

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Agence de promotion et
investisseurs étrangers: Processus
de collecte d'information et
services aux investisseurs

THÈSE

PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR

Hubert Brossard

1996

**Monsieur Hubert Brossard est autorisé à imprimer
sa thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée:
“Agence de promotion et investisseurs étrangers: Processus
de collecte d’information et services aux investisseurs”.
Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.**

Neuchâtel, le 25 avril 1996

**Le Doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques**

Pierre-Henri Bolle

**Ma reconnaissance va aux Professeurs Michel Kostecki
(Directeur de thèse), Bruno Bircher et Denis Maillat (co-
rapporteurs) qui ont su me guider tout au long de ce travail.**

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage n'aurait probablement jamais vu le jour sans le soutien de nombreuses personnes. Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance à la société Kraft Jacobs Suchard pour la bourse d'étude qu'elle m'a accordée durant les deux dernières années de cette recherche. Ce substantiel soutien financier m'a permis de réaliser un grand nombre d'entrevues à l'étranger et de donner une dimension internationale à cette étude. Je voudrais remercier plus particulièrement le Professeur Michel Kostecki, directeur de thèse, pour ses nombreux conseils pertinents, son enthousiasme communicatif, sa disponibilité et la très grande liberté qu'il m'a laissée tout au long de cette recherche. Ces cinq années d'activités communes m'ont ouvert à un domaine de recherche passionnant. Un grand merci aux Professeurs Bruno Bircher et Denis Maillat qui ont accepté de faire partie du jury de thèse et de commenter ce travail. Toute ma gratitude va également au Professeur Jean-Marie Helbling (École Polytechnique Fédérale de Lausanne) qui a pris soin de vérifier la partie statistique de ce travail. Son expérience et sa très grande disponibilité ont été des éléments décisifs dans la conduite de cette recherche.

Ma reconnaissance va au Dr. De Meirleir (Bruxelles) pour ses précieux commentaires et les nombreuses personnalités qu'il m'a permis de rencontrer. Je tiens également à remercier la fondation ERFI (European Research Foundation and Institute for Industrial Location and Regional Economic Development) dont le Dr. De Meirleir est le fondateur. La bourse qu'il m'a généreusement octroyée m'a permis de suivre une formation de deux semaines à Bruxelles dans le domaine des investissements internationaux. Les discussions que j'ai eues avec le Dr Campbell (Bureau International du Travail), les Professeurs Aharoni (Duke University), Lovelock (précédemment à Harvard Business School) et Payne (Cranfield School of Management) ont largement contribué à alimenter le cours de ce travail.

En outre, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance aux représentants des sociétés Amoco Corporation, Ciba-Geigy, Digital, General Motors, Hewlett-Packard, Isméca, Kesley-Hayes, MC Micro Compact Car SA, Silicon Graphics

et Sun Microsystems, aux représentants des agences de promotion belges (région Bruxelles, des Flandres, du Limburg et de Gent), françaises (la DATAR et les régions Bas-Rhin, Haut-Rhin, Haute-Savoie, Lorraine, Rhône Alpes, les villes de Grenoble, de Lyon et de Toulouse), hollandaises (Netherlands Foreign Investment Agency), irlandaises (Industrial Development Authority) et suisses (canton de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel et Vaud) ainsi qu'à tous les investisseurs ayant répondu favorablement à mon enquête pour le temps précieux qu'ils ont bien voulu me consacrer.

Un grand merci à mes collègues de travail du Groupe de Gestion d'Entreprise et plus particulièrement au Professeur Michel Dubois qui a su prêter une oreille attentive à mes doutes et à mes colères, sans qui je n'aurais jamais franchi ce cap "en tête" et à Olivier Furrer, doctorant, pour sa patience extrême et ses nombreux conseils.

Mes dernières pensées vont à ma famille (une pensée spéciale à mon grand-père) et à mon épouse Emmanuelle, qui ont fait preuve d'une extrême patience (encore), dans une situation qui souvent leur semblait incompréhensible. Leur optimisme et leur intérêt m'ont permis de mener ce travail à terme.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: LE CADRE D'ANALYSE	5
1. Le concept d'économie de service	5
2. Le concept de marketing relationnel	7
3. La promotion d'un lieu et le marketing relationnel	8
4. Une situation de marketing industriel	10
CHAPITRE 2: MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT	15
1. Système de promotion	15
1.1. Les différents acteurs du système	15
1.2. Agence de promotion: définition	18
1.3. Agence de promotion: activités	20
1.4. La promotion d'un lieu: revue de la littérature	21
2. Investissement étranger	25
2.1. Décision spatiale de l'entreprise	25
2.2. La notion d'investissement international	26
3. Caractéristiques du marché de l'investissement	31
3.1. Ouverture aux investissements étrangers	31
3.2. Un marché dont la concurrence s'est accrue	33
3.3. Un marché étroit	35
3.4. Tendances du marché	37
CHAPITRE 3: L'OFFRE D'UNE RÉGION	41
1. Le "produit région"	41
1.1. Revue de la littérature	41
1.2. Les caractéristiques du "produit région"	43

	VI
1.3. Le “produit région”: perspective de l’agence de promotion	45
1.4. Le “produit région”: perspective de l’investisseur.....	47
1.5. Implications marketing	50
2. Facteurs de localisation	52
2.1. Les principaux facteurs utilisés	52
2.2. Facteurs de localisation: quelles tendances.....	55
3. Les incitations à l’investissement	57
3.1. Définition	58
3.2. Objectifs poursuivis par les incitations	59
3.3. Impact des incitations sur le choix d’un lieu d’implantation	60
3.4. Limites des incitations.....	63
3.5. Incitations: l’avis des investisseurs.....	64
CHAPITRE 4: ÉTUDE QUALITATIVE	67
1. Mode d’entretien et entrevues réalisées	67
2. Critères de sélection et sources d’identification	70
2.1. Des investisseurs	70
2.2. Des agences de promotion et des consultants	71
CHAPITRE 5: PROCESSUS DE CHOIX D’UN LIEU D’IMPLANTATION	73
1. Présentation succincte des études de cas.....	73
2. Processus long, complexe et peu formalisé	76
3. Les différentes phases du processus de choix	80
3.1. Les éléments à l’origine du choix d’un nouveau site	81
3.2. La reconnaissance d’un problème	83
3.3. L’équipe chargée de conduire le projet	86
3.4. Le rôle joué par les consultants	89
3.5. Détermination et spécification des caractéristiques	94
3.6. Sélection d’un échantillon de régions	96

3.7. Visite de sites - négociations	100
3.8. Choix final	101
4. Le rôle joué par les agences de promotion	102
4.1. Attentes des investisseurs vis-à-vis des agences de promotion	103
4.2. Réflexions à partir des chapitres précédents	106
CHAPITRE 6: LES SERVICES AUX INVESTISSEURS	109
1. Techniques marketing utilisées par l'agence	109
2. La fonction promotion/communication	111
2.1. Construction d'image	112
2.2. Recherche active d'investisseurs	116
3. Services aux investisseurs	119
3.1. Revue de la littérature	120
3.2. Services aux investisseurs: définition et objectifs	124
3.3. Services aux investisseurs: typologie et description	126
4. Description de l'outil d'analyse	132
4.1. Hypothèses à tester	133
CHAPITRE 7: COLLECTE D'INFORMATION ET DÉCISION D'INVESTISSEMENT	137
1. Collecte d'information: composante centrale du processus de choix	137
2. Les sources d'information en milieu industriel: revue de la littérature	141
2.1. Rôle de l'information dans le processus d'achat en milieu industriel	142
2.2. Typologie des sources d'information	143
2.3. Collecte d'information dans le cas de l'achat d'un bien	144
2.4. Facteurs affectant le processus de collecte d'information	147
2.5. Collecte d'information dans le cas de l'achat de services	152

