



**HAL**  
open science

## Offre et ressource territoriales : quelles relations ?

Philippe Thiard

► **To cite this version:**

Philippe Thiard. Offre et ressource territoriales : quelles relations ?. Montagnes Méditerranéennes, 2004, 20, pp.87-96. hal-02265679

**HAL Id: hal-02265679**

**<https://hal.science/hal-02265679>**

Submitted on 11 Aug 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Philippe Thiard, « Offre et ressource territoriales : quelles relations ? », *Montagnes méditerranéennes*, n° 20, 2004, pp. 87-96**

L'offre territoriale est assurément une notion à la mode dont l'émergence est concomitante de l'affirmation, depuis une vingtaine d'années, de politiques d'attractivité visant, de la part d'États ou de régions, à capter les projets d'investissements internationalement mobiles. Le revue *Pouvoirs locaux* y consacre d'ailleurs indirectement son dernier numéro, intitulé « des territoires plus attractifs ». En réalité, cette notion d'offre territoriale, quoique désormais largement utilisée, n'apparaît pas totalement partagée par les théoriciens et les praticiens du développement économique.

On ne la rencontre guère dans les travaux des premiers même lorsque ceux-ci ont consacré plus spécifiquement leurs réflexions au marketing territorial (Bouinot et Bermils 1995, Noisette et Vallerugo 1996, Brossard 1997, Girard 1999, Rosemberg 2000, Bouinot 2002, Gouttebel 2001...)¹. Les seconds y font davantage référence mais avec des nuances : l'État répugne davantage à son utilisation que les collectivités territoriales. Ainsi, le site internet de l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux)² ne parle qu'à deux reprises d'offre territoriale : en accompagnement de l'interview de la présidente de l'agence, Clara Gaymard, pour préciser les missions de l'AFII, l'offre territoriale se trouvant définie de manière assez vague, et pour tout dire assez peu territoriale, comme l'ensemble des « filières sectorielles, pôles de compétences, sites industriels, opportunités d'affaires et partenariats d'entreprises » pouvant intéresser les investisseurs potentiels. De même, dans la page consacrée aux partenaires de l'AFII, il est rappelé que « les régions ont un rôle de mise en valeur des compétences locales qui les conduit à promouvoir une offre territoriale attractive et différenciée », ce qui ne nous en apprend guère plus sur la notion et semble assez éloigné de la définition précédente. De même, le CIADT (Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire) du 18 décembre dernier, consacré en partie à la mise en place d'une stratégie nationale en faveur des grandes métropoles françaises afin d'améliorer l'attractivité du territoire français, ne fait référence à aucun moment à la notion d'offre territoriale mais préfère parler de rayonnement, expression plus neutre et moins suspecte d'excès de libéralisme. Il est d'ailleurs assez remarquable que la pudeur gouvernementale n'ait pas symétriquement suscité la même réserve de la part des collectivités locales : commentant les décisions de ce CIADT, la FNAU (Fédération nationale des agences d'urbanisme) rappelle la capacité des grandes villes à agir sur leur « offre urbaine » et ainsi, en plein débat sur la décentralisation, le rôle que les acteurs locaux sont à même de jouer sur l'attractivité du territoire³.

De fait, les collectivités locales et ceux qui les conseillent sont les plus friands de cette terminologie. Sur un moteur de recherche internet comme *Voilà*, la moitié des 200 premières références collectées grâce à l'entrée « offre territoriale » portent effectivement sur ce terme précis⁴ et renvoient, en quasi totalité, à des sites web locaux, régionaux ou à ceux de prescripteurs du développement économique local, des agents immobiliers notamment. Très rares sont les utilisations particulières telle que « l'offre territoriale de soins », « l'offre territoriale d'enseignement », « l'offre territoriale de logements », de même que le seul site francophone d'origine étrangère repéré dans la liste est canadien et ne parle

---

¹ Les travaux de Laurence Texier sont toutefois ceux qui abordent le plus le développement économique territorial en termes d'offre. Le vocabulaire mobilisé est néanmoins assez varié : « offre de territoire », « offre d'implantation », « produit de ville », etc. (Texier 1999). Le dernier numéro de *Pouvoirs locaux* montre cependant que la notion d'offre territoriale est désormais utilisée par les économistes (Hattem 2004)

² L'AFII a été créée en 2001 par la loi sur les nouvelles régulations économiques. Elle remplace une structure plus ancienne apparue dans les années 1970, l'association *Invest in France Network*. Elle en reprend toutefois les missions : promotion du territoire national auprès des investisseurs, prospection de projets d'implantation d'entreprises internationalement mobiles, coordination des acteurs publics et privés intervenant dans l'implantation, veille économique sur les investissements internationaux...

³ FNAU, « Un regard de la FNAU sur les forces et faiblesses de l'offre métropolitaine française », *Les dossiers FNAU*, n° 15, mai 2004, 8 p.

⁴ Pour les autres, le moteur de recherche extrait des pages web dans lesquelles les deux mots, « offre » et « territoriale » sont disjoints.

d'offre territoriale qu'à l'occasion de l'octroi par le gouvernement du pays de nouveaux droits territoriaux aux tribus Inuites, ce qui nous renvoie bien sûr à un tout autre champ référentiel.

Ainsi la notion d'offre territoriale est apparemment d'inspiration franco-française et demeure assez ambiguë dans ses modes d'utilisation. C'est une caractéristique qu'elle partage avec la notion de ressource territoriale mais ce n'est probablement pas la seule comme essaiera de le montrer cette contribution. En effet, tout comme l'offre territoriale, la ressource territoriale peut se définir comme une construction, dans une optique de développement économique, reflétant l'intentionnalité des acteurs de ce développement, qu'ils soient publics ou privés, individuels ou collectifs. En ce sens, il s'agira de montrer que l'offre territoriale peut être interprétée comme une composante de la ressource territoriale mais qu'elle constitue également une réduction voire une simplification excessive de cette dernière.

### **L'offre territoriale : une notion récente, largement empirique et néanmoins discutabile d'un point de vue théorique**

Les définitions « officielles » de l'offre territoriale sont rares et sont pour l'essentiel issues du monde des praticiens du développement territorial. Ainsi *Ernst & Young*, dans une étude récente commandée par la DATAR, propose une définition assez large : « une offre territoriale est donc constituée par un ensemble de caractéristiques socio-économiques d'un territoire ayant un impact plus ou moins direct sur l'accueil et le maintien des activités économiques. Il peut s'agir d'éléments très hétérogènes : caractéristiques physiques du territoire, infrastructures (au sens le plus large), caractéristiques démographiques, structure du tissu économique, compétences en matière grise et en recherche, politiques fiscales et d'incitations financières, qualité des interdépendances locales et intensité de l'animation locale » (Ernst & Young 2002). Sans y regarder de trop près, on retrouve là bien des traits de la ressource territoriale, c'est-à-dire non seulement des facteurs traditionnels de localisation des firmes (accessibilité, qualité et coût de main-d'œuvre, foncier disponible...) mais aussi des facteurs organisationnels (vertus de la gouvernance locale, capacité du territoire à générer des externalités de relation) et facteurs environnementaux (qualité de vie), ces deux derniers jouant un rôle de plus en plus décisifs dans les potentialités de développement des territoires. En réalité, se limiter à un tel constat de convergence simple entre ressource et offre territoriales serait excessivement simplificateur. Il existe naturellement des différences que n'énonce pas des plus clairement la définition précédente mais que sous-entend l'idée que l'offre territoriale vise au maintien et à l'accueil d'activités économiques. Plus précisément elle est une des composantes de l'attractivité des territoires que Fabrice Hatem définit comme « la capacité pour un territoire d'offrir aux investisseurs des conditions d'accueil suffisamment intéressantes pour les inciter à y localiser leurs projets de préférence à un autre territoire » (Hattem 2004b). Elle ne se résume donc pas à l'influence passive des caractéristiques socio-économiques d'un lieu sur les stratégies de localisation des entreprises mais renvoie aux interventions concertées et projetées par les acteurs d'un territoire en vue d'en conserver ou d'en accroître le potentiel économique. Elle est donc clairement influencée par les politiques économiques locales conduites par l'ensemble des intervenants publics.

