

Le marketing territorial : principes, méthodes, pratiques

Fabrice Hatem
Editions EMS

Présentation complète sur : <http://fabrice.hatem.free.fr/>

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

1

Le marketing territorial : pourquoi, comment ?

- La compétition entre territoires : l'exemple de l'accueil des investissements internationaux
- Le « marché » de l'investissement international et le rôle des agences de promotion
- La nécessité de construire des outils marketing spécifiques

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

2

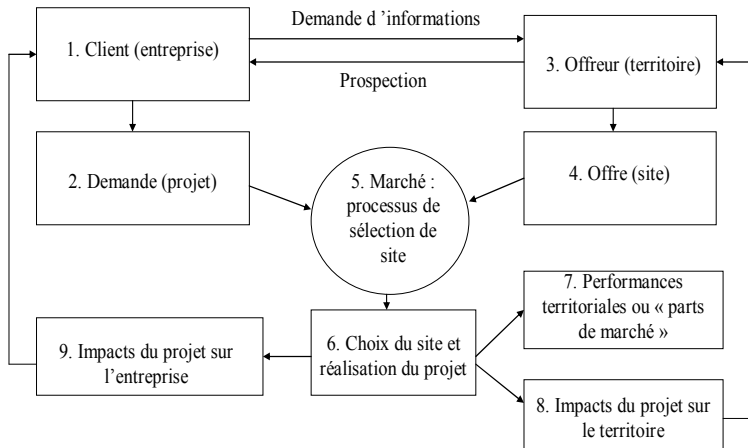
Les agence de promotion de l'investissement (APIs) et leurs besoins

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

Quelques définitions

- Marketing territorial : démarche visant : 1) à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de différentes natures (commerce, investissement, tourisme, compétences. 2) à inciter pour cela des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire, notamment, mais pas seulement, en s'implantant sur celui-ci.
- Action marketing : ensemble des outils opérationnels disponibles (promotion, prospection, négociation, services à l'investisseur, offre territoriale) pour parvenir à ces objectifs
- Pilotage marketing : ensemble des outils permettant de déterminer les priorités de promotion, de piloter et d'évaluer l'action de l'agence de promotion
- Etudes marketing : ensemble des outils de connaissance et d'analyse mobilisables pour atteindre les objectifs précédents

Le « marché » de l'investissement international



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

5

Les spécificités du marketing territorial

Spécificités structurelles

- La difficulté à définir et mesurer le « marché »
- Les ambiguïtés de la notion de territoire : stratégies concurrentes d'appropriation de l'espace
- L'investisseur n'est pas seulement un client, mais devient un partenaire du territoire à partir du moment où il s'implante
- L'agence ne vend rien (ou presque) pas elle-même, mais cherche à mettre en valeur auprès de l'investisseur le potentiel d'affaires offert par le territoire

Spécificités techniques

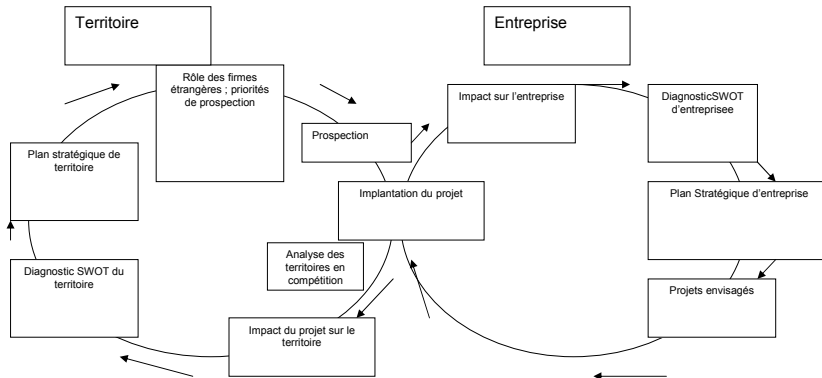
- L'offre territoriale : un « produit » complexe dont les composantes existent indépendamment de l'action de l'agence
- Rôle de coordination des acteurs locaux pour la construction d'une offre territoriale attractive
- Customisation extrême de la démarche : offre sur-mesure
- L'action se conçoit non seulement au moment de la négociation du projet, mais dans la durée (tout au long de la présence de l'investisseur)

