

LE ROLE DES FIRMES DE CONSEIL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE LA STRATEGIE DE COMPETITIVITE DES TERRITOIRES MAL CONNUS : LE CAS DE BAHREÏN ET DE LA FLORIDE.

Auteurs

Marine BERNARD, CRIEF EA 2249 - Université de Poitiers

Olivier COUSSI, CEREGE EA 1722 - Université de Poitiers

Marie FERRU, CRIEF EA 2249 - Université de Poitiers

Résumé

Dans la compétition mondialisée pour l'attraction des projets d'investissements directs étrangers, certains territoires souffrent d'un manque de visibilité voire de réputation. Ils choisissent souvent, en plus de leurs propres dispositifs publics de promotion des investissements, d'être accompagnés par des firmes de conseil spécialisées en marketing territorial. Au travers d'une recherche intervention, nous interrogeons le rôle de ces firmes dans la mise en évidence des avantages comparatifs et dans la conception d'actions spécifiques pour l'adaptation de la mobilisation des atouts respectifs d'un territoire selon leur nature et leur dotation. Du recueil d'informations, au pilotage stratégique et à l'évolution du mode d'actions, nous montrons comment les objectifs de rationalisation de la décision finale d'implantation d'un IDE s'adaptent aux obstacles rencontrés pour la perception aux yeux d'investisseurs de deux territoires mal connus : Bahreïn et la Floride.

Mots clef : Attractivité, IDE, Compétitivité, Recherche-intervention, promotion des territoires

Introduction

Selon la CNUCED¹, 56,33 % des investissements directs étrangers (IDE) dans le monde ont été émis vers cinq territoires en 2016 (USA, Royaume-Uni, Chine, Hong Kong et Singapour) faisant ainsi apparaître une situation oligopolistique sur les marchés des IDE. Véritable source d'inégalité entre les territoires, cette concentration nécessite donc de la part des autres territoires une réponse sous la forme de politiques d'attractivité au service de l'amélioration de leur valeur territoriale intrinsèque. Depuis les années 1980, ces politiques visent à attirer les investisseurs étrangers pour créer un effet d'entraînement sur toutes les dimensions de l'attractivité, accroître l'emploi et normaliser les économies.

Elles peuvent alors être considérées comme le moyen de gommer les imperfections du marché des investissements internationaux qui exclue certains territoires. La grille d'analyse de Michalet (2005) sur l'attractivité des économies nationales souligne les enjeux de quatre types de territoires. Les premiers sont les « émetteurs et receveurs » d'IDE, les pays de la Triade. Les seconds sont les pays « receveurs » d'IDE, les pays d'Europe de l'Est et les pays émergents. Les troisièmes sont les pays potentiels, ne disposant pas encore de toutes les clefs de l'attractivité (Tunisie, Maroc, ...). Enfin, les quatrièmes sont les territoires marginaux exclus de la mondialisation des flux (Afrique subsaharienne). Les politiques d'attractivité permettraient ainsi aux territoires de gravir les échelons de cette classification grâce à la construction ou la mise en valeur d'avantages absolus.

Dans ce contexte, on comprend l'enjeu de la professionnalisation dans l'élaboration de stratégies et de politiques d'attractivité. Outre la création d'Agence de Promotion des Investissements (type BUSINESS France à l'échelle nationale française ou *Enterprise Florida* pour un Etat américain par exemple), certains territoires ont parfois aussi recours à des firmes conseil spécialisées dont le métier est d'identifier des projets potentiels d'investissements, de les prospecter et de les attirer sur leur « territoire-client ». Elles peuvent alors se trouver confronter au dilemme suivant : certains territoires « mal connus » par les entreprises porteuses de projets souffrent d'un handicap de visibilité qui obère leurs capacités d'attraction de projets d'IDE provoquant ainsi une faible attractivité territoriale ; ce manque de visibilité résultant le plus souvent d'une perception irrationnelle du territoire concerné nuisant ainsi à son attractivité naturelle.

Il convient alors de s'interroger sur la nature du mode opératoire de prospection, sur sa spécificité ainsi que sur l'ensemble de la démarche d'accompagnement. On peut légitimement se demander si cela suppose la mise en place d'une stratégie particulière pour aider ces territoires « mal connus » à faire face à la concurrence et à être plus compétitif. En interpellant le mode de construction de la stratégie de compétitivité de ces territoires nous posons en définitive la question de recherche suivante : **quel est le rôle des firmes de conseil pour l'accompagnement de la stratégie de compétitivité des territoires mal connus ?**

Cette problématique suppose de réintégrer de la rationalité dans le processus de sélection des investissements étrangers, de rendre compte de la réalité des avantages absolus des territoires pour modifier l'image préconçue de ce type de territoires. Elle renvoie ainsi à deux questions essentielles :

1. Comment accroître les leviers de rationalité dans les choix de localisation des projets d'investissement ?

¹ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

2. Comment réduire les obstacles irrationnels qui dévient les entreprises d'un choix optimal ?

Nous proposons d'apporter des éléments de réponse à cette problématique grâce à un travail de recherche-intervention qui s'appuie sur une étude de cas multi-site comparative de deux territoires mal connus : la Floride et Bahreïn.

Définition des concepts : territoire, attractivité et « connu / mal connu »

Nous interrogeons dans un premier temps ce que peut être et donc représenter une « bonne » stratégie d'attractivité territoriale. Cela suggère de définir le territoire, ce qui est un exercice complexe qui passe d'une perception à une construction humaine différente d'une culture à l'autre (anglo-saxonne vs française par exemple), revenant à une production de l'imaginaire et du symbolique qui supposerait une approche pluridisciplinaires (historique, politique, biologique, géographique, anthropologique, éthologique, sociologique et économique). Nous définissons ensuite de que l'on appelle dans cette recherche un territoire « mal connu ».

Le territoire

Si un territoire peut prendre plusieurs formes géographiques (Etat, région, ...), nous retiendrons qu'en sciences de gestion le territoire peut être considéré comme « *une stratégie permettant d'identifier les acteurs internes et externes pour le développement des synergies dans le cadre de projets de développement endogène et exogène* » (Pesqueux, 2014) et qu'en marketing il est un « *domaine d'extension de la marque et de son capital marque* » (Batat, 2016). Trois dimensions peuvent alors en définir les contours (Ingallina, 2007) :

1. Une variable dépendant du changement (suivi des changements globaux et collaboration avec les autres acteurs)
2. Une composante du changement (entre les acteurs locaux ou avec ses concurrents)
3. Une représentation de relations sociales complexes : fonctionnelle, subjective et symbolique (imaginaire collectif commun, langage unique et rassemblant et mythes de l'histoire et du passé)

L'attractivité

Définir le concept d'attractivité est encore plus difficile tant on se heurte aussitôt à un écueil qui réside dans la difficile définition de ce « mot-valise » qu'est le concept d'attractivité. Généralement assimilée à une capacité d'un territoire à attirer/retenir des facteurs mobiles de production et/ou de population, force est de constater que l'attractivité est une notion aux contours flous et dès lors un concept multidimensionnel (Gérardin & Poirot, 2010). Si la littérature sur le Marketing Territorial (discipline qui devrait rendre opérationnel le concept d'attractivité) est abondante, à l'instar des nombreux ouvrages français qui y sont consacrés (Batat, 2016; Chamard et al., 2014; Hatem, 2007; Meyronin, Gayet, & Collomb, 2015), une étude exhaustive de la littérature scientifique fait apparaître que celle-ci est détachée des considérations politico-institutionnelles dans lesquelles les territoires s'inscrivent (pourtant cruciales en terme de management public), offrent une part importante à la rhétorique des consultants (dans une optique de partage de bonnes pratiques) et au final manque de preuves empiriques et de contributions à caractère explicatif (les effets en terme d'attractivité restent à démontrer) (Vuignier, 2016).

Ainsi, créer une politique d'attractivité territoriale peut revenir à appréhender le territoire sous un regard croisé économiste/gestionnaire, ce qui n'est pas sans problème tant le territoire

est exclu par exemple de l'analyse économique orthodoxe comme la théorie classique et néoclassique de spécialisation internationale dans laquelle un espace se différencie par ses dotations initiales de facteurs de production. Le territoire n'est ainsi pas appropriable car c'est un système d'éléments (acteurs, auteurs) en interaction dynamique organisée en vue d'atteindre un objectif de développement. Les politiques d'attractivité de territoires naissent alors pour gommer les imperfections des marchés d'échanges de marchandises qui excluent certains d'entre eux (Léon & Sauvin, 2010). On aboutit alors à une classification de l'attractivité des économies nationales (pays émetteurs, récepteurs, potentiels ou marginaux) avec comme objectif de la politique d'attractivité de permettre aux territoires de gravir les échelons de cette classification par le biais d'avantages absolus (Michalet, 1999). On constate aussi le glissement des avantages naturels vers les avantages construits, permettant au territoire d'échapper à certains déterminismes lui donnant ainsi une marge de manœuvre pour dessiner les contours de son attractivité (Fabry, 2009), résolution ultime auquel il doit se résoudre, voire se convertir, faisant ainsi primer l'attraction des capitaux dans un schéma de rivalités entre différents territoires suivant trois modèles (Lamarche, 2003) :

1. Une valorisation quasi publicitaire du territoire dans une perspective de marketing territorial.
2. Une mise en avant de la compétitivité prix du territoire.
3. Une politique de valorisation des compétences du territoire par le développement de biens publics qui s'oppose aux deux précédents modèles.