	VIII
3. Description de l'outil d'analyse	154
3.1. Hypothèses à tester.....	156
CHAPITRE 8: MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	161
1. Le questionnaire.....	161
2. Définition de la population cible.....	162
3. Constitution de l'échantillon	164
4. Pré-test du questionnaire	165
5. Procédure d'envoi	165
CHAPITRE 9: RÉSULTATS EMPIRIQUES	167
1. Les données collectées	167
1.1. Taux de réponse	167
1.2. Caractéristiques des répondants	169
1.3. Processus de choix d'un lieu d'implantation: quelques résultats	173
2. Importance des sources d'information.....	178
2.1. Importance globale: sources personnelles - impersonnelles	178
2.2. Importance selon la phase du processus	184
2.3. Facteurs expliquant l'importance accordée aux sources d'information	190
3. Relations entre les sources d'information	192
3.1. ACP: description de l'instrument.....	192
3.2. ACP appliquée aux sources d'information	195
3.3. Positionnement des attributs et interprétation des axes factoriels.....	199
3.4. Projection des individus	205
4. Services aux investisseurs	207
4.1. Importance globale accordée à l'agence de promotion.....	207
4.2. Importance accordée aux services.....	211
4.3. Faut-il améliorer la performance des agences de promotion	216

CONCLUSION	219
1. Résumé des points essentiels	219
2. Implications managériales.....	224
3. Limites du travail et recherches futures	228
BIBLIOGRAPHIE.....	231
ANNEXES	251
Annexe 1: Marketing d'une région: le cas de Neuchâtel.....	253
Annexe 2: Processus de choix: le cas Hewlett-Packard.....	263
Annexe 3: Processus de choix: le cas MC Micro Compact Car SA	267
Annexe 4: Plant Location International	271
Annexe 5: Description des guides d'entretien	275
Annexe 6: Questionnaire.....	279

INTRODUCTION¹

Cette étude s'inscrit dans le cadre du marketing des services et se réfère plus particulièrement à une approche novatrice: le marketing relationnel. Elle met en évidence le rôle joué par la variable marketing dans le cas d'un processus de choix complexe suivi par une organisation. Il s'agit par conséquent d'un problème appartenant au champs du marketing industriel. Le cas d'étude choisi est celui d'un investisseur confronté au choix d'un nouveau lieu d'implantation et d'une région d'accueil cherchant à attirer des investisseurs étrangers sur son sol. Afin d'identifier le rôle de la variable marketing durant ce processus de choix, cette recherche analyse les attentes des investisseurs en termes de services offerts par l'agence de promotion et leur comportement en matière de collecte d'information.

Ce sujet présente un intérêt majeur à plusieurs égards. Comme le souligne Koenig (1989, p. 790) *"les décisions spatiales revêtent souvent un caractère stratégique, tant en raison de leur importance immédiate que de la durée de leurs effets, mais n'ont jusqu'à présent bénéficié que d'un soutien modeste des chercheurs en sciences de gestion"*. A ce jour, mis à part quelques travaux de nature descriptive, aucune étude d'envergure n'a été entreprise dans ce domaine (Young et Hood, 1994). Parallèlement à ce constat, ces quinze dernières années ont coïncidé avec le développement rapide d'organismes de promotion chargés d'attirer des investisseurs étrangers sur leur sol. De nombreuses sociétés privées participent également à ce marché en proposant des prestations aussi bien aux régions à la recherche d'investisseurs, qu'aux sociétés en quête d'un nouveau lieu d'implantation. Finalement, outre les motifs invoqués ci-dessus, le choix de cet objet d'étude s'explique par la nature de la décision qui correspond à un niveau d'incertitude élevé et nécessite des appuis externes à l'organisation. De telles situations sont susceptibles d'induire des comportements intéressants de la part des investisseurs en termes de sensibilité à la variable marketing.

¹ Cette étude a profité d'un substantiel soutien financier de la part de la société Kraft Jacobs Suchard qui a mis gracieusement à la disposition de l'auteur une bourse de recherche.

Notre contribution prend place dans cet environnement en mutation et dans un champs de recherche encore très lacunaire. Elle a pour objectif de compléter le niveau des connaissances existant dans ce domaine ainsi que de fournir des instruments de réflexions aux institutions présentes sur le marché de l'investissement direct (notamment les agences de promotion et les investisseurs étrangers). Les résultats de cette étude représentent, nous l'espérons, une contribution autant d'un point de vue théorique, à travers une meilleure compréhension du comportement d'organisations face à un processus de choix complexe, que d'un point de vue pratique, pour les agences de promotion chargées d'attirer des investisseurs dans leur région.

Cette recherche s'interroge sur les services qu'une agence de promotion devrait intégrer dans son offre et sur l'importance relative accordée par un investisseur étranger à ce type de prestations. En outre, elle met en évidence le comportement des investisseurs étrangers en termes de collecte d'information et l'importance qu'ils accordent à différentes sources durant leur processus de choix. L'angle d'analyse adopté est celui de l'investisseur et les résultats sont basés sur une analyse des attentes du client. Dans le cas de la promotion d'un lieu, cette approche est nouvelle et n'a fait l'objet d'aucune recherche. Les conclusions de ce travail reposent sur une démarche comprenant quatre étapes (George, 1979):

- Revue de la littérature: Nous avons conduit une analyse critique de la littérature dans notre champs de recherche, ainsi que dans des domaines connexes jugés utiles.
- Étude de cas: Sur la base d'une revue de presse internationale, plusieurs cas d'implantation ont été analysés et utilisés comme base de discussion lors des entrevues en profondeur qui ont suivi. Ces cas nous ont permis d'identifier plusieurs variables clés.
- Entrevues en profondeur²: Trente quatre entrevues ont été conduites (dix auprès d'investisseurs étrangers, dix huit auprès de représentant d'agences de promotion européennes (Belgique, France, Irlande, Pays-Bas et Suisse), trois auprès de consultants internationaux (Belgique, Pays-Bas et Suisse) et trois auprès d'experts reconnus. Sur la base de ces entretiens plusieurs hypothèses de recherche sont posées.

² Quatre cas basés sur ces entrevues figurent dans cet ouvrage (voir annexes 1-4).

- Enquête: L'analyse statistique est basée sur septante cinq questionnaires³, concernant des implantations étrangères récentes (1990 - 1994), réalisées dans quatre pays européens (Belgique, France, Irlande et Suisse). Les questionnaires ont été remplis exclusivement par les personnes ayant dirigés le projet d'implantation, ce qui explique la taille réduite de l'échantillon.

Cet travail est organisé autour de neuf chapitres. Le chapitre 1 positionne notre sujet au sein de la théorie marketing et dans le contexte plus large d'économie de service. Le chapitre 2, consacré au marché de l'investissement, définit les concepts clés d'agence de promotion et d'investisseurs étrangers et décrit trois tendances qui caractérisent ce marché. Le chapitre 3 fait l'objet d'une analyse conceptuelle de la notion "d'offre régionale" et met en évidence plusieurs implications en termes marketing. La méthodologie sur laquelle repose cette étude est décrite dans les chapitres 4 (analyse qualitative) et 8 (analyse quantitative). Le chapitre 5 est basé sur des entretiens de type semi-directifs. Il analyse le processus de choix suivi par un investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation et le rôle joué par les agences de promotion durant ce processus. Ce chapitre débouche sur les deux problèmes traités dans cette recherche, c'est-à-dire le rôle joué par des services supplémentaires dans le cadre d'un processus de choix complexe (chapitre 6) et le processus de collecte d'information suivi par un investisseur (chapitre 7). Le chapitre 9 est consacré aux résultats empiriques de l'enquête réalisée auprès des investisseurs et aboutit à plusieurs recommandations et propositions de recherches futures (conclusion). Les annexes consacrées aux études de cas peuvent constituer des instruments de réflexion supplémentaires.

³ La sélection d'un individu-cible passe par une double identification, celle de l'investisseur étranger et celle de la personne chargée de diriger le projet au sein de l'organisation. Cette seconde condition est d'autant plus difficile à remplir qu'il s'agit en général de personnalités occupant une fonction hiérarchique élevée, souvent peu disponibles et changeant fréquemment de lieu de travail.

CHAPITRE 1: LE CADRE D'ANALYSE

Ce chapitre a pour objectif d'identifier le contenu des concepts "d'économie de service" et de "marketing relationnel" et de montrer la place qu'occupe notre problématique face à ces concepts et au sein de la théorie marketing.

1. LE CONCEPT D'ÉCONOMIE DE SERVICE

La notion d'économie de service se réfère aux transformations observées dans les économies modernes au cours de ces dernières années. Comme le relèvent Giarini (1987), Giarini et Stahel (1993) et Kostecki (1994a), ces mutations sont liées à un certain nombre de phénomènes moteurs tels que la globalisation, la déréglementation et le changement technologique. Les paragraphes qui suivent mettent en évidence les implications en termes marketing du passage d'une économie de type industrielle à une économie de service.