Mais plus fondamentalement, cette définition de l'offre territoriale comme corollaire de l'attractivité indique implicitement, comme le souligne Fabrice Hatem mais aussi d'autres auteurs (Bouinot 2002 p. 21, Noisette & Vallerugo 1996), que l'investissement des firmes peut être appréhendé comme un marché avec sa demande, son offre, ses formes de concurrences et sa performance, notamment mesurable par le nombre de projets d'investissement réellement concrétisés. C'est donc par assimilation de la dynamique économique territoriale à un fonctionnement de type marché que la notion d'offre territoriale trouve toute sa signification.

Cette approche a d'ailleurs ses fondements théoriques. Elle s'appuie en grande partie sur les travaux de Michael Porter, fondateur en quelque sorte d'une école de pensée sur le « positionnement stratégique », et notamment s'inspire de son ouvrage de référence, *L'avantage compétitif des Nations*. Porter qui, dès ses premières recherches, a tenté d'expliquer les ressorts de la compétitivité des firmes, a peu à peu étendu ses réflexions aux territoires. *L'avantage compétitif des Nations* s'inscrit dans le contexte de la globalisation de l'économie, part du présupposé que celle-ci accroît la concurrence entre territoires et énonce les conditions de la prospérité des Etats qu'il relie à la productivité des industries et des services implantés. Cette productivité repose non seulement sur un environnement macro-économique stable mais aussi sur la qualité des facteurs micro-économiques de production. L'ensemble est formalisé dans un modèle graphique en forme de losange, les quatre sommets de la figure représentant tour à tour : le contexte macro-économique de la concurrence et de l'expression de la stratégie des firmes (encouragement à l'investissement, à l'innovation, déréglementation...), les termes de la demande (sophistication et ampleur du marché national), la diversité du tissu économique (potentialité de sous-traitance, industries connexes, présence de *clusters*), la qualité des facteurs classiques de production (main-d'œuvre, infrastructures, ressources naturel...).

Ce losange, proposé par Michael Porter comme cadre d'analyse de la « compétitivité territoriale » à toutes les échelles géographiques<sup>5</sup>, a inspiré, dans les années 1990, de nombreuses politiques nationales ou régionales dites d'attractivité. On a donc assisté, dans la foulée de ces réflexions théoriques, à une sorte de glissement sémantique, opéré par les acteurs du développement économique, depuis la notion de compétitivité à celle d'attractivité (sur les investissements internationalement mobiles) jusqu'à celle enfin « d'offre territoriale » qui s'apparente à un « mot-valise » résumant les facteurs de compétitivité d'un territoire dans un contexte de plus grande volatilité des firmes et de leurs investissements. Cette translation plus implicite qu'explicite constitue en soi une extrapolation abusive de la notion de compétitivité et fonde, à notre avis, le premier volet des critiques que l'on peut faire du terme « d'offre territoriale ».

Tout d'abord en passant hâtivement de l'idée de compétitivité à celle d'attractivité, on s'est inscrit dans un processus que d'aucuns désigneraient comme une forme de « marchandisation » du territoire. Être compétitif c'est être capable de susciter de nouvelles implantations et donc être capable « de se vendre » à des investisseurs potentiels. D'où la nécessité de mettre en place, parmi d'autres, des actions de promotion auprès de la « clientèle potentielle »<sup>6</sup>, actions qui sous-tendent une bonne part des politiques récentes de marketing territorial sur lesquelles nous reviendront. Mais existe-t-il même un marché de l'implantation qui justifierait la formalisation d'une offre ? Certes, le « nomadisme » des entreprises est devenu une donnée courante qu'ont intégrée les collectivités territoriales et dont témoigne, parfois de manière surinterprétée<sup>7</sup>, les délocalisations et la publicité qu'on en fait. Certes encore la croissance sans précédent depuis 20 ans du flux des IDE (investissements directs étrangers), composés d'ailleurs d'une part de plus en plus importante de fusions-acquisitions et qui excluent donc de fait la création de nouvelles implantations, est une réalité incontestable. Il en résulte

---

<sup>5</sup> En effet, de la compétitivité des nations, le célèbre professeur de la Harvard Business School est ensuite passé à celle des régions et des villes en mettant de plus en plus en avant la présence d'externalités spécifiques dues aux relations inter-entreprises et au partage de compétences technologiques localisées (les grappes technologiques).

<sup>6</sup> Les guillemets ici ne sont pas de trop et sont censées refléter le malaise qu'engendre une telle représentation marchande. Les auteurs qui se sont intéressés au marketing des territoires témoignent des mêmes scrupules en y recourant presque systématiquement et avouent de la sorte que l'existence d'un marché de l'implantation des firmes ne va pas de soi. Hubert Brossard (1997) parle ainsi de « produit région » (p. 38) et définit l'investisseur comme « client » et les autorités publiques comme « fournisseurs » (p. 18). Bouinot lui-même parle de « clients » pour désigner les ménages et les entreprises qui font l'objet « d'un démarchage sélectif, affiché ou occulté » de la part des villes (Bouinot 2002, p. 21).

<sup>7</sup> La plupart des évaluations faites et notamment celles de la DREE (direction des relations économiques extérieures) indiquent que les déménagements d'entreprises vers l'étranger dépassent rarement 4 % des IDE sortants (« Un phénomène dont l'impact reste marginal à l'échelle de L'Union européenne », *Le Monde*, 10 septembre 2004). La sous-traitance internationale contribue probablement davantage à la délocalisation de la production et donc d'une partie de la chaîne de valeur des entreprises que le départ spectaculaire et médiatisé de certaines entreprises vers des pays à bas coûts de salaires.

mécaniquement – trop probablement – l'idée d'une concurrence entre territoires pour conserver leurs entreprises ou en accueillir d'autres. Mais cet avatar de représentation marchande est largement critiquable et justement critiqué.