Néanmoins, créer une politique d'attractivité peu adaptée pourrait avoir des conséquences dramatiques pour les acteurs locaux du territoire comme la dévitalisation et la destruction de compétences locales, l'absence de valeurs ajoutée au pays d'accueil et un risque de dépendance envers les IDE nomades conduisant à des restructurations internes défavorables pour les entreprises locales (Léon & Sauvin, 2010).

Le « nation branding »

Le terme « *nation branding* » (ou « image de marque nationale ») a été énoncé et détaillé en profondeur par Simon Andoht (2006) qui définit ce concept comme « *l'identité nationale rendue tangible, robuste, communicable et par-dessus tout utile* », permettant en somme de mesurer la réputation et l'attractivité d'un territoire. Selon lui, développer cette « *image de marque nationale* » est loin d'être une démarche anodine car elle est intrinsèquement liée au territoire concerné (histoire, culture, géographie, société) : « *the people are the brand – the brand reflects the genius of the people* » (Andoht, 2006, p. 75). Une image compétitive doit alors reposer sur l'identification pertinente et juste de critères qui permettent de différencier le territoire et de nourrir l'attrait des investisseurs et « *l'objectif principal de ces critères particuliers est de s'assurer que la stratégie est convaincante et motivante - suffisamment pour inciter les gens à se placer, ainsi que ses marchés cibles actuels et futurs, à voir la place d'une manière nouvelle et plus productive, et à les attirer loin de la « zone de confort » de leur perception actuelle vers quelque chose d'un peu moins familier et un peu plus ambitieux* » (Andoht, 2006, p. 76).

Un nouveau paradoxe : les territoires « mal connus »

Hostert (2013) a étudié la stratégie d'internationalisation d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) particulière, le Luxembourg, et a caractérisé le marché interne de ces territoires comme prometteur (revenu par habitant élevé, ouverture extérieure sur la concurrence) mais peu dynamique (petite taille, croissance stable ou faible) afin de proposer un mode de valorisation de l'attractivité de ce type de territoire en identifiant ses déterminants.

Son accompagnement s'établit dans une perspective de long terme, dressant les différents enjeux et leviers que ce type de territoire doit manier pour attirer des IDE adaptés et pour accroître sa croissance économique. Il propose une typologie de 34 déterminants d'attractivité, applicables au modèle de PREST (Lemaire, 2013). L'originalité de sa contribution tient en trois points :

1. Intégration de déterminants spécifiques aux PÉMO qui sont peu mis en valeur dans les modèles de développement traditionnels (souveraineté du territoire, étroitesse du marché local)
2. Existence de niches de spécialisation (« de souveraineté » et de « compétence »)
3. Prise en compte des différentes pressions externes de parties prenantes auxquelles le territoire est soumis (pressions politico-réglementaires, économiques, sociales, technologiques).

Néanmoins, son analyse est exclusivement basée sur des données provenant d'acteurs internes au territoire. Il nous semble important de prendre en compte l'opinion et les principaux facteurs d'attractivité des investisseurs étrangers souhaitant investir sur le territoire. Cette dimension sera ainsi abordée plus en détail dans notre analyse.

Pour notre sujet, l'enjeu est également celle d'une politique d'attractivité pour les territoires « mal connus » qui nous amène à nous interroger sur la notion de connaissance. L'acquisition de connaissance est un processus très étudié en sciences sociales. Il dispose d'un héritage étymologique ancien et varié : issu du grec « gignosko », il devient « agnoscere » en latin, puis « conoissance » au Moyen-Age et enfin « connaître ». Ce processus complexe de transformation peut se définir au travers de deux conditions nécessaires et complémentaires (cf. CNRTL²) :

1. La reconnaissance qui suppose de connaître un objet sous-entend de pouvoir le reconnaître en amont, c'est-à-dire le différencier des autres objets grâce à une marque.
2. La création d'une image qui implique que l'observateur doit disposer dans son esprit d'une image, plus ou moins précise, associée à cet objet. Cette image sera juste si elle est proche de l'état des choses de l'objet.

Andhot (2006) a souligné la nécessité d'évaluer le territoire finement en élaborant des critères larges, variés et pertinents pour inciter les personnes ciblées à modifier l'image préconçue qu'ils ont du territoire concerné en décrivant une stratégie d'« *identité compétitive* » comme :

- Créative : permettant de surprendre, d'accrocher l'investisseur et de rester dans son esprit
- Unique : étant propre au territoire
- Pointue : étant fortement ciblée, non générique, racontant un message spécifique et définie sur un territoire
- Motivante : générant de nouveaux ou différents comportements auprès du gouvernement, de secteurs privés ou de la société civile
- Pertinente : apportant une promesse signifiante au consommateur
- Elémentaire : étant simple, utilisable, pratique, robuste pour attirer plusieurs personnes et plusieurs situations, sur une longue période

² Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, Créé en 2005 par le CNRS, fédère au sein d'un portail unique, un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue (<http://www.cnrtl.fr/>)

Nous utilisons cet apport théorique dans la construction de nos deux niveaux d'intervention préconisés et complémentaires, qui rallient le potentiel du territoire et les mécanismes psychologiques de décision des investisseurs.

La construction de cette image repose alors sur trois étapes cruciales : *i)* la découverte de l'utilité de l'objet (fonction, nature, valeur), *ii)* sa représentation (caractères, propriétés) et *iii)* la prise de conscience de son existence, de manière autonome ou par le biais d'un intermédiaire qui « fait connaître » l'objet à l'homme observateur. Toutefois, la qualité de la reconnaissance et de l'image attribuées sont très sensibles, fragilisant la qualité du processus « connaissance ». On définit alors un objet comme « connu » de manière efficiente si l'image émise par les observateurs suit les conditions suivantes (cf. CNRTL) :

1. Elle doit être observable, l'objet connaissable dispose en effet de caractéristiques visibles, repérables et identifiables par l'homme. L'image doit les représenter le plus justement possible.
2. Elle doit être perçue par les hommes et l'objet doit avoir été découvert par l'homme et celui-ci doit transmettre l'image associée auprès de ses pairs au fil des années.
3. Elle repose sur une valeur appréciative signifiant que la perception de l'objet varie selon les facteurs propres à l'expérience (habitude, compétence particulière) ou au ressenti (appréciation, notoriété, réputation) de l'individu observateur. Néanmoins, cela ne doit pas empêcher l'image de représenter l'état des choses de l'objet de manière objective.

Toutefois, l'application de ces trois conditions varie, pénalisant la reconnaissance et l'image émise par les individus observateurs à l'égard de certains objets. Le tableau ci-dessous explique les implications de la non-application de chacune des conditions à l'égard de l'objet qui cherche à être connu.

Tableau n°1 : Les sources de l'objet « méconnu » et « mal connu »

	Non-respect des conditions	Qualité de la reconnaissance	Qualité de l'image émise
Objet méconnu	Faible perception par l'observateur	Objet peu reconnu (non différencié de ses pairs)	Image de faible densité
Objet mal connu	Mauvaise observation, Forte valeur appréciative	Reconnaissance faussée : l'objet ne sera pas correctement différencié de ses pairs	Image biaisée qui ne représente pas l'état des choses de l'objet

La définition des termes précédents éclaire des problématiques économiques très concrètes, notamment la concentration des IDE mondiaux. En effet, beaucoup de territoires se retrouvent exclus de cette répartition d'inputs et sont « mal connus » par les investisseurs. Plusieurs obstacles peuvent intervenir dans le choix de localisation optimal d'un projet international, du fait d'une mauvaise connaissance des territoires mondiaux. Au final, le territoire souffrira d'une image faussée par une mauvaise observation et/ou une valeur appréciative trop prononcée. Comment ce phénomène se traduit-il ?

1. **Une reconnaissance faussée** : les investisseurs ont souvent du mal à dissocier certains territoires de leurs voisins et à apprécier leur valeur singulière. Dans ce

cas, ils n'apprécient pas toutes les caractéristiques et le potentiel qui lui sont propres.

2. **La création d'une image biaisée** : l'image associée au territoire peut être en parfaite inéquation avec des capacités internes. Par exemple, l'investisseur peut ne pas cerner l'utilité du territoire. Dans ce cas, il ne peut dresser une équation entre les besoins liés à son projet d'investissement et le potentiel du territoire. Ainsi, il ne considérera pas les avantages comparatifs du territoire en question. Dans un second cas, l'investisseur peut avoir une mauvaise représentation du territoire (mauvaise perception, stéréotypes, regard trop ciblé sur les concurrents). Enfin, l'investisseur peut aussi dans certains cas ne pas prendre en compte l'existence du territoire, notamment à cause d'un accès à l'information inefficent (asymétrie d'informations, biais comportementaux des investisseurs). En plus d'être « mal connu », le territoire sera alors aussi jugé comme « méconnu ».

Architecture de la recherche

Une recherche-intervention

Notre recherche s'appuie sur une immersion au sein d'une société de conseil dont la spécialité et l'accompagnement des territoires dans la définition de leur stratégie d'attractivité des investissements. Cette société a dix années d'existence et une dimension internationale puisqu'elle dispose de bureaux de représentation dans de nombreux pays et sur tous les continents hormis le continent africain.

Nous conduisons ainsi une recherche-intervention (David, 2012) qui ne nécessite pas l'adoption d'une position de neutralité vis-à-vis du terrain contrairement aux recherches classiques des sciences sociales qui, par le travail sans un lien direct avec la pratique, adoptent un point de vue d'extériorité. Ce dernier serait contre-productif à l'objectif même de notre recherche qui est d'identifier le rôle de ces firmes de conseils et surtout de caractériser le processus qu'elles adoptent pour satisfaire aux besoins du territoire en terme d'attractivité et de compétitivité.