La croissance forte du secteur des services (mesurée notamment en termes d'emplois), comparativement aux autres secteurs de l'économie est une tendance observable dans la plupart des pays développés. Parallèlement à cette vision sectorielle il est possible de montrer que les fonctions de services dominent de plus en plus l'ensemble des activités économiques (Giarini, 1994, p. 23). Selon cet auteur, pour chaque produit acheté la composante industrielle dépasse rarement le 30% du prix final, les 70% restants représentant la composante service. D'un point de vue marketing, cela signifie que les attentes du client sont susceptibles de s'exprimer non plus en termes de produit ou de service en tant que tel, mais en termes de performance globale associée à une prestation. Dans le cas de l'achat d'un bien, le client considère la performance réelle de ce bien en prenant en compte non seulement son coût à l'achat, mais en y intégrant également l'ensemble des autres paramètres susceptibles de faire varier le niveau de la performance (temps d'apprentissage, maintenance, réparation...). Comme le souligne Kostecki (1994a, p. 25), c'est alors

l'utilisation et la performance des systèmes qui déterminent la valeur perçue par le client.

En se basant sur ce dernier constat il semble que la séparation entre le secteur industriel d'un côté et celui des services de l'autre soit quelque peu dépassée. A cet égard, plusieurs auteurs soulignent le caractère arbitraire de cette séparation et la nécessité d'adopter un autre angle de vue. Il s'agit de considérer l'entreprise comme une organisation agissant en tant que prestataire de services à destination de ses clients (Levitt, 1983; Kostecki, 1994a; Rust et al., 1994). D'un point de vue managerial, adopter cet angle de vue est essentiel dans la mesure où il permet de comprendre la façon dont le client perçoit l'organisation (Rust et al., 1994). Dans cette perspective, le service n'est plus seulement un élément auxiliaire de l'offre. Il se trouve véritablement au coeur de la relation qui s'établit entre une organisation et ses clients et constitue la composante centrale nécessaire à la satisfaction des besoins du client.

L'adoption d'une telle perspective à des conséquences importantes en termes managériaux. Elle présuppose que toute organisation reconnaisse la nécessité d'agir comme "producteur" d'une performance plus que comme producteur d'un produit ou d'un service en tant que tel. Cette performance ne peut être délivrée au client qu'à travers une offre intégrée de produits et services. En identifiant quatre niveaux dans l'offre d'un produit - le produit générique de base, le produit attendu, le produit augmenté et le produit potentiel - Levitt (1980) s'inscrit dans la même logique. Le seul produit/service central ne suffit plus, il semble qu'il faille offrir au client des services qui complètent la prestation centrale. Cette notion d'offre intégrée est essentielle dans une économie de service puisqu'elle permet de prendre en compte l'ensemble des attentes des clients. Finalement, cette perspective exige de la part de la firme des efforts accrus en termes d'identification des besoins spécifiques du client et d'adaptation de son offre à ses besoins. On parle alors d'orientation-client pour désigner la place centrale occupée par le client dans les préoccupations de l'entreprise.

2. LE CONCEPT DE MARKETING RELATIONNEL

Les mutations décrites dans les paragraphes précédents, ayant trait aux attentes du client et à sa perception de la valeur, poussent les entreprises à adopter de nouveaux comportements centrés sur les besoins spécifiques du client et à entretenir de nouveaux types de relations avec la clientèle. La vente consultative, qui implique de la part du producteur une capacité à identifier les attentes spécifiques des clients et à leur offrir une solution "sur mesure", prend de l'importance dans plusieurs secteurs d'activités (Karoutchi et Kostecki, 1994). Le succès de telles stratégies, centrées sur le client, repose sur de nouvelles formes d'organisations favorisant une plus grande flexibilité et sur de nouveaux types de relations entre le fournisseur du service d'une part et ses clients et partenaires de l'autre (Vandermerwe, 1994). "*Dans la société de service, l'aspect relationnel gagne de l'importance par rapport d l'aspect technique, en tant que variable déterminante de la qualité*" (Kostecki, 1994a, p. 26).

La seconde tendance dans laquelle s'inscrit cette thèse est liée à l'émergence d'un nouveau concept en marketing - le marketing relationnel - (Hakansson, 1982; Berry, 1983; Jackson, 1985; Gummesson, 1987; Grönroos, 1990 et 1993, Christopher et al., 1991) qui tente d'intégrer les mutations relevées précédemment. L'apparition de ce concept est liée au fait que le traditionnel modèle des 4P (marketing mix) ne correspond plus aux véritables attentes du marché (pour une discussion approfondie de ce thème voir Grönroos, 1993). Par marketing mix, nous faisons référence à l'ensemble des instruments marketing utilisés par une entreprise en vue d'atteindre ses objectifs. Ces outils sont régulièrement classés dans quatre catégories appelées 4P: produit, prix, promotion et place (distribution) (voir par exemple Kotler et Dubois, 1994).

Dans le cadre de la typologie des 4P, la firme concentre ses efforts sur la façon d'utiliser les quatre variables à disposition plutôt que sur une compréhension en profondeur des véritables attentes du client. Le paradigme du marketing mix repose donc sur une approche "orientée-producteur" et "orientée-vente" et non sur une approche "orientée-client". Ainsi, il se trouve loin de l'objectif véhiculé à travers la théorie marketing selon lequel l'entreprise agit en fonction des besoins et attentes du client sur un marché cible donné (Grönroos, 1993, p. 5).

Dans le cadre du marketing relationnel, le client se trouve véritablement au centre des préoccupations de la firme. La perspective temporelle est plus large, l'objectif de la firme étant de générer des résultats à long terme à travers l'établissement de relations durables avec ses clients (Grönroos, 1993). Cette approche prend en compte le caractère interactif des rapports qui s'établissent entre le client et la firme (voir notamment, Hakansson, 1982 et Christopher et al., 1991) et considère la construction et la gestion de la relation comme des éléments centraux du processus. D'une perception traditionnelle de type "transaction" véhiculée par le modèle des 4P, centrée sur le court terme, on se déplace vers une perception de type "relation" basée sur le long terme.

Parallèlement à la recherche de nouveaux clients, la firme attache une importance croissante au maintien de la clientèle existante. Dans cette perspective, l'offre d'une firme ne se limite plus au seul produit central, mais exige également un ensemble de services supplémentaires (Christopher et al., 1991) qui augmentent la valeur de la prestation, renforcent les liens avec le client et permettent de répondre à ses attentes spécifiques. Le maintien de la clientèle existante semble passer par la création et le développement d'une relation à long terme basée sur un avantage mutuel. Malgré le rôle toujours important joué par les quatre variables du marketing mix, d'autres éléments, tels que la gestion de la relation ou les services supplémentaires occupent une place centrale comme variables clé de succès.

Finalement, les réflexions menées autour du marketing relationnel soulignent l'importance pour une organisation d'adopter une vision large de la notion de relation. En plus des clients, toute organisation se trouve confrontée à d'autres groupes d'acteurs dont le rôle et l'importance sont souvent considérables (par exemple, intermédiaires, gouvernement). Le développement et l'entretien de relations avec ces différents acteurs est également nécessaire.

3. LA PROMOTION D'UN LIEU ET LE MARKETING RELATIONNEL

Ce travail tente d'illustrer l'impact des changements que nous venons de décrire, dans le cas de la relation qui s'établit entre une agence de promotion cherchant à attirer de nouveaux investissements sur son sol et un investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation. Il prend en compte le fait que l'objectif

poursuivi par la région d'accueil ne revient pas attirer le plus d'investisseurs, mais plutôt les sociétés susceptibles de s'intégrer et de participer au développement de leur milieu d'accueil. La notion de fidélisation de l'investisseur à sa région d'accueil est par conséquent centrale, le but étant de créer une relation à long terme basée sur un avantage partagé. Cette perspective implique de la part de la région un effort en termes de définition de secteurs prioritaires et de caractéristiques d'entreprises à attirer⁴. Dans certains cas, elle présuppose également le refus de projets qui pourraient nuire aux objectifs de développement économique pré-définis. Comme le relève Maillat (1988, p. 46), *"le système industriel est davantage que la simple juxtaposition d'unités de production"*. Cet objectif ne peut être atteint qu'à travers l'établissement de relations - région d'accueil/investisseur - basées sur le long terme. Ce changement d'angle de vue adopté par les gouvernements, quant à l'évaluation des retombées liées à l'apport d'investissements étrangers, a été relevé par Dunning (1994). Selon cet auteur, on passe d'une perspective "micro-revenu" (micro-income) à une perspective "macro-bien" (macro-asset).