Fabrice Hatem (2004b) en premier lieu le souligne en rappelant que la majorité des projets d'investissement ne découlent pas de la mise en concurrence de sites mais exploitent simplement les potentialités de chaque lieu, indépendamment des autres, renvoyant ainsi à la critique que Paul Krugman a faite il y a dix ans du concept de compétitivité nationale<sup>8</sup>. En effet, l'examen des récentes implantations étrangères en France le confirme et les principaux projets d'investissement recensés par l'AFII en 2003<sup>9</sup> suffisent à le démontrer. Sur neuf implantations entraînant chacune la création de plus de 100 emplois, trois seulement s'apparentent à un choix relativement ouvert et non contraint, pour lequel a pu exister une certaine mise en concurrence de sites<sup>10</sup>, trois ont été fortement déterminés par des facteurs de localisation assez contraignants<sup>11</sup>, trois correspondent au renforcement (extension ou création à proximité d'un établissement déjà présent dans la région) de sites de production déjà existants, ce qui exclut toute véritable mise en concurrence de territoires<sup>12</sup>.

En second lieu, les investissements internationalement mobiles qui fondent les politiques d'attractivité et par conséquent les actions publiques pour formaliser une offre territoriale représentent une part minimale de la dynamique économique des territoires et notamment des flux d'investissement et d'implantation. Si chaque année les IDE entraînant la création ou le maintien d'emplois concernent environ 500 établissements, la mobilité intra-nationale apparaît beaucoup plus structurante de la croissance ou du déclin des territoires puisque dans le même temps 50 000 établissements changent de communes, impliquant en moyenne 150 000 emplois, un septième de ces transferts – par le nombre d'établissements, soit environ 7000 – se traduisant par un changement de région<sup>13</sup>. En d'autres termes, l'offre d'implantation des territoires est davantage destinée à la satisfaction d'une mobilité intra-nationale – et le plus souvent très micro-locale, ce qui représente davantage un enjeu d'aménagement

---

<sup>8</sup> Dans un article paru en 1994 dans *Foreign affairs* l'économiste américain développe la thèse que les nations ne sont pas en compétition mais que leur croissance économique s'explique par des dynamiques endogènes de développement.

<sup>9</sup> [www.afii.fr](http://www.afii.fr). Ces projets entraîneront la création de près de 2000 emplois, ce qui peut sembler marginal au regard des 27000 emplois générés par les IDE de 2003 et répartis entre 547 établissements. Mais 19 % de ces 27000 emplois correspondent en fait à des reprises d'entreprises en difficulté et 41 % à des extensions, ce qui laisse peu de place à ce que les experts désignent comme implantations « greenfield ». Source : AFII, *Bilan des investissements étrangers en France, synthèse des résultats 2003, 2004*, 9 p.

<sup>10</sup> Il s'agit de l'implantation du centre d'appels *Intra Call Center Lyon (Fonecta)* en Rhone-Alpes et de l'usine de production d'éoliennes *SIAG France SAS (SIAG Schaaf Industrie AG)* au Creusot. Pour l'usine *Barilla* (fabrication de pâtes alimentaires) qui sera construite à Vendres dans l'Hérault, la localisation était contrainte par le marché (approvisionnement de l'Europe du Sud) mais c'est finalement la réactivité des acteurs locaux du développement économique qui a permis apparemment d'emporter la décision sur la Catalogne. Dans ce dernier exemple il y a donc bien eu mise en concurrence, mais limitée.

<sup>11</sup> Localisation du marché et présence d'infrastructures de communication très performantes pour la plate-forme logistique *Décathlon* destinée à l'Europe du Sud et qui s'est installée à St-Martin de Crau – *Plastilog (Katoen Natie)* ; présence préalable d'un des partenaires du projet (*IBM*) et existence d'un potentiel unique au monde en recherche sur les nanotechnologies pour *Altis Semiconductor* (Corbeil-Essonnes) ; capacité des infrastructures de télécommunications pour *Telecom Italia France* qui s'est installé à Marseille

<sup>12</sup> *Thyssen Krupp Presta France SAS* : implantation à Faneck en Moselle d'une usine fabriquant des colonnes de direction en complément de l'usine préexistante de Florange ; *Novo Nordisk* à Chartres : extension d'une usine de fabrication d'insuline, déjà existante ; *Eli Lilly* : extension d'une usine de fabrication de médicaments à Fegersheim en Alsace.

<sup>13</sup> Nadine Jourdan, « Les transferts interrégionaux d'établissements. Forte progression entre 1996 et 2001 », *Insee Première*, n° 949, février 2004, 4 p. La comparaison des créations d'emplois ou d'établissements par les investissements étrangers et par les transferts d'établissements présente toutefois certains biais. Le secteur de la distribution est exclu de la première série de mesures et le secteur financier de la seconde. Par ailleurs dans le second cas, la seule prise en compte de transferts complets d'établissements exclut de fait les transferts partiels et les créations d'établissements par une entreprise existante alors que ces opérations sont prises en compte dans la mesure de l'impact des IDE. Cela dit, la comparaison de ces deux sources très hétérogènes, fixe tout de même un ordre de grandeur sur la répartition des types de demandes d'implantation qui peuvent parvenir à un service de développement économique.

qu'un enjeu économique –, qu'à la captation des projets internationalement mobiles, même si ces derniers sont dans la plupart des cas la seule cible affichée par les agences de promotion.

En troisième lieu, une lecture de la dynamique économique des territoires uniquement par le prisme des activités productives, qui plus est internationalement mobiles, est de plus en plus souvent considérée comme réductrice (Davezies 1999, Azéma & Portier 2004). Le secteur dit de l'économie résidentielle est désormais appréhendé comme une des clés de la croissance des territoires au moins autant, si ce n'est plus, que les activités productives classiques. Comme le soulignent Ariane Azéma et Nicolas Portier à propos des stratégies des projets de territoires apparus dans la foulée de la LOADDT : « la plupart [des territoires] traitent de l'attractivité en termes prioritairement résidentiels. Offre locative, amélioration de l'habitat, revitalisation commerciale, restauration patrimoniale, protection de l'environnement, maintien ou renouvellement des activités artisanales, densification des services, professionnalisation de l'accueil touristique [...] font figure de levier principaux » (Azéma & Portier 2004). Autant d'axes d'intervention qui échappent a priori à une logique de compétition ou de concurrence sur un quelconque marché mais qui renforce une vision à la Krugman fondée sur le caractère endogène de la prospérité des territoires.

Si la notion d'offre territoriale est critiquable dans la mesure où il n'existerait pas vraiment, dans un contexte de concurrence limitée entre sites et d'ancrage local des dynamiques territoriales, de marché de l'implantation des entreprises et des activités, un second volet critique est envisageable à partir de l'examen « de ce qui est offert », et dont on peut tirer un second axe de réfutation de l'idée selon laquelle l'offre territoriale serait une forme de « marchandisation » des territoires.

### **L'offre territoriale est avant tout un concept marketing et non un concept économique**

La notion d'offre implique l'existence d'une demande, la rencontre des deux étant censée se traduire par une négociation puis par une transaction. Cette proposition au-delà de son apparente banalité incite à s'interroger sur les acteurs de chacun des deux termes, celui de l'offre et celui de la demande. Qui sont les offreurs et qui sont les demandeurs et qu'échangent-on sur le « marché des territoires » ? Les offreurs sont ici essentiellement des collectivités publiques (États, régions, villes) ou leurs satellites telles que les agences de développement économique au statut parfois semi-privé. En vue de susciter des implantations d'entreprises ils produisent un discours promotionnel mettant en valeur les caractéristiques socio-économiques de leur territoire et susceptibles d'intéresser certaines catégories d'investisseurs, prospectent des entreprises à la recherche de lieux d'implantation, facilitent l'installation effective de l'entreprise lorsque celle-ci a fait son choix (fourniture d'un terrain, d'une solution immobilière, aide au financement de l'investissement, au recrutement etc.). Les demandeurs sont les entreprises qui projettent la création d'un nouvel établissement mais aussi celles déjà implantées qui souhaitent s'étendre ou ont des besoins spécifiques à satisfaire, fonctionnels ou stratégiques, du fait de l'évolution de leur activité. L'échange qui met les uns et les autres en relation est un échange d'informations et plus substantiellement de services, celui-ci revêtant le plus souvent une forme non marchande puisque ces collectivités publiques ou leurs agences ne facturent pas leur prestation.