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

6

L'agence, intermédiaire entre deux boucles stratégiques



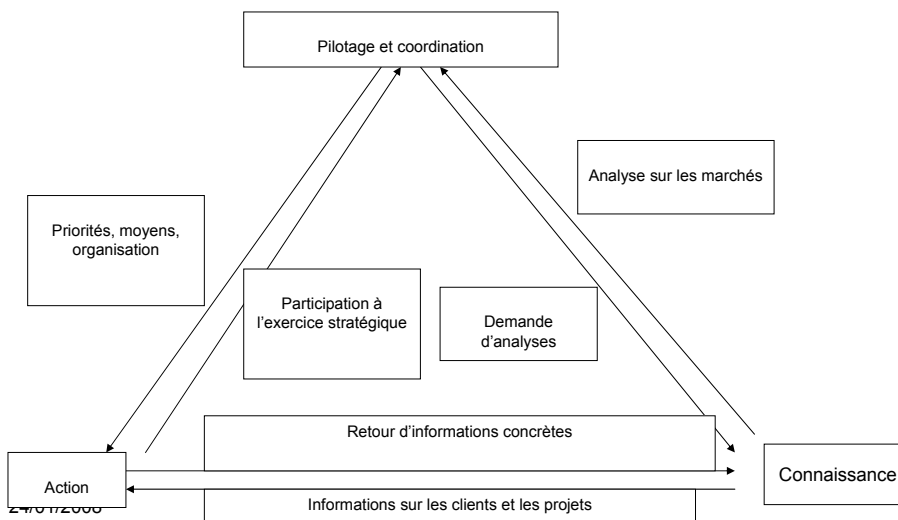
Marketing relationnel, after-care, deux concepts-clés de l'action des agences

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

7

Marketing stratégique : trois dimensions complémentaires



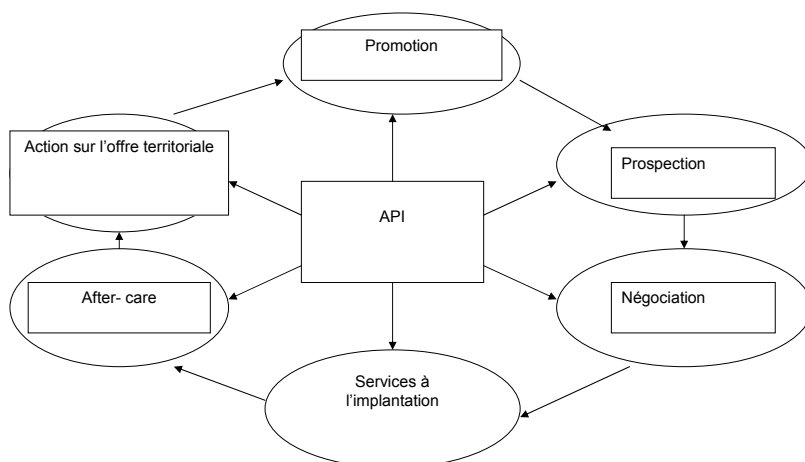
Marketing territorial : Les instruments d'action

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

9

Six domaines d'intervention pour les agences



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

10

Promotion/prospection : techniques utilisables

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

11

Promotion

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

12

Conditions de succès

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

Prospection

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

Problèmes récurrents et bonnes pratiques

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

Négociation et services (initiaux) aux entreprises

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

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

Etapes du projet	Besoin des entreprises	Type d'intervention des agences
Définition des caractéristiques du projet	Identifier les grandes zones géographiques où le projet est susceptible de s'implanter	Promotion générale, présentation du pays (pour être sur la carte mentale de l'investisseur).
Constitution de la « long list »	Limiter les zones de recherche à une quinzaine de pays/régions	Eléments détaillés sur l'offre territoriale : coût, qualité, accessibilité. (pour crédibiliser la candidature du territoire).
Constitution de la « short list »	Sélectionner quelques sites candidats à une implantation potentielle	Informations détaillées sur les sites disponibles, transmission d'offres territoriales à l'entreprise.
Choix final du site	Identifier le site présentant le meilleur rapport coût/qualité/fiabilité	Visite des sites, rencontre avec des investisseurs déjà implantés, négociations approfondies, propositions d'aides fiscales et financières.
Réalisation du projet	Résoudre les problèmes techniques et administratifs liés à l'aménagement et à la mise en service du site	Rôle de guichet unique pour les formalités administratives, mise en contact avec les partenaires locaux (fournisseurs, salariés...), aide à l'implantation personnelle des cadres étrangers, etc.
24/01/2008	Marketing territorial@Fabrice Hatem	17