Dans le cadre d'un processus de choix complexe suivi par une organisation, les remarques précédentes nous conduisent à nous interroger sur le rôle que peuvent jouer des services qui viennent s'ajouter à la prestation centrale. Dans notre cas, ces interrogations portent sur le type de services recherchés par les investisseurs et sur leur importance relative durant le processus de choix et après l'implantation. Ces questions sont d'autant plus intéressantes qu'il s'agit d'un processus de choix portant sur des décisions de types stratégiques, souvent irrévocable ou du moins difficilement modifiables, nécessitant des investissements financiers importants et correspondant par conséquent à un niveau d'implication élevé de l'organisation. De plus, de tels processus conduisent souvent à l'établissement de relations importantes entre l'investisseur et la région d'accueil, qui débutent bien avant que la décision finale soit prise et perdurent parfois bien après. Dans ce contexte, le "produit" central est-il suffisant? Les attentes de l'investisseur vont-elles au delà de l'offre de base?

Outre l'intérêt que nous portons au rôle joué par des services supplémentaires, il semble légitime dans le cas d'un processus de choix complexe, de vouloir analyser le comportement suivi par une organisation en matière de collecte

⁴ Cette problématique n'est abordée que de façon marginale dans ce travail. Pour une réflexion sur la notion de ciblage appliquée au cas de l'attraction d'investisseurs étrangers, voir Watzke et Mindak, 1987; Simoes, 1988 et Young et al., 1994.

d'information. Deux motivations expliquent cet intérêt. Premièrement, la collecte d'information constitue l'une des étapes clés du processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation et n'a fait l'objet que de peu de recherche dans ce cadre. Deuxièmement, à travers cette réflexion, il est possible de mettre en évidence l'importance accordée par l'investisseur à différentes sources d'information et par conséquent de mesurer le rôle joué par la variable promotion/communication et par l'aspect relationnel. Comme le souligne Turnbull (1990), la volonté d'établir des relations interpersonnelles est plus prononcée lorsqu'on s'intéresse à des situations qui incorporent des différences notables en termes de langage, de culture et d'éducation.

4. UNE SITUATION DE MARKETING INDUSTRIEL

La relation agence de promotion - investisseur, nécessite un certain nombre d'explications, quant à la pertinence d'utiliser une méthodologie marketing. Il s'agit de démontrer que le cas d'étude envisagé constitue une situation marketing, sujette à une analyse marketing. Cette démonstration préalable se justifie dans la mesure où nous sommes en présence d'un objet d'analyse n'ayant fait l'objet que de peu d'effort de conceptualisation et de recherche empirique.

Notre analyse n'a de sens que dans le contexte plus large du processus de choix d'un lieu d'implantation suivi par une entreprise et par conséquent du rôle éventuel joué par des variables marketing durant ce processus. Afin de comprendre l'apparition récente de notre problématique dans le cadre du marketing, il est nécessaire de se référer aux théories de la localisation. Notre propos n'étant pas ici de brosser un tableau exhaustif de ces théories, mais plutôt de nous en inspirer en vue de montrer l'émergence d'un nouvel objet d'étude en marketing, nous conseillons aux lecteurs intéressés de se reporter à la littérature spécialisée (voir notamment Aydalot, 1985).

Les réflexions menées par les économistes, du début du XIXème siècle jusqu'au milieu du XXème, quant aux problèmes de localisation de l'entreprise, visaient avant tout à insérer cette problématique dans le cadre du modèle concurrentiel néo-classique. Quel que soit l'angle d'analyse adopté (marché concentré/marché dispersé, entreprise disposant de un/plusieurs établissements), la notion de

distance est la variable qui caractérise l'espace et les coûts de transport en sont la traduction monétaire. *“Dès lors la localisation de l'entreprise sera un problème de minimisation de coûts de transport entre l'entreprise et les lieux avec lesquels elle échange ou déplace des biens. Bien sûr, une telle conception va éliminer toutes autres différenciation dans l'espace des grandeurs économiques et sociales”* (Aydalot, 1985, p. 18).

Les évolutions technologiques rapides dont le secteur des transport a largement profité, montrent la limite qu'il y a à vouloir expliquer la localisation des entreprises par les seuls coûts de transport (Aydalot, 1985; Koenig, 1989). Cette variable, autrefois importante, perd aujourd'hui de sa substance au profit d'autres éléments. Les entreprises deviennent plus libre de leur mouvement géographique et font face à un choix plus grand de lieux de localisation potentiels. Cette liberté accrue quant au choix d'un lieu d'implantation est liée à un certain nombre d'évolutions économiques. A cet égard, Kostecki (1994c) décrit plusieurs changements environnementaux affectant le mode de fonctionnement des sociétés de services. L'apparition de nouvelles technologies, la tendance à la déréglementation et le phénomène de globalisation de l'économie sont les plus importants et ont un impact certain sur la localisation des entreprises. Suite à ces transformations, les investisseurs se trouvent face à un éventail plus large de sites d'implantation potentiellement attractifs. Des lieux qui auparavant, pour des raisons de coûts de transport ou de frontières, n'entraient pas en considération dans le cadre de l'analyse menée par un investisseur donné se trouvent soudain en concurrence.

L'ensemble de ces mutations ont conduit à l'apparition d'un environnement de type marketing comprenant un marché concurrentiel constitué d'une partie "client" (les investisseurs à la recherche d'un lieu d'implantation) et d'une partie "fournisseur" de sites (les autorités compétentes des pays, régions, villes, à la recherche d'investisseurs). Il s'agit d'une situation appartenant au champ du marketing industriel⁵, c'est-à-dire une situation mettant en relation deux organisations (l'investisseur et la région). Le tableau 1 met en évidence les similitudes qui existent entre le marketing industriel et la situation à laquelle nous nous intéressons.

⁵ Le marketing industriel se distingue du marketing traditionnel associé aux biens de grande consommation, plus par la nature du client que par la nature du produit. Dans le cas du marketing industriel, le client est représenté par une organisation et non par un individu (Saporta, 1989; Webster, 1991).

Tableau 1: Marketing industriel et promotion d'un lieu d'investissement

Marketing industriel: spécificités ^a	Promotion d'un lieu d'investissement
Interdépendance fonctionnelle	Synergie nécessaire entre les différents acteurs du système de promotion (voir ch. 2)
Complexité du produit	"Produit région" multi attributs (voir ch. 3)
Interdépendance acheteur-vendeur	Interaction forte: investisseur - région (voir ch. 9)
Processus d'achat complexe	Processus de choix complexe (voir ch. 5)

^a Source: Adapté de Webster, 1978.

Le problème face auquel se trouve le responsable de la promotion d'une région est de savoir comment identifier, améliorer et communiquer les caractéristiques de sa région à des investisseurs cibles. Dans notre situation, le client (l'investisseur) est une organisation, constituée de professionnels, qui prennent la peine de bien s'informer, qui investissent de façon peu fréquente (peu ou pas d'effet d'apprentissage) et qui basent leur choix sur des critères de rentabilité. L'importance des enjeux liés à la décision d'investissement (financiers, stratégiques) impliquent souvent un niveau de risque élevé et nécessite un processus de choix complexe.

Au vu des similitudes qui existent entre notre objet d'étude et des situations analysées dans le cadre du marketing industriel, il est légitime d'envisager la promotion d'un lieu à travers les concepts développés dans ce champs théorique. A cet égard, plusieurs travaux centrés sur le problème de l'attraction d'investisseurs s'inspirent de cette approche (Wells et Wint, 1990; Young et al., 1994).

Dans ce contexte et sur la base des réflexions qui précèdent, notre objectif ne revient pas à développer une théorie appliquée à un nouveau champ d'application (le marketing d'un lieu d'investissement), mais plutôt à nous concentrer sur deux problématiques actuelles étudiées dans le cadre du marketing industriel, en vue d'apporter d'éventuelles solutions au cas étudié. Cette étude tente d'apporter une contribution aussi bien d'un point de vue théorique, à travers une meilleure compréhension du comportement d'organisations face à une situation de choix complexe, que d'un point de vue

pratique pour les agences de promotion chargées d'attirer des investisseurs étrangers dans leur région. Comme le font remarquer Gold et Ward (1994), l'approche marketing propose une méthodologie et des instruments d'action aux collectivités désireuses de promouvoir leur territoire et représente la voie suivie par un nombre croissant de territoires.