En conséquence l'offre territoriale, de par la nature des agents économiques qui concourent à sa mise en place, n'est pas une tentative pour vendre un territoire, mais bien plutôt acte de communication – présentation d'une information sélectionnée – et une offre de service. C'est d'ailleurs dans cette seconde acception qu'il faut entendre « l'offre de territoire » telle que la définit Laurence Texier dans l'article précité, une progression dans le niveau de cette offre se traduisant par une sophistication plus ou moins grande du produit-service selon la position dans la gamme (Texier 1999). Cette auteur distingue ainsi un premier niveau qu'elle appelle le « produit de ville » qui consiste essentiellement en une offre de locaux ou de terrains avec quelques services associés telles qu'une solution de

financement, une aide dans l'obtention d'un permis de construire. Au second niveau de l'offre elle ajoute au produit de ville – qui représente en quelque sorte l'entrée de gamme – des services plus discriminants dans une décision d'implantation (aide financière, aide au recrutement, aide au logement des cadres et à l'emploi de leur conjoint) ; en dernière instance, le dernier niveau d'offre est constitué des « attributs du territoire », ensemble des externalités qui fondent, aux yeux de l'entreprise, la rentabilité de l'implantation. L'action du service de développement économique sur ce troisième niveau est double : il doit être capable de le représenter pour le faire valoir, sous forme d'un discours promotionnel, à l'entreprise qui prospecte un nouveau site d'implantation ; il doit être capable d'en influencer la formation en incitant les différents acteurs du territoire à l'améliorer par leurs investissements respectifs (stratégie d'équipements, politiques de recherche, d'innovation, de formation par exemple...). On retrouve, pour ce dernier niveau, la définition donnée par le *cabinet Ernst & Young* de l'offre territoriale. C'est lui d'ailleurs qui se rapproche le plus de la notion de ressource territoriale, la différence entre les deux concepts tenant finalement à leur nature respective, le premier se définissant avant tout comme un service rendu à un agent économique, en l'occurrence une entreprise, depuis la simple information jusqu'à une assistance technique élaborée, le second valant plutôt comme concept objectivant de la plus ou moins grande capacité d'un territoire à générer du développement économique, sa finalité étant avant tout heuristique.

Cette définition de l'offre territoriale comme service et/ou discours informatif orienté conduit dès lors à la considérer non plus comme une notion économique mais davantage comme un concept marketing. Certes dira-t-on ce changement de champ est contestable dans la mesure où l'offre territoriale n'est pas un produit comme les autres puisque ce produit ne se vend pas. Mais le marketing a débordé depuis longtemps la sphère marchande et peut être assimilé à une démarche stratégique visant à optimiser la satisfaction de certains besoins, dans le cadre ou hors transaction marchande, comme le rappelle justement Armand Dayan : « le marketing est en effet une démarche englobant de nombreux éléments apparemment disparates mais en réalité interdépendants, qui composent "l'organisation" de ceux qui ont quelque chose "à vendre", leurs produits, ceux à qui ils veulent s'adresser. Ces termes sont vagues à dessein. Car le marketing n'est pas seulement vendre des yoghourts ou des automobiles. [...] le marketing, méthode, *modus operandi* valable chaque fois qu'il s'agit de connaître le pourquoi d'un comportement afin d'agir sur un public pour éventuellement l'infléchir, peut parfaitement être employé – et l'est en fait – par toute organisation désireuse de communiquer, de transmettre quelque chose » (Dayan 2003, p. 4).

L'offre territoriale en tant qu'ensemble d'interventions et de services mis en place par les acteurs principalement publics d'un territoire ne consiste donc pas, au sens littéral, à vendre un territoire, contrairement à ce qu'affirment certains auteurs (Demazière, Rivard 2004). Dans la mesure où il s'agit d'un néologisme résultant de la transposition des règles et terminologies du marketing au domaine du développement économique des territoires, l'acte de vente est symbolique. Cette contamination de l'action économique territoriale (locale ou nationale) par le « jargon » marketing n'est pas surprenante : outre l'effet de mode qui a contribué depuis vingt ans à la diffusion de la pensée marketing, il faut voir là le résultat à la fois d'une extension des pratiques managériales d'entreprise aux collectivités publiques (Bouinot Bermils 1995) – en vue d'améliorer l'allocation des moyens – et de l'incarnation de la démarche stratégique dans le domaine des politiques publiques.

### **L'offre territoriale : un concept qui respecte scrupuleusement les codes et conventions issues des méthodes marketing.**

Les étapes de la formalisation de l'offre territoriale en tant que service rendu aux entreprises sont clairement identifiées, se ressemblent d'un auteur à l'autre (Noisette & Vallerugo 1996, Courtois-Vincent 1997, Ernst & Young 2002) et correspondent aux processus opérationnels propres au marketing territorial (Girard 1999). Comme dans toute démarche stratégique, on rencontre d'abord

l'inévitable diagnostic qui, dans ce domaine particulier, outre la description classique du territoire (démographie, infrastructures, caractéristiques des activités économiques, facteurs classiques de production...) cherche à cerner le type d'entreprises, de fonctions économiques (conception, production, distribution-logistique) d'emplois et de filières qui s'implantent, tout en essayant de repérer d'autres territoires qui correspondent au même profil et qu'on assimile volontiers à des concurrents.

Il en résulte une étape de définition de stratégie qui permettra de cerner le type de développement recherché, soit plutôt endogène – l'offre territoriale se concentrant alors sur la satisfaction des besoins des acteurs économiques déjà présents (services *after care* orientés vers les entreprises déjà présentes et *Policy advocacy* plutôt orientés vers le conseil/expertise) (Hatem 2004c)–, soit plutôt exogène, la promotion du territoire (*Image building*), la prospection d'investisseurs (*Investment generation*) et l'aide aux montage de projets (*Services to investissors*) polarisant alors l'action économique locale. La synthèse de la démarche stratégique consiste alors à opérer d'une part une **segmentation marketing** qui permet de repérer des types de cibles pour lesquelles l'offre territoriale présente les atouts les plus décisifs et une **segmentation stratégique** qui recense les facteurs-clés d'implantation ou de développement des cibles visées (ce qu'Ernst & Young désigne comme les facteurs-clés de succès et qui peuvent être des critères seuils, discriminants, ou différenciateurs<sup>14</sup> dans la décision d'implantation / extension d'une entreprise). Il en découle un **positionnement stratégique** qui permet de repérer des domaines d'activités stratégiques (DAS) correspondant aux secteurs d'activités, filières et fonctions pour lesquels le territoire dispose d'atouts en termes d'attractivité, cette approche consistant en une adaptation des méthodes mises en place pour le marketing d'entreprise par le Boston Consulting Group. Mais à ce stade, un travail de sélection est opéré qui amènera les acteurs territoriaux à ne retenir que certains de ces domaines en fonction des impacts que ceux-ci sont susceptibles d'avoir : effets sur l'emploi, sur la qualification des ressources humaines, sur l'image, sur l'accroissement de la valeur ajoutée d'une filière et ceci au regard des coûts qu'entraînera leur développement, notamment si certains facteurs-clés de réussite sont à acquérir ou à améliorer.