En ce sens la recherche que nous présentons dans cette communication « *ne vise pas à tester des hypothèses théoriques qui auraient été identifiées en amont, mais bien d'engager une exploration afin de mieux caractériser le problème en jeu et d'identifier des pistes de réflexion ou d'instrumentation. Les chercheurs ne répondent pas, non plus, à un cahier des charges dicté par l'entreprise, comme dans beaucoup de missions de conseil. Dans la recherche-intervention, les parties doivent accepter une forme d'indétermination des problématiques et des questions de recherche qui seront précisées chemin faisant* » (David, 2012).

Cadre épistémologique et positionnement de la recherche

Le positionnement épistémologique de cette recherche se situe donc dans un cadre interprétativiste qui a pour but de comprendre le sens donné par les parties prenantes au phénomène observé ; la validité de connaissance produite passe donc par le caractère idiographique (une description dense du phénomène étudié) des recherches et en conséquence, dans une hypothèse relativiste, une forte contextualisation et subjectivité (Martinet & Pesqueux, 2013). De part ce positionnement, nous conduisons une recherche qualitative exploratoire dans une démarche abductive. En effet, la recherche des causes, et non des lois, consiste à établir des conjectures entre les éléments du phénomène puis de les tester et de les discuter.

D'un point de vue méthodologique nous structurons notre stratégie de recherche autour de l'étude de cas comme méthode de recherche (Yin, 2003, 2012). Cette dernière est réalisée sur la base de l'utilisation dans un premier temps de sources secondaires principalement composées de rapports officiels, de notes, d'articles de presse et de documents accessibles ainsi que d'entretiens semi-directifs réalisés avec les dirigeants de la firme de conseil au sein de laquelle nous avons conduit cette recherche-action.

Nous retenons deux cas d'études ce qui positionne notre recherche dans le modèle « *multiple-case holistic design* » (Yin, 2003) qui permet d'offrir au chercheur deux regards sur un même phénomène peu étudié mettant ainsi en perspective les deux territoires afin d'éclairer les mécanismes de construction d'une stratégie d'attractivité en œuvre dans la même société de conseil.

Méthodologie

L'analyse comparative que nous proposons repose sur 4 grandes étapes :

1. **La mise en évidence des avantages comparatifs et du diagnostic** : elle repose essentiellement sur la méthode CERISE REVAIT (voir encadré 1) et plus particulièrement sur l'analyse de critères de localisation d'une activité particulière (celle de siège régional). Ces critères étant nombreux et variés, cette méthode suppose la collecte de données nombreuses (données initiales issues de brochures, show-rooms, classements internationaux diffusés par des organismes experts et données complémentaires sur la portée et le contenu de l'image productive et résidentielle) et la réalisation d'un tri pour ne garder que les plus utiles (voir annexe 1).
2. **Le positionnement du territoire** : nous positionnerons les avantages comparatifs de ces deux territoires au travers d'une analyse SWOT (positionnement résidentiel et productif) et en analysant la nature de leurs différents avantages.
3. **Restitution des résultats à la société de conseil** dont l'objectif est d'obtenir l'avis et d'éventuels conseils d'experts et ainsi effectué un « bouclage » conceptuel.
4. **L'élaboration du mode opératoire de la stratégie d'accompagnement** : nous avons réalisé deux entretiens semi-directifs (d'une durée d'une heure et demie) en face à face avec les dirigeants de l'entreprise de conseil au sein de laquelle nous avons conduit cette recherche-action. Ces entretiens ont été structurés en 4 temps : *i)* le pilotage et la coordination de la mission d'accompagnement, *ii)* le recueil d'informations et leur traitement, *iii)* le mode d'action utilisé et *iv)* les résultats.

Les éléments produits au terme de ce processus de recherche ont permis de dresser un cadre structurant à la stratégie d'accompagnement et d'y intégrer une perspective dynamique.

Nous appliquons la méthodologie de recherche présentée précédemment sur deux territoires : la Floride et Bahreïn. Ces deux cas peuvent être considérés comme archétypaux dans leurs spécificités car par leurs spécificités ils permettent de mieux comprendre la démarche opératoire des firmes de conseils dans l'accompagnement de territoires mal connus. Nous montrons que ces dernières doivent agir en deux temps ; elles doivent préalablement actionner les leviers de rationalité dans les choix de localisation des projets d'investissement puis construire une argumentation en vue de réduire les obstacles irrationnels qui détournent les entreprises d'un choix de localisation optimal.

Encadré 1 : La méthode CERISE REVAIT

CERISE REVAIT (Bourdeau-Lepage & Gollain, 2015; Gollain, 2010) est une méthode développée par un praticien, V. Gollain, directeur du département d'économie de l'Institut de l'Aménagement et de l'Urbanisme en Ile-de-France, afin d'accompagner les acteurs publics et privés qui cherchent à améliorer l'attractivité des territoires. Elle facilite l'identification des avantages comparatifs d'un territoire en partant du point de vue du client (entreprise investisseuse) et non de l'offreur. Elle permet une analyse dynamique et comparative des caractéristiques d'un territoire. Nous utiliserons la 6^{ème} version, publiée en Avril 2015, qui mobilise 13 critères principaux de localisation des entreprises (Capital Humain, Entreprises et personnalités du territoire, Réseaux et points nodaux, Infrastructures, immobiliers et grands équipements, Services, Evénements professionnels, Recherche et développement, innovation et équipements, Entreprises secondaires, tissu économique, filières et secteurs, Valeurs et identité du territoire, Action collective structurante, Image et marque territoriale, TIC, Ressources patrimoniales et physiques, villes clés) et 6 critères complémentaires (Attracteurs territoriaux, totem, icône territoriale, Insécurité, Marché local, Atmosphère, ambiance, Gouvernance, organisation des acteurs, Environnement).

Actionner les leviers de rationalité dans le choix de localisation des projets d'investissements mondiaux

Une analyse comparative de deux territoires « mal connus »

Cette analyse s'attachera à comparer deux territoires « mal connus » par les entreprises investisseuses françaises : la Floride et Bahreïn. Outre leurs différences, ces territoires souffrent tous les deux d'une attractivité moindre sur le marché des IDE français. En effets, ils sont souvent dans l'ombre de concurrents voisins qui figurent dans les premiers choix de localisation des entreprises françaises. Le tableau ci-dessous illustre la faible attractivité dont souffre la Floride et Bahreïn face à leurs principaux concurrents respectifs : la Californie et Dubaï.

La différence de niveau d'accompagnement entre la Floride et Bahreïn n'est pas problématique dans notre analyse. En effet, la Floride et Bahreïn n'ont pas le même stade développement, ni le même volume et la même qualité de flux entrants d'IDE. Néanmoins, ils disposent tous les deux des mêmes difficultés d'attractivité, relatives à leurs principaux concurrents. Les atouts de ces deux territoires sont moins visibles que ceux de Dubaï ou la Californie. Nous avons donc choisi de concentrer notre recherche sur les faiblesses et les forces de ces territoires, relatives à leurs concurrents, pour apporter des solutions concrètes aux territoires souffrant de cette faible visibilité régionale.

Tableau n°2 : Destinations de flux d'IDE français dans le Moyen-Orient et aux Etats-Unis

	Moyen-Orient		Etats-Unis	
	<i>Bahreïn</i>	<i>Dubaï</i>	<i>Floride</i>	<i>Californie</i>
Flux d'IDE entrants (millions USD)	3,508	6,268	1,417	4,954
Rang dans les destinations mondiales d'IDE français	55 ^{ème}	28 ^{ème}	60 ^{ème}	20 ^{ème}
Rang dans les destinations du d'IDE français dans la région	4 ^{ème}	2 ^{ème}	4 ^{ème}	1 ^{ère}

Source : FDI Markets, données entre Janvier 2003 et Mai2017

En dépit de cette faible attractivité, Bahreïn et la Floride ont tous les deux des avantages comparatifs importants, notamment dans l'implantation de sièges régionaux. En effet, la Floride accueille déjà de grands acteurs de secteurs de pointe et à forte valeur ajoutée tels que l'aérospatial (Cap Canaveral, Centre spatial Kennedy, Daher, ...), la logistique et le transport (CMA CGM), les sciences de la vie (Sanofi Pasteur VaxDesign Campus). Néanmoins, beaucoup d'investisseurs français ne focalisent leur observation que sur ses capacités de tourisme et de loisirs, exacerbant leur valeur appréciative à l'égard de ces activités. Aussi, Bahreïn souffre d'une faible différenciation à l'égard de ses voisines du Moyen-Orient, notamment du fait de sa petite taille. Ce territoire a néanmoins de grandes capacités les services financiers (reconnaissance mondiale à l'égard de son dispositif de régulation, poids dans la finance islamique) et le manufacturing (aluminium, chimie, plasturgie, production d'acier). Ce territoire souffre d'une double peine : être « mal connu » (mauvaise observation de son potentiel, admiration exacerbée des investisseurs pour ses concurrents, tels que Dubaï) et être « méconnu » (faible perception par les investisseurs). Afin de gagner en compétitivité sur le marché des IDE, ces deux territoires doivent donc atteindre les objectifs suivants afin d'être « mieux connus » par les investisseurs comme synthétiser dans le tableau 3.

