne la vitalité des grandes agglomérations urbaines ou des districts industriels. Cependant, ces relations de proximité ne sont plus, comme le passé, imposées par l'ordre des choses mais choisies par les acteurs à travers leurs décisions de localisation.

Ces évolutions rendent nécessaire une profonde mutation dans les formes d'action publique. Celles-ci, en effet, peuvent de moins en moins reposer sur la mise en œuvre autoritaire de politiques régaliennes, dont l'impact réel est amoindri par les possibilités nouvelles de mobilité interterritoriale ouvertes aux entreprises. De ce fait, cette action publique, doit davantage s'appuyer sur des relations de partenariat et de coopération avec les acteurs privés. Le développement des politiques de promotion et d'accueil des investissements étrangers constitue un exemple caractéristique de cette nouvelle approche.

Ce cours doit permettre aux étudiants :

- D'être en capacité de développer une ingénierie territoriale en intégrant les apports du marketing ;
- D'intégrer la démarche de marketing public dans la programmation des actions de développement tant des services que du territoire ;
- Il permet aux étudiants de découvrir d'autres secteurs d'application de la démarche marketing (le territoire) et d'appréhender d'autres métiers en lien avec le marketing.

2. Connaissances à acquérir dans ce cours

Connaitre les outils et les spécificités de la démarche marketing appliquée à la problématique territoriale.

Quel que soit le niveau d'analyse retenu, les territoires cherchent en effet de nouveaux moyens pour exister sur le plan national ou international, des moyens qui sont générateurs d'image mais aussi de sens-pour ceux que l'on cherche à attirer autant que pour ceux qui y vivent.

De nos jours, la concurrence entre territoires constitue une question réelle qui s'intègre parmi les problématiques que les responsables politiques ont à prendre en charge. En effet, le

territoire circonscrit administrativement (commune, région, communauté...), placé sous l'autorité d'une collectivité d'élus, est devenu un objet de convoitise, ou de rejet, de la part d'investisseurs, de ménages, de touristes, notamment. Il faut donc que les territoires, quelle que soit leur taille, attirent.

Face aux défis auxquels sont confrontés, le décideur s'interroge continuellement sur plusieurs fronts : Comment bâtir un projet qui conjugue la volonté d'un élu et de son équipe avec la capacité de la population à s'approprier des perspectives du développement territorial ? en d'autres termes, existe-t-il un mode de gouvernance à privilégier pour mener à bien un projet de développement territorial ? quelles caractéristiques de la localité constituent des atouts et des handicaps pour rendre ce territoire plus attractif que d'autres ? de quelle manière faut-il mettre en œuvre un projet visant à accroître l'hospitalité et l'attractivité d'un territoire ?

Développer l'attractivité et l'hospitalité du territoire n'est-ce pas la mission que chaque électeur assigne secrètement à son élu local ? de son côté, l'élu s'engage à prendre en charge la vie de la cité, à mettre en place certains projets qu'il estime nécessaires pour son territoire. De là à prendre des engagements en matière d'attractivité territoriale.

Toutes ces questions vont être traités dans les différents chapitres de ce cours.

Chapitre 1 : Champ de recherche scientifique du marketing des territoires

Chapitre 2 : Cadre conceptuel du marketing territorial

Chapitre 3 : Marketing territorial, politique et enjeux

Chapitre 4 : Les politiques publiques de promotion et d'attractivité des investissements étrangers en Algérie

Chapitre 1 : Champ de recherche scientifique du marketing des territoires

Le marketing des territoires est un objet de recherche pouvant être abordé à partir de plusieurs champs disciplinaires (sciences de gestion, géographie, développement local, économie) qui recouvrent des postures épistémologiques et des démarches méthodologiques diverses. Comme pour tout type de recherches, les chercheurs travaillant sur ce domaine doivent se questionner sur la valeur de la connaissance produite pour que leurs travaux et leurs résultats aient légitimement un écho dans les communautés académiques et puissent alimenter les débats et réflexions. Ce premier chapitre se propose de discuter des positionnements possibles tant épistémologique que méthodologique des recherches conduites dans ce champ disciplinaire et de mettre en évidence les points d'attention pour le chercheur.

Nous considérons que le nouvel objet qu'est la marque territoire et qui place le marketing territorial au cœur des pratiques de développement territorial, tend à atténuer les frontières entre ces objectifs. La marque territoire est une manière de repenser le marketing des territoires en conciliant les objectifs de promotion du territoire et d'amélioration de l'image et de la notoriété avec celui qui consiste à fédérer différentes catégories d'acteurs qui vont contribuer à un projet collectif (Houllier-Guibert 2016). Aussi, le découpage du marketing public en cinq objectifs devient particulièrement confus avec la mise en place des marques territoire, les objectifs se révèlent imbriqués et non disjoints. A notre sens les différents objectifs qui constituent les dimensions du marketing public et territorial ne peuvent être traités de manière disjointe. Nous soulignons en outre que, dans le cadre de cette revue qui situe le marketing territorial comme une expression générique qui englobe la dimension spatiale de toute action de gestion publique sous l'état d'esprit marketing, nous privilégions l'expression marketing des territoires qui n'est qu'une partie du marketing territorial. Le marketing des territoires renvoie à la manière dont on s'empare de la notion de territoire dans l'action marketing des organisations publiques qu'il s'agisse de collectivités, d'établissements publics tels qu'une université, un musée, ou un hôpital, ou de toutes autres formes d'organisations publiques. Si l'on pense spontanément aux collectivités aujourd'hui bien d'autres entités sont concernées par ce phénomène dès lors qu'elles incarnent un territoire.

Il s'agit donc bien de traiter plus largement du marketing territorial et d'aborder dans ce chapitre une réflexion sur la posture épistémologique d'une part qui sous-tend cette approche, pour se pencher dans un second temps sur les méthodes utilisées pour explorer la question du marketing des territoires et être vigilant à l'interchangeabilité courante de ces deux expressions qui renvoient ici à deux notions bien distinctes.

Comme toute recherche en sciences sociales et afin d'asseoir la robustesse de ses résultats, le chercheur s'intéressant au marketing territorial se doit de se questionner sur son positionnement épistémologique et méthodologique. Il doit donc dépasser la tentation courante en sciences de gestion de l'approche mécanique qui a marqué les nombreuses publications issues de travaux et d'études de consultants évacuant la question de la valeur de la connaissance produite.

Selon M.J. Avenier (2011), quelles que soient les méthodes de recherche mobilisées, le chercheur ne peut pas se passer d'affronter les questions épistémologiques. Si l'épistémologie englobe la méthodologie, elle ne s'y réduit pas. Certains (Avenier et Thomas 2011) incitent fortement à s'interroger sur les hypothèses ontologiques pour aborder valablement la question de l'épistémologie. Pour d'autres (Dumez 2011, 2013 ; Martinet 1990) ce ne sont pas les hypothèses ontologiques qui donnent la cohérence de la démarche scientifique, aussi est-il possible de leur point de vue de faire l'économie de cette étape. Ces divergences de points de vue illustrent malgré tout l'intérêt pour le chercheur de se pencher sur l'origine et la nature de la connaissance qu'il produit afin de mieux appréhender les enjeux associés à la recherche.

La question posée par R. Buzzell en 1963 dans son article « Is marketing a science ? » reste d'actualité et peut alimenter le questionnement des chercheurs sur le statut de leur travail en matière de démonstration scientifique mêlée à l'intuition. L'intuition est fondamentale pour permettre au marketing des territoires, en tant que champ de recherche, d'évoluer. Elle s'entend ici comme le moyen d'alimenter la réflexion par une combinaison d'idées ressenties, soumises alors au débat collectif et permet de s'extraire en partie d'un cadre normatif qui peut être enfermant en sciences sociales. Nous invitons à bâtir les propos du marketing des territoires (et du marketing territorial) aussi sur l'intuition en tant que point de départ de nombre de projets de recherche. Mais afin de produire une connaissance admise comme valable et légitime, il convient de resituer le projet de recherche issu de cette intuition dans un cadre épistémologique. Tout travail scientifique repose sur des présupposés qui président à sa « *vision du monde* » et qu'il est indispensable d'explicitier afin « de contrôler la démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue » (Perret et Séville 2003, p.13). L'ancrage épistémologique de la recherche indique le type de chemin que le chercheur emprunte pour connaître. Il fournit le cadre dans lequel se déroule l'activité scientifique (Mbengue 2001). Toute la difficulté repose sur la possible instrumentalisation du cadre scientifique pour valider une intuition déjà annoncée au départ des travaux. Dès lors, la question de l'éthique et celle de l'honnêteté de la démarche intellectuelle viennent à être posées. L'éthique peut dépendre de

normes académiques, explicites ou non, comme de valeurs, conscientes ou non, de l'individu (le chercheur) qui construit un objet de recherche. Dans la première situation, l'éthique se rapproche de la notion de déontologie. Dans la seconde, elle relève d'une dimension plus intime et engage le chercheur et sa subjectivité, plus simplement l'être humain (Blidon et al. 2008). La question épistémologique suscite chez celui qui se lance dans la recherche, en particulier en sciences sociales, une certaine perplexité face au statut de la connaissance qu'il produit. Bien qu'inconfortable, ce doute n'en demeure pas moins salutaire car il oblige le chercheur à construire une réflexion afin d'évaluer la pertinence et la validité d'élaboration des connaissances au regard de l'objectif qu'il poursuit et ainsi de situer son travail dans un des paradigmes épistémologiques au sens de T. Kuhn¹ (1970) de réfléchir au(x) mode(s) d'étude des phénomènes mais aussi de penser son positionnement méthodologique de manière cohérente

1. Le positionnement épistémologique du marketing des territoires

Tout projet de recherche amène le chercheur à adopter une réflexion épistémologique en tant que l'étude et la constitution de connaissances valables (Piaget 1967, p.6). L'épistémologie s'intéresse à la définition de la connaissance, à son élaboration et à sa valeur.

1.1. Le paradigme épistémologique

La question du paradigme épistémologique est débattue depuis des siècles, l'homme n'ayant cessé d'accéder à la vérité. Ce projet ambitieux a évolué au fil du temps et la recherche de la vérité a cédé la place à la recherche d'une vérité rendant compte de la difficulté à élaborer une connaissance universelle, voire son impossibilité. En effet, comme l'a dit K. Popper : On ne peut parler de vérité scientifique. Le propre de la science réside dans sa capacité à se corriger elle-même et non dans le fait de proposer des vérités scientifiques. Ainsi, au rationalisme empruntant un raisonnement scientifique partant de l'abstrait, des concepts (le général) pour tendre, grâce à un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes, est venu s'ajouter un courant empiriste (16^è et 17^è siècles) qui repose sur l'induction : il se fonde sur l'élaboration d'une connaissance et de théories vraies grâce à la vérification dans un grand nombre de cas. Ce courant soulève un certain nombre de doutes quant à sa pertinence en sciences de gestion. Des chercheurs comme A.C. Martinet (1990) ou J.L. Le Moigne (2012) mettent en avant les effets de contexte qui marquent les sciences sociales. Chaque situation étudiée est singulière, évolutive, marquée par des phénomènes complexes qui compromettent

une élaboration de théories fondées sur le principe de corroboration et de réfutation élaboré par K. Popper et cette approche inductive.

Une partie des sciences de gestion est encore largement marquée par les principes épistémologiques et méthodologiques fondés sur la mécanique rationnelle issue des sciences naturelles et un positionnement positiviste (en finance par exemple). Une autre partie s'en extrait en mettant en avant l'importance humaine et celle du contexte, partant du principe que les relations du chercheur avec son objet de recherche façonnent les phénomènes et le monde, leur donnant au sens de H. Simon (1996) un caractère artificiel comme par exemple les organisations publiques qui sont des artefacts humains et sociaux. Les chercheurs compte parmi leurs missions celle d'alimenter la connaissance en mettant à disposition de la société le résultat de leurs travaux en vue de faire évoluer les façons de faire, alimenter les réflexions et orienter l'action et en cela ils contribuent d'une certaine manière à façonner les organisations étudiées.

L'évolution du contexte sociétal impose un certain nombre de contraintes de fonctionnement aux organisations publiques qui se transforment sous l'effet des actions humaines. Les managers publics développent des solutions pour permettre à l'organisation de s'adapter, ils font preuve de créativité, de flexibilité, d'ingéniosité. Ils interprètent, communiquent, donnent du sens à l'action, façonnent l'organisation. Dans cette perspective, le marketing territorial s'inscrit dans le paradigme des sciences de l'artificiel. En outre, l'influence d'autres disciplines que les SDG amène à relativiser la posture rationnelle dans la mesure où la géographie ou les sciences de l'information et de la communication s'en sont quelque peu éloignées, visant davantage une dimension critique des objets observés. Ainsi, on peut dire qu'en matière de marketing territorial :

Une partie s'attache à définir des notions qui forment et contribuent à cet univers en tant que pratique, on pense ici aux utilisateurs de l'espace public, aux consommateurs d'identité territoriale, aux acteurs fabriquant de l'image des territoires ou la recevant, ou bien encore à ceux qui cherchent à mobiliser pour créer du développement territorial.

Une partie des recherches, en tant que noyau, vise à identifier les manières dont les organisations publiques s'adaptent sous l'effet de tensions de nature managériale et d'une approche plus marketing ou plus stratégique de leur fonctionnement, ce qui permet d'étudier le management public à travers les processus mis en œuvre, les parties prenantes impliquées et la manière dont elles collaborent et se coordonnent.

Une partie plus périphérique mais qui invite à élargir le marketing territorial, s'intéresse à divers objets dans leur dimension attractive, valorisante, impliquante, interagissant alors avec d'autres champs déjà installés que sont le tourisme, le développement économique, le développement social, l'histoire de l'art... L'étude de projet urbain, du place management, du patrimoine urbain, de l'événementiel, des projets de territoire... sont des domaines qui eux aussi, sont des artefacts sociaux dont on peut attendre une approche critique propre au métier de chercheur.

Comme indiqué en introduction, notre apport en matière d'épistémologie et de méthode de travail, concerne le noyau qu'est le marketing des territoires au sein du marketing territorial.

1.2. Le positionnement constructiviste

La première impression du chercheur, lorsqu'il se penche sur la question épistémologique, est celle d'une grande confusion en particulier liée à la variété des terminologies utilisées pour désigner et classer les paradigmes épistémologiques. Cette confusion tient aussi à la variabilité du nombre de paradigmes identifiés par chacun et des définitions que dissimule un même terme, pour prendre le statut de courant de pensée. Le cas du constructivisme par exemple recouvre des types (socio - constructivisme, constructionnisme, constructivisme méthodologique...) dont certains sont des paradigmes méthodologiques et non épistémologiques, ou bien ils traitent de questions d'ordre ontologique (constructionnisme), ce qui ajoute à la difficulté pour le chercheur à se repérer.

Il ressort cependant une trame dominante autour de deux grands paradigmes épistémologiques que sont le positivisme et le constructivisme et qui se fondent sur une vision particulière du statut de la connaissance pour chacun d'eux. Qualifiés de rivaux par certains, s'inscrivant dans un continuum pour d'autres (Le Moigne 1995), ces paradigmes se distinguent précisément par leur conception de la réalité, du chemin de la connaissance emprunté et des critères de validité de la connaissance produite. La crise de la discipline des sciences de gestion dans les années 1980, liée à sa faible scientificité, a été l'occasion d'un positivisme remis en cause dans les sciences sociales, ce qu'un ouvrage comme *La construction sociale de la réalité* (Luckmann et Berger 1996) est venu confirmer à la faveur du constructivisme et de ce mot nouveau apprécié des chercheurs à l'époque : le post-modernisme. Dès lors, la pertinence de la validité interne est reposée, expression centrale en SDG mais plus largement aussi dans toutes les recherches quel que soit le positionnement épistémologique choisi. La validité externe concerne moins certains cadres constructivistes. Le choix du cadre dans lequel s'inscrit la

recherche est fortement chargé, il oriente le chercheur, puisqu'il prescrit les éléments d'évaluation de la fiabilité et de la validité de la connaissance produite et assure ainsi la production d'une connaissance valable. C'est là tout le souci du marketing des territoires (et territorial) qui peut être perçu comme un objet peu sérieux car peu porteur de fiabilité des résultats étudiés. Pour contribuer à une amélioration de la production de la recherche en marketing territorial, le tableau 1 reprend les principales caractéristiques des quatre paradigmes épistémologiques présentés.

Tableau 1 : Quatre paradigmes épistémologique de la recherche

Rochette HDR, 2016	Paradigme positiviste	Postpositivisme Réalisme critique	Paradigme interprétativiste	Paradigme constructiviste
La nature de la réalité (ontologie)	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet	Hypothèse ontologique Il existe un réel en soi	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte	
Lien sujet / objet (épistémologie)	Existence d'une indépendance entre le sujet et l'objet	Le réel empirique peut être observé et décrit Le sujet est influencé par le réel profond	La réalité est dépendante du sujet	
	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Le chercheur imagine le fonctionnement des mécanismes générateurs à l'origine des événements perçus.	Le chercheur interprète ce que les acteurs ont dit, les acteurs eux-mêmes interprètent l'objet de recherche	Le chercheur co-construit des interprétations ou des projets avec les acteurs
	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Vision du monde	Déterminée, elle s'impose au chercheur		Intentionnelle, forgée par le chercheur	
Critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Reproductibilité (cheminement cognitif)	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité
Idéal	Recherche d'une loi universelle	Mettre à jour les mécanismes générateurs	Donner à voir la réalité des acteurs	La connaissance se construit chemin faisant
Logique dominante	Déductive	Abductive	Inductive	

Source : Thiétart (1999), Perret et Séville (2003) et de Lecocq (2012)

1.2.1. Inadmissibilité du positivisme en marketing des territoires

Le positivisme repose sur une logique vérificationniste (Charriere et Huault 2001), la neutralité du chercheur et sur des hypothèses fortes. Il affirme l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que lui porte le chercheur mais que celui-ci est capable de comprendre. Il postule que le réel est régi par des lois naturelles immuables, observables et mesurables scientifiquement. Le raisonnement logique déductif qui sous-tend le positivisme suppose de respecter un ordre exact dans l'énoncé des éléments qui expliquent l'apparition d'un phénomène. Ceci exige d'isoler l'objet d'étude de son contexte. La démarche emprunte des

méthodes expérimentales et de vérification d'hypothèses par des tests statistiques. Dans cette approche, la qualité et la valeur de la connaissance produite s'apprécie à partir de trois critères :

- La validité interne, le chercheur a effectivement mesuré son objet
- La validité externe qui repose sur le principe de généralisation des résultats
- La fiabilité des instruments de mesure utilisés appréciée à partir de la stabilité des résultats

Reconnaissons que cette approche est bien délicate à mener pour les objets de l'univers du marketing territorial. La construction de discours performatifs, la dimension identitaire de produits locaux, l'image de la ville, la dynamique actorielle... sont pour l'essentiel affaire de perception, ce qui va à l'encontre du positivisme. La question de la mesure est un travail dont la solidité est remise en cause à propos par exemple de l'image de la ville, comme l'a fait C. Chamard avec sa thèse (2003) qui finalement évalue davantage le cadre de vie et moins l'image du territoire. Plus largement, la question des effets n'est pas préconisée en recherche sur le marketing territorial. C'est souvent une focale réclamée par les financeurs publics mais dans les faits, on ne peut que proposer une typologie de mesure sans l'appliquer concrètement, ce que l'HDR de F. Hatem a déjà démontré pour le champ économique (2007) ou bien ce que l'étude de la chaire de Paris Dauphine a aussi montré à propos de l'attractivité résidentielle (Cusin et Damon 2010).

Le positivisme a évolué vers le post positivisme sous l'effet des limites et critiques qui lui ont été adressées par de nombreux chercheurs en sciences sociales. Selon eux, le positivisme ne permet pas de saisir la réalité dans sa globalité et d'appréhender les phénomènes sociaux complexes. Le post positivisme consiste alors en un assouplissement des règles tout en s'attachant à obtenir la plus grande objectivité possible. Ainsi, nous sommes partisan du propos de D. Lebreton selon qui « toute connaissance est relative à soi, empirique, mais elle se concilie avec le comportement des autres. La seule objectivité pensable traduit simplement la convergence provisoire des points de vue » (Le Breton, 2004 p.11). L'intersubjectivité est une composante à assumer, ce qu'un objet comme le marketing territorial permet. Ainsi, une recherche réalisée par un autre chercheur ne donne pas exactement les mêmes résultats. En partant de l'hypothèse que chacun a une vision, un angle pour appréhender le marketing territorial, ses objectifs, ses pratiques et ses composantes, le post-positivisme est ici une avancée indéniable à prendre en compte permettant d'ouvrir un certain débat autour des résultats.

L'intersubjectivité passe par la multiplication des méthodes de collecte pour approcher au mieux la réalité. Il s'agit de réfuter plus que de valider les hypothèses formulées. Pour M.J. Avenier et C. Thomas (2012) « les méthodes de corrélation si souvent mobilisées dans la tradition post-positiviste, utilisent une approche statistique (...) peu compatible avec une hypothèse d'ontologie complexe ; ces méthodes ne permettent donc pas de saisir des dynamiques interactives et complexes susceptibles de caractériser les systèmes sociaux ». Elles soulignent la diversité des courants et des conceptions auxquels donne lieu cette posture. Si cette diversité constitue une richesse, elle est aussi une source de faiblesse. Elle contribue à un certain nombre d'incohérences dans les recherches post positivistes entre les hypothèses fondatrices, les principes d'élaboration et de justification des connaissances.

Le réalisme critique (Bhaskar 1998) constitue un courant post positiviste, fournissant une cohérence en postulant l'existence de divers réels. Il repose sur l'idée que la connaissance est socialement construite et qu'il existe un réel indépendant de l'attention que lui porte l'individu qui l'observe. Ce réel est organisé en trois domaines stratifiés :

- Le réel profond préexiste aux individus et les influencent inconsciemment. Il n'est pas accessible
- Le réel actualisé dit aussi réel effectif est lié au contexte organisationnel. Il est fortement déterminé par le réel profond et une structure sociale particulière. S'il est possible de mettre en évidence des occurrences, celles-ci varient en fonction des contextes particuliers. Aussi, la reproductibilité des résultats est donc liée à l'existence de contextes similaires
- Le réel empirique est constitué des événements qu'il est possible d'observer et de décrire. La connaissance produite est le réel empirique. Expression du réel, elle identifie les mécanismes générateurs par approximation progressive (Avenier et Thomas 2013). La validité des résultats repose sur la capacité à apporter des explications plausibles aux différentes observations réalisées (Avenier et Gavard-Perret 2012)

Pour le réalisme critique, les phénomènes sociaux sont intentionnels et susceptibles d'apprentissage, ce qui les rend difficiles à mesurer de manière fiable. Ils se manifestent au sein de systèmes ouverts qui ne peuvent être artificiellement clos dans le cadre d'une expérimentation. La réplication est donc difficile (Bhaskar 1998). S'ils ne peuvent être mesurés, les phénomènes peuvent néanmoins être compris. Cette spécificité plaide en faveur d'études qualitatives. La fiabilité repose sur une description précise du cheminement cognitif qui conduit

du matériau empirique aux résultats annoncés. Cette approche est plus adéquate à l'observation du marketing territorial, en renonçant à la question précise de la mesure tout en s'essayant à des mesures relatives, de tendance, de pratique, de logique d'évaluation des politiques publiques d'ordre qualitatif. Mieux encore, le constructivisme apparaît comme le champ le plus adapté, ce que nous présentons ci-après afin de faciliter la dimension scientifique du marketing territorial.

1.2.2. Le constructivisme comme approche du marketing territorial

S. Charreire et I. Huault (2002) mettent en garde sur l'amalgame fréquent entre la nature de l'objet étudié et le positionnement constructiviste. Les construits sociaux qui font l'objet d'un travail de recherche ne suffisent pas à justifier un ancrage constructiviste. Le positionnement du chercheur n'est pas contenu dans l'objet mais réside dans la manière d'appréhender cet objet. Le marketing territorial est de ces champs qui, de manière intrinsèque, permettent le constructivisme ou plus précisément amène au constructivisme.

Dans cette approche, « la connaissance n'est pas une représentation unique du monde réel ; elle doit être comprise comme une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension » (Charreire et Huault 2001). Le paradigme des épistémologies constructivistes identifié par J. Piaget (1967) se fonde sur deux hypothèses principales :

- La première est que l'on peut connaître l'expérience humaine du monde (connaissance phénoménologique)
- La seconde concerne l'impossibilité de séparer ce qui relève du phénomène étudié de ce qui relève du sujet qui l'étudie

La réalité est une construction sociale à partir des interprétations qu'en font les acteurs et elle n'est à ce titre jamais indépendante de la conscience de celui qui l'observe ou qui l'expérimente (Perret et Séville 2003). Par ailleurs, dans cette vision du monde on attribue à l'individu la « *capacité à inventer des réponses ou plans d'action* » (Le Moigne 1995). Pour D. Schön (1996) l'individu maîtrise « l'art de reconstruire un problème mal formé, d'inventer une nouvelle façon de percevoir un cas singulier ou de trouver une façon sage et ingénieuse pour résoudre un conflit de buts à atteindre ». Dans ce paradigme l'élaboration des connaissances vise à construire des représentations du monde conformes à l'expérience que les humains ont de ce monde et qui leur permettent d'avancer vers les objectifs qu'ils se sont fixés.

De manière plus précise le constructivisme donne lieu à de nombreuses approches dont deux sont plus particulièrement mises en avant.

Le constructivisme conceptualisé par E. Guba et Y. Lincoln (1989, 1998) est rattaché au post positivisme. Cette approche s'articule autour de trois niveaux de questionnement : ontologique, épistémologique et méthodologique. Elle repose sur le postulat que pour un être humain, la représentation qu'il a d'une situation devient la situation réelle. Il existe donc de multiples réels socialement construits qui exigent que l'évaluation de la connaissance se fasse par la confrontation aux représentations des autres acteurs afin de parvenir à un consensus et ainsi de mettre à jour la vérité. La démarche méthodologique issue de ce courant repose sur la co-construction des connaissances entre les chercheurs et les praticiens dans un processus itératif.

Le constructivisme radical, théorisée par E. Von Glasersfeld (2001) et J.L. Le Moigne (2012) s'inscrit dans la philosophie pragmatique de W. James (1975) et de J. Dewey (1958). En tant que théorie de la connaissance et pas de ce qui est, cette approche n'entend pas refléter un réel ontologique objectif car aucun être humain ne sait si ce réel existe et s'il existe, s'il est connaissable. Ainsi l'être humain produit une connaissance en confrontant, à travers des boucles d'abduction, ses représentations de l'expérience du phénomène étudié avec le corpus théorique mobilisé. Les représentations du réel sont confrontées à l'expérience du réel par le biais de l'action. Les connaissances produites sont évaluées à partir d'une analyse critique de la manière dont elles ont été constituées. Dans cette perspective, il revient au chercheur de produire un rapport détaillé précisant la manière dont la connaissance a été élaborée et de la mettre à l'épreuve afin que celle-ci puisse obtenir le statut de connaissance plausible. Dans cette approche, la connaissance n'est pas nécessairement co-construite avec les acteurs du terrain. Le constructivisme radical admet toutes les méthodes de construction de la connaissance dès lors que le travail est rigoureux. Les connaissances sont utilisées dans une démarche heuristique comme des repères destinés à nourrir la réflexion, à éclairer des situations problématiques ou en vue de stimuler l'action créative mais elles ne sont pas utilisées avec une visée prescriptive. La légitimation de la connaissance produite s'ancre dans un travail épistémique (Martinet 2000) consistant en une analyse critique des méthodes, des concepts et des principes utilisés. Cette approche est utilisée par les géographes à propos du marketing des territoires (Rozemberg 2000 ; Devisme et Dumont 2006). C'est une manière d'enrichir la connaissance d'un domaine de recherche qui n'est pas structuré et donc cumule difficilement les apports de tous les chercheurs. L'orientation radicale qui accorde une dimension critique dominante fait référence

au courant de la géographie sociale ou celui des sciences politiques, qui comptent plusieurs articles, certes éparés et ponctuels mais qui font bien partie du patrimoine de la connaissance scientifique en marketing des territoires. Le point commun est l'étude du jeu d'acteur. L'ambition d'une lecture du territoire par le tournant actoriel (Lajarge et al. 2008) impose des propositions d'ordre méthodologique qui concernent en particulier l'appréhension des acteurs, leur positionnement, leur catégorisation. Comprendre le jeu d'acteurs, c'est décortiquer les mécanismes de décision qui mènent vers l'action, les prises de position qui restent telles quelles en tant qu'intention, les discours exagérés qui ne sont pas vérifiables en action et essaient de le devenir en se réifiant.