Ce premier chapitre nous a permis de mettre en évidence le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche, ainsi que la place qu'elle occupe au sein de la théorie marketing. Il souligne la nécessité pour une organisation, en l'occurrence l'agence de promotion, de reconsidérer ses activités dans une perspective temporelle à long terme. Les actions entreprises par l'agence ne sont plus uniquement centrées sur l'épisode "implantation", mais également sur la période qui suit l'investissement, la valeur de l'implantation étant intimement liée au développement futur de l'investisseur dans sa région d'accueil. Dans ce contexte de nouvelles variables prennent de l'importance. La relation qui s'établit entre les deux parties, basée sur un avantage mutuel, ainsi que les services supplémentaires offerts au client, semblent occuper une place considérable.

CHAPITRE 2: MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT

Ce chapitre vise à clarifier les notions centrales d'agence de promotion et d'investissement étranger (investisseur étranger) et met en évidence certaines caractéristiques du marché de l'investissement.

1. SYSTÈME DE PROMOTION

Afin de comprendre le rôle joué par l'agence de promotion, il est nécessaire de replacer cet acteur dans le contexte plus large de système de promotion. Ceci nous permet d'identifier la place qu'elle occupe dans le cadre des actions menées par des collectivités en vue d'attirer des investisseurs étrangers sur leur sol.

1.1. Les différents acteurs du système

Par système de promotion, nous entendons l'ensemble des acteurs qui participent à l'offre régionale d'implantation à destination des investisseurs étrangers. Cette définition très large nous permet de prendre en compte deux éléments: (1) la qualité d'une offre en termes d'implantation dépend d'un grand nombre d'acteurs et des relations qui s'établissent entre eux et. (2) l'agence de promotion ne représente que l'un des maillons du système de promotion.

Sur la base d'études de cas, Perez et Texier (1993) identifient différentes organisations qui interviennent durant le processus de choix de l'investisseur. L'exemple du marché des collectivités territoriales françaises nous donne une idée du nombre d'intervenants (public et privé) et de la diversité des fonctions qu'ils remplissent en rapport avec l'investisseur.

Tableau 2: Fonctions exercées par les acteurs d'un système de promotion

Acteurs (par ordre alphabétique)	Fonctions (par ordre alphabétique)
Administrations d'État (DATAR)	Animateur du foncier et de l'immobilier
Agence de promotion	Assistance technique aux dossiers
Aménageurs, constructeurs privés	Assistance techniques aux collectivités
Banque, société de financement	Attribution des aides
Chambre de commerce et d'industrie	Centre d'accueil et d'information
Comité d'expansion	Coordinateur
Commune ou regroupement de communes	Financement des projets d'implantation
Conseillers immobiliers architecte	Planification urbaine
Conseillers juridiques	Promotion et communication
Département	Prospection et recherche d'investisseurs
Promoteurs	Suivi d'implantation
Région	

Source: Adapté de Perez et Texier (1993).

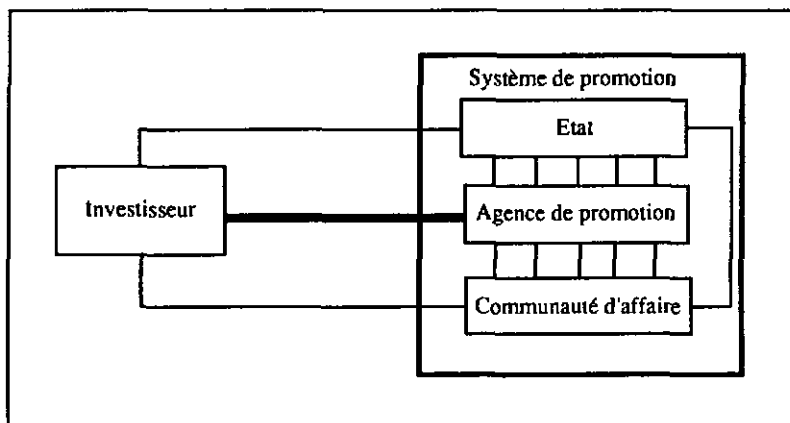
Les acteurs et fonctions sont rangées par ordre alphabétique, du fait que chaque acteur est susceptible de remplir plusieurs fonctions.

Cet exemple illustre les difficultés auxquelles est confrontée une région au moment de la mise en place d'un système de promotion qui soit en mesure de répondre aux attentes des investisseurs. Il est important de noter que le degré de satisfaction des clients est directement lié aux prestations fournies par chaque acteur et à leur capacité à collaborer.

Parallèlement à cet exemple, on peut représenter de façon schématique un système de promotion. Il est composé de trois groupes d'acteurs principaux: l'État, l'agence de promotion et la "communauté d'affaires" (voir figure 1). L'État fait référence à l'ensemble des activités entreprises par les autorités publiques en vue de favoriser/limiter l'implantation d'investisseurs étrangers sur

son sol. La “communauté d'affaire” comprend avant tout les bureaux de conseils, les fiduciaires, les banques ou les cabinets d'avocats qui participent à des projets d'implantation.

Figure 1: Le système de promotion



L'agence de promotion occupe le plus souvent une place centrale dans le système de promotion. Mises à part les activités à destination de l'investisseur, elle a pour tâche de sensibiliser, motiver et informer aussi bien le gouvernement que la communauté d'affaires locale des intentions et attentes des investisseurs étrangers ainsi que de coordonner l'ensemble des activités de promotion. Pour désigner les différents acteurs qui participent à l'offre, Grönroos (1993, p. 18) parle de “part time marketers” et défend l'idée selon laquelle, la valeur de la prestation fournie au client dépend directement de la bonne adéquation de ces différentes parties. Il s'agit en d'autres termes du marketing interne de la région (voir à cet égard Grönroos, 1990).

On peut alors supposer que l'efficacité d'une agence de promotion, dans le cadre d'un programme visant à attirer des firmes étrangères, est directement liée à l'attitude adoptée par les différents acteurs du système de promotion vis-à-vis des investisseurs (on parle souvent de climat d'affaires). Bien que nous soyons conscients de ce fait, cette recherche ne s'attache ni à décrire ce réseau d'intervenants, ni à en évaluer la performance. Elle se concentre sur la relation

qui s'établit entre l'agence de promotion et l'investisseur étranger. Notre intérêt porte premièrement sur les attentes des investisseurs étrangers en termes de services fournis par une agence de promotion et deuxièmement sur leur comportement en matière de collecte d'information.

1.2. Agence de promotion: définition

La mise en place d'activités de promotion visant à attirer des investisseurs dans une région donnée est un phénomène relativement récent, dans sa forme moderne⁶. Cette nouveauté tient d'une part, aux changements qui ont eu lieu en terme de production (ce qui est produit, comment cela est produit et où cela peut être produit) et d'autre part, aux changements d'attitude adoptés par de nombreux gouvernements à l'égard des investisseurs étrangers (voir point 3.1. du présent chapitre). Ces mutations ont conduit plusieurs gouvernements à adopter des comportements beaucoup plus actifs en vue d'attirer des investisseurs étrangers sur leur sol.

L'une des premières agences de promotion économique est créée en 1969 en Irlande⁷ (Industrial Development Authority = IDA) par le gouvernement afin de promouvoir le développement industriel de l'Irlande. L'attraction d'investisseurs étrangers représente l'une des tâches confiées à cette agence gouvernementale. Vers la fin des années 70 et dans le courant des années 80, le mouvement s'amplifie en Europe avec la création en 1977 en Grande-Bretagne, de l'agence Invest in Britain Bureau (IBB), en 1978 au Pays-Bas de l'agence Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) et en France de la Datar fondée en 1963, mais véritablement active dans l'attraction d'investisseurs depuis la seconde moitié des années 80⁸. En Suisse, les activités de promotion sont laissées à l'initiative des cantons. En 1978, le canton de Neuchâtel, l'un des plus actifs dans ce domaine crée la base légale pour le lancement d'une activité de promotion économique.