Tableau n°3 : Les principaux enjeux de Bahreïn et de la Floride pour accroître leur compétitivité

	Bahreïn : territoire « méconnu » et « mal connu »	La Floride : territoire « mal connu »
Une meilleure reconnaissance	Présentation approfondie du territoire afin qu'il soit différencier de ses voisins	Créer une nouvelle reconnaissance , complémentaire mais différente de celle présente dans l'esprit des investisseurs
Une création d'image plus juste	Utilité : Prouver l'existence d'une équation entre les besoins du projet d'investissement des entreprises et le potentiel du territoire	
	Représentation : Présenter l'ensemble du potentiel du territoire	Représentation : 1. Vaincre les effets pervers de l'image actuelle 2. Présenter l'ensemble du potentiel du territoire
	Prouver l'existence du territoire	

Pour ce faire, ils peuvent se tourner vers des firmes de conseil qui élaboreront une stratégie de compétitivité pour accroître la part de marché de ces offres territoriales sur le marché des IDE. Néanmoins, l'action de ces firmes étant très spécialisée, nous pouvons légitimement nous demander quel rôle elles peuvent avoir dans l'accompagnement de ce type de territoire.

Identifier les leviers de rationalité : un préalable nécessaire

Sur tout marché, l'offreur capte des clients en comprenant et en répondant à leurs besoins. Dans le cas du marché des IDE, le territoire mal connu (offreur d'un site territorial) deviendra plus attractif si son offre territoriale apporte des solutions concrètes aux besoins des clients (les entreprises qui ont des projets d'investissements mondiaux). Pour comprendre les comportements qui se cachent derrière ces projets d'investissements, il faut cerner les différents choix qui composent la stratégie internationale de la clientèle :

- **L'objectif de l'internationalisation** : trouver les différents relais de croissance espérés qui se cachent dans cette stratégie internationale : opportunités de croissance, accès à de nouvelles ressources, intégration de nouveaux acteurs dans la chaîne d'offre,
- **Les activités concernées** : comprendre comment s'organise la chaîne de valeur mondiale de l'entreprise
- **Les choix du mode d'entrée** : comprendre quel est le mode d'entrée le plus adapté, selon la nature des gains espérés et le type de ressources nécessaires (par exemple, grâce au paradigme OLI (pour *ownership, location and internalization*) (Dunning, 1991))

Une fois ces choix stratégiques réalisés, l'entreprise va sélectionner un territoire pour implanter son projet d'investissement. Pour ce faire, elle va élaborer une grille de critères, qui seront jugés rationnels s'ils sont cohérents et servent la stratégie internationale du projet d'investissement de l'entreprise. Ces critères peuvent avoir deux dimensions : résidentielle et productive.

- *Critères résidentiels* : l'attractivité économique résidentielle d'un territoire mesure sa capacité à attirer des individus ou des ménages sous forme de localisation temporaire ou résidentielle. Bien qu'ils soient peu visibles, ces critères sont importants pour les entreprises qui souhaitent expatrier une partie de leur capital humain sur le nouveau territoire.
- *Critères productifs* : les critères associés à cette attractivité concernent les ressources productives dont a besoin l'entreprise pour implanter son projet.

De plus, ces critères peuvent être classés sous deux sortes de compétitivité :

- *Compétitivité-qualité* : capacité du territoire à conquérir des parts sur le marché des IDE indépendamment du niveau de prix grâce à la demande, à la qualité réelle ou supposée de l'offre territoriale
- *Compétitivité prix* : capacité du territoire de proposer des atouts à prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente

Dans le cadre de notre recherche-action, nous ciblons les critères de localisation d'une activité particulière : celle du siège régional. Chargée de coordonner l'activité d'une entreprise sur un marché ciblé, cette activité génère des besoins spécifiques et observables (voir annexe 1). Par exemple, les critères résidentiels seront mobilisés avec les critères productifs puisque ce type d'activité requiert souvent des effectifs mobiles et une expatriation du capital humain du siège social. Aussi, la compétitivité qualité et prix seront aussi évaluées.

Prouver l'existence d'une adéquation entre les besoins générés par leur projet d'investissements et les atouts du territoire mal connu.

Cette étape est indispensable dans l'accompagnement d'un territoire mal connu. En effet, les investisseurs ont à l'esprit les principaux avantages que peuvent offrir un territoire attractif (dit « bien connu »). Ainsi, la mission de la société de conseil sera de rationaliser l'image faite du territoire mal connu en prouvant la capacité de ce territoire de répondre aux besoins du projet d'investissement (qui sont explicités dans la grille de critères annexe 1). La société de conseil réalise cette première mission en s'appuyant sur un diagnostic et une analyse du positionnement du territoire en 2 étapes :

1. Il convient tout d'abord, au travers d'un travail de diagnostic, de vérifier si le territoire mal connu a des avantages comparatifs cohérents avec l'implantation d'un siège régional. Grâce à la grille des critères de localisation (dressée aux contacts des

entreprises investisseuses), la société de conseil évalue le potentiel du territoire mal connu en le comparant à son principal concurrent (la Californie pour la Floride, Dubaï pour Bahreïn). Le but est d'identifier les principaux avantages comparatifs du territoire mal connu dans l'implantation de sièges régionaux, à savoir : une faible concurrence interne, un marché régional porteur, un service d'éducation de qualité pour les enfants expatriés, un faible coût de inputs et une certaine qualité de vie au regard des prix des biens alimentaires et du foncier. Appliqué à notre cas, cette première étape démontre que la Floride et Bahreïn ne souffrent **pas de déficit d'avantages comparatifs** et qu'ils peuvent être intégrés dans une stratégie de compétitivité.

2. La société de conseil doit ensuite traiter les données récoltées dans la première étape pour positionner le territoire sur le marché des IDE. En d'autres termes, cela revient à créer le contenu de l'image que l'on voudrait associer à ces territoires dans l'esprit des investisseurs.

Tableau n°4 : Le positionnement résidentiel de la Floride et de Bahreïn

	Forces : L'attraction de résidents de long terme et de familles	Faiblesses : L'image résidentielle a une faible valeur intrinsèque
Analyse avantages comparatifs	Service d'éducation de qualité Faible coût immobilier et coût de la vie	Qualité aéroports Sécurité interne
Portée image résidentielle	Connus grâce à l'image touristique	Faible portée résidentielle
Contenu de l'image résidentielle	Rayonnement culturel de masse et accessible	Rayonnement culturel peu valorisé Pas de style de vie propre Faibles icones territoriales

Tableau n°5 : Le positionnement productif de la Floride et de Bahreïn

	Forces : Plateforme pour un marché externe, environnement d'affaire privilégié, image productive stable	Faiblesses : Limites de la plateforme, ressources peu adéquates, faible portée de l'image productive
	Opportunités : Position profitable pouvant accroître la valeur intrinsèque du territoire	Menaces : Vulnérabilité due à la plateforme et à la faible valeur intrinsèque
Analyse avantages comparatifs	Accès à un marché porteur Faible concurrence interne Faible coût des inputs	Faible dynamisme (capital humain, talents étrangers, marché local). Faibles filières d'excellence, faible volume de services financiers. Petits aéroports, faible sécurité interne
Portée image productive	Investisseurs mondiaux solides	Faible visibilité mondiale
Contenu sectoriel de l'image productive	Secteurs prometteurs (construction, services professionnels et financiers)	Faible diversification Faibles secteurs à forte valeur ajoutée, peu d'emplois qualifiés par les IDE actuels, ...

Les tableaux 4 et 5 dressent les positionnements résidentiel et productif dressés pour la Floride et Bahreïn, en fonction de leurs avantages comparatifs, du contenu et de la portée de leurs images respectives.

Pour autant, construire une stratégie de compétitivité uniquement basée sur le positionnement commun n'est pas suffisant. Les deux territoires ne sont pas au même stade d'accompagnement par la société de conseil (La Floride l'est depuis 11 ans et Bahreïn depuis 1 an). Les enjeux sont donc différents malgré une faible visibilité commune. Aussi, ce positionnement commun délaisse les avantages « mixtes » : ceux que la Floride partage avec Dubaï et que Bahreïn partage avec la Californie. Enfin, il ne permet pas d'anticiper les différentes évolutions de ces territoires : il ne donne qu'une vision descriptive. Ainsi, nous pensons que l'image de ces territoires sera plus proche de l'état des choses si on l'enrichit de la nature des différents avantages. Cela permettra d'établir une hiérarchie des avantages du territoire mal connu en prenant en compte la diversité et la dynamique de ses atouts et de ses handicaps. Pour ce faire, nous commencerons par définir les deux dimensions de l'attractivité qui interagissent sur ces territoires mal connus :

- *L'attractivité exogène* : Elle mesure l'ouverture du territoire sur les investisseurs étrangers. Elle ne prend en compte que l'apport de ressources extérieures. Dans notre cas, la Floride et la Bahreïn ont tous les deux une faible attractivité endogène puisqu'ils sont mal connus auprès des investisseurs.
- *L'attractivité endogène* : Elle mesure la capacité d'un territoire à mettre en valeur ses ressources internes (synergie des individus, politiques internes...).

Ces deux attractivités vont chacune impacter le potentiel du territoire mal connu (annexe 2 et 3). Ainsi, bien que la Floride et Bahreïn bénéficieront d'un impact commun de leur faible attractivité exogène, leurs avantages divergeront selon leurs capacités endogènes.