L'interprétativisme constitue un autre paradigme qui partage avec le constructivisme un certain nombre de principes structurants notamment en ce qui concerne la nature de la réalité et la dépendance du sujet et de l'objet. En revanche, ils relèvent de conceptions particulières quant au processus de création de la connaissance et à ses critères de validité. Quand l'interprétativisme a principalement pour projet de comprendre la réalité à partir des interprétations qu'en font les acteurs, le constructivisme cherche à donner une représentation de la réalité utile pour l'action (Allard-Poési et Maréchal 2003). Ainsi, on peut trouver des travaux qui mettent en relief les divergences de points de vue comme par exemple la manière dont est perçue une marque de la part des habitants et des touristes. Il s'agit du domaine de la réception de l'image des territoires, ce qui a un intérêt certain ; mais la question de la production de l'image des territoires permet une posture plus critique que nous appelons de nos vœux pour l'étude du marketing territorial. Pour autant l'un n'exclut pas l'autre.

Cela nous amène à observer que les recherches à propos du marketing territorial se caractérisent par une fragmentation des positionnements épistémologiques. On peut identifier deux tendances :

- Des recherches s'inscrivent dans la visée utilitaire du marketing, marquées par la prédominance du courant quantitatif. P. Lazarsfeld (1941, cité par Pras - 2012) les qualifie d'administratives. Orientées vers l'action, elles sont rattachées au courant positiviste en se concentrant sur l'amélioration des outils de gestion et du pilotage de l'organisation. Celles portant sur le marketing public l'envisagent principalement comme un simple champ d'application s'attachant à discuter de la transposition des démarches et outils marketing aux organisations publiques. Parmi elles, le marketing des territoires trouve une place de choix dans la production en sciences humaines et sociales.

- D'autres qualifiées de critiques (Lazarsfeld 1941 cité par Pras 2012) reposent sur la prise en compte des valeurs humaines. Elles s'intéressent entre autres choses aux phénomènes de résistance au marketing. De manière plus large, elles s'inscrivent dans « le courant de Critical Marketing Studies qui remet en cause le bien-fondé des pratiques de marketing et la logique libérale qui les sous-tend » (Pras 2012) et adoptent une posture interprétativiste rattachée au courant constructiviste. On peut rattacher à cette tendance les travaux de CCT, qui bien peu nombreux à s'intéresser à la dimension territoriale du marketing s'inscrivent dans une approche alternative au marketing que nous appellerons classique.

Ces deux approches font références aux démarches « étiques » (positivisme) et « émiques » (interprétativisme) et peuvent être mobilisées sur un même sujet, de manière combinée pour leur complémentarité et leur capacité à éclairer ces nouveaux phénomènes. Parmi les quatre approches que sont le holisme, l'individualisme, le constructivisme structuraliste et le constructivisme interactionniste convoqués dans la *Rose des vents* (Gumuchian et al. 2003) en tant qu'outil créé pour appréhender « l'acteur territorialisé », nous observons que la plupart des études de marketing territorial envisagent :

- L'étude des actions d'agents moins déterminés par les structures sociales et par les rôles, qu'ils jouent pour davantage composer en permanence avec les valeurs de leur parcours de vie,
- La notion du meilleur choix à définir, notamment selon leurs préférences personnelles,
- La définition d'une rationalité limitée à ce qu'ils entrevoient.

2. La méthodologie du marketing des territoires

La méthodologie ne représente qu'un aspect de l'épistémologie (Avenier 2011). Elle découle du positionnement épistémologique et fournit les éléments permettant d'estimer la valeur de la connaissance. Dans l'absolue, toute forme de méthode scientifiquement démontrée est envisageable pour étudier le marketing territorial. Mais nous avons observé des tendances que nous invitons à poursuivre mais aussi à dépasser. Elle concerne plus précisément le marketing des territoires à travers la question du jeu des acteurs.

Le but principal du marketing territorial dans sa forme actuelle est de générer des connaissances nouvelles afin de contribuer à combler un déficit de connaissances sur divers thèmes : le pouvoir transformatif du marketing dans les organisations publiques et son rôle

moteur, l'influence de l'identité territoriale dans la consommation, la nature et périmètre de la marque publique d'ordre territorial, processus de création puis de gestion d'une marque territoire, la dimension politique qui peut lui être associée, les effets de l'événementiel ou de l'aménagement dans l'image des territoires et leur notoriété, la structuration du *place management* ou du *place making* ou tout autre type de recherche émergente liée à une dynamique territoriale de dimension stratégique

Le but est aussi d'apporter un éclairage sur les lacunes théoriques (définition de notions et de concepts qui sont attendus dans les recherches académiques.

2.1. Le problème d'une méthode de référence

L'absence de repères méthodologiques acceptés par tous pour collecter et analyser des matériaux empiriques variés est une faiblesse du champ du marketing territorial. Les études proposées se basent sur les mêmes types d'outil mais il ne ressort pas de mode d'analyse de référence. Des tentatives sont proposées tant en France (Chamard et Liquet 2007 ; Chamard et Schlenker 2017) qu'à l'étranger (Kavaratzis 2008, Coca-Stéfaniak 2014 mais elles ne sont reprises par les autres chercheurs. Les auteurs savent les référencer dans l'état de l'art mais sans pour autant les réutiliser. C'est comme si la validité de la méthode n'était pas envisageable pour un objet comme le marketing territorial. De surcroît, notons que lors de la soutenance d'une doctorante qui a fait sa thèse sur une marque Territoire en 2017, un membre du jury a posé la question suivante : « *la récence du champ qu'est le marketing territorial est situé dans des théories éculées de science de gestion qui semblent récupérées, pourquoi procéder ainsi ?* ». Plus largement, il s'agit du constat que l'objet du marketing territorial n'est pas considéré comme un objet légitime en tant que tel. Etre publié en science de gestion avec cet objet nécessite de mobiliser des théories classiques de la gestion. Que ce soit la théorie de l'acteur stratégique (Rochette, Zumbo-Lebrument et Feniès en 2015 dans GMP), la théorie classique du marketing (Houllier-Guibert en 2012 dans GMP) ou celle des parties prenantes (Houllier-Guibert et Rochette, pour parution) ou la théorie de l'activité (Chamard et Schlenker 2017 dans GMP), le marketing territorial ne saurait s'abstraire d'un cadrage théorique « faisant scientifique ». On retrouve cette tendance dans les revues anglo-saxonnes et les articles les plus récents comme ceux de la revue *Place branding et parapublic diplomacy* ou de *Place management*.

Les différentes composantes de ce qui fait le marketing dans son acception la plus large, rend difficile une méthode de référence, même si l'*entretien qualitatif d'acteurs de pouvoir* est

l'outil dominant. Ce problème peut être traité en étant vigilant sur la cohérence interne du processus de recherche (*design* de la recherche) afin de garantir la validité interne (Hlady-Rispal 2002). Une explicitation précise de la manière dont le matériau a été constitué et traité, apporte des preuves de la fiabilité des connaissances obtenues. C'est une étape nécessaire mais relevons qu'il prend de la place dans les textes produits, réduisant la part du texte accordée aux résultats, ce qui est le plus attendu finalement. Mais c'est bien cette partie méthodologique qui valide le caractère scientifique du travail fourni.

Nous venons d'observer que l'un des points communs de ce qui couvre le marketing des territoires est l'étude des jeux d'acteurs. Aussi, la méthode s'adapte à ce fait qui suppose une complexité forte de compréhension. Une lecture bourdieusienne mêlant le constructivisme et le structuralisme permet d'étudier le marketing des territoires dans lequel « se construit cette tension entre les déterminismes sociaux des champs et les stratégies individuelles permises par les habitus et leur potentialités » (Gumuchian et al. 2003, p.20).

Pour cela, l'analyse stratégique organisationnelle est une des méthodes pour comprendre les acteurs dans leur système et les SDG en apportent d'autres comme la théorie des parties prenantes, la théorie de l'activité ou encore la théorie des ressources et compétences et les courants (capacités dynamiques, compétences centrales...) qui en sont issus. Ces méthodes doivent respecter l'encadrement épistémologique du marketing territorial, ainsi trois nécessités conditionnent la logique constructiviste (Gumuchian et al. 2003) qui façonne ce domaine de recherche :

- Refuser le principe déterministe expliquant les actes comme des conséquences de causes extérieures à l'acteur,
- Refuser le seul principe analytique postulant l'existence de lois générales valables partout et tout le temps,
- Refuser le seul principe finaliste pour lequel rien n'existe sans être mu par un but, par un objectif.

2.2. La scientificité du traitement des données

Le statut que le chercheur alloue aux données influence directement le mode de collecte. Les travaux en marketing territorial mobilisent essentiellement des données de nature qualitative, qui renvoient selon l'expression de Miles et Huberman (2003) au langage sous forme narrative. Elles proviennent de l'observation, d'entretiens et de documents. Les données

ne sont pas immédiatement accessibles, elles nécessitent d'être mises en forme (retranscription écrite d'entretiens, mise en forme des notes de l'observateur) puis d'être interprétées. C'est une étape chronovore mais nécessaire à une pleine exploitation. Ces données présentent des caractéristiques qui constituent leur intérêt et leur force : richesse, caractère englobant, potentiel fort de décryptage de la complexité, forte puissance à expliquer les processus (Miles et Huberman 2003), contextualisation. Elles donnent de l'épaisseur à la description, permettent l'analyse et sont un socle nécessaire à la capacité critique du travail.

Traiter des matériaux qualitatifs confronte à la question du traitement de données émanant de supports divers dont le recueil du discours par le biais d'entretiens. Les chercheurs ont développé de nombreuses approches de l'analyse du discours qui se structurent autour des approches mécaniques (analyse de contenu, analyse des données textuelles, analyse lexicale) et des approches interprétatives (commentaire critique, analyse sémiotique, approche constructive, approche herméneutique). La question du traitement des données textuelles est largement discutée dans la communauté académique autour de la question du codage qui s'avère être un élément particulièrement déterminant de la connaissance produite. F. Allard-Poesi (2011) explique combien il y a une nécessité à envisager le codage non seulement sous un angle méthodologique mais également comme étant à l'origine de la problématisation de la recherche, en particulier pour un chercheur adoptant une démarche constructiviste. Le matériau collecté peut être analysé sous des dimensions et des angles différents qui devrait encourager le chercheur à coder plusieurs fois, une démarche qui le conduit à convoquer divers concepts de la littérature selon les codages réalisés et ainsi limiter la circularité fréquemment constatée.

Le traitement des données peut par exemple s'articuler autour des trois phases du processus d'analyse pour une analyse textuelle (thématique, syntaxique et lexicale) (Paillé et Mucchielli, 2003) : transcription/ traduction, transposition/ réagencement, reconstitution/ narration. Celles-ci font l'objet d'analyse à la fois manuelle et logicielle (Tropes, N'Vivo, Alceste). Si les outils informatiques disponibles facilitent le codage des données et la mise en forme, l'analyse manuelle permet de développer une intimité avec le matériau nécessaire pour un travail d'interprétation en profondeur. En effet, par exemple, l'acteur étudié est pris dans des contextes dont il ne connaît pas tous les tenants et les aboutissants. Est acceptée ici l'idée d'Antony Giddens qui présente l'analyse de discours comme difficile à maîtriser dans le cadre d'une étude des jeux d'acteurs cherchant à comprendre les rapports de pouvoir : « les acteurs sont capables de comprendre ce qu'ils font, pendant qu'ils le font » (Giddens 1984, p.33) et ils sont capables de l'exprimer, partiellement du moins, sur le mode discursif. Il faut mentionner

qu'en matière de marketing des territoires, les acteurs sont des experts desquels il faut être vigilant en matière de capacité à dire ce qu'ils veulent, ce qui appelle à une remise en cause du seul support des entretiens pour aboutir à des résultats. L'acteur ne peut pas connaître tous les éléments qui contraignent sa propre action mais il va raisonner et chercher à comprendre les logiques tout autant que les faits, les stratégies globales tout autant que les choix des autres acteurs individuels, c'est-à-dire que l'acteur interviewé est considéré comme rusé (Barel 1981). Les stratégies peuvent être développées en tant que choix rationnels ou non, langagiers ou pratiques, au sein des contraintes que sont les normes, organisations et logiques institutionnelles. Dès lors, prendre en compte les conséquences non intentionnelles lorsque « du discours de l'action surgissent sans cesse des conséquences non voulues par les acteurs et, de façon rétroactive, ces conséquences non intentionnelles peuvent devenir des conditions non reconnues d'actions ultérieures » amène à une dialectique de l'intentionnel et de l'inintentionnel qui empêche de déterminer les responsabilités des choix opérés sur plusieurs objets d'étude du marketing territorial. En ce sens, il est important, dans la description des objets de recherche de limiter l'explication des choix par l'individu. C'est la raison pour laquelle, peu de propos des entretiens sont placés en tant que verbatims dès lors que l'on s'intéresse au marketing territorial.

A la place de ces verbatims en tant que trace, on peut accepter que la valeur de la connaissance est construite par le processus de l'étude, ce que Mbengue et Vendangeon-Derumez (1999) synthétisent : « La démarche suivie par le chercheur doit lui permettre de garantir des résultats non biaisés (Yin 1990, Miles et Huberman 1991, Glaser et Strauss 1967, Denzin et Lincoln 1994). Les connaissances sont argumentées. C'est au chercheur de convaincre que son processus de recherche lui permet de construire des connaissances valides (Denzin et Lincoln 1994). Ainsi, le chercheur doit être en mesure de retracer l'"histoire" de sa recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier (Mucchielli 1996) ».

En conclusion, le positionnement épistémologique du marketing territorial postule un caractère construit de la réalité. Dans le monde académique des sciences de gestion encore empreint d'un positionnement positiviste, le chercheur constructiviste, pour que ses travaux puissent donner lieu à publication scientifique, doit apporter les preuves de la rigueur avec laquelle son travail de mise à jour d'une connaissance a été réalisé. Si les résultats issus de démarches constructivistes sont nécessairement ancrés dans un contexte et donc difficilement généralisables, ils peuvent néanmoins être étendus par une mise à l'épreuve à des contextes présentant des caractéristiques proches de celles du contexte dans lequel ils ont été produits.

C'est le défi des revues scientifiques qui visent à une montée en gamme de la connaissance en marketing territorial, afin de tenter des modèles et une théorisation basée sur les pratiques de terrain. Aussi, comme le dit Avenier (1997) la quête de « connaissance destinée à susciter, éclairer et stimuler la réflexion des individus dans l'élaboration de comportements adaptés aux situations auxquelles ils sont confrontés » reste l'objectif premier car les managers publics sont amenés à gérer des situations paradoxales, que les chercheurs doivent éclairer. Mais un objectif second est bien le déploiement d'une voie nomothétique pour faire de ce champ de réflexion, un domaine dans lequel des spécificités sont à faire émerger. Et pour cela, l'attachement disciplinaire est en réalité peu important, ce qui compte c'est la posture épistémologique.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel du marketing territorial

Il est nécessaire dans ce deuxième chapitre de revenir sur certains fondements afin de faire un bon démarrage. En effet, comprendre les enjeux et la démarche de marketing territorial nécessite une clarification de la notion de territoire, mais aussi celle de la ressource territoriale et de développement local. Nous reviendrons également sur les significations du concept de marketing afin de comprendre la variété des missions dévolues au marketing territorial.

L'objet du marketing territorial est, ainsi, de fournir aux acteurs territoriaux les outils de la connaissance du territoire, d'identification de besoins, de segmentation et de ciblage afin de mettre en place une offre territoriale pertinente et adaptée.

Certains fondements ont besoin d'être réintroduits avant d'aborder le marketing territorial a proprement parlé. Le marketing territorial se déroule dans un environnement particulier. En effet, il prend place dans un espace qui vit, qui évolue en permanence, sous l'influence d'éléments variables (endogène ou exogène). Le territoire constitue l'objet du marketing territorial, il représente le lieu de concurrence et de compétition pour l'ensemble de la communauté.

La réflexion sur les rapports entre développement et territoire débouche sur l'idée que l'organisation productive revêt des modalités très diverses qui ne peuvent pas être réduites à un simple schéma dualiste opposant un modèle d'organisation efficient à un autre qui ne le serait pas. L'introduction du territoire dans l'analyse nous conduit à inventorier la pluralité des mondes réels de la production et la variété des trajectoires de développement (Courlet et Pecqueur, 1998).

L'utilisation du concept de territoire marque une évolution méthodologique en conférant, semble-t-il, plus d'épaisseur sociale et sociétale à l'espace. Au regard des nombreuses publications qui traitent du territoire, on peut retenir les principales dimensions qui sont privilégiées pour bien comprendre sur quoi repose le concept de territoire.

1. Le territoire : support du marketing territorial

Le langage courant accepte aujourd'hui certains sens du mot « territoire », du latin « territorium », formé de la racine « terra », qui signifie terre.

- Le territoire est une étendue de terre dépendant d'un Etat, d'une ville, d'une communauté, d'une juridiction, etc.

- Le territoire est un espace délimité par un animal, ou une famille d'animaux, considéré comme habitat privilégié et défendu contre les étrangers.
- Au sens figuré, le territoire est un domaine qu'une personne s'approprie, où elle tente d'imposer ou de maintenir son autorité, ses prérogatives.

Dans la littérature académique en sciences humaines, l'utilisation du mot « territoire » s'est largement développée depuis les années 1980.

La notion du territoire est d'évidence polysémique. En effet, situé à la frontière entre géographie, économie, politique, et société, le territoire ne possède pas une définition unique et commune (Pecqueur, Coissard, 2007).

Plusieurs auteurs (Raffestin C, 1980 ; Le Berre M, 1992 ; Brunet R et al, 1993) s'accordent à définir le territoire comme un construit couvrant à la fois une dimension objective et subjective. Et, est à ce titre assimilable à l'espace géographique qui, pour André Dauphiné (Bailly et al. 2005), est un « concept élaboré pour formaliser scientifiquement les caractéristiques de l'espace terrestre » ; un espace qui résulte d'un processus de « spatialisation » conduisant la société à le mettre en valeur, le transformer, assurer sa reproduction et l'édifier comme un construit social.

Suivant F.G. Baudiment (2001) le mot « territoire » a de multiples connotations. Trois d'entre elles ont une importance particulière :

- Acception géopolitique : en géopolitique, le territoire est un espace physique et identitaire porteur de cohésion ;

- Acception géographique : le territoire est un espace approprié et organisé. Cette organisation s'incarne à travers des structures politiques, économiques et sociales visant à contrôler et gérer ce territoire, ainsi qu'à le mettre en valeur ;

- Acception économique : l'espace a en effet donné lieu à une multitude d'approches, tantôt défini comme une série de points, tantôt comme une surface continue, comme un coût, ou un champ de forces. Désormais, le territoire comme support d'échanges économiques se décline en entités nationales, régionales et urbaines.

Sur un autre plan d'analyse, nous nous contenterons d'esquisser cette notion au travers de trois attitudes.

La première est celle qui met l'accent sur l'acte de naissance du territoire. Il s'agit, là, du territoire comme expression de l'identité d'un groupe. La dynamique conflictuelle

d'appropriation de l'espace va permettre l'émergence de territoires avec leurs spécificités culturelle, sociale, historique et économique. La conflictualité dans la domestication de l'espace s'accompagne, parallèlement, de processus de domination et de ségrégation.

Tout en soulignant le flou caractérisant le concept, M. Le Berre tente une définition dans le cadre d'une approche systémique à partir des trois facettes du territoire.

- Une facette existentielle faisant du territoire une entité identifiable, marquée par une identité territoriale ; véhiculée par un nom et un cadre d'identification : cette identité est forgée par le groupe à travers un sentiment d'appartenance à un espace de vie.
- Une facette physique, qui est constituée des propriétés naturelles (liées aux effets de localisation et les propriétés matérielles liées aux différents types d'usage que la société attribue à son sol).
- Une facette organisationnelle qui exprime la cohésion sociale plus ou moins relative résultant des rapports sociaux entre groupes et sous-groupes dans le cadre interactif entre les différents acteurs du processus décisionnel.

Le territoire sera défini comme « portion de la surface terrestre, appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux. C'est une entité spatiale, le lieu de vie du groupe, indissociable de ce dernier » (Le Berre M. 1992).

La seconde approche est celle qui met l'accent sur la typologie du territoire (Fremont A., 1976). Les territoires peuvent être fluides, enracinés ou éclatés. La fluidité des territoires renvoie à l'espace économique où l'homme vient à se stabiliser dans un lieu en fonction des opportunités économiques. A l'opposé se trouvent les territoires enracinés. Ceux-ci traduisent l'espace écologique où l'homme est en situation de symbiose avec le milieu qu'il a, ainsi, dompté. Enfin, les territoires éclatés sont ceux qui résultent de la dynamique fonctionnelle des systèmes productifs qui investissent des espaces qu'ils délaissent, une fois jugés non rentables, ou qu'ils restructurent selon leur propre logique à l'image des territoires enracinés qui se sont vus entraîner dans un processus de mutation débouchant le plus souvent sur le non-respect des limites écologiques et la perte de la notion de territorialité¹.

La troisième attitude, à l'endroit du territoire, est celle qui l'inscrit dans une logique d'aménagement du territoire. Celle-ci va mettre en avant la notion de développement local. L'objectif est de permettre au territoire, compte tenu de ses contraintes physiques et humaines,

¹ Selon Le Berre, la territorialité est l'expression d'un sentiment d'appartenance à un morceau de terre et un mode de comportement au sein de cette entité.

de répondre aux besoins tant quantitatifs que qualitatifs des personnes qui y vivent. Cette dynamique endogène du développement doit éviter le double écueil : celui de la négation de la spécificité historique du territoire et celui de l'apologie d'un développement autarcique véhiculé par certaines idéologies utopistes des années 70.

Dans ce processus, le territoire peut jouer un rôle majeur. Il est le point de rencontre entre les acteurs de développement. Il est aussi le lieu où s'organisent, volontairement ou de manière spontanée, les formes de coopération entre les entreprises, les individus et les activités. Il est en définitive, le point de rencontre entre les formes de marché et les formes de régulation sociale (G.Garofoli).

Le territoire devient ainsi un élément privilégié du développement dans la mesure où il inclut tous ces facteurs historiques, culturels, sociaux, qui sont à la base de modèles spécifiques d'organisation de la production et de la continuelle interaction entre la sphère économique et la sphère sociale.

2. La ressource territoriale

La notion de la ressource territoriale constitue la base d'une réflexion sur le développement des territoires et, plus généralement, une tentative de renouvellement des approches du développement économique. Une telle approche trouve naturellement sa place dans les réflexions concernant les économies du Sud tout autant que celles qui concernent les pays industrialisés du Nord.

Les ressources territoriales sont aujourd'hui au cœur des recherches et des expérimentations sur les leviers du développement économique dans les territoires. La valorisation de ces ressources attire l'attention des élus, des praticiens et des chercheurs dans la mesure où elle peut favoriser l'articulation de deux moteurs de l'économie : l'économie résidentielle « ce que le territoire capte » et l'économie productive « ce que le territoire produit » (Houzé.M et Frézel.J, 2010).

En effet, l'analyse des ressources d'un territoire permet non seulement de comprendre les dynamiques d'acteurs qui produisent ces ressources, mais aussi les conditions de leur reproduction à long terme. Les ressources territoriales ne sont pas toujours connues par les acteurs locaux, il est dès lors nécessaire de les identifier et de les révéler afin qu'elles produisent leurs effets sur le développement des territoires. Ce processus exige bien souvent un changement de regard sur ce qui fait le territoire, ce qui a été considéré jusqu'à aujourd'hui

comme une faiblesse peut se révéler être une opportunité de développement (Pecqueur.B, 2000).

2.1. Définir la ressource territoriale

La ressource territoriale peut être définie à partir de ses caractéristiques. On entend ici une ressource non pas seulement comme un facteur de production dont un territoire serait doté (ou pas), mais comme le résultat d'une construction /combinaison issue de la volonté humaine.

Si on ajoute à « ressource » l'adjectif « territoriale », on touche à la première caractéristique qui est la spécificité. Cela signifie que le milieu géographique, au sens fort de lieu d'histoire et de culture, va interférer dans la valeur de ce qui est produit. En effet, les conditions externes de production (patrimoine, histoire, réputation, savoir-faire, etc.) déterminent le consentement à payer du consommateur. En matière de production de biens et de services agricoles, on pense tout de suite au « terroir », façonné sur le temps long par le climat, les événements géologiques, mais aussi par l'action humaine des pratiques culturelles, des amendements, etc. Le terroir crée une distinction d'un lieu à un autre dans le sens que deux terroirs même géographiquement proches ne seront jamais identiques. Cette spécificité de la ressource s'oppose à la généricité qui est typique de la production fordiste où les différences spatiales ont été gommées au profit de l'uniformité spatiale des conditions de production.

La seconde caractéristique de la ressource territoriale est sa nature de potentialité. La ressource territoriale n'existe pas sous forme de gisement, elle doit subir une « métamorphose » pour passer à l'état d'actif valorisable. Cela signifie qu'avant de valoriser par métamorphose une ressource, il faut la nommer et donc la révéler. Une ressource collective qui ne serait formulée par personne n'existerait pas. Il faut donc qu'un collectif d'acteurs concernés puisse se réunir et révéler le problème commun à résoudre ou la ressource commune à valoriser. Cela met en cause les procédures habituelles de diagnostic qui, généralement, bâclent le diagnostic.

La troisième caractéristique découle de la seconde. Il s'agit du caractère caché de la ressource. Ce n'est généralement pas ce qui semble évident qui est la bonne ressource. C'est plutôt ce qui s'avère fortement lié au lieu après diagnostic approfondi et qui peut créer la niche, la distinction et produire de la spécificité. Ainsi, le dialogue démocratique qui détermine le problème commun à résoudre, permettant de définir le territoire adéquat, est à la base de l'émergence des ressources d'un territoire.

2.2. De l'actif à la ressource

Les ressources territoriales peuvent être matérielles, humaines, cognitives (savoirs, savoir-faire). Elles sont un potentiel pouvant servir de levier ou de point d'appui de l'adaptation d'un territoire au nouveau contexte. Les ressources sont donc de natures différentes selon qu'elles sont données ou construites.

La notion de ressource n'est pas couramment utilisée dans les écrits des économistes en raison de l'imprécision du terme. Ceux-ci préfèrent la notion plus prosaïque « d'input » comme élément matériel ou de service qui entre dans le processus de production comme consommation intermédiaire contribuant à dégager un produit. Les inputs sont eux-mêmes des produits issus d'un processus de production antérieur. La notion de ressource territoriale tire son origine des travaux menés par Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur (1993, 1995) qui ont distingué les ressources, qui sont des potentiels, et les actifs, qui sont des ressources effectivement activées. L'ouvrage collectif édité par Hervé Gumuchian (géographe) et Bernard Pecqueur (économiste) en 2007 va chercher à fixer le lien entre ces ressources et la théorie du développement territorial. Pour les géographes la notion va s'élargir. Armand Frémont (2007) explique ainsi que « la ressource, étymologiquement, c'est l'eau qui jaillit de la terre. C'est le bien le plus précieux offert à la vie » (p. 19). Dans le même chapitre, Frémont (2007) s'interroge : « mais un territoire a-t-il des ressources, ou, plus savamment, que penser de la ressource territoriale ? ».

Des actifs ou ressources génériques se définissent par le fait que leur valeur ou leur potentiel est indépendant de leur participation à un quelconque processus de production, ils sont totalement transférables, leur valeur est une valeur d'échange. Le lieu de cet échange est le marché, le prix est le critère d'appréciation de la valeur d'échange à caractère quantitatif négocié sur le marché en fonction de l'offre et la demande. Les ressources génériques ne permettent pas au territoire de se spécifier puisque c'est des ressources transférables.