L'étape qui suit la définition de la stratégie consiste à repérer les marges de manœuvre dont disposent les acteurs du développement territorial et à définir un plan d'actions pour améliorer l'offre territoriale et surtout susciter une demande d'implantation. En fonction des moyens disponibles, des handicaps constatés quant aux facteurs clés de localisation, les interventions seront plus ou moins lourdes, coûteuses, longues à mettre en œuvre. Il peut s'agir d'équipements à construire (centres de recherche, universités), d'événements à organiser (salons professionnels, manifestations thématiques<sup>15</sup>), de formations à mettre en place, d'une offre foncière et immobilière à adapter, d'une animation économique à renforcer (aide aux entreprises, prospection, promotion, politique d'accueil et de suivi, structuration de filières ou de réseaux de sous-traitance...). Le choix de ces actions dépendra aussi de la possibilité de mobiliser différents acteurs du territoire. Au final, les opérations et interventions retenues définiront le **positionnement marketing** retenu.

Cette construction de l'offre territoriale en tant qu'adaptation des méthodes marketing au domaine du développement économique territorial est conduite généralement dans une approche du marketing territorial qu'on désigne sous l'appellation de marketing de projet<sup>16</sup>. Celui-ci peut résulter

---

<sup>14</sup> Le facteur-seuil est une condition indispensable à remplir, le facteur discriminant permet au territoire de figurer parmi les meilleures offres, le facteur différenciateur, sans être décisif, peut faire la différence dans la décision d'une entreprise d'investir, mais n'intervient qu'à la marge. A titre d'exemple, les caractéristiques de la main-d'œuvre en quantité et qualité font souvent partie des facteurs seuil ; les coûts immobiliers sont essentiellement discriminants tandis que les aménités et les aides directes ou indirectes sont différenciatrices. Mais tout dépend évidemment des cibles visées.

<sup>15</sup> Comme la fête du goût et du parfum à Chartres qui cherche à développer la filière cosmétique.

<sup>16</sup> Qui se distingue du marketing hors projet mis en œuvre individuellement par les acteurs privés ou collectifs d'un territoire et du marketing identitaire qui ne porte que sur l'image d'un territoire et n'intéresse que la fonction de communication (Girard 1999).

d'une approche globale, tel qu'un projet de ville<sup>17</sup>, et il porte alors sur l'ensemble du territoire (son économie, son aménagement, ses services publics, son animation culturelle...). Il peut aussi découler d'une approche sectorielle et ne s'appliquer qu'à un seul domaine, son développement économique, et il n'est alors mis en œuvre que par une seule catégorie d'acteurs, agence ou service de développement économique.

Toutes les caractéristiques techniques d'une formulation marketing de l'offre territoriale, telle que nous venons de la définir, se retrouvent dans les actions de promotion, de prospection et de suivi mises en œuvre par les acteurs / prescripteurs du développement économique territorial. C'est ce que révèlent les sites internet et la documentation – plus spécifiquement dédiés à la seule promotion – émanant des structures ayant en charge le développement économique des territoires et dont quelques exemples nous servirons ici d'illustrations.

Bien conçu, un simple encart publicitaire dans un journal ou un magazine peut constituer une efficace présentation de l'offre territoriale. C'est le cas par exemple de la campagne promotionnelle lancée par le Lot-et-Garonne en novembre 2003 dans la presse nationale, campagne qui s'appuyait sur le slogan suivant : « artisans, commerçants, créateurs et repreneurs d'entreprises, vous avez quinze jours pour quitter Paris ». Le positionnement stratégique est clair : il définit les TPE comme cibles principales et notamment les TPE émanant d'Ile-de-France. La segmentation stratégique apparaît en filigrane à plusieurs endroits de l'encart : la ruralité idyllique, magnifiée notamment par la photographie des bords du Lot et par une référence au tourisme fluvial très développé sur cette rivière et sur la Baïse, ce qui fait du département un des hauts lieux nationaux du tourisme vert ; l'accessibilité satisfaisante grâce à l'avion et au TGV<sup>18</sup> ; la proximité de Toulouse et de Bordeaux, à la fois foyers urbains régionaux émetteurs d'une demande touristique de court séjour, aux retombées potentiellement intéressantes pour les petites entreprises de la région, et métropoles actives, pourvoyeuses de services. La segmentation marketing est par contre plus lacunaire puisqu'elle ne retient ici qu'un seul type d'entreprise-cible, l'entrepreneur individuel, commerçant ou artisan principalement. Le diagnostic qui sous-tend ce positionnement stratégique est implicite et nourrit l'argumentaire : comme de nombreux départements ruraux du Sud-ouest, le Lot-et-Garonne vieillit et enregistre des cessations d'activités nombreuses du fait du départ en retraite des travailleurs indépendants. Par ailleurs, le message publicitaire montre que les acteurs du développement de ce département ont connaissance d'une tendance de fond de la démographie nationale : la « répulsivité » de l'Ile-de-France qui perd plus de 50 000 personnes par an du fait du solde migratoire négatif, mouvement qui s'accompagne du départ de nombreux entrepreneurs individuels comme en témoignent les statistiques de l'INSEE<sup>19</sup>. Quant au positionnement marketing, il est assez rudimentaire mais correspond bien aux retombées qu'on peut attendre d'une campagne de ce type. Il se résume à une action promotionnelle et à la mise en place d'une structure d'accueil à Paris, avec Numéro Vert. Quoique brièvement et très médiatiquement mise en scène, l'offre territoriale du Lot-et-Garonne est ici très lisible et résulte bien du processus réflexif complexe qu'implique le marketing territorial.

Les sites internet de l'agence de développement économique bourguignonne (Bourgogne Développement) et du commissariat au développement économique de Champagne-Picardie (CAP-Développement)<sup>20</sup> permettent d'approfondir l'analyse et présentent, grâce à une information dense, autorisée par le support, une offre territoriale plus roborative. Comme dans le cas précédent, le diagnostic est implicite, orienté par le positionnement et inspire donc l'argumentaire destiné aux différentes cibles de l'action promotionnelle (« pourquoi choisir la Bourgogne ? » et « pourquoi

---

<sup>17</sup> On pense à celui de l'agglomération lilloise du début des années 1990, analysé notamment par M. Rosemberg.

<sup>18</sup> « sachez qu'Agen n'est qu'à 1 h 30 de Paris en avion (4 h en TGV) »

<sup>19</sup> Entre 1996 et 2001, l'Ile-de-France a enregistré un solde négatif d'établissements de l'ordre de 1100 par an dont la taille moyenne est de trois salariés environ (d'après Jourdan 2004)

<sup>20</sup> [www.capdev.org](http://www.capdev.org) et [www.bourgognedeveloppement.fr](http://www.bourgognedeveloppement.fr)

s'implanter en CAP »). Il se confond même avec la segmentation stratégique puisque ne sont retenues des caractéristiques reconnues et explorées du territoire que les éléments susceptibles d'intéresser les cibles que l'on vise.