Nous sommes à présent aptes à comprendre la nature des différents atouts de ces territoires mal connus et donc à mieux les utiliser. Ainsi, nous proposons de composer l'image en fonction des quatre natures d'avantages ci jointes, classées par ordre croissant de qualité :

- *Les handicaps* : Ils résultent directement d'un faible apport de ressources externes et d'une mauvaise mise en valeur des ressources internes. Ils sont le principal obstacle à l'attractivité d'un territoire. Ils doivent être résolus à terme pour ne pas handicaper le marketing territoriale menée. Par exemple, nous trouvons : la faible réserve de capital humain, le marché local peu dynamique, le risque d'insécurité interne.
- *Les avantages comparatifs temporaires* : Ils concernent les effets positifs directs d'une faible attractivité exogène. Souvent mis en avant, ces avantages n'en restent pas moins fragiles. Ils peuvent être proposés par un nouveau concurrent peu attractif. Ils sont aussi destinés à disparaître si la stratégie de marketing territorial fonctionne. Cela concerne la faible concurrence interne et les faibles coût d'inputs et de la vie.
- *Les avantages potentiels* : Ces avantages sont nourris par une bonne mise en valeur des ressources internes. Néanmoins, ils manquent de visibilité et d'envergure du fait de la faible attractivité exogène. Ils sont tout de même une ressource très utile au marketing territorial, qui aura pour but de leur donner plus de visibilité auprès des investisseurs étrangers. Par exemple, cela concerne la qualité des filières d'excellence et des services financiers.
- *Les avantages comparatifs* : Ces atouts sont le bouclier des territoires mal connus face à leurs concurrents. Ils proviennent d'une mise en valeur des ressources

endogènes si forte qu'ils ne souffrent pas de la faible attractivité exogène. Ils doivent absolument être mis en valeur auprès des investisseurs : ce sont les armes les plus fortes et les plus stables des territoires mal connus. Par exemple, nous pouvons citer l'accès à un marché externe et la qualité du service d'éducation pour expatriés

Une fois le diagnostic et le positionnement réalisés, on peut alors déterminer les actions nécessaires pour réduire les obstacles irrationnels qui écartent les entreprises d'un choix de localisation optimal.

Réduire les obstacles irrationnels qui écartent les entreprises d'un choix de localisation optimal

Pour réduire les obstacles irrationnels, il convient dans un premier temps de les identifier et de comprendre leur nature. Cela permettra à la société de conseil de trouver ensuite des solutions pour les surmonter.

Identifier les obstacles irrationnels

Très tôt, Simon (1959) a reconnu la complexité des processus de décision et a accordé une grande place à l'apprentissage des acteurs et à la dimension cognitive de la décision. Il a permis d'élargir la conception usuelle de la rationalité en prenant en compte notamment la cognition sociale et a introduit notamment le concept de « rationalité limitée » dans l'analyse économique. L'individu rationnel ne maîtrise pas tous les éléments de son environnement et ne peut calculer toutes les potentialités. Il ne dispose pas toujours d'une profondeur de raisonnement illimitée ni d'une mémoire exceptionnelle. Il peut, en revanche, se fixer des objectifs limités, rechercher des solutions alternatives et adopter celle qui lui apparaît comme étant la plus satisfaisante.

L'économie comportementale ensuite à chercher à mieux comprendre pourquoi les êtres humains peuvent adopter un comportement irrationnel dans certaines situations et s'écartent d'un comportement d'*Homo Economicus*. La finance comportementale plus précisément a mis en évidence l'existence de biais comportementaux. Kahneman et Riepe (1998) montrent qu'ils sont principalement de deux natures : émotionnelle (erreur de décision due à une émotion excessive ou non contrôlée) et/ou cognitive (erreur affectant la mémoire, la compréhension ou le raisonnement). Ces deux auteurs développent plus précisément une typologie mettant en évidence dix biais. Ces derniers, utilisés initialement pour l'analyse des comportements des salariés de la finance, peuvent être remobilisés pour comprendre comment ils influencent et peuvent même fausser les décisions d'investissements internationaux. Le tableau 6 illustre nos propos en donnant des exemples concrets dans notre cas.

Grâce au marketing territorial, la société de conseil accompagnera les entreprises pour dépasser ces biais comportementaux et activer les leviers de rationalité présentés précédemment. Le tableau 7 résume les principaux outils d'élaboration d'une stratégie de marketing territorial : le pilotage, l'étude marketing et l'action marketing.

Tableau n° 6 : Biais comportementaux et choix de localisation.

	Biais		Définition	Exemples
Emotionnelle	Excès de confiance	de	Surévaluer ses capacités ou celles d'un objet externe	Surévaluer les capacités de l'entreprise à s'adapter au territoire et/ou le potentiel d'un territoire
	Aversion risque	au	Etre obsédé par des pertes potentielles	Privilégier des territoires connus (jugés peu risqués) et occulter des territoires mal connus pouvant être optimaux
	Biais de confiance	de	Biaiser un argument par la croyance en la vérité ou la fausseté de la conclusion	Avoir une image préconçue de certains territoires, de leur potentiel et ne pas être ouvert pour découvrir de nouveaux territoires
Cognitive	Mémoire sélective		Isoler inconsciemment des informations négatives dans son esprit	Occulter certaines informations clefs (ex : témoignages d'implantations ratées)
	Ancrage		Accorder trop d'importance aux informations connues ou observables	Ne pas souhaiter découvrir le potentiel de nouveaux territoires et surestimer les informations déjà connues
	Comportement moutonnier		Suivre de manière automatique le comportement des autres acteurs	Choisir le même territoire que les entreprises concurrentes, sans tenir compte des besoins particuliers de l'entreprise

L'apport du marketing territorial pour les territoires « mal connus »

Tableau n°7 : Elaboration d'une stratégie de compétitivité (d'après Hatem (2007))

	Principaux outils	Fonctions
Le pilotage marketing	Service de veille, recueil d'informations	Il sert à définir les priorités, les moyens et l'organisation mobilisés dans le mode opératoire
L'étude marketing	Statistiques, études, enquêtes, analyse de marché	Elle réalise les analyses de marché demandées lors du pilotage de la stratégie. Elle apporte des informations sur les entreprises, les projets et l'offre territoriale pour la mise d'action
L'action marketing	Promotion, prospection, mobilisation acteurs locaux, amélioration de l'offre locale	Elle est directement construite par le pilotage marketing. Elle mobilise les informations générées par l'étude marketing et renvoie des informations concrètes

Nous avons essayé de décomposer plus finement le cadre d'action de la société de conseil. Ainsi, nous distinguerons les modalités opératoires qui sont fixes (qui interviennent quel que soit l'étape d'accompagnement) à celles qui sont évolutives (qui varient donc au grès de l'approfondissement de la stratégie d'accompagnement) et les champs d'action associés à chacune d'entre elles.

Des modalités fixes d'accompagnement : un cadre structurant

S'agissant du **pilotage marketing**, l'objectif est d'accroître la valeur perçue des territoires mal connus par les investisseurs. Dans le cas des territoires mal connus, les obstacles irrationnels sont si prégnants qu'il convient de développer une stratégie large (concernant toutes les étapes qui de la « prise de décision » de la localisation) et de moyen-terme (renouvellement nécessaire des contrats sur une dizaine d'année). Dans ce cadre, il convient de développer un pilotage adapté, basé sur une individualisation des besoins des investisseurs comme le confirme le directeur de l'entreprise de conseil étudiée. Les propos du directeur de l'entreprise de conseil étudiée illustrent ces différents éléments : *« Puisque notre offre est peu connue, on doit démontrer à chaque fois par rapport aux besoins spécifiques de l'entreprise pourquoi Bahreïn où la Floride sont intéressantes. C'est une problématique propre aux territoires mal connus (...) C'est plus qu'une stratégie de niche : c'est une stratégie d'individualisation de la recherche d'investisseurs. Grâce au travail de veille et de recherche, on ne va pas seulement travailler sur des secteurs mais travailler au niveau des entreprises pour voir pourquoi la Floride ou Bahreïn peuvent être des solutions à leurs problématiques spécifiques »*

Pour résumer, le pilotage marketing est basé sur deux démarches complémentaires. La première est la qualification de la demande : elle consiste à sélectionner les entreprises protestées selon des critères spécifiques (l'intérêt géographique des entreprises, Les secteurs prioritaires des territoires, Les projets cohérents et générant des externalités positives). Ensuite, compte tenu des besoins captés auprès des projets prospectés, il faut adapter les informations transmises sur l'offre territoriales entre une approche transversale (données générales), une approche sectorielle (données centrées sur une thématique particulière) et une approche d'opportunités d'affaires (données concentrées sur des opportunités précises).

Ce pilotage définit **l'étude marketing**. En effet, la société de conseil doit rechercher des informations précises pour construire et implanter sa stratégie de compétitivité. Ces données sont relatives à l'entreprise, à son projet d'investissement, au marché des IDE et l'offre territoriale. Les données disponibles sont rares pour les territoires mal connus et il existe ainsi un enjeu primordial à collecter des données de qualité (l'agence de développement locale peut être amenée à coopérer pour fournir de la documentation. Ces informations vont avoir plusieurs fonctions (sélectionner les cibles ou les projets par exemple) comme le résume le tableau ci-dessous.

Le recueil de ces données est primordial pour ce type de territoires. En effet, il est un gage de la qualité de l'image territoriale émise et de l'accompagnement apporté à l'entreprise. Il compose tous les maillons de la stratégie. Par exemple, une recherche de données efficace sur l'offre territoriale permettra d'adapter l'approche de l'offre (transversale, sectorielle, opportunités d'affaires) en fonction des différents besoins de l'entreprise déterminés dans le pilotage.