Diversité des situations rencontrées

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

Quelques enjeux concrets

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

19

Exemples de bonnes pratiques

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

20

Services à l'investisseur

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

21

Action en faveur de l'attractivité territoriale

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

22

Marketing territorial : Les outils de pilotage

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

23

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

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

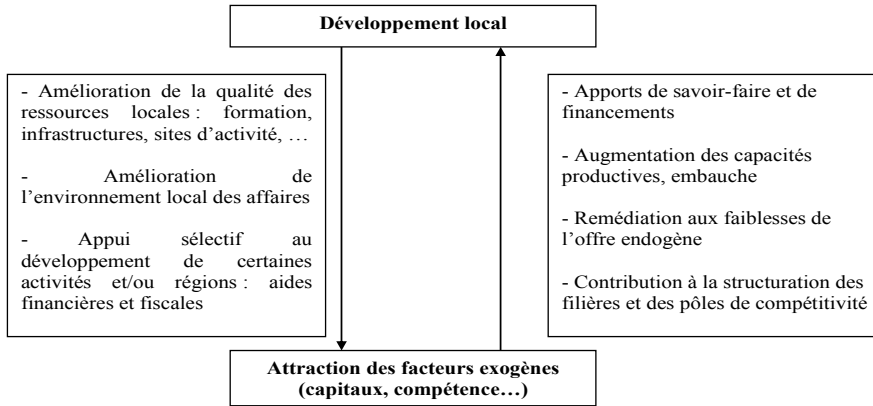
24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

24

Intégrer les politiques d'attractivité et de développement

Articulation ascendante et descendante



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

25

Segmentation du marché

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

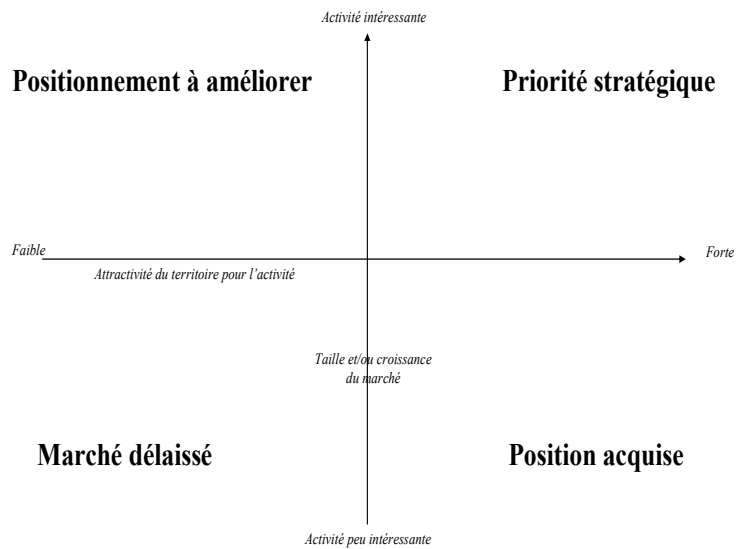
A large grey rectangular area covers the first three rows of the table. A thick black arrow points from the right side of this area towards the right side of the table. A question mark '?' is placed in the center of the table, below the arrow.