-
- 6 D'un point de vue historique, il existe de nombreux exemples de monarques cherchant à attirer des artisans capables de dynamiser le développement économique de leur région.
- 7 Plusieurs articles ont été consacrés au cas de l'Irlande qui constitue l'un des exemples majeurs en termes de politique visant à attirer des investisseurs (voir notamment, Telesis Consultancy Group, 1982; Watzke, 1982; Lloyd, 1986; O'Malley, 1987; Benson, 1988; Cullen, 1989; Casey, 1990 et 1991).
- 8 Pour une description des activités entreprises par des agences de promotion en Europe, voir Hatem (1993).

Comme le soulignent Watzke et Mindak (1987), en développant des activités visant à attirer des investisseurs étrangers, plusieurs pays ont simplement modifié leur objectif. Ces pays ont profité de l'existence d'un réseau d'agences à l'étranger, dont le but était auparavant de favoriser les exportations des entreprises locales.

Hatem (1993, p. 10) décrit les agences de promotion comme des "*organismes chargés de diffuser une image favorable du pays, de démarcher les industriels et de les informer sur les opportunités d'affaires existantes, de les accueillir et de les conseiller lors de leur implantation effective*". La définition que nous proposons complète la précédente dans le sens où elle intègre le suivi "post investissement" comme activité de l'agence. Par agence de promotion, nous entendons tout organisme ou personne mandaté par une autorité ayant pour objectif de prospecter, d'attirer et de faciliter la venue d'investisseurs étrangers et leur développement sur un territoire donné.

Notre intérêt porte uniquement sur les activités visant à attirer des investisseurs étrangers dans une région. Ces activités sont entreprises en général dans le cadre plus large de politique de développement économique⁹ (Ryans et Shanklin, 1986; Watzke et Mindak, 1987). Notre propos n'étant pas d'analyser ces politiques et le rôle joué dans ce cadre par les firmes multinationales, nous ne revenons pas sur les contributions¹⁰ que peuvent apporter des investisseurs étrangers en terme de développement économique à un territoire (transfert de technologie et de savoir-faire, expertise managériale, création d'emplois, retombées fiscales et contribution à créer une image attractive de lieu d'implantation et à accroître la compétitivité globale de la région).¹¹ Plusieurs auteurs se sont penchés sur ce problème et ne semblent pas apporter de réponse unique (voir notamment Dunning, 1994; Young et al., 1994).

L'agence de promotion peut être une organisation gouvernementale, semi-gouvernementale ou privée représentant les intérêts d'un pays, d'une région, d'une ville ou de toute autre entité administrative. Dans notre perspective, le niveau territorial considéré ne joue pas un rôle majeur. En effet, notre intérêt

⁹ Ces activités complètent d'autres tâches qui visent notamment à stimuler le développement des entreprises existantes, à retenir les entreprises établies et à favoriser l'éclosion de nouvelles activités.

¹⁰ Dans certains cas, les investissements étrangers ont eu des effets négatifs sur le développement d'une région.

¹¹ Pour un exemple des retombées liées à l'implantation d'investisseurs étrangers dans une région, voir Forster et Jeanrenaud, 1993.

porte sur les activités des agences de promotion à destination des investisseurs et non sur leur structure organisationnelle.

1.3. Agence de promotion: activités

A la lumière des entrevues que nous avons réalisées (voir chapitre 4) et sur la base d'une typologie proposée par Hatem (1993), les différentes agences de promotion se distinguent avant tout sur les paramètres suivants:

- Les ressources dont elles disposent.
- L'aire géographique qu'elles représentent (pays, région, canton, ville...) ¹².
- La place occupée face au gouvernement.
- Leur niveau de coordination et de centralisation.

Malgré ces caractéristiques, l'offre reste passablement éclatée, ce qui explique la difficulté voire l'impossibilité qu'il y a à dresser une typologie cohérente de ces agences.

Le tableau 3 met en évidence les principales fonctions assumées par une agence de promotion chargée d'attirer des investisseurs étrangers sur son sol et va dans le sens des travaux réalisés par Young et Hood (1994).

La phase "élaboration d'une stratégie marketing" constitue une étape préliminaire, s'inscrivant dans une réflexion plus large de politique de développement économique. A l'issue de cette étape, l'agence de promotion doit être en mesure de dresser le profil du type d'investisseur dont l'activité est susceptible d'une part, de profiter au mieux des opportunités offertes par la région et d'autre part, de contribuer le plus possible à son développement. La suite de ce travail étant consacrée à l'analyse des deux activités principales entreprises par l'agence de promotion, à savoir l'activité de promotion-communication et l'activité de service, nous laissons momentanément ces points de côté. Il en va de même des incitations qui font l'objet d'une analyse ultérieure (chapitre 3). Comme le soulignent Young et Hood (1994), une fonction supplémentaire "approbation des investissements", consistant à évaluer

¹² Par exemple: DATAR = France, ERAI = Région Rhône-Alpes, ADERLY = Région Lyonnaise.

et sélectionner les projets est rencontrée fréquemment dans les pays en voie de développement (voir également Wells et Wint, 1991a).

Tableau 3: Fonctions exercées par l'agence de promotion

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

Source: Hubert Brossard, sur la base des différentes entrevues menées auprès de différentes agences.

^a Sur la base de la politique de développement économique suivi par la région.

1.4. La promotion d'un lieu: revue de la littérature

Afin de compléter la partie traitant du système de promotion, les paragraphes qui suivent sont consacrés aux travaux réalisés dans le cas de la promotion d'un lieu auprès d'investisseurs.

Plusieurs auteurs se sont attachés à démontrer le bien fondé de l'utilisation de techniques marketing en vue d'attirer des investissements étrangers dans une région (Aharoni, 1966b; Watzke, 1981 et 1982; Watzke et Mindak, 1987; Wells et Wint, 1990; Texier et Valla, 1991; Kostecki, 1992; Texier, 1993; Kotler et al., 1993; Wint, 1993; Young et Hood, 1994; Young et al., 1994). Malgré ces

travaux de recherche, l'application des concepts marketing à notre domaine d'intérêt est peu développé.

Le terme de marketing est utilisé dans le contexte de la promotion d'un lieu à partir des années 60. Dans le cas des pays en voie de développement, les investissements étrangers représentent un complément nécessaire à un plan de développement économique. Pour Aharoni (1966b), ces pays devraient élaborer des programmes marketing visant à communiquer à l'extérieur les opportunités d'investissement offertes par la région. En outre, ils doivent contribuer à minimiser le risque perçu par l'investisseur, suite à une implantation dans un pays étranger. Ces programmes d'actions devraient être basés sur l'analyse des besoins de l'investisseur.

Les années 80 coïncident avec le développement rapide en Europe, d'agences de promotion chargées d'élaborer des stratégies marketing en vue d'attirer de nouvelles activités dans leur région. Cette période correspond à l'adoption d'une attitude plus positive de la part des gouvernements à l'égard des investisseurs étrangers. L'implantation de nouvelles sociétés est alors considérée comme un moyen susceptible de contribuer de façon substantielle au développement économique d'une région (Dicken et Tickell, 1992; Collis et Noon, 1994; Dunning, 1994). Watzke (1982) et Yuill (1982), décrivent les programmes développés par plusieurs agences nationales et régionales européennes et montrent que plusieurs approches sont utilisées en vue d'atteindre les mêmes objectifs (Watzke, 1982). Ces travaux sont descriptifs et abordent des thèmes tels que le système général de promotion, son histoire, la structure organisationnelle de l'agence, son rôle et les tâches remplies par l'agence (Yuill, 1982). Le travail réalisé par Di Paolo (1970) s'inscrit dans la même direction et analyse en détail la structure de promotion développée à Puerto-Rico.

Parallèlement à ces études, plusieurs manuels de marketing font référence à la notion de "marketing d'un lieu". L'attraction d'investisseurs appartient alors au champ plus large du marketing de lieux qui consiste en "*des activités entreprises pour créer, maintenir ou changer les attitudes et/ou le comportement envers des lieux particuliers*" (Kotler et al. , 1983, p. 616). Il s'agit de l'ensemble des efforts entrepris par une collectivité en vue de changer le comportement de clients cibles vis-à-vis d'un lieu particulier. La notion de lieu considérée ici se veut très générale et englobe à la fois les villes, les régions ou les pays et se réfère le plus souvent au lieu de résidence, touristique, d'investissement et au lieu nation (Kotler, 1982; Kotler et al., 1993).