Dans les deux cas c'est la situation géographique et la dotation en infrastructures de communication qui sont mises en avant en premier lieu, ce qui permet de valoriser un statut de région intermédiaire entre grands foyers de consommation, lui-même révélateur d'une bonne aptitude logistique.

En Bourgogne, des arguments assez banals (« vous servez vos plus grands marchés industriels en quelques heures », « Vous êtes sur le flux de transit international le plus fréquenté des échanges Nord-Sud de France et d'Europe ») et une approche quantitative un peu lénifiante (« 750 kilomètres d'autoroutes, 4 ports fluviaux et 8 gares TGV vers Paris, Lyon, Marseille, Londres ou Bruxelles ») sont heureusement complétés par une illustration cartographique, de type géomarketing, assez démonstrative (carte de situation de la Bourgogne par rapport aux autres régions d'Europe mesurées en termes de PIB). Quoique parfois stéréotypées, certaines informations-clés permettent de mesurer par des faits tangibles des facteurs de localisation assez différenciateurs (l'importance du fret ferroviaire soulignée notamment par une référence à la présence de la seconde gare de tri française, le fort degré d'ouverture internationale suggéré par le nombre significatif d'emplois sous contrôle de firmes étrangères – 30000 – qui témoignent de la confiance des investisseurs internationaux).

En Champagne-Picardie, la même entrée en matière est toutefois moins originale. La proximité du marché européen est illustrée par une formule très simplificatrice : « position stratégique privilégiée au centre d'un marché de 360 millions de consommateurs », l'évocation des infrastructures de communication se bornant au chiffrage du nombre de kilomètres d'autoroutes et à l'évocation de la proximité de Roissy. Le tout nouvel aéroport de fret de Vatry est paradoxalement oublié. Les autres points forts du diagnostic de Champagne-Picardie sont de la même façon exposés sans grande originalité : « une industrie diversifiée et une main-d'œuvre disponible et compétitive ; des coûts d'exploitation inférieurs à la moyenne nationale ; une population jeune et bien formée : plus de 70 000 étudiants ; 3,2 millions d'habitants, 3 agglomérations de plus de 100 000 habitants » qui confèrent à l'argumentaire un statut de simple inventaire, même si la segmentation stratégique de l'offre territoriale est ici limpide (avantage relatif en terme de coût salarial et de coûts immobiliers par rapport à d'autres régions, grâce à une trame de grosses villes moyennes ; proximité de l'Ile-de-France pôle pourvoyeur d'entreprises en desserrement ).

Le discours bourguignon sur la segmentation stratégique de l'offre est par comparaison plus explicite grâce à un développement en deux paragraphes à la rédaction précise : « des coûts d'opération compétitifs ; un environnement économique favorable ». Le champ référentiel évoqué est le même qu'en Champagne-Picardie mais les arguments sont plus originaux avec une comparaison des coûts à la location des entrepôts, bureaux et locaux d'activités à Dijon, Paris, Strasbourg et Lyon (exemples pris volontairement dans l'Est de la France), permettant de faire ressortir un avantage de l'ordre de 10 à 500 % selon les cas ; un rappel précis des résultats au baccalauréat professionnel et technique (2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> rang national) – message à destination des industriels – ; un taux d'encadrement dans l'industrie deux fois supérieur à la moyenne française pour souligner la technicité des industries présentes ; la densité du tissu de PME et donc de sous-traitants avec 50 % des entreprises industrielles ayant moins de 50 salariés, etc.

L'argumentaire – ou diagnostic positionné<sup>21</sup> – n'égale toutefois pas en sophistication ceux qui émanent de l'agence régionale de développement d'Ile-de-France (ARD). Dans un document intitulé « Paris Ile-de-France, une région attractive : la preuve par 5 », cette agence extrait de nombreuses rapports

---

<sup>21</sup> Puisqu'en effet ne sont retenus que les caractéristiques quantifiables ou non du territoire ainsi que les éléments du diagnostic socio-économique intéressant les secteurs d'activités et segments de filières que l'on cherche à développer.

d'experts internationaux et de nombreuses études d'organismes institutionnels ou d'organes de presse reconnus (DATAR, Cushman & Wakefield Healey & Baker, World Competitiveness Yearbook, Ernst & Young, OCDE...) des éléments chiffrés qui permettent de préciser le rang de la région parisienne dans la hiérarchie des grandes villes européennes (Londres, Francfort, Milan, Barcelone, Berlin, Amsterdam...). Graphiques et cartes mettent en scène l'excellent classement parisien et s'accompagnent de la citation d'une multitude de résultats chiffrés récents. L'objectivité est théâtralisée et même magnifiée grâce à quelques classements qui ne placent pas systématiquement la région en pôle position, ce qui contribue à crédibiliser le discours, les consommateurs de ce type de littérature n'étant guère habitués à la modestie des prescripteurs de l'offre. Le statut économique de la métropole parisienne en Europe autorise une telle débauche de références, ainsi que l'aveu de quelques faiblesses, quand d'autres régions, au moindre relief, – et c'est le cas, sans jeux de mots, de Champagne-Picardie –, doivent se montrer plus floues et plus discrètes. Le mérite de l'exercice comparatif conduit par l'agence francilienne est donc de jouer comme une administration de la preuve là où les exemples précédents ne faisaient que vanter des atouts, sans possibilité de vérification.

Mais dans cet exemple, comme dans celui de Champagne-Picardie et Bourgogne, le diagnostic est entièrement orienté par la segmentation stratégique et suggère déjà une segmentation marketing. La référence aux investissements directs étrangers (IDE), aux investissements financiers et immobiliers, à la présence d'actifs, de chercheurs et d'étudiants étrangers, à l'importance du tourisme et des manifestations internationales, à la qualité de vie (la fameuse preuve par cinq) est évidemment une présentation très lacunaire de l'Ile-de-France, de sa ressource territoriale, mais suggère déjà les entreprises que l'on vise : des multinationales, des activités de recherche fondamentale, à fort taux d'emploi de cadres, en quête d'externalités de relation...