À l'inverse, la ressource ou l'actif, dit spécifique, existent comme tels, mais leur valeur est en fonction des conditions de leur usage, impliquant un coût irrécouvrable plus ou moins élevé de transfert. Ces ressources ne sont pas commensurables, ce qui signifie qu'on ne peut pas les exprimer en prix. La nature hors marché de ces ressources n'est pas incompatible mais complémentaire au marché, ces ressources résultent d'une histoire longue, d'une accumulation de mémoire. Ces ressources contrairement aux autres facteurs, sont indéfectiblement ancrées dans un territoire (Benko G et Pecqueur B, 2001).

Le passage du système productif national à celui ayant le territoire comme entité de raisonnement sur les stratégies de développement constitue une nouveauté majeure dans la perception des systèmes d'organisation de l'économie. Ce passage implique d'explicitement succinctement les caractéristiques de la fabrique de territoires à la base du modèle émergent. En premier lieu, le territoire n'est pas seulement un espace donné, postulé et prédécoupé sur lequel se déroulent des dynamiques spécifiques sous l'égide des autorités locales (« local authorities » au sens de la littérature anglo-saxonne, c'est-à-dire, ici, les collectivités territoriales issues de la décentralisation), il est aussi et peut-être surtout le résultat d'un processus de construction et de délimitation par les acteurs. Un tel processus est éminemment géographique. En second lieu, la valorisation de l'activité économique par les dynamiques territoriales implique en amont des inputs (actifs qui sont utilisés pour entrer dans la réalisation des produits) que nous nommerons « ressources territoriales » et qui fait l'objet de débat sur sa nature « patrimoniale ».

2.2.1. Le territoire se crée par discrimination par les acteurs

Les acteurs se regroupent en fonction des problèmes productifs qu'ils ont à résoudre à une échelle mésoéconomie qui n'est ni l'individu ni le tout.

Ces groupes d'acteurs peuvent avoir des mobiles et des processus très divers pour se regrouper en vue d'un avantage dont chaque membre serait bénéficiaire (groupe de pression, syndicat, entreprise...). La sociologie institutionnelle a développé, autour des stratégies identitaires des individus, les configurations constitutives des groupes. Or dans l'observation empirique des modes d'organisation des institutions économiques, ce qui frappe ce sont les stratégies de coalition entre différents groupes autour d'une question productive. Ainsi, l'approche méso économique de l'espace économique constitue-t-elle l'analyse des dynamiques de construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors ». Le territoire va résulter de ce processus de discrimination. Un territoire (qui peut donc être provisoire et incomplet) est la conjonction de l'espace commun abstrait construit par des groupes et d'un espace physique lorsque ce dernier contribue à l'élaboration de la ressource qui fonde le « dedans » par rapport au « dehors ». Le territoire ainsi constitué a donc une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne viennent pas de l'intérieur de ses limites. Le processus de discrimination (à l'instar du « search » de Herbert Simon) agit comme un filtre cognitif qui permet de limiter autant que possible l'incertitude radicale subie par chaque individu.

L'exemple des appellations d'origine contrôlées fait aisément image pour illustrer notre proposition. Dans ce cas, un groupe de producteurs coordonné avec des institutions locales produit un avantage compétitif fondé sur la qualité et la spécificité de la production en délimitant les contours géographiques du territoire. Au terme de négociations parfois longues avec des organisations nationales régulatrices (INAO), les acteurs procèdent au mouvement de discrimination qui définit les bénéficiaires et les exclus de l'avantage. L'espace physique support de la délimitation géographique contribue à cette construction à travers la ressource naturelle qui y est attachée.

2.2.2. La ressource est un amont de l'input

L'analyse économique courante s'en tient aux inputs directement présents et disponibles pour être combinés dans une opération productive. Inversement, une caractéristique majeure du modèle de développement territorial est précisément de remonter à l'amont de l'actif pour considérer toutes les ressources, notamment celles qui ne sont que virtuelles et n'ayant pas d'existence préalable à l'action de les faire naître.

Si l'existence du territoire suppose une construction historique longue de la part des acteurs, cela signifie que les externalités territoriales créées par les acteurs résultent d'un processus situé en amont, dans un monde non marchand. C'est le sens d'une distinction cruciale entre ressource et actif (Colletis & Pecqueur, 2018). L'actif est un facteur « en activité », c'est-à-dire valorisé sur le marché. La ressource, à la différence de l'actif, constitue une réserve, un potentiel latent, voire virtuel, qui peut se transformer en actif si les conditions de production ou de création de technologie le permettent. Ainsi, l'expression de la variable territoriale est-elle à chercher dans les conditions d'élaboration de ressources dans cet amont qui est l'expression du travail d'une société et plus précisément du territoire sur lui-même et sur la manifestation de son identité. Rappelons une des intuitions fondamentales de la géographie de la perception (Frémont, 2005) pour laquelle c'est bien l'homme à travers sa perception de son espace « vécu » qui redevient maître de son environnement de vie pour lequel il tente une réappropriation de ce que l'univers de la firme nomade avait confisqué.

2.3. De l'avantage comparatif à l'avantage différenciatif

La délocalisation individuelle comme tendance illustrative de la globalisation tend à jouer sur un mécanisme préfordiste de recherche de coûts de production faibles en séparant à nouveau les populations productrices des populations consommatrices. Cette projection dans un monde où les cadres de l'échange sont de moins en moins les États-nations, mais plutôt les

« régions » au sens d'A. Scott (2001), c'est-à-dire des configurations agglomérées de grande taille, mais construites et non données, remet en cause le modèle type ricardien de l'échange international à base d'« avantages comparatifs ».

Cette dernière approche, certes affinée et actualisée, domine encore aujourd'hui la représentation des échanges « internationaux » (c'est-à-dire entre systèmes productifs nationaux, entités clairement isolables). P. Claval (2002) a relevé cependant le caractère daté des bases posées par D. Ricardo (entre 1810 et 1820) pour cette théorie du commerce international. Si l'on tient aux hypothèses principales du modèle des avantages comparatifs, on peut relever des obsolescences par rapport à la situation actuelle.

- Ce qui varie d'un pays à l'autre, ce sont essentiellement des fertilités différentes et des matières premières plus ou moins abondantes. La différenciation joue donc essentiellement dans les secteurs agricoles et industriels et porte sur des ressources déjà présentes en plus ou moins grande quantité dans chaque pays.
- L'hypothèse de mobilité interne du travailleur d'un secteur à un autre suppose un passage du travail du drap à celui du vin, sans frottement, on dirait aujourd'hui sans « coût de transaction ». « Il existe évidemment des différences entre [par exemple] les éleveurs et les agriculteurs ou entre les artisans du bois et ceux du textile, mais on estime que passer d'un secteur à l'autre de la production n'offre pas de difficulté insurmontable et ne coûte pas beaucoup plus cher » (Claval, 2002, p. 27).
- L'espace reste un obstacle et donc un coût qui justifie l'importance du coût de transport et donc la localisation près du marché.
- Le progrès technique dans la révolution industrielle naissante n'est pas tel qu'il entre dans l'explication des différences d'un pays à l'autre. Ni les économies d'échelles ni les externalités (concepts marshalliens anachroniques ici) ne sont prises en compte.

S'il est possible de maintenir les conclusions de D. Ricardo en prenant en compte les formes actuelles complexes d'offres contenant du service et du savoir, cela devient tout de même moins convaincant. Derrière l'existence de l'avantage comparatif, il reste l'idée de comparabilité et donc d'équivalence générale des offres dans un marché essentiellement concurrentiel et en voie d'unification.

Nous faisons donc ici l'hypothèse que l'avantage comparatif, à l'aune de la globalisation, devient un « avantage différenciatif ». Il s'agit donc pour les territoires non plus de se spécialiser dans un schéma comparatif, mais plutôt d'échapper aux lois de la concurrence

lorsqu'elles sont impossibles à suivre en visant la production pour laquelle ils seraient (dans l'idéal) en situation de monopole. Un tel type de comportement remet en cause le découpage par systèmes productifs nationaux (espaces donnés) puisque les initiatives ne résultent pas d'une politique centralisée à l'échelle d'un État-nation, mais de groupes d'acteurs mobilisés pour résoudre un problème productif (les producteurs de chaussures du Choletais ne se sont pas soumis à une politique publique venue de Paris).

3. Contexte d'émergence du marketing territorial

Le recours des collectivités territoriales aux outils du marketing classique pour améliorer leurs images, construire leurs attractivités et atteindre leurs objectifs stratégiques liés au développement territorial, n'est pas un phénomène nouveau. Depuis longtemps, les lieux ont adopté le marketing comme une forme de planification et de gestion (Ashworth, 2009). Pour l'historien Stephen Ward (1998), ces actions ont commencé dès le 19^e siècle. Lors de ses travaux de recensement historique, il a montré les efforts déployés, depuis plus de 150 ans, par les régions et les villes pour attirer une cible diversifiée : des habitants, des touristes et des investisseurs. Dans la même veine, durant l'époque coloniale aux Etats-Unis, plus précisément à l'ouest, le marketing fut déjà appliqué au secteur agricole, à travers des campagnes de promotion et de commercialisation des terres agricoles, afin d'attirer des gens pour le peuplement et la construction. Depuis, ces pratiques promotionnelles se sont développées, appréciées, adaptées pour être adoptées par les acteurs territoriaux dans le but de mettre en avant les spécificités de leurs territoires. Cela a été à l'origine de l'émergence d'un marketing appliqué au territoire communément appelé « le marketing territorial » ; devenu aujourd'hui une stratégie primordiale dans les politiques du développement économique des territoires (Echattabi, 2018).

Le marketing territorial est aujourd'hui une discipline jeune, qui ne supporte pas son nom, qui a beaucoup de mal à assumer son appellation, à exposer qui elle est, ce qu'elle fait et à quoi elle sert (Chamard, 2014). Certes, c'est un domaine de spécialité du marketing ou globalement un principe managérial dans lequel il est essentiel de penser en termes de clients et de marché (Van den Berg et Braun, 1999) ; mais il s'enrichit également des apports de l'économie régionale et urbaine, de l'économie industrielle, du tourisme, des travaux sur la compétitivité, urbanisme, économie spatiale, aménagement du territoire, sciences politiques, gouvernance, ...

Au cours des années, l'offre territoriale et les messages publicitaires se sont de plus en plus ajustés aux changements socio-culturels locaux et mondiaux, et ils ont évolué selon les besoins des secteurs émergents (Proulx et Tremblay, 2006). Pour autant, ce qui est nouveau, ce sont les recherches sur l'adaptation des nouveaux outils du marketing aux territoires. Le marketing s'est longtemps limité à l'étude des transactions entreprise-client en excluant ce qui sortait de ce cadre. C'est Kotler qui a élargi le concept du marketing traditionnel pour y inclure les échanges non commerciaux comme les œuvres de charités, la politique, les idées et les territoires (Kotler et Levy, 1969 ; Kotler, 1972).

Sans revenir sur les principales phases de l'extension du marketing notamment vers le secteur des biens semi-durables (automobile, électroménager, meubles) et à celui des services destinés à un large public : banque, voyages et tourisme, biens culturels (disques, livres, etc.) et entreprises de distribution, etc.- son champ s'est étendu récemment à la sphère publique, et enfin aux collectivités territoriales. Alors, les administrations publiques se sont mises à l'heure du marketing tout d'abord, par le biais de la communication dans les années 70 : campagnes gouvernementales pour les économies d'énergie, pour la sécurité routière ou pour l'emploi des jeunes, actions menées par des municipalités pour attirer des industriels (Le Gall-Ely, 2003). Les collectivités territoriales, elles aussi, ont fait appel aux outils du marketing pour renforcer l'attractivité de leurs territoires ou pour promouvoir des projets du développement territorial. Bien que le marketing territorial revête un intérêt grandissant, son champ d'application est encore balbutiant. Sa légitimité et son cadre conceptuel, définitionnel et théorique posent plusieurs questions et mérite d'être étudié en profondeur.

La mondialisation de l'économie, l'universalisation des technologies et l'évolution démographique créent une interdépendance planétaire qui oblige à réviser radicalement les fondamentaux du management des territoires et à y introduire des nouvelles disciplines de gestion dont le marketing. Plusieurs facteurs conduisent à l'émergence du marketing des territoires voire à sa légitimité. D'après Benko G. (2006) au moins quatre facteurs sont derrière la naissance du marketing territorial et sa légitimité.

3.1. La mondialisation

La mondialisation et l'hyper-concurrence interterritoriale est un facteur important dans le développement du marketing appliqué au territoire. En effet, dans un monde mondialisé, digitalisé, de plus en plus dépourvu des frontières et caractérisé par la montée en puissance des villes et régions, la concurrence est devenue féroce aussi bien entre les pays que les territoires.

3.1.1. Approfondissement de l'intégration économique mondiale

L'explication de l'importance de plus en plus grande accordée à la notion d'attractivité par les gouvernements des pays industrialisés et des pays émergents est indissociable de la dynamique de la globalisation (Michalet, 1999). Cependant, il est absolument nécessaire de définir ce que recouvre le qualificatif de globalisation. Son utilisation est de plus en plus répandue dans la presse économique et financière, la littérature économique, des hommes politiques et dans les grands forums internationaux.

Selon Charles-Albert Michalet (1999), « la mondialisation est un phénomène multidimensionnel qui concerne évidemment la dimension des échanges de biens et services, mais aussi celle de la mobilité de la production de biens et services (investissements directs à l'étranger) et celle de la circulation des capitaux financiers ». C'est sur la base de ces différentes dimensions qu'on peut distinguer trois configurations de la globalisation : la configuration inter - nationale, la configuration multi – nationale et la configuration globale.

3.1.1.1. La configuration internationale

La logique de l'économie inter – nationale a pour objet d'expliquer les échanges de biens et services entre les Etats-Nations. Sa position dominante dans l'analyse de la mondialisation s'est étendue sur une longue période allant des débuts du capitalisme le XVI^e siècle jusqu'au début des années soixante. Cette logique se manifeste par un certain nombre d'hypothèses théoriques et de pratiques de politique économique. Elles sont toutes marquées par une référence forte au concept de l'Etat-Nation qui prévaut sur ceux de la spécialisation internationale et du libéralisme économique.

Les territoires nationaux occupent le cœur du système des échanges. Les différents courants théoriques qui se succèdent depuis Ricardo jusqu'au modèle H.O.S (Heckscher, Ohlin, Samuelson) vont se concentrer sur l'explication des flux d'exportations et d'importations de biens entre des économies nationales et, de manière normative, sur les avantages de la spécialisation internationale.

La logique de régulation est fondée sur le principe de la spécialisation internationale. Celui-ci repose sur les différences de productivité sectorielle entre différents territoires nationaux. C'est l'existence de ces différenciations nationales qui vont déterminer la spécialisation des pays. Les avantages de la spécialisation exigent, pour être mis en valeur, le dépassement apporté par la généralisation du libre-échange.

3.1.1.2. La configuration multinationale

La nouvelle figure dominante de la mondialisation, l'économie multinationale, émerge à partir du début des années soixante. Elle va privilégier la dimension des flux d'investissement direct à l'étranger et la mobilité des activités productives des firmes d'un territoire à l'autre. La modification de la hiérarchie des dimensions de la mondialisation a pour conséquence de mettre en cause la pertinence de la dimension nationale du territoire. Dans la configuration multinationale, l'économie mondiale ne peut plus être réduite à la somme des territoires nationaux.

La dimension prédominante de la configuration multi - nationale est celle de la mobilité de la production des biens et services. Le vecteur le plus important est constitué par les investissements directs à l'étranger des firmes.

La rupture avec la logique de l'économie internationale porte donc essentiellement sur le phénomène original de la mobilité des activités productives qui repose sur les implantations dans plusieurs pays des firmes devenues multinationales. Cette stratégie de croissance des firmes, principalement des grandes firmes, est au cœur de transformations qui ont pour résultat de mettre en cause la place centrale occupée par les échanges de biens et services dans la théorie classique et néoclassique de l'économie internationale. La dynamique de la mondialisation avec l'apparition de la nouvelle configuration va entraîner un redécoupage des systèmes productifs nationaux, mais elle ne conteste pas de façon radicale la référence aux territoires nationaux pour le fonctionnement de l'économie multinationale. En effet, la logique de l'investissement à l'étranger dans l'économie multinationale peut s'analyser dans la très grande majorité des cas comme un processus de substitutions aux exportations. La production à l'étranger des filiales des entreprises est destinée en priorité aux marchés locaux. C'est la raison pour laquelle l'investissement à l'étranger dans la logique multinationale peut être définie comme la poursuite de la stratégie commerciale de pénétration des marchés étrangers par d'autres moyens que celui, traditionnel de l'exportation.

En effet, la prise en compte des économies d'échelle et de la structure des marchés imparfaits opère un glissement du champ de l'économie internationale traditionnelle vers celui de l'économie industrielle. En d'autres termes, la spécialisation des économies nationales repose désormais de plus en plus sur l'organisation productive et la stratégie des grandes firmes définies dans un univers de concurrence imparfaite de nature oligopolistique et/ou monopolistique. Elle ne repose plus exclusivement sur l'existence des dotations différenciées de facteurs de production immobilisés sur un espace national.

3.1.1.3. La configuration globale

La logique de l'économie globale comme nouvelle configuration de la mondialisation s'impose à partir du début des années quatre-vingts. Elle est caractérisée par la prédominance de la dimension financière. Bien entendu, il n'est pas question de nier l'existence des autres modalités de la mondialisation : l'économie globale demeure multidimensionnelle. Ce qui constitue un changement majeur par rapport à l'économie multinationale, c'est que la stratégie l'organisation des firmes est soumise à la recherche du taux de rentabilité qui peut être obtenu par des investissements alternatifs sur le marché financier.

Selon Claude Courlet, la globalisation signifie un changement de comportement des firmes car la stratégie de globalisation des entreprises se distingue des stratégies antérieures d'internalisation et de multinationalisation.

Dans la configuration multi – nationale la spécialisation ne repose plus sur l'unique fondement des Etats-nations définis par une dotation de facteurs de production immobiles. Dans la nouvelle configuration, tous les facteurs circulent en fonction des besoins des firmes. Dès lors, il existe toujours une spécialisation des territoires car l'espace mondial est différencié, mais les avantages comparatifs sont de plus en plus souvent déterminés par les choix de localisation des firmes et de moins en moins par le jeu du libre-échange.

Les années quatre-vingt apportent des changements à la fois qualitatifs et quantitatifs, que la plupart des économistes s'accordent à reconnaître et qui conduisent souvent à utiliser le terme de globalisation pour qualifier le stade actuel d'internationalisation. Pour P. Veltz, dans la grande majorité des secteurs, la globalisation signifie donc capacité de prendre en compte, dans une stratégie d'ensemble l'immense diversité du monde (stratégie de maîtrise de la diversité). Et c'est pourquoi, paradoxalement, les firmes confrontées à la mondialisation cherchent plutôt à diversifier leur organisation, à les rendre plus souples, mieux capables de coller au terrain.

La globalisation n'est pas l'unification des marchés, des produits, la neutralisation ou l'effacement des territoires. « Elle signifie une approche globale – interdépendante – des marchés, et une gestion globale des multiples différenciations territoriales » (Savez et Veltz, 1993). Pour Claude Courlet (2008), « la globalisation de l'économie correspond à la fois, à une mondialisation des marchés et à la mise en place d'une organisation internationale de la production ».

Ce qui est qualifié aujourd'hui sous le terme de « mondialisation » ou de « globalisation » apparaît comme « un nouveau mode d'inter - relations qui correspond, en réalité à une interpénétration de système productifs nationaux et de structures industrielles transnationales».

Ces termes sont couramment utilisés pour désigner, suivant Hatem (2004), l'intensification des flux d'échanges de toutes natures – produits et services, hommes, capitaux, technologies – entre les différentes zones de la planète. Il ne s'agit pas là d'un phénomène entièrement nouveau, mais de la manifestation contemporaine d'une tendance historique longue, intimement liée à la dynamique du capitalisme, et marquée par des cycles successifs d'expansion et de repli. Par exemple, la forte progression des échanges entre 1850 et 1914 avait conduit à cette date à un niveau d'ouverture des économies occidentales très élevé, qui n'a de nouveau été dépassé, selon les critères les plus usuels (flux de commerce ou d'investissement rapportés au PIB notamment, qu'au cours des années 1970. Puis les crises des années 1930 et la seconde guerre mondiale entraînèrent un repli autarcique des économies nationales. L'intégration redémarra au cours des années 1950 sous la forme notamment d'un développement très rapide du commerce international, suivi à partir de la fin des années 1970 d'une expansion accélérée des flux d'investissement productifs et financiers internationaux.

Les années 1980 sont marquées à la fois par la forte accélération du mouvement, à la variété accrue de ses formes et à l'évolution qualitative de son contenu. La mondialisation contemporaine constitue en effet un phénomène multidimensionnel dont les nombreuses composantes entrent en interaction et se renforcent mutuellement pour affaiblir l'obstacle constitué par les distances géographiques et les frontières nationales au développement des échanges.

Cependant, il faut bien préciser que « mondialisation² » ne signifie pas forcément homogénéisation de l'espace mondial. La notion de territoire est de retour dans les analyses économiques. Les territoires, villes ou régions, offrent des ressources spécifiques, intransférables et incomparables sur le marché. Ces ressources spécifiques diversifient les espaces et stabilisent les localisations des activités économiques. Subséquemment, se sont constitués de grands pôles économiques formant une économie mondiale en « oasis », c'est-à-dire un réseau constitué par les régions les plus dynamiques, laissant derrière elles le reste du

² La libéralisation du commerce international, l'expansion des IDE et l'émergence de mouvements financiers transfrontières massifs sont les principales caractéristiques de la mondialisation qui ont entraîné une exacerbation de la concurrence sur les marchés mondiaux (Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation ; Bureau international du travail, 2004).

monde, ou celles qui n'ont pas su comment s'adapter aux attentes du public-cible (Benko, 2006). Ceci a encouragé d'un côté, les entreprises désireuses de se développer hors de leur pays d'origine ou de leur territoire. Et d'un autre côté, l'augmentation du nombre de territoires ambitionnant d'attirer plus d'investissements, ce qui offre des opportunités de localisation de plus en plus large aux entreprises et crée un climat de compétition. Alors, face à cette concurrence, les territoires (régions, villes...) doivent s'engager dans un processus de développement, de renouvellement des ressources matérielles et immatérielles en ressources spécifiques, non reproductibles et non imitables, afin de faire face à une concurrence territoriale féroce. Dans ce contexte, se pose la problématique de l'attractivité territoriale et par conséquent la valorisation et la spécification de l'offre territoriale qui s'imposent pour se différencier et se démarquer. C'est une des prémices de la professionnalisation des approches territoriales par le recours à des actions et des outils structurés regroupés dans une discipline jeune intitulée « marketing territorial ».

3.1.2. Firmes multinationales et investissement international

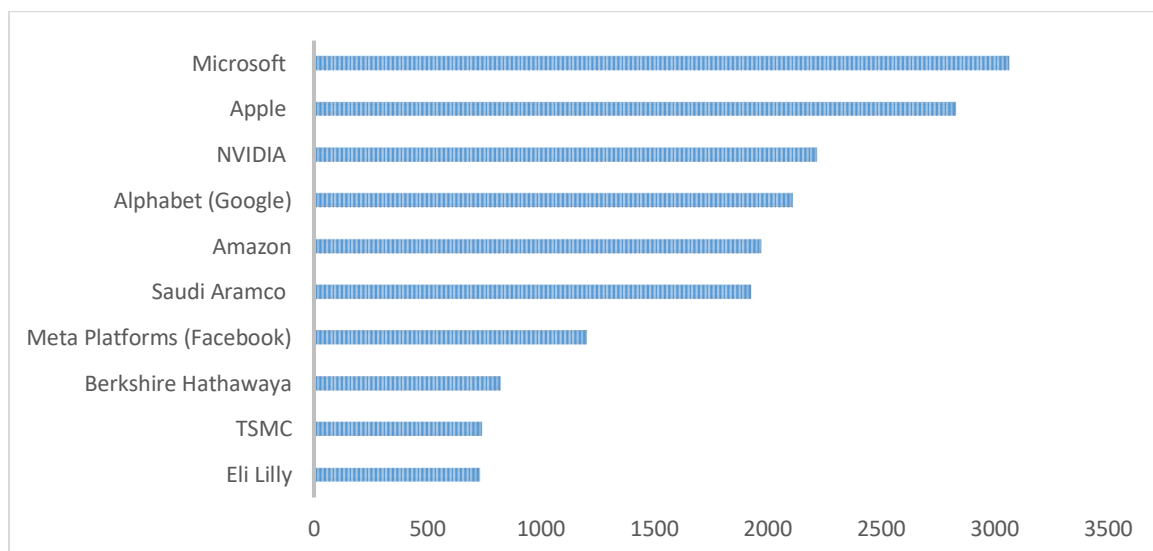
Cette intégration économique multidimensionnelle a pour corollaire un rôle croissant des firmes multinationales, c'est-à-dire d'entreprises ou de groupes possédant au moins une filiale dans un pays étranger. Une firme devient multinationale lorsqu'elle réalise un investissement direct à l'étranger (IDE). Un IDE est un flux international de capital motivé par l'acquisition d'une entreprise à l'étranger (rachat d'une structure existante ou création ex-nihilo d'un site de production...) ou une prise de participation dans le capital supérieur par convention à 10 %. L'IDE doit présenter en principe un caractère stable et celui qui l'effectue doit prendre part aux décisions stratégiques de l'entreprise (Blancheton, 2020).

Accès à des ressources rares, réduction des coûts de production, prise de position sur des marchés étrangers de grande taille ou en croissance rapide : quelles qu'en soient les motivations, le mouvement de multinationalisation des firmes a constitué l'une des tendances les plus marquantes de ces cinquante dernières années. Peu répandu dans les années 1950, ce statut c'est progressivement étendu à un nombre croissant d'entreprises, au point que l'on peut aujourd'hui parler d'une véritable banalisation. D'après le World Investment Report 2002, on dénombrait en effet près de 70 000 firmes multinationales en 2000, contre 40 000 au milieu des années 1990 et seulement 7 000 au début des années 1960 (Cnuced, 2002). Il existe aujourd'hui environ 78 000 firmes multinationales qui comptent près de 870 000 filiales à travers le monde.

Au total, elles emploient près de 54 millions de personnes. Parmi les plus grandes entreprises multinationales figurent Microsoft, Apple, General Electric, IBM, ...

Suivant le World Investment Report 2024, les flux mondiaux d'IDE ont chuté de 2 % à 1 300 milliards de dollars en 2023, les tensions commerciales et géopolitiques pesant sur une économie mondiale en ralentissement. Le rapport souligne que le chiffre global dépasse -10 % si l'on exclut quelques économies européennes qui ont enregistré de fortes fluctuations des flux d'investissement. Les flux d'IDE vers les pays en développement ont chuté de 7 %, pour atteindre 867 milliards de dollars.

Figure 1 : Classement des 10 plus grandes entreprises multinationales selon leur valeur de marché (en milliards de dollars)



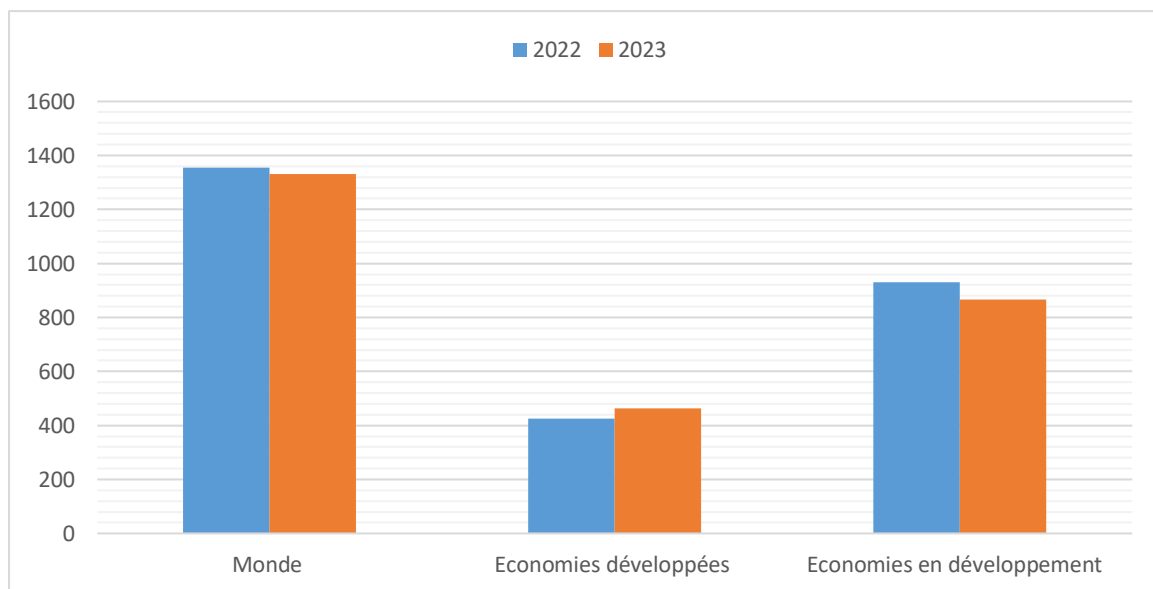
Source : Statista, juin 2024.