La littérature consacrée au marketing des collectivités locales reste cependant peu développée (Gold et Ward, 1994), et constituée essentiellement de cas se référant à des actions de communication (Muet, 1989; Texier, 1993). C'est finalement à partir de la fin des années 80 que quelques travaux apparaissent sur le thème particulier de l'attraction d'investisseurs (Watzke et Mindak, 1987; Muet, 1989; Wells et Wint, 1990, 1991a et 1991b; Kostecki, 1992; Texier et Valla, 1991; Flipo et Texier, 1992; Kotler et al., 1993; Texier, 1993; Wint, 1993; Ashworth et Voogd, 1994; Young et Hood, 1994; Young et al., 1994).

Les travaux publiés par Ashworth et Voogd (1994) vont dans le sens d'une plus grande conceptualisation. Ils s'interrogent notamment sur la difficulté qu'il y a à appliquer une méthodologie de type marketing à la promotion d'un lieu. Cette difficulté tient avant tout aux particularités de l'objet de la transaction (voir chapitre 3) et peut être dépassée, grâce à l'élargissement récent de la théorie marketing à de nouveaux champs d'application. Le marketing des organisations à but non lucratifs, par exemple, permet de mieux prendre en compte la notion de buts, par opposition aux seules retombées financières.

Certains travaux tentent de montrer que le niveau d'attraction d'un lieu peut être amélioré à travers l'élaboration de différents programmes marketing portant sur le coût d'une implantation (Guisinger et al., 1985; Guisinger, 1986a et 1986b), sur des actions visant à promouvoir un lieu d'investissement auprès d'entreprises cibles (Wells et Wint, 1990) et sur des programmes facilitant l'implantation même de l'investisseur (Wint, 1993). Kostecki (1992) se base sur le modèle des 4P et décrit le marketing-mix d'une région, comme l'ensemble des variables contrôlables utilisées par une région en vue d'attirer des investisseurs sur son sol. Sa réflexion se base avant tout sur l'analyse du système d'attraction d'investisseurs développés dans un canton suisse (voir l'étude de cas consacrée au canton de Neuchâtel, Brossard, 1991). Pour Wells et Wint (1990), les agences qui cherchent à attirer des investisseurs ont la possibilité d'agir sur trois variables, le produit, le prix et la promotion. Leur recherche empirique, basée sur l'analyse en profondeur de plusieurs agences de promotion, se concentre avant tout sur la variable promotion, ainsi que sur l'évaluation des différentes structures organisationnelles mises en place par les agences de promotion chargées d'attirer des investisseurs.

Wint (1993), essentiellement dans le cas de pays en voie de développement, s'intéresse aux services "après-vente" et plus particulièrement à la façon la plus

efficace de fournir ces services aux investisseurs. Cette recherche repose sur l'analyse de dix agences de promotion. Les travaux conceptuels entrepris par Hood et Young (1994) vont dans la même direction et s'appuient sur une définition plus large des services aux investisseurs. Pour ces auteurs, l'objectif poursuivi à travers de tels programmes revient à maximiser les avantages à long terme découlant de l'implantation d'un investisseur étranger dans une région.

Dans le cadre des travaux menés au sein l'Institut de Recherche de l'Entreprise (IRE), le marketing territorial est considéré comme un champ nouveau de la théorie marketing (Texier et Valla, 1991; Flipo et Texier, 1992; Texier, 1993). Les actions à destination des investisseurs étrangers ne représentent que l'une des facettes du marketing territorial. Cette problématique s'intéresse aussi bien au soutien apporté aux entreprises déjà implantées, qu'aux entreprises cherchant une nouvelle implantation, que cette société ait une origine locale ou non. La théorie construite autour du concept de "marketing territorial" se base sur le paradigme interactif¹³, fondé sur l'analyse de transactions entre des organisations et sur le paradigme réseau fondé sur la présence et l'analyse d'interactions multiples (Texier et Valla, 1991; Texier, 1993).

Finalement, Young et al. (1994), en partant du constat que les agences de promotion ne sélectionnent pas avec suffisamment d'attention les investisseurs étrangers, proposent une méthodologie en vue de cibler de façon plus rigoureuse les entreprises à attirer. En s'inspirant de techniques utilisées en marketing industriel, ces auteurs construisent un instrument visant à mieux cibler les investisseurs, en fonction d'une part, de leur contribution au développement régional et d'autre part, des caractéristiques de la région.

Les paragraphes ci-dessus nous rendent attentifs au nombre peu élevé de travaux et plus particulièrement de travaux empiriques entrepris dans ce domaine. Notre recherche tente de combler une partie de ce vide en se concentrant sur deux aspects de la relation agence de promotion - investisseur étranger: la collecte d'information et les services aux investisseurs.

¹³ Ce paradigme a été développé par le groupe de recherche européen IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) dans le cadre d'une recherche en marketing industriel (Hakansson, 1982).

2. INVESTISSEMENT ÉTRANGER

Afin de saisir le contenu et la place occupée par la notion d'investissement étranger dans ce travail, il est nécessaire de se reporter à la notion de décision spatiale de l'entreprise (Koenig, 1989) et à la littérature existante en matière d'investissement international.

2.1. Décision spatiale de l'entreprise

Il existe plusieurs formes de décisions spatiales pouvant être prises par l'entreprise (voir, North, 1974; Schmenner, 1979 et 1982; Koenig, 1989) (voir tableau 4). Les décisions d'extensions (expansion)¹⁴ correspondent à un agrandissement de l'entreprise sur le site existant et s'opposent au déplacement de l'entreprise sur un autre site (national ou étranger). Dans le cas où il y a déplacement, on parle de transfert (relocation), l'entreprise existante déplace l'ensemble de ses activités sur un nouveau site; ou de création de nouveaux établissements (greenfield, new branch), l'entreprise en plus du(es) site(s) existant(s) crée un nouvel établissement.

Tableau 4: Décisions spatiales

Site existant	Non déplacement	Déplacement
Disparaît	Fermeture	Transfert
Demeure	Extension	Nouvel établissement

Dans la suite de ce travail, nous nous intéressons uniquement au cas des créations de nouveaux établissements ayant lieu hors du pays d'origine de l'investisseur. Deux raisons justifient ce choix:

¹⁴ Entre parenthèse, le terme tel qu'il est utilisé dans la littérature anglo-saxonne.

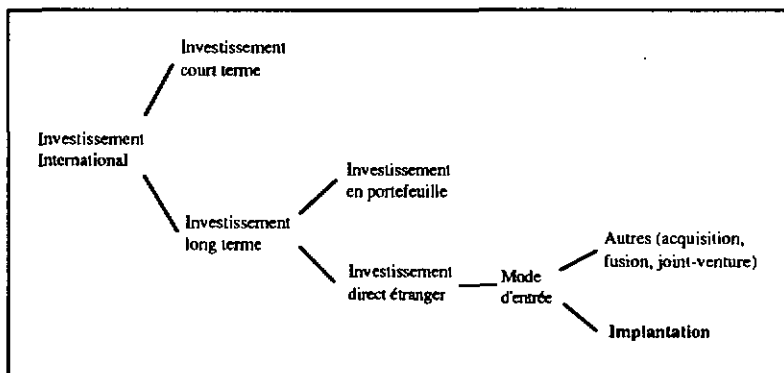
- L'identification d'un lieu de localisation, dans le cas d'un nouvel établissement, représente un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise (MacCormack et al., 1994).
- L'implantation à l'étranger constitue le mode d'entrée dont le niveau de risque est le plus élevé (Newbould et al., 1978).

Ce type de situation est susceptible d'induire des comportements particuliers en terme de service et de collecte d'information et présente donc un intérêt particulier d'un point de vue marketing. En outre, cette forme d'investissement représente un attrait important pour la région d'accueil et pour son développement économique.

2.2. La notion d'investissement international

Le concept d'investissement international peut être divisé en investissements à court terme (moins de 1 an) et investissements à long terme (plus de 1 an). Ces derniers peuvent à leur tour être divisés en investissements de portefeuille et en une variété d'investissements directs (pour plus de précisions quant à ces différentes catégories, voir Buckley et Brooke, 1992, pp. 315 et ss.).