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

26

Prioriser les segments de marché



24/01

27

La mise en œuvre concrète

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

28

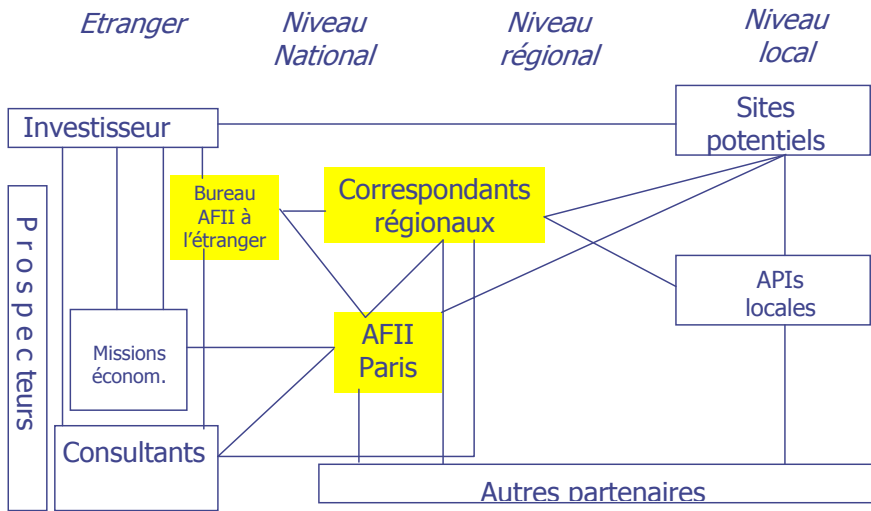
Les moyens de quelques APIs

Agence	Date de création	Statut administratif	personnel	% privé	% à l'étranger	Budget (millions d'euros)	% fonds publics	Nombre de bureaux à l'étranger ***	
AFII	2001	Agence publique autonome	125	30 %	65 %	15	80 %	19 (15)	
Czechinvest	1992	Agence gouvernementale	17	NA	NA	3,2	100 %	NA	
Sviluppo Italia	2002	Société publique	58	NA	0 %	3,5**	100 %	Pas de bureaux propres (utilise ceux de l'ICE)	
Invest in DK	NA	Service du ministère des affaires étrangères	32	NA	53 %	4,2	NA	8	
Invest UK (intégré dans UKIT depuis 2003)	1977	Service du ministère du commerce et de l'industrie	382	NA	56 %	49,9 £	NA	53 (22)	
ISA (Suède)	1995	Agence publique autonome	66	90 %	50 %	11	70 %	15 (9)	
NFIA (Pays-bas)	1978	Agence publique d'Etat	83		57,8	35,7		14	
Paiz	1992	Agence publique	16			3,3	Etat	Aucun. S'appuie sur ceux du Min. comm . ext. (Pahih)	
Ivex (Valence)	NA	Administration régionale	80**	NA	NA	10	100 %	22 (9)	
IDA	1949		295			145	83/145	12	
24/01/2008		Marketing territorial@Fabrice Hatem						29	

Coordonner l'action des agences

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

Coordination du réseau français

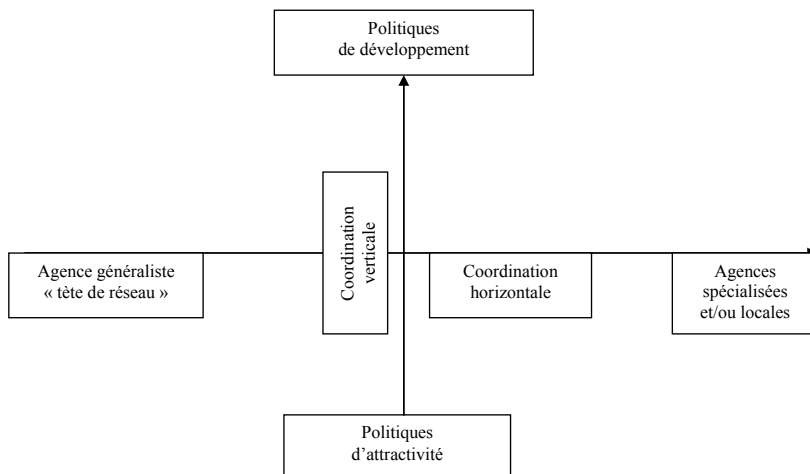


24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

31

Réussir la coordination des stratégies



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

32

Evaluer

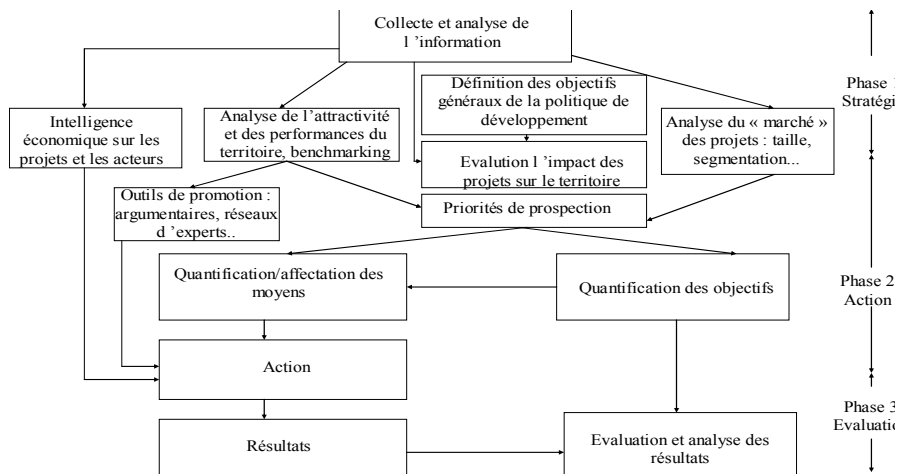
- Un exercice nécessaire
- Un exercice difficile
- Quelques dispositifs d'évaluation : Suède, Danemark
- Une pratique encore insuffisamment répandue

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

33

Organisation générale d'un dispositif idéal de pilotage stratégique



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

34

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

35

Quels besoins en information ?