Les conditions de financement restrictives ont entraîné une chute de 26 % des financements internationaux de projets pourtant essentiels pour les investissements en infrastructures. Le financement international de projets est crucial pour les pays les plus pauvres, ce qui les rend plus vulnérables au ralentissement mondial de ce type d'investissement.

Les crises, les politiques protectionnistes et les réalignements régionaux perturbent l'économie mondiale, fragmentent les réseaux commerciaux, les environnements réglementaires et les chaînes d'approvisionnement mondiales. Cela compromet la stabilité et la prévisibilité des flux d'investissement mondiaux, créant à la fois des obstacles et des opportunités isolées.

Les stratégies d'internationalisation ont en effet été mises en œuvre dans un nombre croissant de secteurs d'activité et pour des entreprises de taille de plus en plus modeste. Limité il y a quelques années à certains secteurs manufacturiers (électronique, chimie-pharmacie, automobile notamment) et à des firmes d'origine nord-américaine et dans une moindre mesure européenne, le mouvement c'est aujourd'hui étendu à l'ensemble des activités économiques et concerne de nombreuses entreprises d'origine asiatique, tandis que le rôle des firmes européennes y est devenu dominant.

Figure 2 : Situation des IDE par régions, en milliards de dollars



Source : Cnuced, 2024.

Le poids des multinationales dans l'économie mondiale s'est en conséquence considérablement accru, jusqu'à atteindre des niveaux très élevés, quel que soit l'indicateur retenu. On estime par exemple qu'en 2000, les firmes multinationales réalisaient près de 25% du PIB mondial (dont 10% à l'étranger) et les deux tiers du commerce mondial, dont la moitié sous forme d'échanges intra-firme (Cnuced, 2001). De plus, la forte présence des multinationales dans les secteurs à haute technologie signifie qu'elles jouent un rôle déterminant dans l'innovation industrielle et sa diffusion internationale. Plus de 75% des dépenses mondiales des entreprises en recherche-développement sont par exemple effectuées par les firmes multinationales. Dans de nombreux cas, elles ont mis en place des réseaux internationalement coordonnés de production, de distribution, voire de recherche.

Les opportunités nouvelles offertes par l'ouverture des marchés et des économies nationales et le rôle de la concurrence oligopolistique décident chaque jour de nouvelles firmes à franchir à leur tour le pas de la multinationalisation.

Les firmes disposent d'une palette très large de modalités de développement international : exportations, alliances et accords, cessions de licences, etc. cependant, le recours à l'investissement international constitue, par définition, un outil privilégié de la multinationalisation, puisque c'est lui qui permet d'acquérir des droits de propriété sur des entreprises étrangères ou de créer des filiales à l'étranger. Il est donc logique que les flux et les stocks mondiaux d'investissements directs aient connu une croissance extrêmement rapide. Les pays touchés par ce mouvement voient donc régulièrement s'accroître la part des firmes multinationales étrangères dans l'emploi, la production ou l'investissement local.

Le mouvement de globalisation se caractérise également par une extension du champ géographique concerné. Par exemple, les entrées d'investissements directs concernent un nombre croissant de pays et, à l'intérieur de ceux-ci, de régions.

Bien que les perspectives pour 2024 restent difficiles, le rapport indique qu'une croissance modeste pour l'année reste possible, citant l'assouplissement des conditions financières et les efforts de facilitation des investissements dans les politiques nationales et les accords internationaux.

Avec la décentralisation et la déconcentration, la question de l'attractivité territoriale est devenue plus régionale et locale que nationale. Ce qui nous renvoie à un autre facteur d'émergence du marketing territorial, à savoir la montée du local.

3.2. Les nouveaux enjeux de développement local

Le deuxième facteur est la mise en valeur du local. A l'ère de la globalisation et de la suppression des frontières le monde devient local ; la reconstitution d'une hiérarchie des espaces productifs avec une spécialisation accrue s'est beaucoup développée. Les régions seraient ainsi devenues des sources d'avantages comparatifs (Benko, 2006), et de l'émergence de la notion du développement local. La mondialisation a supprimé les frontières, aussi bien pour les entreprises que pour les Etats. Ceux-ci, se trouvent impuissants face à ce phénomène. Selon Borraz (1999), il y a une remise en cause de l'Etat-nation et de sa capacité à diriger l'économie et la société, et plus généralement, la perte de la centralité de l'Etat en matière de pilotage, de conduite, de direction dans l'action publique au profit de la déconcentration et de

la décentralisation des politiques publiques. La fonction de l'Etat, en matière de développement territorial, a été fortement remise en cause, et remplacée par le rôle actif des acteurs locaux. Ceux-ci ont demandé plus d'autonomie et de moyens en faveur d'une politique de développement local plus proche aux territoires, ce qu'aujourd'hui l'on appelle le développement local. En général, le principe de base du développement local réside dans le fait que la mobilisation des potentialités locales (ressources naturelles, sociales, individuelles, etc.) peut piloter les dynamiques territoriales. Il peut constituer une réponse à la mondialisation et à l'approche de l'aménagement du territoire centralisé en mettant au cœur de la problématique le triptyque territoire-acteur-développement.

La réduction de ces circuits entre les décideurs locaux et leur territoire d'une part, et l'évolution des stratégies de développement d'autre part, a aidé le local à s'affirmer comme concepteur et acteur du développement de son territoire. La vague de la régionalisation a été suivie par une concurrence acharnée entre les territoires, sur le plan national qu'international. Cette concurrence concerne aussi bien les investisseurs que les touristes et nouveaux résidents.

Ce renforcement du rôle des firmes multinationales, à travers notamment l'essor des flux d'IDE, entraîne un véritable basculement qualitatif dans la manière de concevoir les enjeux du développement local que l'on pourrait résumer par une formule lapidaire : les firmes ont besoin des territoires et les territoires ont besoin des firmes. D'une part, les groupes multinationaux cherchent à tirer parti des avantages très divers offerts par les différentes régions du monde en optimisant la structure spatiale de leurs activités et en s'implantant là où elles espèrent trouver les meilleures ressources ; d'autre part, les gouvernements locaux cherchent à appuyer sur les entreprises multinationales, à travers leurs investissements et les transferts de technologies associés, pour atteindre leurs objectifs de croissance ou d'emploi.

3.2.1. Concept du développement local

La théorie économique s'accorde sur le fait que les origines du développement local reviennent aux théories des modèles alternatifs déclinés dans la littérature sous le vocable de « développement endogène », de « développement par le bas » ou encore de « développement communautaire » (Polese, Sheamure, 2005), apparues à partir de la fin des années 1950, dans les pays occidentaux, avec les économistes, Fraser Taylor notamment, John Friedmann et Walter Stöhr.

Cette nouvelle réflexion de développement a surgi en réaction à l'échec des modèles de développement guidés par le haut. Dans cette mesure, les auteurs recommandent et déterminent

les fondements d'un développement, limité à un territoire et basé sur l'utilisation des ressources locales (endogènes). Ainsi, le développement endogène renferme comme le souligne Jean-Louis Guigou des « idées d'autonomie, d'indépendance, de valorisation des ressources locales, de territorialisation de la production et des échanges, de globalité, de refus d'une division interrégionale et/ou internationale du travail. ».

Le développement local est, cependant, suscité dans une large mesure par la crise économique des années 1970 qui a aggravé la situation sociale et économique des pays. Ainsi, cette période a marqué le début des politiques régionales, avec la reconnaissance d'un niveau infranational, en vue de faire face aux déséquilibres engendrés entre les régions. C'est dans ce cadre que le local s'est primé dans les politiques d'aménagement du territoire, mais qui est toutefois sans concertation avec les populations concernées.

La recherche, par divers types d'acteurs locaux, d'une croissance économique nouvelle a donné lieu à des actions, politiques et stratégies bien différentes de celles mises au point dans les Trente Glorieuses. Selon les pays, les voies explorées ont été très diverses, on a aussi assisté à une multiplication, au niveau local, des efforts en vue du développement économique et de la cohésion sociale.

Les acteurs locaux publics, privés et associatifs jouent aujourd'hui un rôle essentiel dans la restructuration et le développement des territoires. Les collectivités locales contribuent au réaménagement de l'espace et soutiennent la création d'emplois. De leur côté, certaines entreprises cherchent à tirer parti du territoire où elles sont implantées, en suscitant la création d'infrastructures nouvelles ou en se rapprochant des structures de formation et de recherche.

Aujourd'hui, l'essor des stratégies de développement local rend nécessaire leur mise en perspective dans l'ensemble des processus généraux de développement économique.

La notion du développement local est une notion très large, polysémique et, en tant que telle, difficile à cerner avec précision. En suivant les économistes italiens qui ont étudié de près le phénomène de l'industrialisation diffuse dans la Troisième Italie (notamment G. Becattini et G. Garofoli) nous pouvons retenir deux idées centrales pour la définir :

- D'une part, l'idée d'une dynamique fondée sur l'utilisation optimale de facteurs de production particuliers présents localement en quantité et en qualité suffisantes (matières premières et compétences humaines notamment) ;

- D'autre part, celle de l'inscription territoriale des activités productives, qui conditionne le comportement coopératif des acteurs économiques, et se matérialise en bout de chaîne par un surplus d'efficacité productive pour celui qui est inséré dans un territoire.

En d'autres termes, ce qui définit le développement endogène c'est essentiellement un contenu territorial très fort (facteurs de production ou la culture locale), signifiant notamment que les processus en cause ne sont pas purement économiques mais socioéconomiques dans le sens où ils procèdent d'une symbiose entre activités productives industrielles et/ou artisanales et vie sociale et communautaire à l'échelle locale.

Le retour au local permet de mobiliser les énergies locales pour continuer à créer des richesses et des emplois. C'est bien pourquoi pour J.L.Guigou le développement local représente « l'expression de la solidarité locale créatrice de nouvelles relations sociales et manifeste la volonté des habitants d'une micro - région de valoriser les richesses locales, ce qui est créateur de développement économique ». Il se base aussi pour X.Greffé sur un « processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active ».

Il s'agit, suivant les termes de Christophe Demazière, « pour une région ou une communauté à l'échelle humaine de compter avant tout sur ses propres forces et de les mobiliser pour des objectifs de développement définis localement. La stratégie consiste à élargir le champ du possible des individus et des groupes sociaux, à mobiliser les ressources et capacités locales, et à créer une dynamique de développement endogène ».

On qualifie le développement local le processus de diffusion, à l'échelon local, des effets de la croissance, des innovations et des acquis culturels, accompagné d'une transformation des structures économiques, sociales et culturelles, fondée sur les potentialités locales. Ce dernier aspect est essentiel et justifie qu'on parle parfois d'auto-développement.

3.2.2. Les approches du développement local

On peut appréhender le développement local au travers de ses instruments d'analyse. Ces derniers s'inscrivent dans diverses approches que nous tâcherons de synthétiser dans deux pistes de recherche (B. Kherdjemil, 1998).

- La première puise ses fondements dans le paradigme de l'économie résiliente et régulationniste ;
- La seconde s'appuiera sur les travaux de quatre courants de recherche soudés par une problématique commune, celle accordant le primat au territoire dans le processus de la théorisation. Il s'agit des courants :
 - Italien avec, notamment, Beccatini qui redonne une nouvelle jeunesse au concept marshallien du district ;
 - Et français avec les chercheurs du GREMI qui mettent en avant la notion de milieux innovateurs, avec les équipes de Grenoble, de Toulouse et de Lyon qui mettent l'accent sur les systèmes localisés de production et d'innovation et avec Xavier Greffe qui insiste sur le territoire comme vecteur tectonique capable de faire émerger une « économie catalytique ».

Au terme de la présentation de ces quelques éclairages conceptuels du développement local, nous constatons que le traitement du développement, voire même, du redéveloppement ne fait plus référence aux canons traditionnels de la dynamique économique. L'intense polarisation conceptuelle de la notion du territoire montre que l'homo-oeconomicus, à lui seul, n'est pas en mesure de rendre compte de la complexité du phénomène du développement. « Les conditions locales » du développement renvoient bien aux éléments différentiels susceptibles d'aider à l'identification de la dynamique plurielle et complexe du territoire que nous avons pu, progressivement, approcher au travers de « l'atmosphère » marshallienne enveloppant le « district industriel » et du degré d'intensité du lieu qui se tisse entre la « dynamique d'apprentissage » des agents économiques et de leur « logique d'interaction ».

3.2.3. Les formes différentielles d'expression du développement local

Selon B. Pecqueur, le développement local peut revêtir, essentiellement, deux formes d'expression : celle d'une industrialisation diffuse ou celle d'un système productif local incubateur.

3.2.3.1. Le système productif local à industrialisation diffuse

Tout d'abord, il est le résultat d'une mutation dans les zones à prépondérance agricole disposant d'une population jeune, abondante, disponible et dont le niveau de vie est relativement faible. Ensuite, sur le plan de sa diffusion, il s'appuie, surtout, sur la création d'entreprises qui favorisent les savoir-faire artisanaux inscrits depuis longtemps dans la culture locale. Enfin, sur le plan de sa caractérisation, il importe de faire remarquer quatre points :

- Le premier souligne le fait que chaque entreprise développe sa propre technologie qui se diffuse à la faveur de la circulation des personnes entre les entreprises ;
- Le second porte sur l'adaptation de la production des machines à la demande des produits qui, eux-mêmes, s'adaptent à la demande locale ;
- Le troisième a trait à l'exportation de la technologie une fois amortie ;
- Enfin le quatrième point met en avant la notion de flexibilité productive. L'adaptation au marché du travail se fait assez rapidement.

Parallèlement au réseau familial, les zones d'industrialisation diffuse ont développé des relations professionnelles. Le réseau professionnel concrétise les relations de connaissance mutuelle des acteurs dans le domaine des savoir-faire. Il permet une bonne circulation de l'information et une évolution technologique conjointe de l'ensemble des entreprises.

En somme, ce développement local est celui qui mobilise les ressorts de sa dynamique interne. Ce qui le différencie du système productif incubateur.

3.2.3.2. Le système productif local incubateur

D'abord, contrairement au système précédent, le système productif incubateur adopte des technologies qui procèdent, non seulement, par sauts, mais qui tranchent, d'emblée, avec les savoir-faire locaux. Nous avons affaire à un système de culture urbaine. La culture professionnelle prime celle familiale. Ce sont les villes qui constituent les lieux de polarisation de ce système productif³.

Ensuite, il faut faire remarquer que la diffusion des projets d'entreprise est du ressort de celles-ci, elles-mêmes. Les solidarités sociales qui entourent l'entreprise ne participent qu'après coup.

Enfin, c'est un système qui s'installe d'emblée dans des zones de reconversion afin de pouvoir remobiliser les savoir-faire accumulés en direction de productions nouvelles. Mais, là, se pose le problème de la bifurcation. Celle-ci exprime les différentes trajectoires possibles de développement qui s'offrent au territoire. Tout le problème réside dans le choix de celle appropriée (Courlet et Dimou).

³ A titre illustratif, la Silicon Valley, la zone pour l'innovation et les relations scientifiques et techniques de la région grenobloise(ZIRST) constituent les « modèles » de développement incubateur.

Au total, nous avons, là, un système productif qui vient, en quelque sorte, se greffer sur un territoire qui a, déjà, une identité historique. La greffe risque de ne pas prendre si le système qui s'implante ne s'imprègne pas de l'atmosphère du territoire.

3.3. Le développement des technologies de communication

Un autre facteur important dans l'émergence du marketing des territoires, toujours selon Benko (2006) est le développement rapide des outils de communication. En général, ces dernières années sont marquées par une évolution rapide des outils de communication qui ont pu servir le développement du marketing territorial. A l'instar de l'entreprise, le territoire devrait profiter davantage de ce développement en communiquant rapidement et avec un coût relativement bas. Plusieurs spécialistes ont fait une relation forte entre cette évolution de la communication et l'émergence, ou au moins l'évolution, du marketing territorial. Si on prend l'Internet comme exemple, les réseaux sociaux accentuent la structuration du marché par communautés "affinitaires" et facilitent la rencontre entre les habitants, les visiteurs, les investisseurs...Aujourd'hui, comme exemple, les internautes créent de l'offre avec des plateformes spécialisées, comme exemple Every Trail⁴. Ils postent leurs itinéraires de randonnée directement à partir de leur GPS ou de leurs mobiles et peuvent compléter par des photos et des descriptifs (Gayet, 2014).

La transformation numérique est un phénomène de mutation lié à l'essor du numérique et d'internet, visant l'impact de ceux-ci, dans tous ces aspects, sur le comportement des sociétés et des individus dans leurs relations économiques et sociales internes et externes, par "l'incorporation de technologies dans les produits, les processus et les stratégies d'une organisation afin qu'elle reste compétitive dans un monde de plus en plus numérique" (Margaret Rouse, 2020)⁵. Selon l'OCDE, les technologies numériques et les données sont porteuses de profonds bouleversements. Les modes de vie, d'interaction, de travail et de production des individus, des entreprises et des pouvoirs publics sont aujourd'hui sans commune mesure avec ceux du passé, et les évolutions s'enchaînent à un rythme qui ne cesse de s'accélérer.

Les innovations sismiques induites par la quatrième révolution industrielle ont provoqué un redéploiement inattendu et profond du système économique et social. La globalisation

⁴ Every Trail est une plate-forme mondiale Web2.0 pour le contenu de voyage géolocalisé généré par les utilisateurs qui change la façon dont des millions de personnes partagent leurs expériences de voyage et planifient des voyages.

⁵ Cité par Nouar F. (2021), L'individu au cœur de la transformation numérique dans l'entreprise algérienne, les cahiers de CEDIMES, vol. 16, n°4, p 146-159.

technologique qui nourrit la convergence mondiale vient transformer totalement les données et les paramètres de l'espace mondial en termes de communication, d'intermédiation et de connectivité⁶. Ces technologies de rupture reliées verticalement et horizontalement et, par conséquent, possédant une base commune de connaissances technologiques vont propulser la société dans une ère nouvelle.

En effet, l'accès aux technologies de l'information et de la communication est désormais l'un des facteurs clés de la compétitivité et de l'attractivité des territoires. Couverture en téléphonie mobile, diffusion de l'internet haut débit, développement de nouveaux services et de nouveaux usages... autant de défis auxquels sont confrontés les acteurs du développement numérique des territoires, au premier rang desquels les collectivités locales⁷.

La révolution numérique est au cœur du développement territorial, elle a amplifié la diffusion de l'information, par conséquent, elle participe à la reconfiguration des distances, multiplie les proximités entre les territoires et réduit le temps des communications.

Autrefois, pour corroborer A. F. Loukou⁸, les politiques d'aménagement du territoire reposaient principalement sur les infrastructures matérielles. Aujourd'hui la tendance est de conduire ces processus par les infrastructures immatérielles fondées sur le numérique.

3.4. Extension du champ d'application du marketing

Kotler a ainsi proposé une approche évolutive du concept de marketing qui serait passé par trois niveaux de conscience (P. Kotler, 1972). A un premier, le marketing se limiterait aux organisations réalisant des transactions marchandes. A un deuxième niveau le marketing concernait des organisations orientées client sans que des considérations marchandes rentrent forcément en jeu dans cette relation. Enfin, à un troisième niveau de conscience correspondrait un marketing moderne où les organisations cherchent à s'adresser à tous leurs publics, et pas uniquement à leurs publics consommateurs. Ce dernier niveau engloberait le social marketing, Kotler propose ainsi un marketing global qui ne nécessite pas de créer un domaine particulier pour le secteur non marchand. En effet, la relation avec le public reste globale, que le secteur concerné soit marchand ou non. Cet élargissement du marketing au domaine social a donc été

⁶ Chettab N., (2021), Les mouvements des communs, un monde au-delà du marché et de l'Etat, les cahiers de CEDIMES, vol. 16, n°4, p 183-205.

⁷ Cassette B., (2002), Le développement numérique des territoires, DATAR, la documentation française, Paris, p 3

⁸ Loukou A., F., (2012), L'aménagement numérique des territoires. Une exigence nouvelle du développement encore ignorée en Afrique, Collectif eAtlas F.A.O., Sociétés Africaines de l'Information : Recherches et Actions en Afrique de l'Ouest Francophone, Vol. 2, Dakar p 83.

justifié par une conception technologique du marketing permettant son application dans le secteur non marchand. C'est également dans cette optique que Laufer et Burlaud (1980) conçoivent le management public comme un management de l'ensemble des organisations s'adressant à des publics au sens large du terme qu'elles soient publiques ou privées.

La proposition d'extension du concept marketing hors de la sphère marchande a constitué une révolution pour la discipline même s'il s'inscrivait dans une continuité des approches marketing développées jusque-là. Cette conception générique du marketing élargie hors de la sphère marchande s'est également combinée avec des réflexions d'autres disciplines s'intéressant à ces questions. Ces préoccupations communes présentaient le risque d'une perte d'identité de la discipline du marketing qui trouvait ses sources dans l'échange économique marchand. De nombreuses critiques au sein de la discipline marketing ont ainsi émergé autour de cette extension.

Un débat opposait notamment les tenants d'une définition générique du marketing par sa technologie (P. Kotler, 1972) à ceux qui proposaient une définition spécifique reliée à des comportements dans le cadre d'un échange économique marchand (Luck, 1969, 1974). Luck faisait ainsi remarquer que l'extension des activités marketing au non marchand constituait une forme de compensation culpabilisatrice par rapport à des activités marketing perçues négativement dans le secteur marchand profitable.

Il faut noter aussi que l'extension du champ d'application du marketing a facilité le développement du marketing territorial. Aujourd'hui nul n'échappe au marketing ; son champ d'application s'est progressivement élargi pour toucher aussi bien le secteur privé que public, ainsi que les entreprises de production de biens et celles de services. Cependant, celles-ci n'y ont adhéré que plus tard en tenant compte des spécificités de leur service et en mettant en place des techniques spécifiques pour connaître les attitudes et perceptions de leurs clients (usagers) et mettre en place les meilleures stratégies de réponse (Ben Moussa et Kchirid, 2006).

Depuis longtemps, le secteur public était loin de toute logique de marketing. Aujourd'hui, avec les dysfonctionnements des agents de l'Etat (rigidité, démotivation, blocages, détournements des règles, inefficacité des décisions... (Triki et El Euch, 2008), les organisations publiques n'hésitent pas à faire appel aux outils du marketing, – considérés indispensables, pour construire une image solide auprès de leurs publics. Les territoires quant à eux, et pour devancer leurs concurrents ont ainsi recours aux pratiques du marketing.

Une autre raison de l'extension du marketing aux territoires est le changement du profil des dirigeants territoriaux, devenus de véritables managers issus des grandes écoles de gestion. Tel est le cas par exemple de territoires qui se sont distingués par leurs démarches de marketing innovantes et pionnières.

4. Définitions du marketing territorial

Les raisons qui permettent d'expliquer l'intégration timide du marketing est un héritage d'une fonction commerciale qui s'est progressivement transformée pour inclure des champs d'action plus vastes et devenir également un champ de recherche scientifique. En deuxième lieu, cette fonction correspond à des missions très variées : le marketing stratégique, la mise en œuvre du marketing, ce qui le rend parfois difficilement identifiable. En troisième lieu, le choc culturel que provoque l'idée de faire passer une fonction en charge du développement de la performance commerciale à la sphère publique en laisse plus d'un sceptique quant au bien fondé d'un tel dessein. Enfin, le système de formation des cadres gestionnaires des organisations publiques n'intègre qu'exceptionnellement le marketing dans les contenus jugés nécessaires à leurs futures fonctions. Malgré ce retard relatif, le marketing public, puis le marketing territorial intègrent progressivement la pratique et la réflexion au sein des organisations publiques.

4.1. Le marketing territorial : une hybridation de plusieurs domaines

Récemment, plusieurs publications ont abordé le marketing des services publics (Meyronin et Valla, 2006), le marketing des villes (Hetzl, 1998) ou l'image d'une ville (Chamard, 2004). Selon son objet d'application, le marketing territorial et ses spécificités se déclinent dans les travaux de recherche anglo-saxons sous différentes appellations : place branding (Anholt, 2007 ; Kotler et al., 1993), pour ce qui concerne la démarche consistant à doter un territoire d'un nom de marque, city branding, pour tous les développements marketing de villes (Tal, 1993), destination branding, dans le cas d'applications touristiques ayant vocation à accroître l'attractivité d'un lieu de vacances.

Le marketing territorial a fait l'objet de plusieurs publications également en France. Chacun des auteurs étant largement influencé par sa propre expérience, les apports s'avèrent variés et complémentaires.

Hatem (2007) a consacré un ouvrage très intéressant et précurseur, focalisé principalement sur la « promotion et la prospection des projets d'investissement internationalement mobiles ». Il indique que « 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 ».

Meyronnin (2012), dont la contribution est principalement centrée sur le marketing urbain, identifie trois fondements principaux du marketing territorial : l'identité du territoire, les grands projets urbains, le rôle de l'implication des acteurs.

Gollain (2014) estime que « le marketing territorial s'adresse à des clients internes ou externes au territoire et vise à mettre en place un certain nombre d'actions à court et moyen terme pour les convaincre de l'attractivité dudit territoire et les convaincre d'y investir ou réinvestir. La stratégie du marketing territorial est donc un approfondissement de la stratégie économique auprès de publics ciblés, et sur un horizon temporel plus court. Elle place le client au cœur de la démarche. Le marketing territorial est également une méthode et des techniques qui permettent de construire progressivement une stratégie efficace ».

Le marketing territorial (place marketing) est une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (social, économique, géographique, démographique, culturel, politique), l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'hospitalité et l'attractivité du territoire. Les dirigeants élus au sein d'une collectivité territoriale (communauté, ville, conseil général, conseil régional), accompagnés par les services, cherchent à répondre aux attentes des divers publics : entreprises, associations, touristes, etc. ils poursuivent également les missions d'intérêt général auprès de tous leurs administrés, et ce quelle que soit l'hétérogénéité des éléments, d'entité qui composent le territoire dont ils ont la charge (Chamard et Liqueur, 2007). Il s'agit donc de prendre en compte les compétences réglementaires de la collectivité territoriale considérée et d'intégrer les éléments que les élus souhaitent y adjoindre de manière volontaire : technologies de l'information, transport, environnement...

Le marketing territorial correspond à une approche du développement territorial qui passe par différents vecteurs de la gestion. Le marketing, en tant qu'état d'esprit (Levitt 1960) peut contribuer à une orientation client ou une orientation marque, de la gestion de l'administration publique territoriale, que ce soit dans le développement stratégique du territoire ou diverses formes de management public. Les travaux autour du marketing public et territorial nous permettent d'en clarifier les objectifs et leurs deux approches peuvent être identifiées : une envisage le marketing territorial à travers différents objectifs pouvant être abordés de manière indépendantes, l'autre les considère comme inséparables exigeant de les aborder comme les

constituants d'un tout, reliés et interdépendants. C. Chamard (2014) a identifié différentes applications du marketing dans le secteur public en fonction des objectifs :

- Améliorer la performance des organisations (marketisation)
- Améliorer l'image de marque d'une organisation publique (brand marketing)
- Promouvoir les intérêts des organisations publiques auprès des parties prenantes (stakeholder marketing)
- Promouvoir un territoire sous la responsabilité d'une organisation publique (marketing territorial)
- Atteindre les objectifs des politiques publiques et produire des effets sociaux (social marketing et marketing des politiques publiques).

Le marketing territorial constitue une hybridation de plusieurs domaines d'application marketing qui seront mobilisés en fonction du contenu de la démarche de marketing territorial : le marketing des services, le marketing public, le marketing expérientiel, le marketing social, le marketing B to B, ou encore le marketing touristique.