Naturellement, comme il s'agit d'une documentation promotionnelle, la segmentation marketing constitue le point fort de ces médias et les sites internet de CAP-Développement et Bourgogne-Développement ne manquent pas de préciser à quelles activités se destinent les actions de promotion. Pour chacune d'entre elles, sont utilisées – ou réutilisées quand elles figuraient déjà dans l'argumentaire général –, les caractéristiques du territoire qui peuvent être facteur d'attractivité. Mais le plus intéressant réside dans la structure même de la segmentation marketing. En Champagne-Picardie, comme en Bourgogne, se mêlent trois types de domaines d'activités stratégiques auxquels l'offre est destinée<sup>22</sup> : les filières qui sur le plan national correspondent à un flux important d'investissements entrants et pour lesquelles nos deux régions ont quelques atouts ; les filières de production déjà bien implantées ou pour lesquelles nos deux régions disposent des principaux facteurs-seuils (spécialisation héritée) ; des filières naissantes correspondant à un projet local porté par certains acteurs territoriaux. Dans la première catégorie, la Champagne-Picardie a retenu l'automobile, la logistique, les biotechnologies et les call-centers, les trois premiers de ces secteurs correspondant d'ailleurs à des spécialisations régionales non négligeables (fort ancrage de sous-traitants de l'automobile, desserrement de la logistique depuis l'Ile-de-France notamment en Picardie et recherche agro-industrielle autour de l'université de Compiègne). La Bourgogne a fait des choix comparables – la mécanique comprend l'automobile, les TIC incluent les call-centers et la logistique est également mise en avant – et l'argumentaire-diagnostic a déjà souligné certains atouts de la région propres à ces secteurs. Dans la catégorie filière de spécialisation héritée, la Champagne-Picardie a retenu chimie et plasturgie, très présentes dans l'Oise, l'aéronautique bien implantée autour de Méaulte, l'agro-industrie point fort des deux régions, la mécanique et la transformation des métaux qui intéressent plusieurs bassins d'emploi (vallée de la Meuse, Ardennes, Vimeu...), la filière bois... Malgré les difficultés qu'ils connaissent, ces deux derniers secteurs ont été finalement retenus non

---

<sup>22</sup> Ceux-ci sont d'ailleurs dans les deux cas plutôt nombreux : 12 en Champagne-Picardie (aéronautique, agro-industrie, automobile, biotechnologies, bois et papier, centre de relation clients – TIC –, chimie et plasturgie, cosmétique, emballage et conditionnement, logistique, mécanique et transformation des métaux, médical) et 9 en Bourgogne (logistique, IAA, chimie, caoutchouc plastiques, métallurgie, mécanique, composants électroménagers, pharmacie, TIC)

pour l'intérêt qu'ils présentent en termes de potentiel mais en raison de l'impératif « d'égalité de représentation », dans le discours promotionnel, des différentes parties du territoire régional, traitement de faveur dont n'a pourtant pas bénéficié l'industrie de la maille autour de Troyes. En Bourgogne, les spécialisations héritées qui font partie des cibles sont principalement l'agro-alimentaire, l'électro-ménager – marqué par la présence de Seb –, la métallurgie, l'industrie mécanique... qui correspondent également à des bassins d'emploi particuliers. Enfin, les segments émergents qui témoignent d'un affichage volontariste sont d'une part l'emballage-conditionnement – en Champagne-Picardie – et les TIC – en Bourgogne. Le premier valorise la présence d'un tissu relativement dense en sous-traitants d'emballage travaillant notamment pour l'agro-alimentaire et les cosmétiques et s'appuie sur l'école d'ingénieurs en emballage-conditionnement de Reims (concept de la Packaging Valley). Le second s'apparente à un énième pôle image, structuré autour du technopôle Nicéphore de Chalon-sur-Saône et de l'école des arts et métiers de Cluny (institut de l'image). La réalité de l'ancrage territorial de ces filières et leur capacité à attirer de nouveaux projets mériterait toutefois d'être évalué plus finement. Toujours est-il que la segmentation stratégique proposée par ces deux régions françaises s'apparente davantage à un dosage équilibré entre dynamiques nationales, projets locaux et souci de prendre en compte les spécialisations économiques des principaux sous-ensembles régionaux, qu'à un repérage fin et hiérarchisé des principaux domaines d'activités stratégiques. On reste assez loin de l'offre territoriale différenciée formalisée par le cabinet Ernst & Young. Une telle démarche de compromis se retrouve en Ile-de-France où l'équilibrage de l'offre passe avant tout par la segmentation stratégique des espaces d'implantation. Contrairement au découpage des commercialisateurs (base immostat<sup>23</sup>) qui identifie trois grands secteurs géographiques (Paris, divisé lui-même en six sous-ensembles, la première périphérie, composée des seules communes limitrophes<sup>24</sup>, réparties à leur tour en cinq sous-ensembles, et la seconde périphérie rassemblant d'une part les villes nouvelles et de l'autre le reste de l'Ile-de-France) et laisse ainsi dans l'ombre la plus grande partie de la région pour cause d'activité immobilière insuffisante, celui de l'ARD propose un découpage plus fin, permettant de mettre en valeur la quasi-totalité des espaces économiques de la région et notamment ceux qui sont le moins privilégiés par le fonctionnement spontané du marché. 21 aires stratégiques sont identifiées, en majorité localisées au-delà de Paris et de la première couronne qui retiennent toute l'attention des professionnels de l'immobilier. Quelques-uns de ces territoires constituent des espaces-clés de la planification urbaine (la Seine-amont par exemple, inscrite au SDRIF) ou bien des zones privilégiées de l'intercommunalité naissante (ACTEP, Plaine centrale autour de Créteil, Plaine St-Denis autour de l'EPA Plaine de France et de la communauté d'agglomération Plaine-Commune). L'offre territoriale n'est donc pas que le résultat d'un positionnement stratégique entérinant les dynamiques économiques les plus perceptibles mais constitue un acte politique qui défend – de manière illusoire peut-être – l'idée d'un équilibrage possible du territoire promu<sup>25</sup>. La construction de l'offre territoriale rejoint ainsi les nouvelles préoccupations de l'aménagement du territoire, ce qui montre que développement et redistribution ne se contredisent pas nécessairement.

### **L'offre territoriale : la ressource territoriale stylisée**

En bref, l'offre territoriale, parce qu'elle est discours informatif sur les potentialités économiques d'un territoire, à destination de certaines activités-cibles, et service proposé à d'éventuels investisseurs locaux ou extérieurs, se distingue avant tout comme une présentation volontairement partielle et

---

<sup>23</sup> La base Immostat a été mise en place par les commercialisateurs en immobilier d'entreprise (Atis Real Auguste-Thouard, CB Richard Ellis, DTZ Jean Thouard, Insignia Bourdais et Jones Long Lasalle) pour fournir à leurs clients des indications sur le fonctionnement du marché francilien de l'immobilier d'entreprise (offre, demande placée, nombre de transactions).

<sup>24</sup> sauf à l'Ouest où le zonage s'étend jusqu'à Nanterre

<sup>25</sup> A notre avis, le travail des agences de développement économique n'oppose donc pas une action de vente des territoires (vision libérale) et une action d'accompagnement (vision régulationniste), comme le suggèrent Demazière et Rivard (2004), mais s'attache bien à la synthèse de ces deux volets : c'est en tout cas ce que semble montrer l'analyse des exemples de « mix promotionnels » examinés ici.

instrumentalisée de la ressource territoriale. Il n'existe pas d'offre territoriale en soi, c'est-à-dire en dehors d'un contexte d'analyse (économique et politique), d'un contexte d'énonciation (cibles visées), et des supports par lesquels s'opère cette énonciation. Elle est donc, comme l'ont reconnu certains auteurs à propos des pratiques issues du marketing territorial, une figure de style, un discours (Rosemberg 2000, Hatem 2004b, p. 35-36) ou plus exactement une représentation territoriale. Est-elle pour autant une production stéréotypée, simplificatrice, un « géographisme »<sup>26</sup> comme le suggère Muriel Rosemberg à partir de l'analyse des slogans de certaines villes ? Rien n'est moins sûr.