Enfin, la société de conseil propose à l'agence de développement territoriale une meilleure répartition des tâches concernant **l'action marketing**. En effet, elle propose d'externaliser les activités de support (recherche d'investisseurs externes, prospection, promotion ; recherche d'investisseurs internes ; contact ciblé avec l'entreprise investisseuse) et de mutualiser avec elle ses compétences concernant les activités principales (négociation, services d'implantation, etc.). En effet, selon le directeur de la société de conseil « Notre mission de représentation inclue de la prospection et de la promotion. Aussi, on ne s'arrête pas à l'identification de projets : on accompagne l'entreprise au-delà de l'identification de son projet. On participe à l'accompagnement du projet (activité de négociation et d'accompagnement). Pour résumer, on a une phase de détection, de négociation et d'accompagnement. »

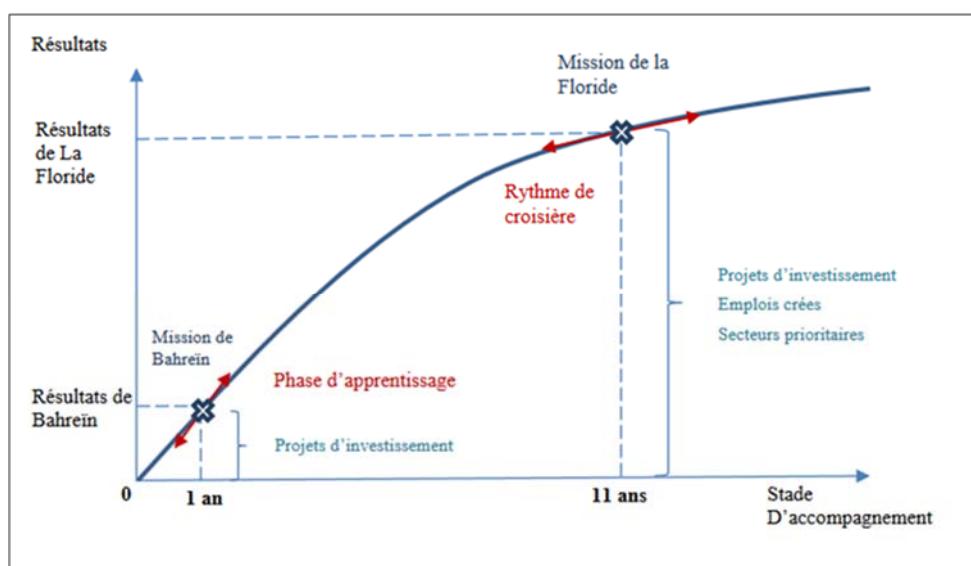
Tableau n°8 : Données mobilisées dans l'étude marketing

	Objectif des données	Exemples de données
Entreprises	Sélectionner les cibles	Evaluation de la santé financière de l'entreprise, suivre les critères de segmentation
	Appréhender les besoins de l'entreprise	Mesure de l'intérêt de l'entreprise pour la zone géographique, autres implantations éventuelles
Projets	Sélectionner les projets	Viabilité des projets
	Construire un argumentaire	Dimension du projet, contraintes technologiques,...
Marché des IDE	Comprendre la dynamique des marchés des IDE	Caractéristiques des principaux flux d'investissement
	Positionner le territoire face aux concurrents	Positionnement comparatif du territoire mal connu avec ses concurrents (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
Offre territoriale	Recueillir des données de bonne qualité	Données macroéconomiques, méso-économiques et microéconomiques

Des modalités d'action variables : une perspective dynamique dans l'accompagnement des territoires

Au sein de ce cadre structurant, certaines modalités doivent néanmoins évoluer tout au fil de la stratégie afin de surmonter l'ensemble des obstacles irrationnels présents dans l'esprit de l'investisseurs. Nous pourrions ainsi comparer ces différentes modalités entre le début de l'accompagnement du territoire mal connu et méconnu (Bahreïn) et la fin de l'accompagnement d'un territoire, qui est de moins en moins « mal connu » (la Floride). Cette comparaison est illustrée figure 1.

Figure 1 : Résultats obtenus au cours de l'accompagnement de Bahreïn et de la Floride



Les objectifs fixés dans la stratégie de compétitivité doivent toujours croître, de manière quantitatif ou qualitatif. L'accompagnement de Bahreïn a un an et a comme objectif de tester le positionnement et la stratégie de prospection mobilisée. Cet objectif se vérifie en termes quantitatifs de projets d'investissement détectés, gagnés et implantés. Les premiers résultats

montrent que Bahreïn a été considérée comme une destination choisie pour l'implantation de sièges régionaux. Le positionnement et la prospection mobilisés par les sociétés de conseils sont donc pertinents.

Pour la Floride, l'accompagnement dure depuis une dizaine d'années. Les marqueteurs de la société de conseil ont déjà vérifié la pertinence du positionnement et de la prospection. Ainsi, actuellement, leur objectif est de positionner la Floride sur des secteurs prioritaires à forte valeur ajoutée dans l'esprit des investisseurs français. Les objectifs intègrent donc une dimension qualitative. Grace au travail réalisé en amont durant les dix dernières années par les sociétés de conseils, le potentiel de la Floride est mieux connu auprès des investisseurs. La co-directrice de la société de conseil étudiée explicite les résultats positifs de sa mission : « *Je pense que la Floride n'est plus un territoire peu attractif. Par exemple, selon le Census Bureau, c'est le second Etat le plus attractif pour l'aéronautique. La faible attractivité était présente il y a 10 ans. Aujourd'hui, l'Etat commence à être connu* ». La maturité de sa mission permet à l'agence cliente Enterprise Florida de poser des objectifs beaucoup plus précis et variés (en termes de détection de projets, de création d'emplois, ...).

Les obstacles rencontrés au cours de ces deux missions ne sont pas de même nature. La stratégie de Bahreïn, qui est toujours en phase d'apprentissage, a rencontré des obstacles spécifiques. Tout d'abord, les projets implantés sont surtout de petite dimension : ils auront un faible impact sur le développement du territoire. De plus, le directeur de la société de conseil a remarqué que les entreprises investisseuses mettaient beaucoup de temps à implanter leurs projets à Bahreïn. Il détaille cet obstacle rencontré : « *La difficulté actuelle est la concrétisation des projets. La négociation est certes longue, mais une fois la décision prise, la concrétisation du projet est trop longue. Nous avons du mal à emmener les projets à l'implantation (plus que pour la Floride). C'est normal, il est plus difficile d'aller dans un pays du Moyen-Orient qu'aux Etats-Unis. Nous devons essayer de comprendre comment nous pouvons accélérer cette phase. Concrètement, il y a peu de prestataires de services français à Bahreïn par rapport à la Floride. Les entreprises françaises doivent donc travailler avec des prestataires de services qu'ils ne connaissent pas et dans une autre langue. Nous devons gérer cela* ».

Pour sa part, la co-directrice de la société exprime aussi un obstacle rencontré dans sa mission de la Floride : « *Les limites tiennent au fait que l'on ne pourra pas attirer toutes les entreprises. La Floride n'est pas pertinente pour toutes. Tout dépend de la cible : par exemple, pour les activités IT, la Californie est beaucoup plus pertinente. C'est aussi le cas pour les life sciences et Boston* ». La stratégie de segmentation des cibles est plus stricte que celle de Bahreïn. Ainsi, les consultants de la Floride choisissent de ne pas se confronter à la concurrence sur certains secteurs mais de la contourner. En d'autres termes, ils sacrifient le potentiel de certains secteurs à forte valeur ajoutée.

Enfin, les deux missions n'ont pas les mêmes **enjeux pour l'avenir**. La stratégie d'accompagnement de Bahreïn est toujours en construction. On observe que les objectifs pour l'avenir de la mission sont orientés autour de trois éléments :

- Changer la nature des projets prospectés pour accroître la qualité des projets implantés sur Bahreïn, non pas en termes de nombres mais de dimension. Le directeur indique en effet que « *les résultats vont au-delà de mes espérances. Néanmoins, nous devons poursuivre la croissance des résultats en termes d'impact des projets. Aujourd'hui, nous avons détecté un projet de très grande dimension, un de moyenne dimension et quatre de petites dimensions. J'aimerais que d'ici un ou deux ans nous ayons quatre projets de grandes dimension et deux de petites dimensions* ».
- Raccourcir la phase de concrétisation des projets pour améliorer les relations entre les entreprises françaises investisseuses et les prestataires de services locaux.

- Mobiliser les informations captées par la prospection : *« l'activité de prospection suit une courbe d'expérience permettant d'anticiper la demande des entreprises, d'affiner notre ciblage et notre message (...) Quand nous commençons, on tâtonne. Plus le temps passe, mieux on connaît l'offre ».*

La co-directrice a exprimé son souhait de poursuivre l'accompagnement de la Floride sur un rythme de croisière. En effet, la consultante a indiqué qu'il y aurait un accroissement des objectifs fixés (en termes de projets et d'emplois créés) mais que les segments prioritaires seront toujours la clef de voute de l'accompagnement de la Floride. Le but est que la Floride soit mieux de plus en plus connue auprès des investisseurs français pour ses secteurs clefs.

Conclusion : une stratégie séquentielle et adaptative comme rôle des firmes de conseil dans l'accompagnement des territoires mal connus

Cet article avait pour objectif de mieux comprendre le rôle des sociétés de conseil dans l'accompagnement des territoires « mal connus » auprès des investisseurs du marché des IDE. Dans le cadre d'une recherche-action, nous avons cherché à mieux comprendre l'élaboration de leur stratégie grâce à une étude comparative de deux territoires « mal connus », la Floride et Bahreïn, suivis par une société de conseil. La stratégie repose sur un processus d'accompagnement composé de plusieurs étapes.