4.2. Le marketing territorial : une démarche globale

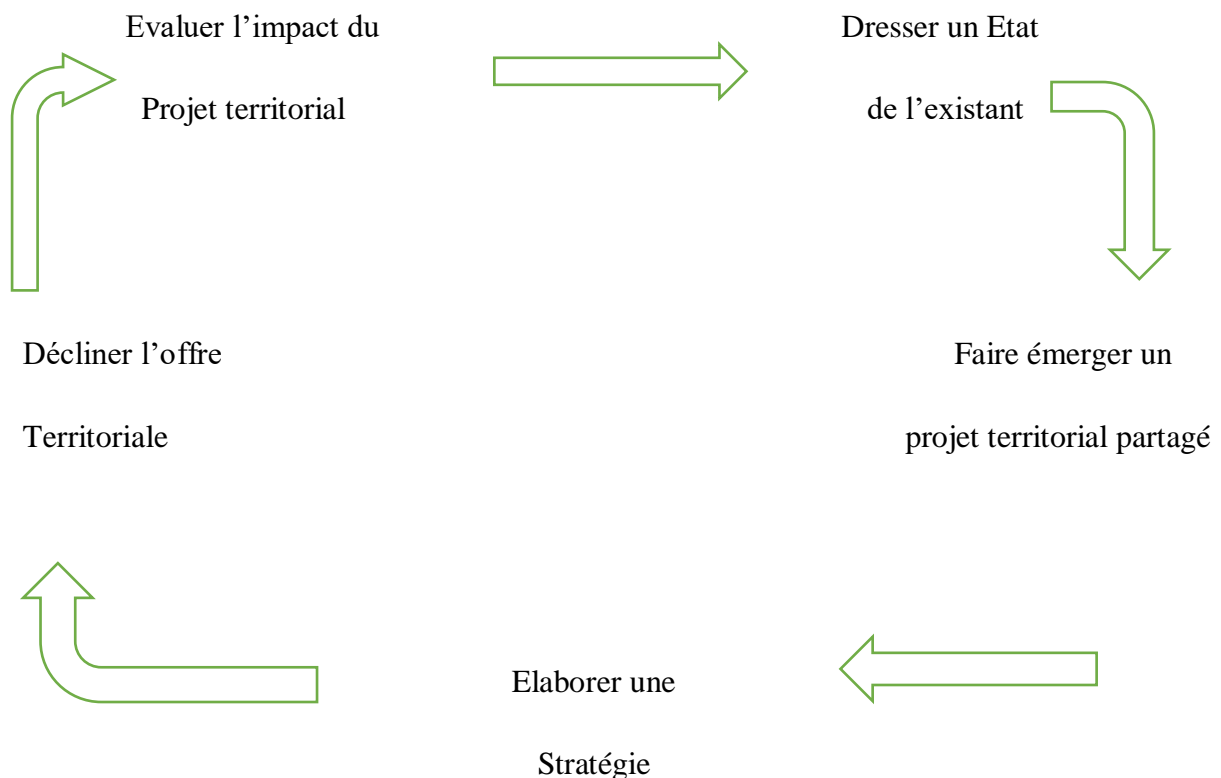
Le marketing territorial comporte de nombreuses spécificités liées à la diversité des acteurs en présence, à la nature non marchande de certains échanges, à la complexité de ce que constitue un territoire ou encore à la nécessaire, mais délicate implication de la population dans la démarche menée. Par conséquent, la démarche de marketing territorial exige de prendre en compte ces éléments pour se structurer. Camille Chamard (2014) propose une progression en deux phases.

La première phase, dite amont, se compose de toutes les étapes qui précèdent la mise en œuvre à proprement parler du marketing territorial. Dans ce contexte, elle se révèle particulièrement longue et parfois fastidieuse, mais elle revêt un rôle essentiel dans la démarche globale puisque toutes les décisions fondamentales, souvent irréversibles, seront prises au cours de cette phase.

Plus précisément, trois étapes se succèdent : dresser un état de l'existant, faire émerger un projet partagé et élaborer une stratégie territoriale.

Le territoire existait bien avant que la démarche de marketing soit entreprise à son encontre. Il est donc nécessaire d'établir un diagnostic, d'inventorier tout ce qui forme le territoire vécu. De cet état des lieux, et grâce à l'analyse dont il fait l'objet, émane un projet partagé. En effet, les éléments collectés doivent être confrontés aux publics du territoire pour être pondérés, validés contredits, exclus. Lors de cette étape, des allers-retours fréquents sont opérés et un cycle vertueux, état des lieux projet partagé s'installe jusqu'à ce qu'une stabilisation s'opère et que le consensus émerge. A ce stade, le projet partagé regroupe toutes les facettes du territoire, et comporte encore des éléments abstraits ou généraux. C'est pourquoi l'élaboration d'une stratégie territoriale conduit à transformer le projet partagé en décision, déterminant ainsi les axes prioritaires et l'allocation de ressources de la manière la plus pertinente possible au regard des contraintes du projet. A ce stade seront décrit de manière formelle, les orientations de la stratégie territoriale à mettre en œuvre dans la phase aval. Cette phase amont est donc le temps de la réflexion, la mobilisation, la discussion, la décision et la formulation.

Figure 3 : La démarche de marketing territorial



La deuxième phase, dite aval, conduit à mettre en œuvre le projet de marketing territorial. Elle consiste à décliner l'offre territoriale et à en évaluer l'impact. L'offre territoriale regroupe tout ce que le territoire et ses acteurs proposent en matière de biens et de services aux

publics bénéficiaires. Bien entendu, selon les territoires concernés, cette offre varie radicalement, mais la démarche reste identique dans sa structuration. La vocation de la démarche entreprise étant d'accroître l'attractivité du territoire, il est nécessaire de procéder régulièrement à l'évaluation d'un tel projet. Adhésion, action, mise en place apparaissent comme le maître mot de cette phase aval.

Ce chapitre présente les principales interrogations que l'appellation de marketing territorial suscite. L'objet et le support que constitue le territoire rendent le recours au marketing délicat pour certains, suspect et dangereux pour d'autres. En effet, le marketing est parfois limité à la communication, ou bien à quelques actions de grande envergure qui, par leur médiatisation, ancrent l'idée qu'il faut créer de l'extraordinaire pour faire parler de soi, de sa ville ou de sa région. Le marketing territorial s'intéresse aussi, et peut-être surtout, à l'ordinaire. Sa vocation n'est pas de faire rêver sur tout, mais de mettre en avant ce qui se fait sur le territoire pour que des publics se sentent intéressés, intrigués et enfin concernés.

La démarche que nous décrivons à la fin du chapitre rappelle que le marketing territorial fonctionne comme un cycle sans fin, en constante remise en cause. Non pas pour bâtir une nouvelle stratégie chaque jour, mais plutôt pour rester à l'écoute des publics concernés, des parties prenantes du territoire. Cette disposition d'esprit et ce mécanisme activé, permettront de se prémunir contre l'idée qu'une position avantageuse est acquise durablement pour un territoire. L'hospitalité et l'attractivité d'un territoire peuvent anéanties à tout moment ou pour ne pas être alarmistes, détruites plus rapidement qu'elles n'ont été construites. Ce cycle se veut donc vertueux, durablement bienfaisant pour le territoire.

4.3. Les composantes du marketing territorial

Malgré les différences entre les territoires et les entreprises, les composantes principales des stratégies marketing demeurent semblables (Proulx M-U., Tremblay D., 2006). On mentionne d'ailleurs que les régions doivent réfléchir davantage comme des entreprises pour remporter la bataille de la concurrence territoriale (Kotler 1993, Wells et Wint 2000). Les stratégies marketing des territoires sont regroupés en quatre composantes : la segmentation des marchés, l'optimisation du marketing mix, le positionnement perceptuel et l'investissement marketing.

4.3.1. La segmentation des marchés

Porter indique que l'influence du territoire sur l'innovation diffère selon les secteurs industriels (Porter 2001). Certaines régions peuvent offrir un fort niveau d'innovation pour l'industrie électronique, mais un faible pour la biotechnologie. Cela s'explique par les différences historiques, géographiques, culturels, réglementaires et démographiques des municipalités. Les spécificités des villes ont donc un impact sur leurs domaines d'excellence. Pour maximiser leur attractivité, les villes segmentent et sélectionnent les domaines où elles possèdent des avantages et où les opportunités sont les plus favorables. (Asworth et Voogd 1990, Kotler 1993, Braun et van den Berg 1999, Paddison 1993) Il a déjà été mentionné qu'il est possible de « consommer » la ville de plusieurs façons différentes. La municipalité s'adressera donc à plusieurs publics qui chercheront des bénéfices particuliers. Leurs objectifs n'étant pas toujours compatibles, elle doit s'adresser à chacun d'eux de façon spécifique. (Barke et Harroys 1990) Il est donc important de connaître les caractéristiques propres aux différents segments pour maximiser les retombées des actions promotionnelles. La segmentation commence donc par la compréhension des aspirations de la ville, de ses capacités, de sa vision et de ce qu'elle a à offrir (Gouttebel 2003). Les régions cherchent ensuite à comprendre les besoins des investisseurs potentiels. Ces réflexions se font généralement par une analyse de forces, faiblesse, opportunités, menaces et par l'analyse des forces de la concurrence (Kotler 1993, Braun et van den Berg 1999, Noisette et Vallérugo 1996). On transcrit les résultats dans un plan stratégique qui coordonnera les actions des intervenants et les alignera sur une même vision à long terme.

4.3.2. L'optimisation du marketing mix

Dans sa conception du marketing territorial, Kotler place la satisfaction des marchés cibles à l'avant plan. Les responsables de marketing municipal devraient, selon cette ligne de pensée, prendre une approche client face à ses différents publics (investisseurs, touristes, citoyens). Cela implique la création de conditions optimales adaptées à chaque segment et l'amélioration continue de l'offre du territoire. Cependant, on explicite peu les éléments sur lesquels les dirigeants territoriaux doivent intervenir pour augmenter leur attractivité, maximiser la satisfaction des investisseurs étrangers et pour assurer la rétention des citoyens et des entreprises locales. Même si l'adaptation de l'offre permet de créer ou de consolider les avantages des villes, il faut éviter d'entrer dans des guerres de surenchère (Kotler, 1993). Cela permet aux entreprises de mettre les villes en concurrence pour obtenir de meilleures installations, de plus grandes subventions ou autres primes. Le prix payer pour obtenir les

investissements devient alors souvent plus élevé que les bénéfices qui seront retirés (Kotler 2002).

4.3.3. Le positionnement perceptuel

Le positionnement et l'image suscitent de plus en plus l'intérêt des chercheurs. On mentionne l'impact énorme de l'image d'un territoire sur sa capacité d'attirer des investissements (Gilmore 2002, Hall 2002) mais on concède qu'il est complexe pour la ville de gérer adéquatement son image (Hankinson 2001). La difficulté provient de la diversité des intervenants qui participent au rayonnement de l'image d'une ville (Padadopoulos et Heslop 2002) et de la complexité du « produit » territoire. Les municipalités n'offrent pas qu'un seul produit auquel on peut greffer une marque mais bien tout en éventail de services et de possibilités. Il est difficile de regrouper l'entité municipale sous un seul positionnement. Pour contrer la difficulté de regrouper l'offre d'une région sous un seul message, la littérature propose d'établir différents positionnements selon les segments visés (Padadopoulos et Heslop, 2002). Ainsi, une municipalité présentera une image pour son industrie forestière, une pour rejoindre les touristes, une autre pour l'industrie de l'acier etc. La principale difficulté liée aux positionnements multiples est d'ordre monétaire (Hankinson 2001), les fonds étant limités, il devient difficile de créer plusieurs campagnes d'image auprès de différents destinataires. De plus, cela peut entraîner des positionnements contradictoires qui créent de la confusion. Par exemple, plusieurs municipalités veulent être perçues comme des villages rustiques pour attirer le tourisme et, en même temps, comme des régions novatrices auprès des entreprises.

4.3.4. Investissement marketing

Enfin, les budgets limités des territoires ne leur permettent pas toujours d'investir les sommes optimales pour effectuer la promotion et le positionnement désiré. Hankinson fait d'ailleurs un lien entre les budgets et les difficultés de générer une image de marque à la ville. Peu de recherches évaluent de quelle façon les budgets sont utilisés. Cependant, les véhicules promotionnels utilisés par les villes sont semblables à ceux des entreprises : publicité, relations publiques, vente directe, outil promotionnel en plus de l'importance des événements et des foires commerciales.

En conclusion, il semble qu'au-delà des mises en garde vis-à-vis des dérives potentielles du marketing, au-delà de la volonté de certains d'exclure le territoire d'une possible « marketisation », la démarche poursuit son chemin et devienne progressivement légitime,

malgré tout. Certes, des spécificités conduisent non pas à adapter un marketing classique aux singularités du territoire mais bien à inventer ce qui constitue le marketing territorial.

Les organisations non marchandes se fixent des objectifs multiples, non financiers, conflictuels et ambigus. Il est donc difficile de définir des priorités, de décider et d'évaluer la performance lorsque les objectifs sont parfois contradictoires. Néanmoins, au-delà de ces différences, on constate que plus la similarité entre les environnements organisationnels du secteur public non marchand et du secteur commercial sera forte, plus l'adoption des concepts et des outils du marketing commercial sera précoce et diffuse (Andreasen, 2000).

Chapitre 3 : Marketing territorial, politique et enjeux

Le mouvement de mondialisation économique ouvre aux entreprises des opportunités de plus en plus larges pour la localisation de leurs activités. Les territoires entrent donc en compétition pour l'accueil de ces investissements internationaux mobile. Les méthodes de promotion et de prospection mises en œuvre à cet effet ont des points communs importants avec le marketing d'entreprise, mais également des spécificités fortes liées à la nature du produit offert (une offre territoriale complexe) et du client (une entreprise à la recherche d'un lieu de localisation optimal).

L'internationalisation des firmes et le développement des flux d'investissements à l'étranger entraînent l'apparition d'une nouvelle forme de concurrence entre territoires pour l'accueil des projets. Un peu partout dans le monde, les autorités politiques ont confié à des organismes spécialisés – les agences de promotion – la mission d'attirer les firmes et de défendre l'image de leur territoire.

Une grande partie du débat sur le rôle du territoire dans le développement économique tourne autour de la question de la compétitivité et l'attractivité territoriale qui apparaît comme le fondement du bien-être économique et social des régions et des villes. B. Pecqueur (2000) soutient l'idée que « l'aménagement et le développement durable du territoire, repose sur les principes d'une politique d'aménagement qui intègre la compétitivité très particulière des territoires ».

1. L'attractivité territoriale

En dépit d'évidences empiriques dans la littérature économique et plus récemment de son affirmation dans les débats sur le développement, le concept d'attractivité se distingue pourtant par son caractère polysémique selon que l'on considère son contenu, ses échelles spatiales et ses implications en termes de politique publique.

Le concept d'attractivité doit d'abord être clairement définie dans la mesure où il s'agit encore à l'heure actuelle d'un néologisme. Dans la littérature anglo-saxonne l'attraction (attraction) désigne l'action d'attirer les facteurs de production, alors que l'attractivité (attractiveness) définit la capacité d'un pays à être attractif.

La notion d'attractivité renvoie aux notions d'attraction et de mobilité d'acteurs. Elle est tout autant utilisée dans les sciences physiques qu'elle ne l'est en géographie, en économie spatiale et en aménagement lorsqu'elle renvoie au concept d'attractivité territoriale.

- Elle cible l'attraction et la mobilité des personnes physiques et morales dans un contexte de compétitivité et de concurrence.
- Elle s'apprécie à une échelle internationale, nationale, régionale et locale.

A partir des travaux de Courlet et Pecqueur (2013), Hatem, (2004), Devereux et Griffith (1998) ; entre autres, l'attractivité d'un territoire peut se définir comme sa capacité sur une période donnée à :

- Attirer et retenir diverses activités économiques et facteurs de production mobiles (entreprises, événements professionnels, des personnes de talents, entrepreneurs, capitaux, etc., qui sont parfois externes à la région.
- Favoriser la création de richesse et la croissance d'entreprises endogènes, de centres d'excellence et de secteurs économiques.

Dans d'autres travaux et dans une optique exclusivement économique, l'attractivité des territoires est conçue comme leur capacité à fournir aux entreprises, grâce à leurs ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents. Elle se confond avec les facteurs de localisation et se destine à des fins de benchmarking (entre pays, régions, agglomérations, communes ...). Aussi, seules certaines variables économiques (investissements directs à l'étrangers, taux d'emplois, ...) sont estimées comme pertinentes dans l'analyse de ce phénomène.

L'attractivité des territoires apparaît comme un concept multidimensionnel. Elle est généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population. Hubert Gérardin et Jacques Poirot considèrent cette attractivité, comme « la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités ». Cette attractivité est une attractivité perçue qui n'implique que des personnes physiques, des individus, des ménages ou des équipes, par exemple des équipes dirigeantes d'une entreprise ou d'une administration publique. La force d'attraction d'un territoire s'identifie à sa capacité à capter ces différents types de ressources. Elle est à l'origine de mouvements et la mesure de son intensité se fait à travers l'analyse des flux entrées-sorties des personnes et des entreprises.

L'ouvrage collectif de Mihoub Mezouaghi (2009 : 12) maintient la définition de l'attractivité comme « la capacité d'un territoire (pays, région, ville) à attirer des facteurs de

production dont la mobilité internationale s'accroît dans un contexte de globalisation. L'attraction de ces facteurs de production s'opère d'abord de manière sélective, ensuite de manière cumulative dans certains espaces à travers un processus d'agglomération spatiale des activités productives ».

De même, il existe plusieurs types d'attractivité et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) distingue, dans son rapport annuel World Investment Report, une attractivité effective ou potentielle et subjective / objective. À titre d'exemple, la présence d'un certain nombre d'infrastructures renvoie à des critères effectifs ou potentiels, alors que ceux liés à des éléments de qualité de vie renvoient plutôt à une approche subjective. « L'attractivité est donc un concept multidimensionnel qui peut être appréhendé sous différents angles de vue et donc à l'aide de différentes disciplines » (Le Roy et Ottaviani, 2011 : 6). Ce sont les ressources « construites et territorialisées, qui font qu'un territoire est, ou n'est pas attractif, alors même qu'elles sont reléguées au second plan quand il s'agit de quantifier le phénomène d'attractivité » (*Ibid.*).

En bref, l'attractivité c'est le reflet de la performance d'un territoire au cours d'une période donnée.

1.1. Les acteurs soumis à l'attraction des territoires

Les acteurs, soumis à l'attraction des territoires, ainsi que les facteurs auxquels ils sont sensibles seront successivement examinés.

Deux types d'acteurs sont susceptibles d'être attirés par un territoire : les personnes physiques résidentes et les responsables ou équipes dirigeantes des organisations (entreprises, administrations, institutions du type association ou organisation non gouvernementale, etc.) qui investissent dans le territoire et y créent des emplois (Poirot, Gérardin, 2010).

1.1.1. Attraction sur les ménages et les individus

L'attraction d'un territoire sur les personnes physiques se traduit par une localisation résidentielle ou temporaire.

La localisation d'un ménage correspond à une installation temporaire ou définitive ; dans ce dernier cas, le ménage, ou les individus, y installent leur résidence principale.

Une personne se trouve en situation de localisation temporaire lorsqu'elle ne dispose pas de logement dans le territoire considéré. Les motifs de ce séjour temporaire sont variés : acheter des biens ou des services, se promener en bénéficiant des aménités du site, travailler...

Une localisation a un caractère régulier ou exceptionnel. Les séjours auront le plus souvent un caractère régulier lorsqu'il y a une grande proximité géographique entre le territoire d'accueil temporaire et le territoire où est situé le logement. Les localisations pour le travail ont un degré élevé de régularité. En revanche, les visites touristiques, comme pour les installations temporaires, ont un caractère irrégulier, voire exceptionnel.

1.1.2. Attraction des territoires sur les investisseurs

Deux cas de figures caractérisent l'attraction des territoires sur les investisseurs ; l'attraction s'exerce sur des entreprises déjà implantées, qui agrandissent leurs établissements ou en créent de nouveaux, ou sur des entreprises extérieures au territoire.

Les emplois créés ont un caractère basique ou non basique. Les emplois basiques correspondent aux unités qui produisent des biens et des services destinés à l'exportation, c'est-à-dire à la vente de biens et de services hors du territoire. Dans la mesure où ces emplois augmentent le volume de la population résidente, des emplois non basiques seront créés, principalement de services, destinés à satisfaire les besoins de la population locale. On fait ainsi apparaître un multiplicateur d'emplois ; la création d'emplois basiques est alors à l'origine d'une chaîne de création d'emplois non basiques, dont le volume augmente progressivement. Il y a création massive d'emplois non basiques, quand, sur un territoire, il y a eu un afflux de retraités ou de personnes dont les revenus sont versés en dehors de ce territoire.

Les emplois à caractère basique et non basique appartiennent au secteur de production de biens et de services, mais aussi aux administrations publiques ou aux diverses institutions, comme les associations, classées en comptabilité nationale dans le secteur des institutions sans but lucratif au service des ménages. Les emplois créés dans l'administration sont susceptibles de fournir des services à l'ensemble des autres zones de la région, ou même au niveau national ; ces emplois basiques auront, comme les emplois industriels de cette nature, un effet d'entraînement sur le processus de création d'emplois sur le territoire.

1.2. Les conditions de l'attractivité et la promotion des investissements étrangers

Au sens strict, l'amélioration de l'attractivité repose sur les politiques de traitement de l'IDE en matière de fiscalité, de régime de propriété, de suppression des restrictions à l'entrée de l'IDE, d'adoption de mesures incitatives, de fourniture d'infrastructures et d'équipements publics adéquats, d'un niveau technologique attrayant et d'un système éducatif, sanitaire, social et de loisir complet et efficace. Dans ce sens, le rôle des pouvoirs publics est central dans l'émergence d'un environnement favorable à l'investissement. Ce rôle se définit d'abord par la mise en place des éléments essentiels de l'attractivité tout en adoptant une politique efficace de promotion du territoire. Certains facteurs sont nécessaires à la réussite de tout projet, il pourra s'agir de terrain et d'infrastructures ou de main-d'œuvre et des entreprises locales ou encore du cadre juridique et légal. Michalet (1999a) propose une approche en hiérarchisant les différents déterminants en ce sens qu'il définit les pré-conditions de l'attractivité et les conditions nécessaires à cette dernière. Il dessine encore quatre cercles distincts, dont il est possible pour un pays de passer d'un cercle à un autre en fonction de l'amélioration des conditions de l'offre :

- Dans le premier cercle figurent les pays de la triade, ils sont à la fois des pays d'origine et des pays d'implantation ;
- Dans le deuxième cercle figurent les pays de la « short list » des investisseurs, ils sont principalement dans la position de receveurs dont l'attractivité est la plus forte après les pays de la triade ;
- Dans le troisième cercle figurent les « pays potentiels » qui pourraient figurer un jour dans la « short list », en apportant des améliorations à certaines composantes de leur attractivité ;
- Dans le quatrième cercle figurent les « pays périphériques », dont l'attractivité repose essentiellement sur l'existence des facteurs abondants dans leur territoire, tels que le travail non qualifié, les ressources naturelles, les sites propices au tourisme, etc.

1.2.1. Mettre en place les préconditions ou « fondamentaux »

Quel que soit la forme de présence qu'envisage une firme, ce premier groupe de conditions constitue un pré-requis indispensable à l'étude d'une d'implantation, car les territoires qui n'offrent pas ce « minima » pré-requis se verront automatiquement éliminés de la « Long list » et n'auront aucune chance de figurer par la suite sur la « Short list ». Ils représentent les critères qualifiés de « fondamentaux » du climat des affaires.

A. La Stabilité politique

Dans un premier temps on note la stabilité politique. Une stabilité politique et un climat de sécurité sont indispensables pour l'impulsion d'une dynamique économique. En effet, l'existence de conflits armés ou de guerres civiles nuit considérablement au développement d'un pays et le plonge dans une crise politique et économique. Cette dernière pourrait n'être que temporaire et se dissiperait une fois les tensions apaisées, dans ce cas, et si les perspectives à long terme sont attractives, l'investisseur étranger adoptera une attitude de « wait and see » en réduisant sa présence au minimum tout en étant suffisamment présent afin de prouver son intérêt pour le pays, il pourra ainsi observer l'évolution de la situation de près et rétablir son activité dès que la situation le permettra. Une firme aura des réticences à s'implanter dans un pays dont l'image est très mauvaise dans l'opinion publique de son pays d'origine ou ailleurs dans le monde craignant que cela nuise à son image de marque ou qu'elle soit la cible d'association et d'organisme issus de la société civile.

B. La stabilité économique

La stabilité économique vient en second lieu, encore qu'elle soit difficile à séparer de la stabilité politique. Il est improbable que la stabilité économique puisse être assurée dans un climat de forte instabilité politique, sauf dans le cas où des institutions représentatives fortes ou des structures technocratiques puissantes garantissent la continuité du fonctionnement de l'État. En revanche, la stabilité politique n'implique pas nécessairement la stabilité économique. Dans ce dernier cas, il s'agit donc de prendre en compte 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....

C. Les autres prérequis

Les investisseurs potentiels se soucient aussi des variables qui sont les composantes du « climat des investissements », c'est-à-dire de l'environnement des activités courantes des entreprises installées en place :

- Liberté des transferts des capitaux et régime des charges ;
- Fiscalité sur les bénéficiaires industriels et commerciaux et sur les revenus des personnes physiques ;

- Droits de douanes et fonctionnement des douanes et des ports et aéroports (ou la corruption règne souvent) ;
- Législation sociale (plus spécialement « flexibilité » du marché du travail, droits syndicaux, attitude des inspecteurs du travail...) ;
- Attitude plus ou moins « amicale » du gouvernement et de l'administration au niveau central, mais aussi au niveau des services régionaux et subalternes (il existe fréquemment des décalages notables de comportement entre les deux niveaux) vis-à-vis du secteur privé. L'existence de programme de privatisation constitue un signe positif de ce point de vue, au-delà des opportunités d'investissements qu'ils offrent ;
- Délais exigés par les procédures administratives nécessaires à la constitution d'une société commerciale, aux autorisations des investissements (ce qui est de plus en plus rarement une opération sensible), à l'obtention de régimes ouvrant droit à des incitations fiscales et financières, à l'obtention des permis de travail ;
- Sécurité et cadre de vie pour les expatriés (écoles, logement, loisirs, climat...)

Enfin, parmi les conditions qui constituent un prérequis pour retenir le pays sur la « longue liste » un dernier bloc est formé par l'évolution de la stabilité, de la transparence et de l'efficacité du système légal, réglementaire et judiciaire. Il s'agit d'un aspect important de l'appréciation du climat des investissements. Non seulement il se situe dans le prolongement de la préférence des investisseurs pour la stabilité, la transparence et l'absence de discriminations, mais ainsi parce qu'il cristallise une grande partie des autres éléments de l'environnement des affaires qui viennent d'être passées en revue, car il touche au règlement des contentieux. Le non-respect des contrats est automatique d'une économie de marché. Un système judiciaire incapable de faire respecter les engagements des partenaires à l'échange obère les opportunités d'affaires les plus attrayantes, sauf à accepter de jouer le jeu de la corruption et de la mafia. La référence par l'administration à des « circulaires occultes » pour rejeter les requêtes des investisseurs comme cela est arrivée parfois dans certains pays africains, a pour effet de décourager les plus motivés d'entre eux.

L'État de droit constitue une dimension aussi importante que la stabilité politique et économique. Néanmoins, les hiérarchies sont en partie factices, car il est évident que les différentes composantes des préconditions sont interdépendantes. La non-existence de l'une d'entre elles conduit les investisseurs étrangers pressés par les contraintes de la globalisation à

considérer une autre localisation. Notons pour terminer que l'absence des prérequis est également décourageante pour les investisseurs locaux ; elle constitue même une situation plus grave, car, à la différence des investisseurs étrangers, ils n'ont pas toujours le recours d'aller développer leurs activités ailleurs (Bannour, 2018).

1.2.2. Les conditions nécessaires à l'attractivité

Une fois les préconditions de l'attractivité réunies, au pays de s'atteler à renforcer les conditions nécessaires qui lui permettront d'appartenir aux deux premiers cercles des économies les plus attractives.