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

36

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

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

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

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

Savoir pour agir (3) : besoins pour la communication

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

Informations sur les entreprises

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

Information sur les projets : développement d'outils spécifiques

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

41

Information sur les marchés

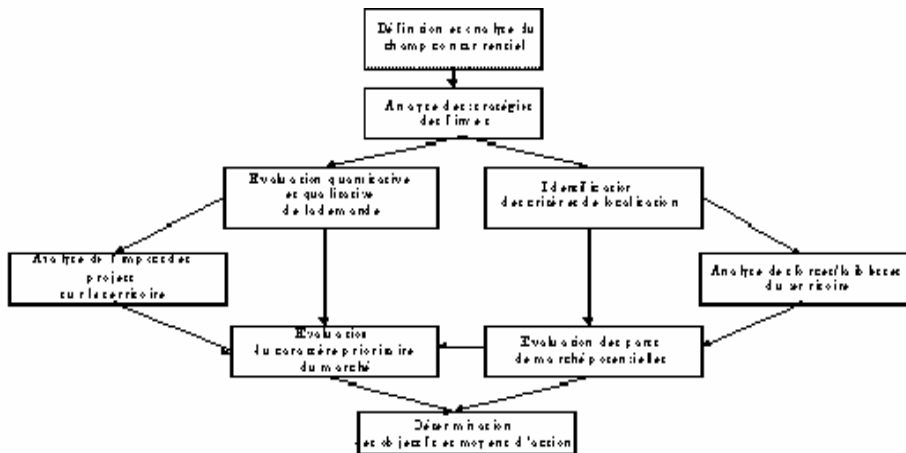
- Une nécessité : comprendre la dynamique des marchés d'investissement
- Limites des sources existantes
- Mise au point d'une démarche générale adaptée à l'analyse des marchés d'investissement

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

42

Démarche d'analyse d'un marché d'investissement



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

43

Outils de connaissance de l'offre

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

24/01/2008

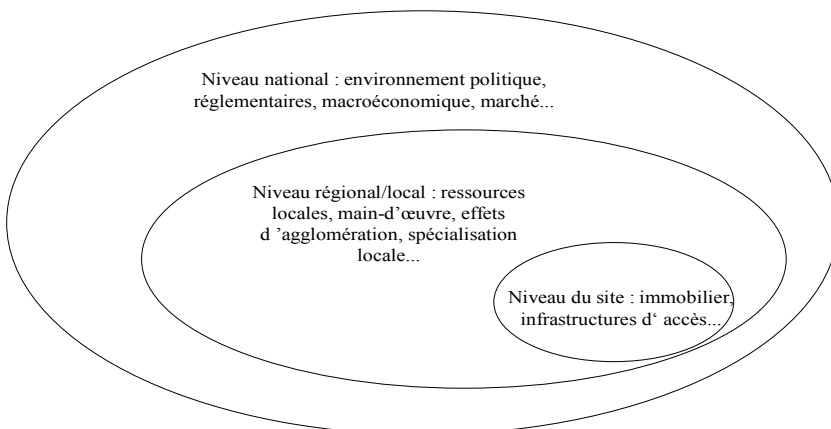
Marketing territorial@Fabrice Hatem

44

Trois définitions simples pour trois termes-clés

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

Une approche concentrique de l'attractivité



Trois approches analytiques de l'attractivité

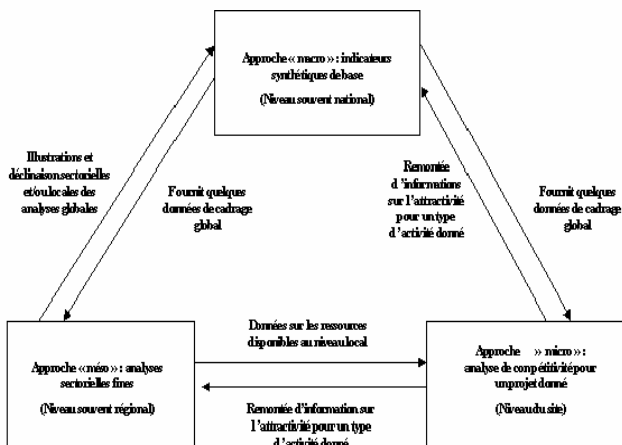
	Objectif	Méthode	Champ	Utilité	Limites	Exemple	Actions
Comparaison « macroéconomiques »	Recueillir des éléments d'informations comparatives sur les caractéristiques d'ensemble d'un territoire.	Utilisation et mise en forme de travaux statistiques existants ou effectués pour l'occasion.	« Macro » : données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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

47

Complémentarité entre les trois approches de l'attractivité



24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

48

Outils de capitalisation et de diffusion de l'information

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

49

Conclusion générale

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

24/01/2008

Marketing territorial@Fabrice Hatem

50