La société de conseil a besoin dans un premier de réaliser un diagnostic précis des territoires à deux niveaux :

- 1) *Auprès de son image existante* : Il s'agit d'évaluer la qualité de la reconnaissance et de la création d'image pour comprendre si le territoire est « mal connu » et/ou « méconnu », puis de dresser ses principaux besoins pour accroître son attractivité.
- 2) *Auprès de sa dotation d'avantages comparatifs* : Il s'agit d'évaluer le potentiel de l'offre territoriale en mobilisant une grille de critères décisifs dans le choix de localisation des entreprises investisseuses. La méthode CERISE REVAIT peut être très utile pour cette étape.

Ce diagnostic permet d'évaluer l'écart qui existe entre l'image construite par les investisseurs et le potentiel du territoire. Afin de réduire cet écart, la société de conseil devra dans un second temps positionner le territoire. Il s'agit d'activer les leviers de rationalité de l'investisseur en lui prouvant que le territoire a le potentiel de répondre à ses besoins. Ce positionnement sera à dimension résidentielle et productive. Il devra aussi tenir compte de la nature des différents avantages des territoires, pour créer une image la proche possible de l'état des choses du territoire.

Enfin, nous avons pu montrer que la société de conseil devra construire sa stratégie d'accompagnement en termes de pilotage, de recueil de données, de mode opératoire et de résultats. Celle-ci devra à la fois être structurée d'un cadre fixe (par exemple l'individualisation des investisseurs, externalisation des activités de supports du mode opératoire) mais aussi contenir au sein de celui-ci une dynamique qui s'adaptera aux différents stades d'accompagnement (objectifs, obstacles, enjeux).

Il faut noter que comme indiqué dans la partie méthodologie de cette communication, après avoir réalisé le diagnostic et le positionnement de la Floride et de Bahreïn, nous avons présenté nos résultats à la société de conseil. L'intérêt était d'obtenir l'avis et d'éventuels conseils d'experts. A l'époque, nous ne parlions pas encore de territoires « mal connus », mais plutôt de territoires « peu attractifs ». Face aux résultats présentés, la directrice de la mission de Floride a émis ses réserves face à notre choix étymologique : *« Le terme « peu attractif » me gêne car il induit une dimension négative. Ces territoires ne sont pas peu attractifs : ils sont*

mal connus par les entreprises [...] Je pense que la Floride n'est plus un territoire peu attractif aujourd'hui ». Le directeur de la mission de Bahreïn a également souligné l'attractivité croissante de son territoire client et ses résultats encourageants. La directrice de la mission de Floride a ajouté : « *L'idée est de montrer qu'ils sont moins attractifs que leurs concurrents, Dubaï et la Californie ».*

Ainsi, à l'issue de ces entretiens, nous avons choisis d'enrichir la phase de diagnostic. En effet, il semblait clair que la faible attractivité de ces territoires n'est pas une cause mais la conséquence d'une faible visibilité de ces territoires face aux concurrents territoriaux auprès des investisseurs. Nos premières étapes de recherches ont prouvé que ces territoires disposaient d'atouts compétitifs dans l'attraction de projets d'investissement, pouvant leur potentiel économique. Notre intérêt s'est alors porté sur les trois interrogations suivantes :

1. Pourquoi les investisseurs français privilégient Dubaï et la Californie dans l'implantation de sièges régionaux ?
2. Pourquoi le potentiel économique de Bahreïn et de la Floride est-il mal connu par les investisseurs ?
3. Comment une société de conseil peut-elle aider ces territoires pour les rendre plus visibles, et en somme plus attractifs ?

Nous rappelons que notre recherche n'a pas vocation à prendre en compte les particularités sectorielles. En effet, nous ciblons une activité fonctionnelle (le siège régional), sans faire de distinction de secteurs. Cela peut constituer un axe d'approfondissement futur.

En outre, et bien que Bahreïn dispose d'un savoir-faire historique dans les services financiers, cet état est en concurrence avec Dubaï pour des activités de forte valeur ajoutée. Le directeur de la mission de Bahreïn nous souligne ainsi qu'« *on a une très forte concurrence avec Dubaï pour le front office mais on est plus compétitif pour le back office* ». Ainsi, Bahreïn dispose aujourd'hui d'une faible visibilité, relative à Dubaï, pour les activités financières du fait des activités de back office (peu visibles par rapport aux sièges sociaux) qu'elle attire et de l'effet volume des flux entrants d'IDE de Dubaï. Le territoire a donc besoin d'accompagnement pour mettre en valeur son savoir-faire historique et le faire mieux connaître auprès des investisseurs susceptibles d'émettre une « *représentation biaisée* » ou une « *image faussée* » de ce territoire, relative à Dubaï.

Ce travail de recherche présente des limites et ouvre sur des perspectives de recherche : en tant que travail exploratoire, il nécessite d'être enrichi par des entretiens semi-directifs complémentaires auprès d'autres sociétés de conseil. Il conviendrait également d'élargir l'analyse à d'autres territoires mal connus, de dépasser une comparaison binaire des territoires. La qualité des informations relatives aux critères est variable d'un territoire à l'autre dépendamment de leurs origines et de la fréquence d'actualisation de ces dernières. Enfin, nous poursuivons cette recherche exploratoire par la réalisation d'entretiens semi-directifs complémentaires en direction à la fois d'autres acteurs au sein de la société de conseil mais aussi de parties prenantes directement impliquées dans les territoires concernés ; la société de conseil ne travail effectivement pas de manière isolée et fait partie d'un « système » plus global de promotion des investissements étrangers.

De plus, il serait intéressant de s'inspirer des travaux de Hostert (2013) afin d'approfondir ce travail, notamment grâce à sa contribution sur les pressions externes exercées par les parties prenantes. En effet, puisque nous positionnons la Floride et Bahreïn comme deux portes d'entrée de marché régional, il serait opportun d'évaluer la sensibilité et la vulnérabilité de ces territoires face aux évolutions des territoires de ces marchés en question. Par exemple, nous pourrions évaluer l'impact de la crise diplomatique du Qatar, à partir de juin 2017, et l'image de Bahreïn et du Moyen Orient en conséquence. Il serait également propice d'évaluer la

sensibilité de la Floride face aux fluctuations économiques, sociales et politiques des différents pays d'Amérique Latine, qui sont très diversifiés.

Enfin, on peut poser légitimement la question de la transposabilité de la méthode CERISE REVAIT à des espaces économiques non ouverts, non matures et où la gouvernance n'est pas totalement démocratique ou même totalitaire. Si nous ne trouvons pas pertinent de distinguer le différentiel de niveau de démocratie entre Dubaï et Bahreïn, puisqu'il ne nous semblait pas significatif, cette dimension peut tout de même être abordée indirectement au travers de certains critères employés (« qualité de vie », « sécurité interne », « climat d'affaires »). Il est tout de même envisageable d'intégrer cette dimension pour deux pays régionaux montrant une différence significative de démocratie. Il serait intéressant pour cela d'évaluer l'impact du régime démocratique dans le choix de décision de la localisation (par exemple des effets positifs escomptés) afin de dresser des critères pertinents pour comparer les territoires concernés.

Références

Ageri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. In *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (Dunod, p. 79-100). Jérôme Barthélemy et Nicolas Mottis.

Andoht, S. (2006). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (Palgrave Macmillan UK).

Batat, W. (2016). *Marketing territorial expérientiel: bassins de vie, branding, digital, expérientiel : toutes les facettes du nouveau marketing territorial*. Paris: Ellipses.

Bourdeau-Lepage, L., & Gollain, V. (2015). *Attractivité et compétitivité des territoires: théories et pratiques*. Paris: CNER.

Chamard, C., Rousset, A., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V., & Boisvert, Y. (2014). *Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Louvain-La-Neuve: De Boeck.

David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management* (Presses des MINES). David, A., Hatchuel A. et Laufer R.

Dunning, J. H. (1991). The eclectic paradigm of international production: A personal perspective. In *The Nature of the Transnational Firm* (Routledge). London and New York: C.N. Pitelis and R. Sugden.

Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1, 55-66.

Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement*, 38(149), 27-41.

Gollain, V. (2010). *Guide du marketing territorial*. Voiron (Isère): Territorial éditions.

Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques*. Colombelles, France: EMS.

Hostert, M. (2013). *Stratégie d'internationalisation d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) : le cas du Luxembourg : déterminants, défis et leviers* (Doctorat Sciences de gestion). CNAM, Paris.

Ingallina, P. (2007). L'attractivité des territoires. In *L'attractivité des territoires : regards croisés* (p. 9-18). PUCA.

Kahneman, D., & Riepe, M. W. (1998). Aspects of Investor Psychology. *The Journal of Portfolio Management*, 24(4), 52-65.

Lamarche, T. (2003). Le territoire entre politique de développement et attractivité. *Études de communication*, (26). <https://doi.org/10.4000/edc.122>

Lemaire, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation: nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires* (3e éd. entièrement refondue). Paris: Dunod.

Léon, A., & Sauvin, T. (2010). L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? *Mondes en développement*, 149(1), 43.

Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.

Meyronin, B., Gayet, J., & Collomb, G. (2015). *Marketing territorial: enjeux et pratiques*. Paris: Vuibert.

Michalet, C.-A. (1999). *La séduction des nations ou comment attirer les investissements* (Economica). Paris.