A. La taille du marché et son taux de croissance

Dans leurs décisions d'investissement, les firmes sont d'abord motivées par la taille et le taux de croissance des marchés d'implantation (marchés nationaux ou régionaux) dont l'accès est facilité par l'absence de réglementations restrictives à l'entrée des investissements étrangers. Compte tenu de l'analyse qui a été faite dans la deuxième section de ce chapitre sur la stratégie d'investissement, cette condition indispensable ne peut étonner.

Plusieurs études statistiques sur les déterminants des investissements directs étrangers démontrent que la taille du marché dans les pays d'accueil –mesuré par le produit intérieur brut (PIB) par habitant-, et sa croissance potentielle -mesuré par le taux d'évolution du PIB-, sont des éléments d'importance dans le choix d'une localisation. En effet, la taille importante du marché et ses perspectives de croissance sont considérées par les multinationales comme un avantage à long terme contrairement aux avantages traditionnellement présents dans les économies en développement tels : un faible coût de la main-d'œuvre, des ressources bon marché et des incitations à l'investissement, bien que comptant dans le choix de l'investisseur, ces derniers sont considérés comme des avantages à court terme.

Notons également que la taille du marché n'est pas une notion statique, car les perspectives de croissance comptent autant, si ce n'est plus, que la taille en absolu d'autant plus que l'évolution du marketing met à mal la vision néo-classique selon laquelle la demande crée sa propre offre et parvient à créer des besoins jusqu'alors imperceptibles. Pousser à l'extrême, avec un bon marketing on pourrait vendre un réfrigérateur à un esquimau selon une expression bien répandue. En outre, un marché peut être d'autant plus intéressant s'il y avait des perspectives de marché commun, ainsi le marché d'implantation servirait de tremplin pour la conquête d'autres marchés de la région.

B. Le système des communications et des télécommunications

Il est exclu qu'un pays puisse attirer des investisseurs étrangers dans le cas où il ne dispose pas d'un réseau de communications efficace et bon marché avec le reste du monde. Ce réseau concerne aussi bien les télécommunications (téléphone, fax, E-mail ...) que le système des transports aériens, routiers et maritimes (Bannour, 2018), Cette condition ne réclame pas de longs commentaires. La nature même de la firme globale exige que chaque unité soit reliée 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à la maison-mère, au quartier général régional, aux autres filiales du groupe reposaient sur le développement des technologies de l'information qui ont marqué les deux dernières décennies. Contrairement à de nombreux auteurs, Michelet (1999) ne croit pas que les progrès des communications soient la cause de la globalisation ; en revanche, il est convaincu qu'ils constituent l'une des conditions permissives de celle-ci ainsi que du développement des firmes globales. Le fonctionnement de ces dernières dépend de la circulation rapide, fiable et à des coûts les plus bas possibles des produits, de la technologie, des hommes (ingénieurs, commerciaux, spécialistes de la maintenance, inspecteurs, managers, familles des expatriés ...) dans l'espace internalisé de la firme. La part des flux intra-firmes dans les échanges internationaux – de l'ordre de 40% - atteste l'importance revêtue par cette dimension de la gestion des multinationales. La diffusion des méthodes de production et de gestion du personnel inspirées du modèle japonais et, plus spécialement, les modes d'approvisionnement des unités de production « just in time » est indissociable d'une logistique très efficiente et de coûts de transports bas. Et cela, d'autant plus que la proximité géographique entre les fournisseurs et les clients n'est pas aussi forte que dans les économies les plus industrialisées qui ont un tissu dense de PME dans des périmètres géographiques réduits.

C. La disponibilité en ressources humaines qualifiées

Les firmes multinationales utilisent des techniques de production sophistiquées, à haute valeur ajoutée. Il en résulte que l'existence d'une offre de travail bon marché, mais sans qualification n'est plus un facteur d'attractivité aussi fort que lors du premier mouvement de délocalisation de la production, au début des années soixante, vers les zones franches industrielles d'exportation de Hong Kong ou de Singapour ou vers les premières maquiladoras sur la frontière du Mexique et des États-Unis. Avec la globalisation, la recherche de la minimisation des coûts sur la base de la dotation en facteur travail des pays d'accueil n'occupe plus qu'une place très secondaire dans les déterminants de l'investissement. Bien plus, dans les secteurs où les activités de production intenses en travail peu qualifié demeurent importantes,

comme la confection, la chaussure, les jouets ..., les firmes investissent directement de moins en moins à l'étranger, mais s'adressent à des fournisseurs locaux avec lesquels elles se lient par des accords de sous-traitance ou de partenariat à la japonaise. Il résulte de cette évolution dans la stratégie d'implantation des groupes industriels que, bien souvent, le facteur travail n'est pas considéré comme bon marché dans les pays en développement, en dépit de la faiblesse des taux de salaires moyens. L'apparent paradoxe s'explique par la demande en main-d'œuvre qualifiée des grandes firmes qui délocalisent leur production et qui se heurtent à l'étroitesse de l'offre du personnel disponible dont elles ont besoin. Un personnel capable d'utiliser plusieurs langues dans son travail, capable de faire fonctionner des machines automatisées, capable d'en assurer la maintenance. Plus important encore, l'insuffisance de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée cantonne les firmes dans les activités à faible valeur ajoutée. Elle les empêche d'élargir la gamme de leurs produits et de passer à des fabrications nouvelles ayant un contenu supérieur en technologie. L'« up-grading » est rendu impossible, car la main-d'œuvre qualifiée ne permet pas seulement de produire ; elle permet surtout de produire autre chose. L'existence d'ingénieurs, de techniciens supérieurs, de cadres de maîtrise ayant un bon niveau de formation initiale (donc pouvant être recyclés facilement dans l'utilisation de technologies plus modernes) et d'une expérience industrielle constitue un avantage comparatif majeur des Pecos à l'heure actuelle.

D. L'existence d'un tissu d'entreprises locales performantes

L'existence d'un tissu industriel local performant constitue, en effet, la dernière condition à remplir pour un pays qui ambitionne d'entrer dans le cercle des « pays de la nouvelle frontière 51 ». La structure industrielle de l'économie est un facteur d'attractivité dont l'importance est devenue cruciale pour les firmes qui suivent une stratégie globale.

En vue des relations d'affaires qu'il va établir, un investisseur étranger préfère collaborer avec des entreprises performantes et compétentes avec lesquelles des relations de sous-traitance ou/et de partenariat pourront être tissées. Ces dernières représenteront même des opportunités d'investissement dans le cadre des acquisitions et des rachats d'entreprises existantes. Par cette dernière opération, l'investisseur étranger acquiert une part de marché, un réseau de distribution et un carnet de clients. Suivant cette optique, les programmes de privatisation constituent un élément important des politiques de promotion des investissements étrangers, particulièrement dans le contexte actuel, où les entreprises étrangères s'appuient sur leurs réseaux de fournisseurs et de partenaires locaux.

2. La compétitivité territoriale

La notion de compétitivité est aujourd'hui une notion fort courue dans le débat sur les politiques de développement, nationales et locales. Et ce succès a justement déclenché une série de questions sur les fondements théoriques de cette notion, en particulier lorsqu'elle est appliquée à la problématique des stratégies de développement des régions et des villes (Camagni, 2006)

L'attractivité d'un territoire ou d'une nation n'est pas une notion statique. Parler des avantages de localisation d'un pays ou d'un site comme des avantages comparatifs des nations dans l'épistème de la théorie traditionnelle de l'économie internationale correspondrait à une régression (Michalet, 1999). La notion d'attractivité est indissociable de celle d'économie globale. De la même façon que la notion de compétitivité des nations est indissociable de l'économie multinationale. L'attractivité des territoires n'est pas coupée de sa compétitivité. Mais la différence tient à l'orientation qui est donnée à la relation entre les investissements directs ou/et à la stratégie des firmes et l'espace national d'implantation. La compétitivité concerne d'abord la capacité des firmes nationales à conquérir des parts du marché mondial. A l'inverse, l'attractivité concerne d'abord la capacité d'un espace national à attirer les investissements étrangers. Néanmoins, les facettes du « diamant » de la compétitivité se retrouvent en partie dans les composantes de l'attractivité car elles s'inscrivent l'une et l'autre dans le même espace économique.

L'attractivité doit donc être conçue dans une perspective dynamique car elle est finalement le résultat dialectique, d'une part, de la demande par les firmes d'avantages de localisation qui leur permettront de renforcer leur compétitivité car le marché mondial et, d'autre part, de l'offre partielle ou intégrale de ces avantages par les différents territoires.

2.1. Concept de compétitivité

Bien que la notion de compétitivité soit utilisée dans des thématiques diverses, celle-ci constitue d'abord une notion économique pour laquelle les différents courants théoriques économiques (libéral, keynésien, régulationniste) ont apporté des nuances et des divergences d'interprétation et de compréhension.

L'origine du concept de compétitivité est double : en économie internationale (économie mondiale, échelle nationale et échanges transfrontaliers, marchés monétaires, etc.) et en économie de l'entreprise (organisation de la performance, politiques d'investissement et

d'innovation, etc.). D'abord utilisée en micro-économie dans la comparaison d'entreprises dans un même marché, elle l'est aussi dans l'analyse des économies nationales.

Par rapport à cette dernière considération, la compétitivité territoriale se ramène au concept méso-économique d'avantage compétitif territorial. Il peut se définir comme le "succès" avec lequel les régions et/ou les villes concurrent entre elles. Il se mesure principalement par leur degré d'attraction de l'investissement privé ou public, local ou étranger, des capitaux, de la main d'œuvre qualifiée et des entrepreneurs innovants ... (Courlet (2008).

En économie, la notion de compétitivité s'applique aux entreprises et désigne leur efficacité sur un marché, face aux entreprises concurrentes en jouant sur les facteurs capital et travail. Dans le cadre d'une mondialisation qui renforce la connexion des différentes parties du monde, la notion s'est élargie et s'applique désormais également aux territoires.

Lorsqu'elle s'applique à une entreprise, selon les auteurs, la notion de compétitivité désigne l'aptitude à offrir des produits de meilleure qualité ou à moindre coût que les différents concurrents opérant sur les marchés mondiaux, alors que, dans la concurrence entre sites de localisation, les pays rivalisent sur la base de leurs facteurs de production immobiles.

Les politiques de compétitivité (ou d'attractivité) sont celles qui visent à encourager chaque territoire à valoriser ses propres atouts, dans une logique libérale ou néolibérale, par opposition aux politiques de redistribution, accusées de saupoudrer les aides plutôt que de les concentrer sur les territoires pouvant jouer un rôle de locomotives de croissance.

Il peut s'agir aussi, pour Ch. Demaziere (2008), d'accompagner les entreprises d'un territoire dans leur conquête de nouveaux marchés, de les aider à affronter les enjeux de l'innovation technologique ou du respect des normes environnementales.

Jusqu'à la fin des années 90, la compétitivité d'une nation était définie notamment au niveau des organisations internationales, comme la combinaison de bonnes performances commerciales et d'un objectif de maintien ou d'amélioration du niveau de vie. Plus précisément, l'OCDE (1996) considère que «la compétitivité désigne la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et restant exposés à la concurrence internationale ».

Gollain (2015) définit de son côté un territoire compétitif comme celui qui est en mesure de créer et de développer en son sein des externalités positives favorisant des dynamiques endogènes et l'accueil de nouveaux acteurs, tout en ayant la capacité de faire face à la compétition, effective ou potentielle, sur les marchés extérieurs qu'internes. Par rapport à cette définition, l'attractivité est l'une des résultantes de la compétitivité territoriale.

La notion de compétitivité territoriale est théoriquement solide non seulement à cause du rôle que le territoire joue en fournissant aux entreprises individuelles des instruments compétitifs relevant du milieu, mais surtout à cause du rôle qu'il joue dans les processus de construction des connaissances, des codes interprétatifs, des modèles de coopération et de décision sur lesquels se fondent les parcours innovateurs des entreprises. En particulier, cela met en exergue les processus que nous définissons comme étant ceux de l'apprentissage collectif (Camagni, 1991; Favereau, 1994 ; Capello, 1999 ; Keeble & Wilkinson, 1999), et qui réalisent une croissance « socialisée » des connaissances, en s'intégrant non seulement à la culture interne des entreprises individuelles mais aussi et surtout au marché local du travail (ou à l'atmosphère industrielle locale).

2.2. Les sources de la compétitivité territoriale

La globalisation est certainement destinée à faire monter le climat compétitif entre les entreprises. Cela va déclencher d'importants processus de sélection et de « destruction créatrice », capables de bouleverser des équilibres industriels et territoriaux même consolidés. Il est pourtant légitime de se demander si tout cela nous autorise à affirmer que les territoires rivalisent directement entre eux, en cherchant à attirer de nouvelles entreprises ou en aidant les entreprises existantes à survivre aux transformations et à prospérer ? Est-il juste et économiquement correct d'envisager un renforcement de la « compétitivité » des territoires en termes de politiques de développement ?

Considérons maintenant, de façon plus approfondie, la logique de la compétitivité et du pouvoir territorial comme condition économique aussi bien que comme objectif de politique. Cinq réflexions apparaissent centrales pour Camagni (2006).

a. Tous les textes de micro-économie et d'économie régionale considèrent les exportations comme les déclencheurs d'effets multiplicatifs de revenu et d'emploi, et donc comme les moteurs du développement. Dans une perspective conjoncturelle de court terme, nous pouvons nous arrêter à cette indication, qui voit dans la demande l'élément moteur de l'économie ; mais

dans une perspective de long terme, et donc si nous voulons expliquer le développement territorial, cette optique n'est plus suffisante et nous devons repérer les raisons d'une croissance prolongée des exportations : il faut prendre en considération les sources de la compétitivité, c'est-à-dire les éléments de l'offre.

Pour exporter, les entreprises locales et leurs territoires doivent offrir quelques formes d'avantage absolu ou compétitif, ou mieux : cet avantage local doit avoir un caractère dynamique, car il faut renouveler constamment l'avantage compétitif à travers un flux ininterrompu d'innovations (Camagni, 1996,). Sur quels éléments se fonde cette capacité ? Dans le cas des pays avancés, la disponibilité de ressources naturelles et la disponibilité relative des facteurs traditionnels, comme le travail et le capital, joue un rôle de plus en plus faible. Ce qu'on met en évidence aujourd'hui, ce sont deux ordres de facteurs et de processus : dans une vision agrégée, les rendements croissants issus de processus de développement cumulatifs et de l'agglomération des activités ; dans une vision micro-économique et micro-territoriale, les avantages spécifiques *créés* d'une façon sélective et stratégique par les entreprises individuelles, les capacités de coopération et de synergie *renforcées* par une administration publique pro-active, etc.

b. Les entreprises exigent, de plus en plus, non seulement des externalités génériques, mais des « ressources spécifiques » et sélectives (en termes de compétences et de services, par exemple), qu'il peut être difficile ou trop lent d'acquérir à travers le marché. Pour cette raison, elles s'engagent de plus en plus dans des actions de coopération avec d'autres entreprises, avec des acteurs collectifs locaux et avec les administrations publiques en vue de la conception, réalisation et production de ces ressources (Maillat *et al.*, 1993 ; Colletis & Pecqueur, 1995 ; Dupuy & Gilly, 1995 ; Cooke & Morgan, 1998).

c. Des conditions territoriales particulières, caractérisées par une richesse particulière d'interactions entre entreprises, peuvent faciliter la coopération entre entreprises et acteurs sociaux et engendrer un processus cumulatif d'apprentissage qui renforce la capacité innovatrice du système territorial. Une façon efficace d'illustrer ce processus passe par la notion de milieu innovateur (Aydalot, 1986 ; Camagni, 1991b ; Ratti *et al.*, 1997). Dans un contexte turbulent, caractérisé par la difficulté de recueillir, élaborer, interpréter l'information, par une grande dépendance réciproque des décisions des acteurs économiques et par une complexité croissante du contexte compétitif extérieur aux entreprises, les agents économiques trouvent dans le *milieu* local le soutien nécessaire pour maîtriser l'incertitude. En effet, le *milieu* –

caractérisé par des valeurs partagées, représentations et codes de comportement communs, confiance et sentiments d'appartenance – favorise la réalisation de trois fonctions importantes de nature cognitive (Camagni & Capello, 2002) : le transcodage de l'information et son évaluation, une fonction centrale dans le processus d'innovation ; la coordination ex ante des décisions privées, de façon à permettre non seulement une décision plus aisée, mais aussi l'action collective (Livet & Thévenot, 1994 ; Arrighetti & Serravalli, 1999 ; Dupuy & Torre, 2000) ; l'apprentissage collectif, qui trouve dans le *milieu* local, et en particulier dans le marché du travail local, le substrat permanent auquel s'incorporer (Capello, 1999).

d. Territoires et *milieux* rivalisent et coopèrent entre eux, en bâtissant leur avantage compétitif. Et cela profite à l'économie tout entière, si l'on partage une vision « générative » du développement économique en tant que processus qui évolue « par le bas », et non pas en tant que processus défini du point de vue quantitatif au niveau macro-économique et attribué ensuite par parts aux territoires individuels dans une vision « compétitive ».

e. Finalement, s'il est vrai que les entreprises utilisent de plus en plus la localisation comme instrument compétitif et la mobilité dans le territoire global comme instrument d'optimisation des coûts de production et de distribution, on ne peut pas affirmer, par ailleurs, que les territoires ne sont que des objets passifs des décisions de localisation des entreprises. En effet, ils sont formés par des collectivités attentives et par des sujets (économiques, au sens large) qui agissent dans leur propre intérêt en cherchant à retenir ou à attirer des activités économiques.

En résumant, la globalisation favorise sans aucun doute le climat de compétition où agissent les entreprises. Pour maîtriser cette situation et le niveau d'incertitude croissant qui en découle, les entreprises misent de plus en plus sur un capital humain de niveau élevé, sur l'accessibilité à l'information, sur des dispositifs collectifs d'évaluation et de transcodage de l'information, sur des formes de coordination-coopération. En outre, elles favorisent les territoires qui fournissent les nouveaux facteurs *relationnels* à travers des décisions explicites de localisation (Rallet, 1993).

3. Les indicateurs de mesure de l'attractivité et de compétitivité territoriale

Hatem (2004) présente une revue de la littérature qui traite des indicateurs destinés à calculer l'attractivité comparée des pays pour l'accueil des investissements étrangers. L'auteur présente différents indicateurs utilisés actuellement, dits de « performance », qui mesurent non pas l'attractivité ex ante, mais le degré d'ouverture effectif ou la part de marché ex post des

territoires pour la localisation des investissements. Selon l'auteur, ces indicateurs reposent pratiquement tous sur l'idée que l'attractivité en soi n'existe pas. Cependant, elle apparaît comme la combinaison de deux types d'éléments. Le premier concerne la qualité intrinsèque de l'offre territoriale et le second a trait à la hiérarchie des critères de choix de localisation retenus par les investisseurs. Celui-ci peut varier en fonction du type de projet ou des caractéristiques propres de l'investisseur (taille, origine géographique, degré d'internationalisation, etc.).

3.1. Niveaux d'analyse des indicateurs

Le rôle croissant des firmes multinationales dans l'économie mondiale, la diversité croissante des options dont elles disposent pour la localisation de leurs projets, la dépendance croissante des territoires face à leurs décisions d'investissement, ont donné aux cours des années récentes une forte actualité à la notion d'attractivité, désormais omniprésente dans les discours des politiques, les travaux des consultants et les publications des académiques. Fabrice Hatem¹⁰¹ distingue au moins cinq grandes catégories d'approches désignées par les termes suivants : macro, méso, micro, processus de décision, image.

3.1.1. L'approche « macro » par les indicateurs globaux

On cherche ici à identifier les déterminants globaux expliquant la plus ou moins bonne attractivité « moyenne » du territoire considéré (en général un pays ou une grande région) pour l'ensemble des investissements internationaux, c'est-à-dire sa capacité à attirer une part de ces investissements plus importante que d'autres territoires. Cette approche, peut, sur le plan théorique, être considérée comme une descendante de la théorie du commerce internationale, dans une vision où l'hypothèse de fixité du capital productif est désormais levée. Il s'agit désormais d'expliquer, non plus seulement les conditions de spécialisation des territoires dans certaines productions, à dotations données en facteurs fixes, et donc une certaine configuration de leur commerce international, mais plus en amont, les déterminants de la localisation d'un facteur de production mobile (le capital). C'est ce passage d'une problématique de spécialisation « à facteurs fixes » vers une problématique d'accueil d'un facteur mobile (le capital productif) qui a légitimé l'apparition de la notion d'attractivité territoriale, en complément de celle de compétitivité. Malgré la grande diversité des méthodes utilisées et des sources statistiques, la plupart de ces travaux permettent de mettre en évidence l'existence de facteurs de localisation clés, tels que la proximité au marché, l'existence de ressources rares et notamment de bonnes qualifications en main d'œuvre,

la qualité de l'environnement des affaires et des infrastructures, enfin des critères relatifs au coût des facteurs et au niveau de la pression fiscale.

3.1.2. L'approche « meso » par les effets d'agglomération ou clusters

La question de l'attractivité est dans cette approche abordée selon deux angles complémentaires: d'une part, l'accueil d'activités nouvelles exogènes est considéré comme l'un des outils permettant de renforcer le pôle de compétitivité locale (effet de masse critique, arrivée de « chaînons manquants » dans les filières ou les compétences techniques locales) ; d'autre part, la politique d'attractivité peut elle-même s'appuyer sur l'existence locale de ces « pôles de compétitivité » permettant de proposer aux entreprises spécialisées dans l'activité concernée une « offre territoriale différenciée » adaptée à leurs besoins. L'attraction des investissements étrangers, étroitement associés aux politiques de développement endogène, joue alors le rôle d'un accélérateur des effets d'agglomération.

3.1.3. L'approche en termes d'image

On s'intéresse ici à la manière dont un territoire donné, en créant un effet d'image dans l'esprit du décideur, peut accroître son attractivité, un peu comme l'existence d'une « image de marque » peut stimuler la vente d'un produit. Bien entendu, cette approche est très fortement liée à l'approche « méso » précédemment décrite, puisque ces effets d'image peuvent difficilement prendre forme en l'absence d'une réalité industrielle et technologique de type « cluster » ou « districts industriels ».

3.1.4. L'approche « micro » par les comparaisons de rentabilité selon les sites

Cette approche cherche à déterminer le meilleur site de localisation possible pour un projet particulier. Ni l'approche par les indicateurs globaux ni celle par les effets d'offre territoriale différenciée ne permettent en effet de porter un jugement définitif sur les conditions concrètes de rentabilité d'un projet d'investissement individuel sur un site donné. Pour parvenir à évaluer celle-ci, et surtout pour comparer le niveau des rentabilités escomptées selon la localisation choisie, il convient de reconstituer de la manière la plus fine les conditions concrètes de fonctionnement du projet. Aux approches issues de la théorie économique (économie spatiale ou économie internationale) se substituent alors des techniques issues de l'analyse financière, avec l'utilisation de business-plans plus ou moins détaillés, couplés éventuellement avec des scénarios permettant de prendre en compte les incertitudes liées aux différents facteurs susceptibles d'influer sur le niveau des coûts et des recettes. Cet exercice

présente l'avantage de prendre en compte de manière très précise et réaliste les conditions concrètes de fonctionnement et d'investissement d'un projet donné. Par contre, il a l'inconvénient symétrique de ne pas permettre de fonder un diagnostic général sur l'attractivité territoriale à partir de ce seul cas particulier. Cet inconvénient peut cependant être surmonté à travers l'utilisation systématique de base de données concernant les coûts selon différents lieux de localisation potentiels afin de paramétrer les conditions de rentabilité d'un très grand nombre de projet.

3.1.5. L'approche par les processus de décision

Cette dernière approche s'intéresse au processus à travers lequel l'investisseur choisit le site sur lequel il localisera son projet. On peut donc considérer qu'il s'agit d'une variante de l'approche « micro » précédemment décrite, dans la mesure où son objet est l'analyse d'une décision spécifique par un agent individuel. Mais elle en diffère fondamentalement dans la mesure où c'est ici la logique de choix de l'investisseur qui est placée au centre de l'analyse, plutôt que les caractéristiques comparées des territoires en compétition. Cette approche a fait l'objet d'une littérature relativement abondante, de natures assez diverses : travaux académiques à caractère théorique sur les processus de décision en entreprise et travaux à caractère empirique menés par des chercheurs ou des consultants privés.

Ces travaux présentent surtout l'intérêt de dépasser la vision un peu désincarnée et statique d'une concurrence entre territoire fondée sur la simple comparaison d'une liste de critères combinés entre eux de manière plus ou moins complexe, pour mettre en avant la manière dont l'entreprise élabore ses choix en fonction de ces critères.

3.2. Les approches économétriques

Ces approches permettent d'établir une relation entre le principal indicateur de l'attractivité qui est l'évolution du taux de création d'entreprises (on peut aussi utiliser les créations d'emplois dans les nouvelles entreprises ou le taux d'immatriculation) et des variables explicatives qui sont d'ordre socioéconomique, démographique et institutionnel. Parfois on recourt à des indicateurs agrégés ou synthétiques que nous utilisons comme proxy de variables explicatives difficilement quantifiables. La littérature théorique et les travaux empiriques proposent une batterie de variables explicatives de l'attractivité territoriale toujours plus nombreuses, mais autour desquelles aucun consensus ne se dégage.

3.2.1. Les variables d'ordre institutionnel

L'attractivité territoriale est davantage fonction de la qualité de l'organisation territoriale et de la bonne marche des institutions locales (publiques/privées ; formelles/informelles). De ce fait, les variables explicatives retenues peuvent être certains facteurs de la gouvernance locale, la stabilité politique, le niveau de corruption et la qualité du cadre réglementaire.

La qualité de la gouvernance (BM) peut être approchée par exemple par la présence d'institutions d'appui à la dynamique économique (création d'entreprise, interface entre le monde de la recherche et le monde économique et l'existence de plateforme de partenariat privé/ public....

3.2.2. Les variables d'ordre socio-économiques

Parmi les variables explicatives d'ordre socio-économiques, on retient en général, des variables reflétant la croissance économique du territoire. Il s'agit en autres du taux de croissance du PIB local, du Produit Local Brut/hab, de la taille du marché, du taux d'emploi, du niveau des salaires, du niveau des taxes et les revenus, du volume de l'investissement, du niveau des dépenses en R-D, du nombre de brevets, du niveau des aides locales, du niveau d'instruction de la main-d'œuvre, de la croissance, et densité de la population, eds infrastructures de base, et équipements, de la qualité de l'environnement..... etc.

Cela suppose bien évidemment une comptabilité régionale, voire locale qui n'est pas encore mise en place dans beaucoup de pays y compris l'Algérie.

3.3. Les enquêtes d'opinions

Les enquêtes baromètre de l'attractivité reposent sur une approche minimaliste et étroite de l'attractivité. Elles s'intéressent en particulier aux facteurs de localisation des multinationales et donc à l'attractivité des IDE.

Ces enquêtes d'opinion se font auprès des investisseurs. On leur demande de classer les critères de localisation et de donner un classement relatif des différents territoires d'accueil potentiel par rapport à ces critères. C'est le cas notamment du baromètre d'attractivité de « Ernst Young » publié annuellement. L'enquête recense le nombre d'emplois créés, le taux de croissance des investissements direct étrangers (IDE) reçus, la part de chaque secteur (service, industrie,...) des IDE entrants, l'origine des IDE reçus, les secteurs attirants les IDE. L'enquête

(Baro Med 2015) effectuée par ce cabinet d'audit et d'expertise, publiée en Avril 2015, concerne l'attractivité de la région Méditerranéenne. Elle a exploré les tendances clés et les opportunités pour les investisseurs étrangers dans les pays autour de la Méditerranée, au Moyen-Orient et dans la région du Golfe.

Il ressort de cette enquête que Le Baro Med 2015 a identifié huit moteurs de croissance pour les IDE de la région méditerranéenne : le numérique, l'entrepreneuriat, l'urbanisation, la compétitivité, la diversification, les énergies renouvelables, le développement social et la transparence. Malgré des perspectives encourageantes, beaucoup de répondants soulignent des menaces au sein de la région : l'instabilité (53%) et le manque de transparence (29%) sont les principaux obstacles à l'investissement et à une croissance durable. De plus, ils se déclarent inquiets à propos du retard dans le développement des infrastructures de certains pays et de l'économie stagnante en Europe, qui est toujours la principale source de capital de l'ensemble de la région méditerranéenne.