Certes, les analyses précédentes nous ont rappelé certains poncifs de l'argumentaire promotionnel : situation, dotation en infrastructures. Mais le discours, même simplificateur, dissimule toujours une stratégie, plus ou moins efficacement élaborée, en tout cas réfléchie. Certes encore, le dimensionnement géographique de l'offre reste flou et épouse les contours purement formels des institutions qui en assurent le portage : région, département, agglomération, l'offre territoriale s'apparentant à un concept sans échelle ou aux échelles brouillées ou bien encore à l'échelle contingente. Pourtant, tout comme Fabrice Hatem suggère qu'il existe une approche macro-économique de l'offre (fondée sur des critères tels que la fiscalité, le climat d'affaires, l'environnement technologique...) à partir de laquelle les grands cabinets de conseil aux entreprises effectuent des classements internationaux, une approche méso-économique qui examine les atouts d'un territoire par rapport à une activité donnée et une approche micro économique qui s'attache à l'impact en termes de coûts d'une implantation sur un site (reconstitution du business plan par exemple), on peut affirmer qu'il existe une offre territoriale nationale (aménagement de la législation fiscale, adaptation de la réglementation, prospection étendue à l'ensemble de la Triade...), une offre régionale (promotion ciblée sur les atouts de la région, sur les DAS retenus par la stratégie de développement, prospection limitée à quelques régions du monde...), ainsi qu'une offre locale (accueil des investisseurs, production d'argumentaires personnalisés, aménagement de sites, « service après-vente »), cette échelle correspondant d'ailleurs à la dimension la plus « servicielle » de l'offre territoriale. En fait, la principale faiblesse du concept, en tant qu'outil opérationnel, réside probablement dans les carences de l'évaluation. L'offre territoriale, par définition acte volontaire, présente de fréquents décalages avec la demande réelle des entreprises sur lesquels nos connaissances restent très lacunaires<sup>27</sup>.

Mais, malgré des défauts inhérents à un excès de formalisme, l'offre territoriale se révèle d'un grand intérêt, au moins d'un point de vue opérationnel. Elle est à la fois un outil de communication interne et externe, comme toutes les actions de marketing territorial et, de ce point de vue, elle permet aux acteurs d'un territoire mais aussi à ceux qui y vivent d'avoir une connaissance plus claire, quoique simplifiée, de son identité économique et sociale. Ce faisant, elle peut jouer un rôle non négligeable dans l'amélioration de la gouvernance et plus largement dans la mobilisation de la société locale face aux enjeux du développement économique et constitue ainsi un des éléments essentiels de construction de la ressource territoriale à moyen long terme.

### **Bibliographie :**

Azéma A., Portier N., « Les différentes dimensions de l'attractivité des territoires », *Pouvoirs locaux*, n° 61, juin 2004, pp. 66-71

Bouinot J. 2002, *La ville compétitive. Les clefs de la nouvelle gestion urbaine*, Economica, 180 p.

---

<sup>26</sup> Muriel Rosemberg désigne par géographisme « ces représentations stéréotypées et quasi magiques de l'espace, dont la "simplicité" facilite la diffusion » (2000 p. 145)

<sup>27</sup> C'est ce que signale notamment Jean-Louis Levet à propos des aides publiques aux entreprises, l'évaluation restant en France très insuffisante (Levet 2004).

Bouinot J., Bermils B. 1995, *La gestion stratégique des villes : entre compétition et coopération*, Armand Colin, 208 p.

Brossard H. 1997, *Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux*, Economica, 192 p.

Courtois-Vincent I. 1997, *Prospection d'entreprises et promotion territoriale : stratégie et expériences*, la lettre du cadre territorial, 109 p.

Davezies L. 1999, « Homogénéité nationale et hétérogénéité locale des enjeux du développement », *Annales de la recherche urbaine*, n° 86, pp. 6-16.

Dayan A. 2003, *Le marketing*, PUF, Que sais-je, 127 p.

Demazière C., Rivard T. 2004, « Construire l'attractivité : commerce ou politique publique ? », *Pouvoirs locaux*, n° 61, juin 2004, pp. 60-65

Ernst & Young 2002, *Etude sur la constitution d'une offre territoriale différenciée*, DATAR, 110 p.

Girard V., « Le marketing territorial : quels fondements, quelles définitions, quels concepts ? », in *Rencontres ville management, Maire, entrepreneurs, emploi*, Dalloz, pp. 521-537

Gouttebel J-Y. 2001, *Stratégies de développement territorial*, Economica, 234 p.

Hatem F. 2004a, *Investissement international et politiques d'attractivité*, Economica

Hatem F. 2004b, « Attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Pouvoirs locaux*, n° 61, juin 2004, pp. 34-43

Hatem F. 2004c, « Les politiques de promotion et d'investissement dans le monde », *Pouvoirs locaux*, n° 61, juin 2004, pp. 52-59

Levet J-L. 2004, « Le dispositif français d'aides publiques aux entreprises. Une gouvernance à reconstruire », *Pouvoirs locaux*, n° 61, juin 2004, pp. 87-93

Méchin A. 1999, « Le marché de l'implantation : une relation ville/entreprises orientée par des stratégies marketing urbaines », in *Rencontres ville management, Maire, entrepreneurs, emploi*, Dalloz, pp. 651-668

Noisette P., Vallerugo F. 1996, *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*, Les éditions de l'organisation, 423 p.

Porter M. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.

Rosemberg M. 2000, *Le marketing urbain en question*, Anthropos, Collection villes, 184 p.

Texier L. 1999, « Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 5, pp. 1021-1036.

## **Résumé**

L'offre territoriale, appellation de plus en plus répandue dans le discours promotionnel des collectivités locales, semble présenter de nombreux points communs avec la notion de ressource territoriale. Pourtant, ce concept qui témoigne de la diffusion des théories de Michael Porter est critiquable d'un point de vue économique et doit avant tout se définir comme un produit du marketing territorial dont il respecte les conventions. Ce faisant, l'offre territoriale présente des caractères invariants d'une région à l'autre, ce que révèlent les exemples de la Champagne-Picardie, de la Bourgogne et de l'Île-de-France. Finalement, l'offre territoriale, parce qu'elle est un discours à portée informative, à destination de certaines activités-cibles, sur les potentialités économiques d'un territoire, mais aussi un service proposé à d'éventuels investisseurs locaux ou extérieurs, se caractérise essentiellement comme une présentation volontairement partielle et instrumentalisée de la ressource territoriale.

### **Mots-clés**

Offre territoriale, ressource territoriale, marketing territorial, projet de territoire, communication publique, attractivité, promotion, prospection, développement économique.

### **Abstract**

"Territorial offer", terms more and more widely used in the promotion material of local authorities in France, seems to have similarities with the notion of "territorial resource". However, the concept which shows the spread of M. Porter's theory, is open to criticism (economically) and should be considered as a by-product of marketing whose conventions it follows. Therefore, "territorial offer" has similar characteristics from one region to another as the example of Champagne, Picardie, Burgundy and Region of Paris show us. Since "Territorial offer" is not only the providing of information to activity sectors about the economic potentialities of a territory, but also a service for potential investors, it is distinctively a partial presentation of the competitive advantages of territories.

### **Key words**

"Territorial offer", competitive advantage, Marketing of territories, local project, public communication, attractivity, economic development.