Michalet, C.-A. (2005). *Qu'est-ce que la mondialisation?: petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne pas encore s'il faut être pour ou contre*. Paris: La Découverte.

Pesqueux, Y. (2014). De la notion de territoire. *Prospective et stratégie*, 1(4-5), 55-68.

Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, 49(1), 253-283.

Vuignier, R. (2016, février). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique (Working paper). IDHEAP - Université de Lausanne.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage Publications). Thousand Oaks, California.

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage.

Annexe 1 : Critères mobilisés méthode CERISE REVAIT

	Critères compétitivité prix	Critères incitatifs	Exemple de variables utilisées
<i>Capital humain</i>	Coût capital humain	Un siège régional privilégiera le territoire qui propose le capital humain le moins cher	Salaire minium, salaires moyens, charges patronales
<i>Infrastructures</i>	Vol marché régional	Un siège régional privilégiera le territoire pour lequel le transport pour accéder au marché régional est le moins cher	Coût du transport pour accéder au marché régional (aérien, routier)
	Immobilier	Un siège régional privilégiera le territoire pour où l'immobilier est le moins cher	Classements de l'immobilier international
<i>Services</i>	Services professionnels	Un siège régional privilégiera le territoire sur lequel il aura l'accès le moins onéreux aux services professionnels	Coût d'accès aux utilities, classement « Cost of Doing Business » de KPMG
<i>Qualité de vie</i>	Cout de la vie	Des expatriés préféreront un territoire sur lequel le coût de la vie était peu élevé	Classements internationaux sur le coût de la vie
<i>Actions publiques</i>	Taxes	Un siège régional préférera s'installer sur un territoire imposant de faibles taxes	Etat des lieux des différentes taxes professionnelles
	Subventions	Un siège régional préférera s'installer sur un territoire offrant le plus de subventions pour son activité	Etat des lieux des différentes subventions proposées

	Critères compétitivité qualité	Critères incitatifs	Exemple de variables utilisées
<i>Capital humain</i>	Réserve de capital humain	Une population active dynamique et jeune	Population du territoire, population active, taux de croissance, âge de la population
	Qualification de la main d'œuvre locale	Une population qualifiée et dotée de compétences propres au territoire	Taux d'alphabétisation, langues parlées, qualité du système d'éducation supérieur
	Capacité d'attraction des talents externes	L'attraction des talents externes apporte des ressources uniques au capital humain	Part de la population locale et des expatriés, ses origines nationales, qualification et nationalité des expatriés
<i>Entreprises secondaires</i>	Filières d'excellence	Les secteurs économiques pour lesquels le territoire dispose des compétences non transférables et d'un leadership incontestable. Le territoire dispose d'un actif immatériel compétitif profitable à ses entreprises.	Comparaison des secteurs dans lesquels chaque territoire dispose d'un leadership régional, énumération des facteurs de succès
	Concurrence	Une faible occupation de sièges régionaux permet de protéger les entreprises installées sur le territoire et d'user de capital humain disponible.	Présence de sièges régionaux sur les territoires, taille et secteurs concernés
<i>Actions publiques</i>	Climat d'affaire	Un climat d'affaire profitable rend l'activité économique plus aisée et efficace	Classement sur l'environnement des affaires ("Doing Business", "America's Top States for Business 2016")
<i>Services</i>	Services financiers	Des services financiers de qualité sont nécessaires pour réaliser une activité efficace	Nombres d'acteurs majeurs financiers (investisseurs, background, ...) Qualité des services financiers
<i>Infrastructures</i>	Marché local	Un fort marché local permettra à l'entreprise de dynamiser son activité	Population, croissance par habitant, PIB, croissance du PIB, revenu par habitant
	Marché régional	L'accès à un fort marché régional est primordiale pour implanter un siège régional	Population du marché porteur, PIB, opportunités d'affaire
	Accès au marché régional	Un bon accès au marché régional est nécessaire pour coordonner l'activité qui y est déployée	Nombre de vols directs et durée pour accéder au marché régional
	Qualité aéroports	Des aéroports mondiaux de qualité sont nécessaires pour être relié au reste du monde	Nombre d'aéroports mondiaux, nombre de passagers, territoires desservis
	Immobilier professionnel	Un immobilier professionnel de qualité est nécessaire pour l'implantation d'un siège régional pour réaliser une activité de qualité	Présence de centres d'affaires, capacité d'accueil, date de construction et de rénovation, activités présentes
<i>Qualité de vie</i>	Qualité de vie	Des expatriés souhaitent s'installer sur un territoire doté d'une bonne qualité de vie	Classements internationaux sur la qualité de vie
	Service d'éducation	Des familles expatriées ciblent des territoires où le service d'éducation est de qualité et accessible en prix	Classement qualité de l'éducation, nombres d'établissements homologués français
	Sécurité	Des entreprises et des expatriés fuiront des territoires où règnent l'insécurité	Classements sur les villes jugées dangereuses, état des lieux de la sécurité interne
	Ouverture du territoire aux français	Des expatriés seront attirés par un territoire qui se trouve accueillant envers les français	Valeurs françaises, associations françaises, procédure pour obtenir un visa

Source : élaboré par les auteurs

Annexe 2 : les effets directs d'une faible attractivité exogène

Critères compétitivité qualité	Quels sont les effets directs d'une forte attractivité endogène ?
Réserve de capital humain	Effet positif : Politiques internes pour renforcer la qualité de vie des résidents (santé, logement, accès à l'alimentation, ...)
Qualifications de la main d'œuvre locale	Effet positif : Politiques internes d'enseignement primaire, secondaire et supérieur de qualité, investissement de la population locale dans l'économie, ...
Attraction de talents externes	Effet positif : Mise en valeur des expatriés et de leurs compétences, taxation avantageuse, proposition de partenariats avec des locaux, ...
Filières d'excellence	Effet positif : Savoir-faire interne, politiques économiques, coopération entre les membres de l'écosystème, ...
Climat d'affaire	Effet positif : Synergie de l'écosystème, régulations politiques avantageuses, ...
Services financiers	Effet positif : Savoir-faire interne du territoire en la matière, décisions politiques instaurées (régulation bancaire, taxation...), synergie entre les acteurs de l'écosystème
Marché local	Effet positif : Production nationale, consommation locale, dynamisme démographique, du développement du territoire, ...
Accès à la France	Effet positif : Mise en valeur du positionnement géographique, infrastructures de transports, accords internationaux (libre circulation des hommes, des marchandises)
Accès au marché régional	Effet positif : Mise en valeur du positionnement géographique, infrastructures de transports, accords internationaux (libre circulation des hommes, des marchandises...)
Qualité aéroports	Effet positif : Investissements dans les infrastructures d'aéroports
Immobilier professionnel	Effet positif : Politiques internes de construction, de rénovation, dynamisme de l'écosystème associé
Qualité de vie	Effet positif : Synergie entre les acteurs résidentiels, productifs et politiques
Service d'éducation	Effet positif : Politique du service d'éducation pour les enfants expatriés décidée par le gouvernement et les organismes associés
Sécurité	Effet positif : Mobilisation des forces publiques et l'ensemble des acteurs de la société
Ouverture du territoire aux français	Effet positif : Synergie entre les expatriés français, ouverture des locaux sur la France, politiques internes (par exemple, mesures pour l'obtention de visa).

Critères compétitivité prix	Quels sont les effets directs d'une forte attractivité endogène ?
Subventions	Effet positif : Fort niveau de subventions déterminé par les pouvoirs publics
Taxations	Effet positif : Fort niveau de taxation déterminé par les pouvoirs publics

Source : élaboré par les auteurs

Annexe 3 : les effets directs d'une forte attractivité endogène

Critères compétitivité qualité	Quels sont les effets directs d'une faible attractivité exogène ?
Réserve de capital humain	Effet négatif : Faible attraction d'actifs humains
Qualifications de la main d'œuvre locale	Effet négatif : Faible visibilité des systèmes de formation supérieure, faible attractivité de talents, faible synergie avec des entreprises prometteuses
Attraction de talents externes	Effet négatif : Faible attraction d'actifs de talents humains externes
Filières d'excellence	Effet négatif : Faible visibilité des compétences et de l'écosystème local, peu de synergie avec des entreprises porteuses
Concurrence	Effet positif : Environnement privilégié : protection de la concurrence par distance géographique
Services financiers	Effet négatif : Le territoire disposant de peu d'actifs financiers et de fonds à gérer n'attirent que des entreprises financières de back office
Marché local	Effet négatif : Le marché local provient de plusieurs facteurs relatifs au dynamisme interne et à l'attraction d'IDE (production interne, balance commerciale, revenu par habitant, ...)
Ouverture du territoire aux français	Effet négatif : Le territoire aura plus de chance d'être ouvert aux expatriés français s'il dispose de cette population chez lui.

Critères Compétitivité prix	Quels sont les effets directs d'une faible attractivité exogène ?
Coût capital humain	Effet positif : Du fait de la rigidité du marché du travail, une hausse du capital humain disponible tend vers une inflation des salaires
Immobilier	Effet positif : Du fait de la rigidité du marché de l'immobilier, une hausse de la demande de logements tend vers une inflation des prix
Services professionnels	Effet positif : Du fait de la rigidité du marché des services professionnels, une hausse du nombre d'entreprises et en somme de la demande de services professionnels tend vers une hausse du prix de cette activité
Coût de la vie	Effet positif : Du fait de la rigidité des besoins primaires (alimentaire, transports, ...), une hausse du nombre de résidents provoque une hausse du prix de ces marchés

Source : élaboré par les auteurs