Les investisseurs sont clairs sur les améliorations à apporter pour dynamiser l'attractivité des pays de la région : atteindre une stabilité politique est la première priorité (49% des répondants), juste devant l'amélioration de la sécurité des individus et des biens (33% en moyenne au Moyen-Orient et en Afrique du Nord), suivi par des efforts dans l'éducation, les infrastructures et la promotion à l'international.

De son côté le Forum économique mondial (FEM) mène annuellement des enquêtes pour recensés les facteurs jugés par les dirigeants d'entreprise comme les plus gênants pour la pratique des affaires dans leur pays. Les personnes interrogées devaient désigner dans une liste de 15 facteurs, les cinq les plus problématiques, et les classer de 1 (le plus problématique) à 5.

3.4. Les indicateurs élaborés par des institutions internationales

Quelques soient les critiques apportées aux indicateurs élaborés par les institutions internationales que ce soient en termes de : Qualité des sources, de choix des indicateurs, du mode de calcul des indicateurs de synthèse

Nous les jugeons que nous pouvons les utiliser pour apprécier d'une façon relativement fiable la compétitivité et l'attractivité globale d'un territoire donné. Nous avons recensé plusieurs indicateurs élaborés par les institutions internationales. Il s'agit de :

- L'indice « Doing Business » de la Banque Mondiale. Le classement opéré par la Banque Mondiale repose sur 11 critères visant à déterminer la facilité qu'ont les investisseurs pour faire des affaires de façon générale.

Cet indice est publié annuellement, et classe les pays en fonction de la qualité du climat des affaires qui y règne. Il concerne 189 pays dont l'Algérie. Les critères sont : la création d'entreprise, l'octroi de permis de construire, le raccordement à l'électricité, le transfert de propriété, l'obtention de prêts, la protection des investisseurs, le paiement des impôts, le commerce transfrontalier, l'exécution des contrats, le règlement de l'insolvabilité. la régulation du marché du travail

- L'indice de compétitivité global publié annuellement par le forum économique mondial (FEM). C'est un indice composite basé sur 12 indicateurs mesurant les facteurs globaux de croissance (environnement macro-économique, institutions, infrastructure, éducation, santé, technologie, efficacité de marchés, innovation taille du marché...)
- L'indice global de compétitivité détaillé publié annuellement toujours par le FEM. Il nous fournit le classement de 144 pays en termes de compétitivité à partir d'une échelle de 1 (le moins compétitif) à 7 (le plus compétitif) en se basant sur près de 120 indicateurs regroupés en 12 piliers (institutions, infrastructures, éducation, enseignement supérieur et formation, efficacité des différents marchés, innovation, etc.). Les piliers sont ensuite regroupés en trois catégories : paramètres de base (1-4), sources d'efficience (5-10), sources d'innovation et de sophistication (11-12).
- L'Indice de liberté économique élaboré par Wall Street Journal et la "Heritage Foundation" : c'est un classement fondé sur un ensemble de dix critères économiques (Libertés d'entreprise, d'échanges et d'investissement ainsi que le poids des taxes, des dépenses publiques et la stabilité monétaire).

4. Les agences de promotion de l'investissement

L'internationalisation des entreprises a pour corollaire une mise en concurrence de plus en plus intense des territoires pour l'accueil des projets d'investissements. Les choix de localisation des firmes multinationales constituent de ce fait un facteur décisif du développement local, à travers la place ainsi assignée à chaque territoire dans les réseaux mondiaux de production et d'échange.

Dans de nombreux pays, les autorités politiques ont progressivement mis en place, un peu partout dans le monde, des politiques de promotion destinées à attirer les investisseurs. Ces actions supposent l'existence d'outils fiables, d'analyse du marché mondial de l'investissement, dans ses différentes dimensions : stratégies d'internationalisation et critères de localisation des firmes, recensement et analyse des projets, connaissance des offres territoriales concurrentes.

Au-delà de la grande diversité de leurs statuts et de leurs attributions, les agences de promotion de l'investissement partagent un but commun : attirer et retenir les entreprises d'origine extérieure sur leur territoire. Pour y parvenir, elles doivent mettre en œuvre un certain nombre d'actions concrètes, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories : l'approche du marché, la relation avec le client, l'amélioration de l'attractivité.

L'approche du marché consiste à sensibiliser l'investisseur aux avantages offerts par le territoire et détecter auprès de lui l'existence de projets d'implantation. Ces deux volets ('promotion et prospection), bien que distincts, ont en commun un certain nombre d'outils et peuvent de ce fait apparaître comme deux phases successives et fortement interactives de la même démarche commerciale.

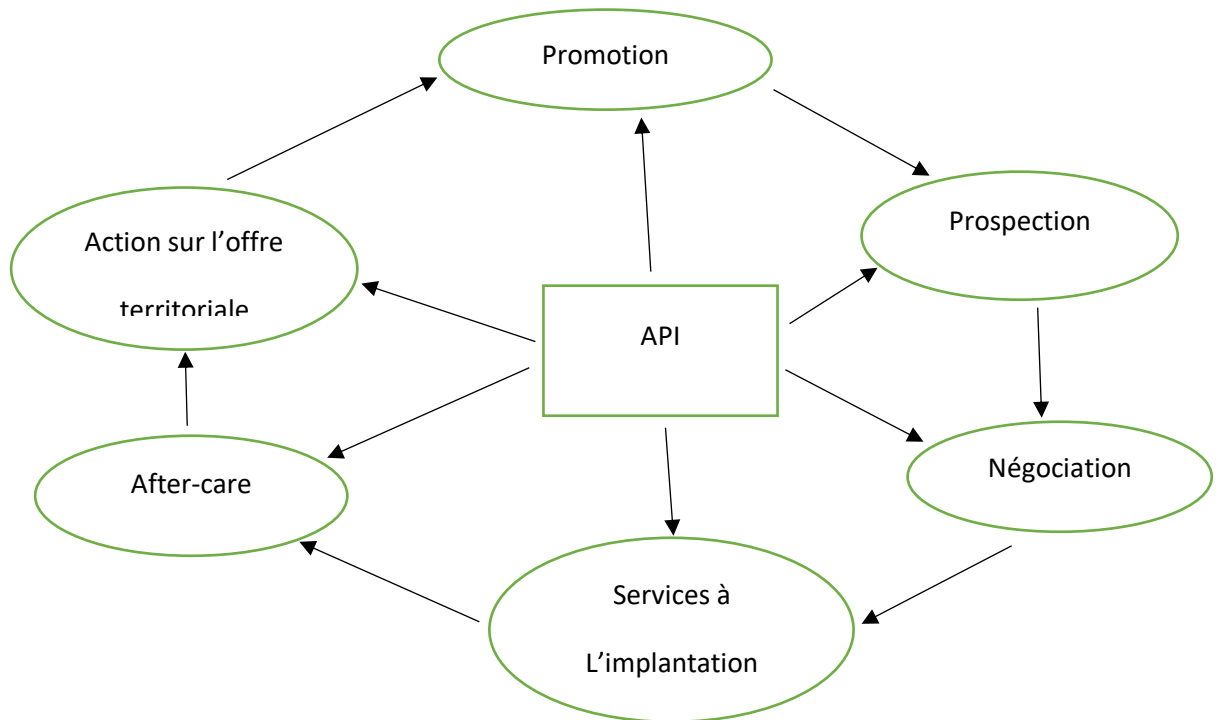
La relation avec le client recouvre l'ensemble des rapports de travail bilatéraux noués entre l'agence de promotion à l'investissement et l'entreprise à tous les stades de son projet : négociation visant à emporter la décision, services à l'investisseur au moment de l'implantation et tout au long de sa présence sur le territoire (ce dernier type d'action étant souvent désigné par le terme d'after-carre). Là encore, il s'agit d'un processus continu dont la négociation en vue de l'implantation ne constitue qu'une étape.

Enfin, l'amélioration de l'attractivité peut impliquer deux types d'actions. Le conseil aux autorités locales consiste à préconiser des initiatives de politique économique ou des mesures fiscale et réglementaire visant à remédier aux faiblesses du territoire et à valoriser ses atouts : l'aménagement consiste pour l'agence de promotion à intervenir directement sur les caractéristiques de l'offre territoriale : programmes fonciers ou d'infrastructures, conception et développement de produits territoriaux, appui à la structuration des locaux de partenariat et d'innovation, etc.

Il existe entre ces différents domaines, non seulement des recoupements et des interactions multiples, mais également une certaine forme de relation chronologique et/ou de causalité symboliser par la « boucle commerciale » représentée à la figure 3. L'activité

promotionnelle sert, au moins partiellement de support à la prospection d'affaires : celle-ci permet de détecter des projets qui font ensuite l'objet d'une négociation avec l'investisseur : si cette négociation s'avère fructueuse, l'agence de promotion à l'investissement est alors amenée à rendre à l'entreprise un certain nombre de services d'appui au moment de son implantation et tout au long de sa présence sur le territoire.

Figure 4 : La boucle commerciale



4.1. Promotion et prospection

Ces deux démarches aux objectifs bien distincts présentent cependant des recouvrements importants. En effet, les opérations d'information générale sur les opportunités d'investissement servent souvent, dans la pratique, de support à une première prise de contact avec l'entreprise en vue de la détection de projets concrets. Promotion et prospection mobilisent donc souvent les mêmes techniques d'approche et peuvent être mises en œuvre à l'occasion des mêmes actions de terrain : participation à un salon professionnel, road shows, séminaire, etc.

4.1.1. La promotion

Promouvoir un territoire, c'est chercher à le faire connaître aux décideurs, aux prescripteurs et au grand public, en lui associant une « image » favorable ; à imposer l'idée que

ce territoire constitue un candidat a priori crédible pour des projets de différentes natures (commerce, investissement ; voyages, etc). Cette activité touche donc un très grand nombre de domaines (promotion touristique, financière, migratoire, commerciale ...) dont l'action auprès des entreprises investisseuses ne constitue qu'un aspect.

L'action de promotion auprès des entreprises comporte elle-même deux grands volets : la promotion « généraliste », destinée à l'ensemble des décideurs, et visant à vanter les mérites globaux du territoire ; et la promotion « ciblée », visant un public plus restreint (niche d'activité, fonction d'entreprise, secteur, etc) auquel est proposé un argumentaire plus technique destiné à répondre à des préoccupations précises et opérationnelles.

On peut distinguer cinq grandes catégories d'outils promotionnels :

- les campagnes publicitaires : la promotion généraliste et la promotion ciblée s'appuient sur des canaux différents. La première mobilise de manière privilégiée la presse économique généraliste, ainsi que la location de placards publicitaires dans les lieux stratégiques. Des annonces sont parfois pratiquées également dans des supports plus « grand public ». Quant à la promotion ciblée, elle s'appuie de manière prioritaire sur des supports plus spécialisés (presse professionnelle notamment).
- la participation à des manifestations internationales marquantes : les événements concernés sont en générale de grandes conférences économiques mondiales ou régionales organisées par des institutions multilatérales, des médias ou des organismes privés et rassemblant des décideurs du monde politique et des affaires.
- la relation avec la presse : un contact très suivi avec la presse écrite et audiovisuelle, notamment économique, permet de faire passer des messages positifs sur le territoire et de faire connaître l'agence auprès du lectorat. Cette activité présente l'avantage d'un faible coût.
- le lobbying auprès des prescripteurs : les investisseurs sous-treatent fréquemment à des consultants extérieurs (organismes financiers, cabinets de conseil,...)l'analyse de différents aspects de leurs projets : faisabilité technique, rentabilité financière, choix de la localisation, questions juridiques, etc. Ces consultants ont donc une influence considérable sur les décisions des firmes.
- le lobbying auprès des entreprises et de leurs associations : l'agence de promotion de l'investissement peut également organiser ou participer à des manifestations

spécifiquement ciblées sur un groupe d'entreprise : réunion de chambres de commerce étrangères, organisation d'évènements sociaux.

4.1.2. La prospection

La prospection a pour but de détecter des projets susceptibles de s'implanter sur le territoire. On peut distinguer, de manière quelque peu stylisée, deux composantes dans cette activité :

- la phase « amont » ou « généraliste » s'appuie sur le démarchage d'un nombre important d'entreprises, destiné à détecter des firmes exprimant un intérêt pour un contact plus approfondi avec l'agence de promotion de l'investissement. Elle s'appuie notamment sur l'envoi de mailing, la participation à des salons, l'organisation de « road shows ». Elle présente des recoupements avec certaines activités de promotion.
- la phase « aval » ou « d'approfondissement » consiste en un contact personnalisé avec l'investisseur potentiel, visant in fine à l'identification de projets concrets. Elle suppose l'organisation de rencontres bilatérales avec la firme. Ces rendez-vous proviennent pour l'essentiel des opérations de démarchage menées par les agences de promotion de l'investissement, mais également pour une part non négligeable de prise de contact à l'initiative des entreprises.

Ces différentes actions de prospection doivent pouvoir s'appuyer sur des outils « transversaux » de capitalisation de l'information et d'expertise sur les territoires, les investisseurs et les secteurs d'activité. Ceci afin de constituer des dossiers de qualité et des argumentaires convaincants.

On peut distinguer six grandes catégories d'outils de prospection « amont » : la participation à des salons professionnels techniques, prospection postale ou par internet, organisation de séminaires et de « road shows », le suivi régulier de groupes d'entreprises-cibles, l'organisation de visites d'entreprises étrangères, la mise en place de dispositifs favorisant les contacts spontanés.

Les outils « aval » portent sur la détection des projets. L'ensemble des instruments précédents a pour premier objectif de permettre à l'agence d'obtenir un rendez-vous avec un dirigeant de l'entreprise en vue d'un entretien bilatéral (dit aussi B2B). Ce premier contact est important pour asseoir la crédibilité de l'API auprès de l'investisseur et le mettre en confiance afin qu'il commence à évoquer ses projets. D'où l'utilité d'une préparation approfondie,

touchant à la fois à la connaissance générale de l'entreprise, à l'analyse de ses problématiques de développement, et à la confection d'un premier argumentaire détaillant les bénéfices potentiels d'une éventuelle implantation.

Concernant les outils transversaux, une approche efficace du client suppose de disposer des sources d'information nécessaires, d'une part à une bonne analyse prévisible de sa problématique commerciale et industrielle, et d'autre part, à la réalisation d'argumentaires expliquant de manière convaincante et précise l'intérêt d'une implantation sur le territoire.

4.2. La relation bilatérale avec l'investisseur

Une fois détecter le projet, il faut convaincre l'investisseur de venir l'implanter sur le territoire. C'est l'objet de la phase de négociation.

Il faut ensuite aider l'investisseur à réaliser son projet, en lui fournissant un certain nombre de services d'appui permettent d'aplanir les difficultés liées au démarrage du projet. C'est l'objet des actions d'aide à l'implantation.

Il est enfin souhaitable d'assurer un suivi de l'investisseur présent sur le territoire, afin de l'aider à affronter des difficultés concrètes, de favoriser son enracinement dans le tissu socio-économique local, d'anticiper des risques de réduction d'activité ou de fermeture, de détecter des projets nouveaux : c'est l'objet de la phase dite d'after-care.

4.2.1. Négocier les projets

Convaincre l'entreprise de venir s'implanter sur le territoire, « gagner » des projets : cet objectif constitue la raison d'être fondamentale de l'agence. C'est aussi l'enjeu d'une négociation souvent complexe entre celle-ci, l'investisseur, et les autres acteurs concernés par la réalisation du projet.

Les étapes de cette négociation s'articulent elles-mêmes autour du processus de décision de l'entreprise. Or, celui-ci, loin de se réduire à un schéma unique peut prendre des formes très diverses, en fonction de différents facteurs : nature et ampleur du projet, contexte stratégique dans lequel il s'inscrit, nature des liens déjà existants entre l'entreprise et le territoire, jeux d'acteurs internes à l'entreprise.

4.2.2. Les services à l'investisseur

La réussite du projet extérieur sur l'économie locale suppose tout d'abord que le site soit mis en exploitation sans difficultés majeures ; ensuite que l'entreprise étrangère trouve sur le territoire d'accueil des conditions de fonctionnement favorables ; enfin que la multiplication de ses liens de toutes natures avec les partenaires locaux favorise son enracinement durable sur le territoire.

Les APIs peuvent jouer un rôle significatif en ce domaine, tant au moment de l'implantation initiale que pendant la phase d'exploitation. Elles doivent pour cela nouer une relation à la fois durable et personnalisée avec l'investisseur, inspirée par les pratiques du marketing relationnel.

4.3. L'action pour l'amélioration effective de l'attractivité

Le champ d'action de l'agence ne se limite pas à la promotion du territoire et à la prospection de projets. L'API peut également jouer un rôle utile, en liaison dans les autres acteurs du développement économique, pour l'amélioration de l'attractivité du territoire et de l'environnement d'affaires des entreprises qui y sont installées. Deux principaux types d'actions peuvent être distinguées en la matière : le conseil au décideur politique pour la mise en œuvre de mesures de portée générale ; et l'action directe sur l'offre territoriale à travers des travaux d'aménagement, la mise au point de « produits territoriaux » susceptibles d'attirer les investisseurs et le renforcement des clusters et autres réseaux de partenariat locaux.

Chapitre 4 : Les politiques publiques de promotion et d'attractivité des investissements étrangers en Algérie

L'un des vecteurs de la mondialisation est l'accélération sans précédent de l'expansion des firmes multinationales (FMN) sur la base de l'investissement direct étranger (IDE) réalisé, de plus en plus, dans le cadre de stratégies globales menées par ces firmes (Andreff, 1996). En 2021, les flux mondiaux d'investissements directs étrangers (IDE) ont enregistré un fort rebond. Selon le Moniteur des tendances d'investissement de la CNUCED (Cnuced, 2022) ils avaient augmenté de 77 % pour atteindre quelques 1 650 milliards de dollars, à comparer avec 929 milliards de dollars en 2020, dépassant ainsi leur niveau d'avant la COVID-19. En Algérie, le paradoxe fondamental sous-tend la relation le gouvernement et l'IDE. Alors que le gouvernement reconnaît l'importance de l'investissement direct étranger (IDE) dans la stratégie nationale de développement, il met des obstacles réglementaires à leur développement. Depuis 2009, le gouvernement a promulgué des directives visant à limiter l'installation des IDE alors que de nombreux pays ont continué à libéraliser et à promouvoir les investissements étrangers dans diverses industries. Dans le même temps, de nouvelles mesures réglementaires et restrictives continuent d'être introduites, notamment pour des raisons de politique industrielle (Cnuced, 2012). Nous assistons à l'émergence de la nouvelle génération des politiques d'investissement qui place la croissance inclusive et du développement durable au cœur des efforts pour attirer des investissements.

1. Marketing territorial en Algérie

Depuis la décolonisation, les politiques de développement économique des pays du Maghreb, ont été fortement déterminées par des modèles extérieurs (occidentaux ou socialistes), axés principalement sur la croissance et supposés être mis en œuvre par les Etats avec l'appui des dispositifs de coopération. Après une phase où étaient préconisées planification centralisée et industrialisation, vint celle du « développement local ». Nous assistons actuellement au transfert du modèle français de « développement territorial » vers ses anciennes colonies (Koop, Landel et Pecqueur, 2010).

Si dès 1990, le concept du développement local remplacé en France, par celui de développement territorial, déploie ses actions, il faut attendre les années 2000 pour que la notion soit transférée au Maghreb avec les programmes bilatéraux de coopération. Le levier s'effectue avec la décentralisation, dite démocratie locale active, et l'affirmation de la société civile comme acteur du développement. Force et de constater malgré tout que la décentralisation reste peu présente dans les décisions publiques même si le territoire n'est alors plus le monopole de l'État ou des politiques. D'autres acteurs le revendiquent à titre économique, social et environnemental.

Le développement territorial s'appuie sur une notion avec une double acception : le territoire donné issu de l'histoire administrative des pays en opposition au territoire construit. La valorisation des potentiels spécifiques des territoires et des avantages relatifs qui distinguent le territoire par rapport à ses concurrents potentiels peut être amélioré par une méthode en quatre points : analyse de discours ; analyse de contenu ; analyse d'image ; analyse de média. Cela vise à pallier le manque de visibilité, de cohérence et de coordination des messages, d'accès numérique aux informations disparates, voire un site vitrine et non didacticiel sur la découverte des territoires.

Les disparités spatiales dans l'aménagement du territoire par les pouvoirs publics sont récurrentes quel que soit le continent. Or « Les gouvernements des différents pays du Maghreb fondaient leurs politiques de développement sur l'industrialisation et la planification centralisée et nationale (Dresch, 1963). Tous les éléments de base de la vision moderniste du développement peuvent être retrouvés : le “développement” fut pensé comme une rupture avec le “sous-développement”, il était supposé être réalisé à travers la croissance du secteur économique moderne, les particularités politiques, les réalités socioculturelles diverses et le potentiel du secteur informel grandissant étant négligés par principe » (Koop et al., 2010).

Les critères de développement territorial ne se fondent ni sur la densité de population, ni sur la topographie. L'attractivité touristique, le marketing territorial, les stratégies politiques et notamment l'empowerment, contribuent à la démocratisation locale. Autant de différences qui creusent les frontières ténues entre fragilité, vulnérabilité, précarité. Au Maghreb, Tozeur (Tunisie), Ouarzazate (Maroc), Tamanrasset (Algérie) illustrent des modèles de planification territoriale et donc d'empowerment pour des destinations touristiques « désert ». Ce postulat théorique permet de poser les règles des jeux des pouvoirs locaux à l'œuvre en faveur, ou non, du développement territorial de zones sahariennes. Depuis le milieu des années 2000, la DATAR a développé des actions de coopération avec les pays du Maghreb, d'abord au Maroc, puis en Tunisie, et enfin en Algérie, pour accompagner une profonde mutation des politiques publiques, reposant sur l'affirmation du « territoire de projet » comme espace et mode pertinent du développement au vu des difficultés, voire de l'échec des transferts de modèles de développement occidentaux. Cela grâce à une planification centralisée des pouvoirs locaux du Maghreb à destination du développement local.

Dans le sillage de la transition économique, l'Algérie connaît d'importantes mutations de son champ productif et de ses institutions. Ces transformations ont largement influé sur la

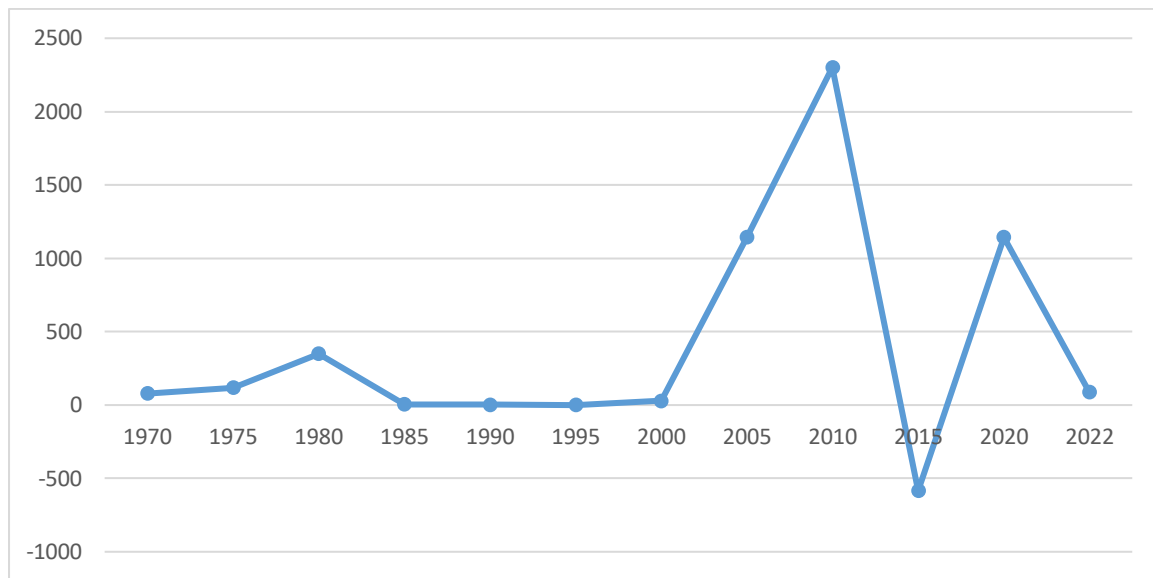
question centrale du rôle de l'Etat dans le développement économique et sur celle de la reconfiguration des territoires. En fait, le processus du développement, en Algérie, peut être considéré comme étant le produit de la politique nationale définie dans le projet d'aménagement du territoire et de l'action publique au niveau infra-étatique par son inscription spatiale.

Une cartographie des pouvoirs centraux (chambres consulaires tels les aéroports, sociétés d'économie mixte, acteurs institutionnels...) issus du principe de subsidiarité de l'État, offre une lecture médiatisée et démocratique de l'économie locale des zones sensibles. Pourtant c'est d'une économie plus souterraine fondée sur des stratégies de marketing territorial et de gestion des singularités locales qu'il faut tenir compte pour comprendre pourquoi certains territoires, contre toute attente, se développent plus que d'autres. Après une période d'un idéal caduque de « développement pour tous » (Behar, Estebe, 1999), une préoccupation majeure repose sur le triptyque de la compétitivité, la cohésion et la durabilité. Trois piliers de l'action publique portent les campagnes de promotion des territoires. La labellisation, la planification spatiale, l'image et la réputation territoriale, et sont les émissaires des schémas directeurs de développement local. La vision n'est plus égalitaire, mais démocratique et sociale. Elle est véhiculée par les médias comme telle. La valeur prescriptive réglementaire n'a de sens et d'efficacité que si elle participe à une hybridation des outils d'action publique, entre la contractualisation et les investissements.

2. Tendances des investissements directs étrangers en Algérie

Les IDE dans les pays en voie de développement sont volatiles et souvent soumis à des aléas conjoncturels, dépendant du rythme des implantations de firmes multinationales dans le secteur de l'énergie. L'Algérie n'échappe pas à cette règle, toutefois en retraçant l'évolution des flux des IDE, on peut dégager trois grandes périodes de 1970 à 1994, de 1995 à 2008 et de 2009 jusqu' à présent.

La première période (1970-1994) reflète l'importance des IDE dans le secteur des hydrocarbures. En effet malgré la nationalisation des hydrocarbures en 1971 ; l'Algérie a fait appel aux firmes multinationales pour la réalisation des projets industriels dans le cadre de sociétés mixtes. Ces projets concernaient essentiellement : le raffinage, l'exploration, la production et le transport du pétrole et du gaz naturel. Dès la fin des années 60 jusqu'au début des années 80, une vingtaine de sociétés ont été créées (Talha, 1993). L'attractivité de ce secteur s'est accrue suite aux chocs et contrechocs pétroliers des années 70 et 80. La décennie 80 est caractérisée par une quasi-absence d'IDE (figure).

Figure 5 : Flux d'IDE entrant en Algérie de 1970 à 2022 (en millions de dollars)

Source : Base de données CNUCED

La deuxième période à partir de 1995 à 2008, est marquée par une reprise des investissements qui résulte principalement de la mise en place de réformes, le désengagement progressif de l'État de certains secteurs de l'économie nationale. Durant cette période, une nouvelle législation fiscale plus attractive et un cadre institutionnel d'appui plus approprié (Code des investissements de 1993, amendé et complété par l'ordonnance de 2001), a encouragé dans une certaine mesure les IDE. A partir de 2001, l'État a pris des dispositions pour rassurer les investisseurs (ratification de nombreuses conventions multilatérales et bilatérales en matière d'investissements). Ensuite le programme de soutien à la relance économique (PSRE), et le programme complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) ont ouvert des opportunités pour les étrangers dans de nombreux secteurs.

La promulgation de la loi de finance complémentaire pour 2009 va bouleverser toutes les attentes. La question des investissements directs étrangers est devenue préoccupante, ce qui accroît le doute sur leurs vertus. En effet, la loi a fait irruption dans le débat politique et public.

Riche en ressources naturelles et économiquement stable, l'Algérie a historiquement attiré des flux d'investissements directs étrangers (IDE) significatifs. Cependant, les entrées ont diminué depuis le début de la pandémie de COVID-19 et n'ont atteint près de 89 millions de dollars en 2022 selon le rapport mondial sur l'investissement de la CNUCED pour 2023, contre une moyenne triennale de 1,3 milliard de dollars entre 2018 et 2020. En revanche, le stock d'IDE a augmenté, atteignant 34 milliards de dollars en 2022, soit environ 17,4% du PIB.

L'Algérie a connu une baisse significative des projets d'IDE au cours des années suivant son pic de 28 projets en 2019. Le pays a eu du mal à se rétablir complètement, ne connaissant que cinq projets en 2020 pendant l'impact de la pandémie de Covid-19 et 12 en 2022. La même année, les projets d'énergie renouvelable et alternative représentaient 25% des projets d'IDE totaux, reflétant l'influence des ressources abondantes en hydrocarbures de l'Algérie. Selon les données officielles de l'agence algérienne de promotion de l'investissement, les principaux investisseurs dans le pays sont les États-Unis (29 %), l'Italie (10 %), la France (10 %), l'Espagne (7 %) et le Royaume-Uni (6 %) ; tandis que les investissements sont principalement dirigés vers le secteur industriel (en particulier les hydrocarbures), la construction, le transport et l'agriculture.

2.1. Schéma d'investissement en mutation au niveau mondial

Un nouveau rapport d'ONU commerce et développement (CNUCED) met en lumière les principales évolutions de l'investissement étranger direct (IED) mondial, redessinées par les tendances sur les chaînes de valeur mondiales, les avancées technologiques, la géopolitique et les préoccupations environnementales.

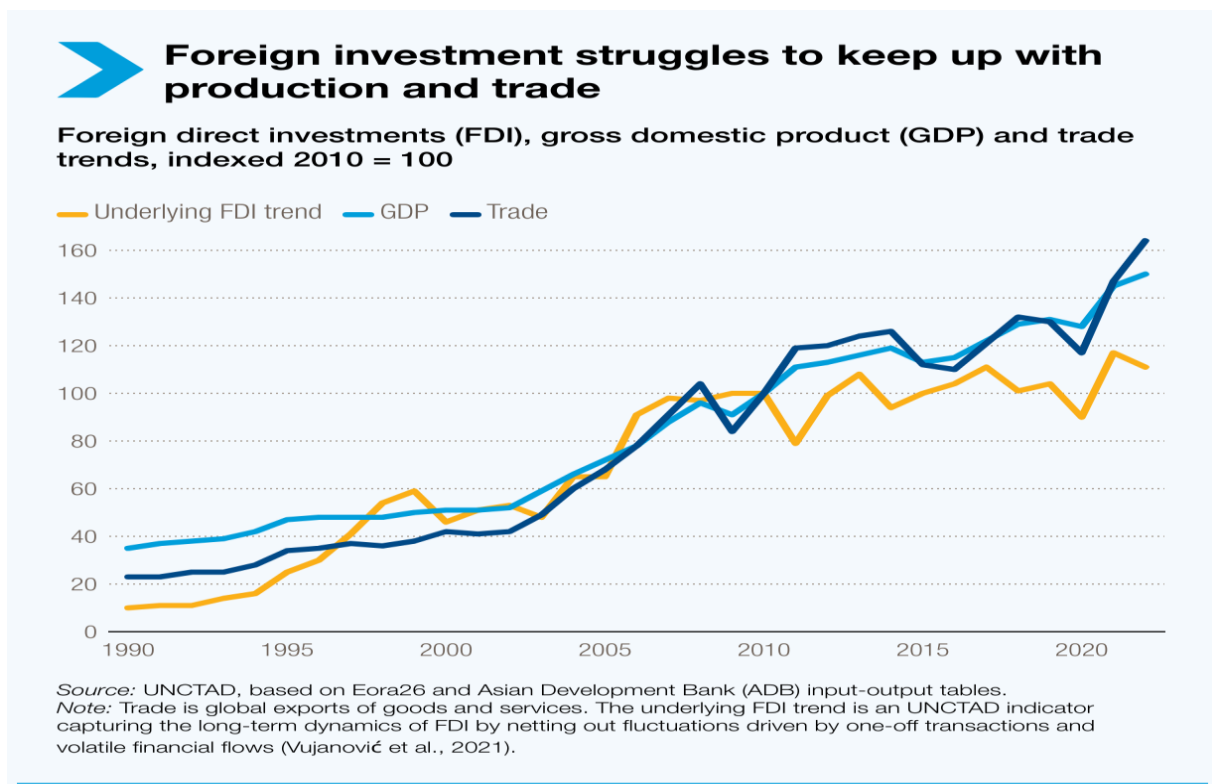
Intitulé « Fracture économique mondiale et évolution des schémas d'investissement », le rapport met en garde contre le fait que des facteurs autres que les déterminants économiques influencent de plus en plus les décisions d'investissement, compliquant les approches traditionnelles pour la promotion de l'investissement et entravant le développement basé sur l'IDE.

2.1.1. L'investissement étranger peine à suivre le rythme du PIB et du commerce

La croissance de l'IDE et des chaînes de valeur mondiales (CVM) n'est plus alignée sur la croissance du PIB et du commerce, indiquant un changement significatif dans l'économie mondiale.

Depuis 2010, le PIB mondial et le commerce ont augmenté en moyenne de 3,4 % et de 4,2 % par an, même dans un contexte de tensions commerciales croissantes. Dans le même temps, la croissance de l'IDE a stagné à un niveau proche de zéro.

Ce décalage reflète la prudence accrue des investisseurs en raison de l'évolution de la production internationale et des chaînes de valeur mondiales, de la montée du protectionnisme et de l'aggravation des tensions géopolitiques.



2.1.2. De l'industrie manufacturière aux services

Les IDE privilégient de plus en plus les services au détriment de l'industrie manufacturière, creusant ainsi l'écart entre les deux secteurs.

Entre 2004 et 2023, la part des nouveaux projets transfrontaliers dans le secteur des services est passée de 66 % à 81 %. Simultanément, les investissements dans les services au sein des industries manufacturières ont presque doublé pour atteindre environ 70 %, sous l'effet des progrès technologiques rapides.

En revanche, l'IDE vers l'industrie manufacturière a stagné pendant deux décennies avant de connaître un ralentissement significatif, avec un taux de croissance annuel composé négatif de -12 % au cours des trois années qui ont suivi l'épidémie de COVID-19.

L'expansion du secteur des services profite principalement aux grandes économies en développement qui peuvent être compétitives, créant un déséquilibre qui désavantage les plus petites. En outre, la diminution des flux d'IDE vers le secteur manufacturier entrave gravement la capacité des économies moins développées à moderniser leurs méthodes de production et à adopter de nouvelles technologies.

2.1.3. Les tensions géopolitiques affectent de plus en plus les flux d'IDE

Les récents conflits et crises mondiaux ont perturbé les schémas d'investissement habituels, entraînant des relations d'investissement instables et limitant les chances de bénéficier d'une diversification stratégique.

Les investissements entre pays géopolitiquement éloignés - ceux qui ont des intérêts politiques ou des politiques étrangères divergents - ont diminué de 23 % en 2013 à 13 % en 2022.

Cette tendance est devenue particulièrement prononcée dans l'industrie manufacturière lorsque les tensions commerciales ont commencé à s'intensifier en 2019.

2.1.4. Hausse en flèche des investissements vers les technologies environnementales

Alors que les préoccupations liées au changement climatique s'intensifient, les IDE dans les technologies environnementales telles que l'énergie éolienne et solaire se sont révélés être le secteur à la croissance la plus rapide en dehors des services.

Leur part dans le total des nouveaux projets dans les secteurs autres que les services est passée de 1 % à 20 % au cours des deux dernières décennies. De même, les projets d'IDE dans la fabrication de véhicules électriques et de batteries ont augmenté de 27 % par an depuis 2016.

Au-delà du secteur de l'énergie verte, d'autres technologies environnementales - de la production d'hydrogène aux carburants aéronautiques durables et aux emballages écologiques - devraient offrir aux pays de nouvelles possibilités d'attirer des investissements et de développer de nouvelles industries.

Toutefois, l'augmentation des investissements directs étrangers dans les technologies environnementales ne compense que partiellement la baisse des investissements dans d'autres secteurs manufacturiers. En outre, l'accent mis sur les secteurs de haute technologie profite principalement aux économies développées, tandis que les économies plus petites et moins développées continuent de lutter contre la diminution des IDE dans les secteurs traditionnels.

2.1.5. Marginalisation accrue des pays moins développés

Les flux d'investissement mondiaux privilégient de plus en plus les secteurs des pays développés et des principaux marchés émergents. Cette orientation étroite tend à exclure les pays plus petits et moins développés, ce qui aggrave leur vulnérabilité économique.

La part des projets d'IDE dans les pays les moins avancés (PMA) est passée de 3 % au milieu des années 2010 à seulement 1 %. En outre, l'IDE dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure a diminué d'un tiers au cours des deux dernières décennies.

Le rétrécissement du champ d'action des IDE, tant sur le plan géographique que sectoriel, met à l'écart les pays les plus petits et les moins développés, ce qui accroît leur fragilité économique et compromet leurs aspirations à une croissance et à un développement économique soutenus.

2.2. Comparaison internationale des flux d'investissements directs étrangers

Les investissements directs étrangers (IDE) n'ont jamais dépassé la barre des 600 millions de dollars, jusqu'au début des années 2000. Avec l'ouverture du secteur de la téléphonie mobile, les IDE ont enregistré une forte hausse, dépassant pour la première fois un milliard de dollars. La non régularité du flux des IDE entrants reflète la volatilité de l'attractivité de l'Algérie à l'international. Le secteur des hydrocarbures reste le secteur le plus attractif pour les IDE en Algérie, concentrant ainsi près de 80 % des IDE entrants.

Les flux d'IDE entrants en Algérie sont marginaux et modestes si on les compare aux IDE réalisés dans les autres pays maghrébins comme la Tunisie et le Maroc (voir tableau), et ce en dépit du potentiel que recèle notre pays en termes d'abondance en ressources naturelles à faibles coûts, sa position géographique etc.

Tableau 2 : Comparaison des flux d'IDE de certains pays du Maghreb (2000-2022) en Millions de dollar

Année	2000	2005	2010	2015	2020	2022
Algérie	280	1 145,6	2.301,2	- 584	1.143,9	88,7
Tunisie	750	782,1	1 512	1 002,7	623	713,37
Maroc	426	1 653,9	1 573,8	3 254,8	1 420	2 141,4

Source : Données de la CNUCED et la Banque mondiale.

A travers ce tableau, on constate que dans la région du Maghreb, l'Algérie est le pays qui attire le moins d'IDE. Sur la période 2010-2017, plus de la moitié des IDE ont profité au

Maroc (52 %), suivi de l'Algérie (26 %) et de la Tunisie (22 %). L'avantage acquis par la Tunisie au début des années 1990 dans le secteur du tourisme s'est estompé par la suite.

Dans cette dernière décennie, les IDE en Algérie sont sur le déclin et les flux nets d'IDE entrants, restent en deçà des attentes. Ils ont diminué de - 44.1% en 2014 (après avoir régressé de -12.8% en 2013), passant de 1,7Md\$ à 1,5 Md. L'Algérie ne figure même pas dans le « top ten » continental des IDE étrangers⁹. L'Algérie a certes attiré un niveau convenable de flux d'IDE entre 2006 et 2011. Cependant, ces deux dernières années, il y a eu un net déclin de l'investissement (notamment européen) et un intérêt grandissant des investisseurs du Golfe. D'après les données de la Cnuccd (2021), les IDE entrants en Algérie ont diminué de 19 % pour atteindre 1,1 milliard de dollars en 2020 (contre 1,3 milliard de dollars en 2019). L'Algérie était classée 157eme sur 190 pays dans le rapport doing for business publié par la Banque mondiale, à la même place que 2019. En revanche, le stock d'IDE a augmenté, atteignant 33 milliards de dollars en 2020. Qu'est-ce qui rend alors les IDE réticents, voire exerçant un effet repoussoir à l'égard de l'Algérie ?

Pour African Development bank Group (2011), citée par Matallah et Chaib(2014), la baisse des flux d'IDE entrants en Algérie serait due à la persistance de tant de problèmes à savoir: la hausse de chômage des jeunes, la rigidité des régulations de travail, la complexité de régulation et la hausse des coûts de transactions entraînée par la complexité des procédures administratives. Last but not least, à notre sens, serait changements de régulation et les modifications fréquentes des textes de loi et la multiplicité des actes réglementaires se dressant comme obstacles aux investisseurs ayant souvent besoin d'un climat de confiance et de sécurité. En définitive, les résultats modérés en matière d'IDE, qu'affichent les pays du Maghreb, ne leur permettent pas de bénéficier significativement de leurs externalités positives.

Récemment, le solde du compte des opérations financières s'est nettement amélioré (+ 1,861 milliard de dollars), passant d'un déficit de près d'un milliard de dollars en 2022 (909 millions de dollars) à un excédent de 952 millions de dollars une année plus tard.

⁹ Cette baisse d'IDE pendant cette période en Algérie s'explique par la décision dans la LF 2014 de réaménager l'obligation de réinvestissement de la part des bénéficiaires correspondant aux exonérations fiscales, ainsi les groupes étrangers ont pu faire remonter leur bénéfice au sein de leur maison mère. La chute drastique des cours des hydrocarbures dont l'inflexion a débuté dès 2013, pour réellement se concrétiser au cours du second semestre 2014 (-19% entre le 1er et le 2nd semestre 2014), a aussi pu jouer dans les décisions d'investissement des acteurs du secteur (Trésor français, 2016).

Cette performance s'explique par l'effet conjugué de l'amélioration des flux nets des investissements directs (+ 946 millions de dollars) et de ceux au titre des crédits commerciaux (+2,615 milliards de dollars). L'excédent du solde du poste des investissements directs nets est passé de 183 millions de dollars en 2022 à 1,130 milliard de dollars en 2023 (Banque d'Algérie, 2023, 88).

D'un côté, les flux nets entrants au titre des investissements directs étrangers en Algérie ont atteint 1,216 milliard de dollars en 2023 contre 254 millions de dollars en 2022. Il est à rappeler que la faiblesse relative des flux nets entrants au titre des investissements directs étrangers en Algérie, en 2022, est due à un important désinvestissement opéré dans le secteur des télécommunications, l'Etat algérien ayant acquis les parts d'un actionnaire non résident dans ce secteur.

2.3. Répartition sectorielle des IDE en Algérie

Les flux nets entrants au titre des investissements directs étrangers en Algérie ont concerné, en 2023, les secteurs des industries extractives, de l'industrie manufacturière et de la construction avec des flux nets entrants, respectifs, de 829 millions de dollars, 133 millions de dollars et 74 millions de dollars. D'un autre côté, les flux nets sortants au titre des investissements directs algériens à l'étranger se sont, quelque peu, stabilisés passant de 71 millions de dollars en 2022 à 84 millions de dollars en 2023.

Les IDE se concentrent dans le secteur d'industrie, plus précisément celui des hydrocarbures qui s'accapare 51% des IDE. Ce secteur est certainement à la base de la reprise notable du flux d'IDE vers l'Algérie durant ces dernières années, en raison des opérations de privatisation et d'ouverture, au capital étranger, de la production et de certaines activités en amont et en aval des activités pétrolières et gazières. Les autres créneaux qui intéressent les étrangers sont, le BTP, transport, agriculture et les services (Tableau).

Les opérateurs économiques sont confrontés à divers défis, notamment des procédures douanières complexes, des obstacles bureaucratiques, des problèmes liés aux transactions financières et une concurrence mondiale sur les prix. Les entreprises étrangères en Algérie expriment des inquiétudes concernant les changements fréquents dans les lois et règlements, accroissant ainsi les risques commerciaux pour les investisseurs. De plus, l'intégration régionale limitée et les restrictions à l'importation entravent l'utilisation des chaînes d'approvisionnement internationales. Jusqu'en 2019, la participation d'un investisseur étranger dans une entreprise

algérienne était limitée à 49 % et les entrepreneurs étrangers étaient obligés de trouver des partenaires locaux pour les appels d'offres publics.

Tableau 3 : Répartition des projets d'IDE déclarés par secteurs en %

Secteurs investis	%
Industrie	51
Construction et travaux publics	15
Transport	15
Agriculture	6
Services	6
Tourisme	4
Santé	3

Source : Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement, 2023.

Pour rendre plus attractive l'économie a vis-à-vis des IDE, il est nécessaire de développer une politique industrielle efficace, en partenariat avec le secteur privé, et d'assurer une ouverture commerciale. Cette politique devra être cohérente, efficace et afficher la volonté des pouvoirs publics de diversifier l'économie en facilitant l'accès à l'information économique et sociale relative aux secteurs prioritaires. Mais elle ne limitera pas non plus l'investissement dans d'autres secteurs. En dehors des domaines que l'Algérie jugera stratégiques, les autres secteurs gagneraient à être ouverts à l'investissement étranger.

Il serait également opportun d'améliorer la position de l'Algérie dans les classements internationaux (Doing Business, World Economic Forum et autres) afin de permettre une meilleure lisibilité de l'économie. Ces indicateurs permettent d'évaluer les progrès réalisés par l'Algérie et constituent des avantages comparatifs pour les investisseurs étrangers. L'acte d'investir sera efficace grâce à la révision du cadre réglementaire fixant les formalités de création et d'ouverture des entreprises, de la taxation, des formalités d'importation et de l'obtention du permis de construire permettant de réduire les coûts et les délais nécessaires pour investir. Il faut noter que l'Algérie est en compétition, pour l'attractivité des IDE, avec d'autres

pays du voisinage de l'Europe (Europe de l'Est et Maghreb) dont certains sont mieux outillés en termes de climat d'investissement.

L'accès au financement devrait être facilité par l'adaptation du cadre réglementaire aux besoins actuels de l'économie, notamment en supprimant l'obligation de financements locaux pour la réalisation des investissements étrangers dans les secteurs qui ne seraient pas classés stratégiques. Cette démarche permettra un meilleur flux d'investisseurs étrangers qui ne seront plus soumis aux approbations données au cas par cas pour le financement extérieur et qui engendrent des ralentissements et des incertitudes pour les investisseurs.

Il serait plus efficace de mettre en place une politique de ciblage des groupes internationaux leaders dans les secteurs stratégiques pour l'Algérie afin de les attirer et générer des pôles sectoriels de compétitivité, pour lesquels l'État pourra accorder des facilitations sur l'investissement, les infrastructures d'accueil et les besoins en formation.

L'environnement réglementaire et juridique doit également être favorable au développement des zones franches afin d'assurer un traitement administratif rapide et favorable au développement des réseaux de franchise, de faciliter les opérations douanières sur les biens importés dans le cadre de la relation de franchise, et d'établir des moyens de paiements internationaux.

Références bibliographiques

Abdelmalki C. Courlet C. (1996). Les nouvelles logiques de développement. Ed. l'harmattan, Paris.

Acharya A. & Rahman, Z. (2016). Place branding research: a thematic review and future research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1-29.

Ashworth G.J. (2009). The instruments of place branding: how is it done? *European spatial research and policy*, 16(1), pp.9-22.

Ashworth G.J. & Voogd, H. (1994). Marketing and Place Promotion. In Chichester Wiley, ed. J.R. Gold & S.V. Ward, eds., *Place Promotion : The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*.

Barke M. (1999). City marketing as a planning tool. In in Pacione M (ed), *Applied geography: principles and practice*. London : Routledge, pp. 486–496.

Baudiment F. G. (2001). *Quand les territoires pensent leurs futures*. Editions de l'aube, Paris.

Benko G. (2006). *Villes et stratégies de communication et marketing urbain*. Université de Panthéon-Sorbonne, Paris.

Ben Moussa M. & Kchirid, M. (2006). *Le marketing, tendance, orientation et prise de décision*. Editions Références.

Blancheton B., (2020), *Les firmes multinationales*. Sciences économiques, Dunod,

Braun E. (2008). *City Marketing, Towards an Integrated Approach*. (Ph.D. thesis), Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/13694> (EPS-2008-142-ORG).

Chamard C. (2004). L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure du « capital-citoyen », Actes du congrès Association Française de Marketing, Saint Malo.

Chamard C. et Liquet, J-C. (2007). Evaluer l'image des régions françaises : le modèle bidimensionnel des représentations appliqué au marketing territorial. Actes du Congrès international de l'Association Française de Marketing, Londres.

Chamard C. (2014). Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? Ed. de Boeck, Bruxelles.

Chanoux M. & Serval, S. (2011). Etat des lieux et perspectives du marketing urbain, Une approche par la littérature. Dialogues Euro Méditerranéens de Management Public, MED. p.26.

Courlet C. et Pecqueur B. (1998). Systèmes productifs localisés et développement : le cas des économies émergentes et en transition. In Proux M.U. Territoires et développement économique. Ed. l'harmattan, Paris, P 49-65.

Courlet C. (2008), L'économie territoriale. Ed, PUG, Paris.

Courlet C. (2009). Territoires et régions. Les grands oubliés du développement économique. Ed. l'harmattan, Paris.

Demaziere C. (2000). Entreprises, développement économique et espace urbain. Ed. Economica; Paris.

Demaziere C. (1999). Du local au global. Ed. l'harmattan, Paris.

Fremont A. (1976). La région, espace vécu. Ed, PUF, Paris.

Gérardin H. et Poirot J. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », revue Mondes en Développement, n°149, vol. 38 (1), P 27-41.

Greffe X. (1992). Sociétés postindustrielles et redéveloppement. Ed. Hachette, Paris.

Greffe X. (1989). Décentraliser pour l'emploi, les initiatives locales de développement. Ed. Economica, Paris.

Greffe X. (1984). Territoire en France. Ed. Economica, Paris.

Hatem F. (1984). Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques. Editions EMS, 2007.

Hatem F. (2004). Investissement international et politiques d'attractivité. Ed. Economica, Paris.

Jayet H. (1993). Territoires et concurrence territoriale. RERU n°1, P 55-73.

Kherdjemil B. (1998.). Mondialisation et dynamiques des territoires. Ed. l'harmattan, Paris.

Le Berre M. (1992). Territoires. In Bailly A. Ferras R. Pumain D. Encyclopédie de géographie. Ed. Economica, Paris, P 601-622.

Mezouaghi M. (2009.). Les localisations industrielles au Maghreb. Editions Karthala et IRMC, Paris/Tunis;

Michalet C-A. (2004). Qu'est – ce que la mondialisation. Ed. la découverte, Paris.

Morvan Y. (1994). Pouvoir d'action économique des régions et aménagement des territoires. In Nemery J.C. Le renouveau de l'aménagement du territoire en France et en Europe. Ed. Economica, Paris, P 401-418.

Pecqueur B. (2022), La « ressource territoriale », une opportunité pour le développement local dans les Suds. *The Journal of Rural and Community Development*, 17(2), 41-53.

Pecqueur B. (2000). Le développement local. Editions, la découverte/Syros, Paris.

Poirot J., Gérardin H., (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Revue mondes en développement* 2010/1, n°149, 27-41.

Poleze M. Sheamure R. (2005). Economie urbaine et régionale, introduction à la géographie économique. Ed, Economica, Paris.

Proulx M-U., Tremblay D. (2006) Marketing territorial et positionnement mondial. *Revue Géographie, Economie, Société* 8, 239-256.

Rallet A. Torre A. (1995). Economie industrielle et économie spatiale. Ed, Economica, Paris.

Rallet A. (1996). Ressources spécifiques et ressources génériques : une problématique pour le développement local l'exemple d'une région Tunisienne. In Abdelmalki L. et Courlet C. P 119-132.

Savy M. et Veltz P. (1993). Les nouveaux espaces de l'entreprise. Editions de l'aube, Paris.

Tourjansky-Cabart L. (1996). Le développement économique local. Ed. PUF, Paris.

Veltz P. (2002). Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation. Editions, de l'aube, Paris.

Veltz P. (1996). Mondialisation villes et territoires. L'économie d'archipel. Coll. Economie en liberté.

Table des matières

Introduction générale	2
1. Objectifs de cours	2
2. Connaissances à acquérir dans ce cours	4
Chapitre 1 : Champ de recherche scientifique du marketing des territoires	5
1. Le positionnement épistémologique du marketing des territoires	7
1.1. Le paradigme épistémologique	7
1.2. Le positionnement constructiviste	7
1.2.1. Inadmissibilité du positivisme en marketing des territoires	10
1.2.2. Le constructivisme comme approche du marketing territorial	13
2. La méthodologie du marketing des territoires	16
2.1. Le problème d'une méthode de référence	17
2.2. La scientificité du traitement des données	18
Chapitre 2 : Cadre conceptuel du marketing territorial	22
1. Le territoire : support du marketing territorial	22
2. La ressource territoriale	25
2.1. Définir la ressource territoriale	26
2.2. De l'actif à la ressource	27
2.2.1. Le territoire se crée par discrimination par les acteurs	28
2.2.2. La ressource est un amont de l'input	29
2.3. De l'avantage comparatif à l'avantage différenciatif	29
3. Contexte d'émergence du marketing territorial	31
3.1. La mondialisation	32
3.1.1. Approfondissement de l'intégration économique mondiale	33
3.1.1.1. La configuration internationale	33

3.1.1.2. La configuration multinationale	34
3.1.1.3. La configuration globale	34
3.1.2. Firmes multinationales et investissement international	37
3.2. Les nouveaux enjeux de développement local	40
3.2.1. Concept du développement local	41
3.2.2. Les approches du développement local	43
3.2.3. Les formes différentielles d'expression du développement local	44
3.2.3.1. Le système productif local à industrialisation diffuse	44
3.2.3.2. Le système productif local incubateur	45
3.3. Le développement des technologies de communication	46
3.4. Extension du champ d'application du marketing	47
4. Définitions du marketing territorial	49
4.1. Le marketing territorial : une hybridation de plusieurs domaines	49
4.2. Le marketing territorial : une démarche globale	51
4.3. Les composantes du marketing territorial	53
4.3.1. La segmentation des marchés	54
4.3.2. L'optimisation du marketing mix	54
4.3.3. Le positionnement perceptuel	55
4.3.4. Investissement marketing	55
Chapitre 3 : Marketing territorial, politique et enjeux	57
1. L'attractivité territoriale	57
1.1. Les acteurs soumis à l'attraction des territoires	59
1.1.1. Attraction sur les ménages et les individus	59
1.1.2. Attraction des territoires sur les investisseurs	60
1.2. Les conditions de l'attractivité et la promotion des investissements étrangers	61
1.2.1. Mettre en place les préconditions ou « fondamentaux »	61

1.2.2. Les conditions nécessaires à l'attractivité	64
2. La compétitivité territoriale	67
2.1. Concept de compétitivité	67
2.2. Les sources de la compétitivité territoriale	69
3. Les indicateurs de mesure de l'attractivité et de compétitivité territoriale	71
3.1. Niveaux d'analyse des indicateurs	72
3.1.1. L'approche « macro » par les indicateurs globaux	72
3.1.2. L'approche « meso » par les effets d'agglomération ou clusters	73
3.1.3. L'approche en termes d'image	73
3.1.4. L'approche « micro » par les comparaisons de rentabilité selon les sites	73
3.1.5. L'approche par les processus de décision	74
3.2. Les approches économétriques	74
3.2.1. Les variables d'ordre institutionnel	75
3.2.2. Les variables d'ordre socio-économiques	75
3.3. Les enquêtes d'opinions	75
3.4. Les indicateurs élaborés par des institutions internationales	76
4. Les agences de promotion de l'investissement	77
4.1. Promotion et prospection	79
4.1.1. La promotion	79
4.1.2. La prospection	81
4.2. La relation bilatérale avec l'investisseur	82
4.2.1. Négocier les projets	82
4.2.2. Les services à l'investisseur	83
4.3. L'action pour l'amélioration effective de l'attractivité	83
Chapitre 4 : Les politiques publiques de promotion et d'attractivité des investissements étrangers en Algérie	84
1. Marketing territorial en Algérie	84

2. Tendance des investissements directs étrangers en Algérie	86
2.1. Schéma d'investissement en mutation au niveau mondial	88
2.1.1. L'investissement étranger peine à suivre le rythme du PIB et du commerce	88
2.1.2. De l'industrie manufacturière aux services	89
2.1.3. Les tensions géopolitiques affectent de plus en plus les flux d'IDE	90
2.1.4. Hausse en flèche des investissements vers les technologies environnementales	90
2.1.5. Marginalisation accrue des pays moins développés	90
2.2. Comparaison internationale des flux d'investissements directs étrangers	91
2.3. Répartition sectorielle des IDE en Algérie	93
Références bibliographiques	96
Table des matières	99