Figure 2: Investissement international: classification



L'implantation directe d'une filiale à l'étranger par la création d'une nouvelle entité appartient au champ plus large des investissements directs étrangers (IDE). Les IDE se distinguent des investissements en portefeuille principalement par le fait que l'investisseur achète la capacité d'exercer un contrôle sur la gestion de l'entreprise. La définition de la notion de contrôle correspond le plus souvent à une participation supérieure ou égale à 10 % (pour plus de précisions concernant ces éléments, voir Buckley et Brooke, 1992, p. 318)¹⁵.

Tableau 5: Investissements directs étrangers: entrée - sortie en milliards de dollars
(1988 - 1993)

Pays	1981-85 ^a	1988	1989	1990	1991	1992	1993 ^b
<i>Pays développés</i>							
Entrées	37	131	168	176	121	102	109
Sorties	47	162	212	222	185	162	181
<i>En voie de développement</i>							
Entrées	13	28	27	31	39	51	80
Sorties	1	6	10	10	7	9	14
<i>Europe de l'Est et Centrale</i>							
Entrées	0.02	0.015	0.3	0.3	2	4	5
Sorties	0.004	0.02	0.02	0.04	0.01	0.03	
<i>Tous les pays</i>							
Entrées	50	159	196	208	162	158	194
Sorties	48	168	222	232	192	171	195

Source: UNCTAD, 1994, p. 3.

^a Moyenne annuelle. ^b Basé sur des estimations préliminaires. ^c Pour une explication des différences, se reporter à la source.

¹⁵ "Par investissements directs internationaux il faut entendre les investissements qui impliquent une relation à long terme traduisant l'intérêt durable d'une entité résidant dans une économie (investisseur direct) pour une entité résidant dans une économie autre que celle de l'investisseur" (OCDE, 1992, p. 4). "Par entreprise d'investissement direct, il faut entendre une entreprise jouissant ou non de la personnalité morale dans laquelle un investisseur étranger possède 10 pour cent ou plus des actions ordinaires ou des droits de vote dans une entreprise jouissant de la personnalité morale" (OCDE, 1992, p. 5). Pour une définition complète, consulter le document "Définition de référence détaillée des investissements directs internationaux de l'OCDE", 2ème édition (1992).

Les IDE ont connu un développement considérable au cours des vingt dernières années, notamment en termes de volume, de variétés de pays d'origine, de types d'industries (forte croissance des IDE des sociétés de services, internationalisation croissante des petites firmes) et de formes d'entrée (Buckley et Brooke, 1992). Le recul enregistré durant les années 1991 - 1992 semble s'être inversé, sous l'impulsion notamment d'un développement important des IDE dans les pays en voie de développement (voir tableau 5). Comme le relèvent Collis et Noon (1994), des pays tels que Hong Kong, la Corée du Sud, Taiwan, Singapour et la Malaisie et plus récemment la Chine, l'Inde et le Vietnam contribuent de façon toujours plus importante aux IDE. Cette tendance nous montre à quel point ces nouveaux acteurs représentent à la fois des opportunités et des menaces en termes d'attraction d'investisseurs. La croissance des IDE est encore relativement modérée en Europe Centrale et de l'Est, bien que cette région semble receler un potentiel important en terme d'accueil d'investisseurs étrangers (UNCTAD, 1994). Le tableau 6 montre, par pays, la forte progression du secteur tertiaire en matière d'IDE.

Tableau 6: Composition sectorielle des sorties d'investissements directs étrangers (stock en %)

Pays	Année	Secteur primaire	Secteur secondaire	Secteur tertiaire	Total
France	1981	9	44	47	100
	1987	4	50	46	100
Allemagne	1992	2	39	59	100
	1985	4	43	53	100
Japon	1993	5	27	66	100
	1985	17	39	52	100
Royaume- Uni	1991	18	46	46	100
	1984	33	43	35	100
États-Unis	1992	7	42	51	100
	1985	15	44	41	100

Source: UNCTAD, 1994.

Les IDE tels qu'ils ont été définis précédemment peuvent être examinés à partir de trois perspectives (Buckley et Brooke, 1992, p. 319):

- Le type d'activités entreprises: la forme, la taille, ainsi que les paramètres de la décision de l'IDE dépendent du type d'activités entreprises par l'unité à l'étranger. Elles peuvent aller d'un simple bureau de vente à l'établissement d'une gamme d'activités complète à l'étranger, comprenant des activités de recherche et développement, en passant par une simple chaîne d'assemblage.
- Le mode d'entrée: on distingue deux décisions clés quant au mode d'entrée, (1) la décision relative au degré de propriété (propriété totale ou joint-venture) et (2) la décision de reprendre ou de créer une nouvelle entité (reprise ou investissement greenfield).
- Les motifs: les IDE diffèrent selon le motif d'implantation. Les motifs les plus importants peuvent être regroupés en cinq catégories: (1) l'investissement à orientation-marché (incluant des investissements cherchant à accroître les parts de marché ainsi que ceux visant à contourner des barrières tarifaires), (2) les investissements à orientation-coûts visant à avoir accès à de la main d'oeuvre ou à des matières premières (amont, aval) bon marché, (3) investissements à orientation technologie visant à acquérir ou à utiliser une technologie particulière (Buckley et Brooke, 1992). En plus de ces trois motifs, on peut ajouter (4) les investissements à orientation image - l'entreprise, par sa présence dans un lieu donné, cherche à accroître sa crédibilité (centre financier) - et (5) ceux visant à assurer une présence globale de la firme. C'est le cas par exemple des sociétés multinationales qui, à partir de 1988, s'installent en Europe de l'Est (voir à cet égard, Kostecki et Fehervary, 1996).

Dans notre perspective, le critère de choix qui nous intéresse est le mode d'entrée. La notion d'investissement étranger telle qu'elle est utilisée par la suite se définit donc, comme l'implantation directe d'une filiale sur sol étranger, soit comme une forme d'investissement direct étranger se traduisant par la création d'une nouvelle entité. C'est donc le mode d'entrée et plus précisément la décision qui consiste à créer une nouvelle entité à l'étranger qui définit notre objet d'étude. Nous laissons délibérément de côté d'autres formes d'IDE tels

que les joints-ventures, les contrats de licence ou l'acquisition de firmes déjà existantes, pour nous concentrer sur la création de nouvelles entités¹⁶.

Buckley et Brooke (1992) ont mis en évidence un certain nombre d'avantages/inconvénients liés respectivement à l'implantation directe et au rachat d'une entité déjà existante, susceptibles d'expliquer le choix d'une implantation directe aux dépens de la solution de reprise d'une entité existante. Le tableau 7 décrit les avantages et inconvénients lié à ces deux modes d'entrée.

Tableau 7: Implantation ou reprise: avantages - inconvénients

Source	Implantation directe	Reprise entité existante
Politique/légal	Incitations gouvernementales souvent disponibles. Attitudes de plus en plus favorable	Hostilité locale, ressentiment de la communauté à l'égard d'une reprise
Coûts	Contrôlable - estimation précise disponible pour la construction; coût de production plus difficile à évaluer	Plus difficile à estimer et à contrôler
Part de marché	L'entrée sur le marché peut être plus coûteuse et prendre plus de temps	Entrée sur le marché facilitée; le démarrage est plus facile; la firme reprise dispose déjà d'un carnet de commande
Choix de localisation	Ouvert	Réduit
Management	Besoin d'être recruté; pas besoin de passer du temps à assimiler un staff existant	Peut-être disponible

Adapté de Buckley et Brooke, 1992.

¹⁶ Notre objet d'étude englobe la notion de "Greenfield Investment" qui selon le glossaire de l'économie de l'OCDE se définit comme un projet "entièrement nouveau" ou comme une "installation sur site vierge" (Glossaire de l'OCDE, p. 268).

Les principales implantations à l'étranger ont trait principalement aux activités de production (ou reprise des produits après usage), de vente, de distribution, de service à la clientèle, de gestion de holding et de plus en plus de recherche et développement (R&D) qui traditionnellement étaient considérées comme des fonctions devant être implantées dans le même pays que le quartier général de l'entreprise. Pour chacune de ces catégories, un certain nombre de facteurs expliquent le choix de l'une ou l'autre des implantations choisies (voir à cet égard Buckley et Brooke, 1992).

3. CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DE L'INVESTISSEMENT

Le marché de l'investissement étranger comprend les entreprises étrangères à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation (demande) et les territoires qui cherchent activement à attirer des investisseurs étrangers sur leur sol (offre). Cette définition exclut de façon délibérée les implantations ou déplacement de sociétés sur le sol de leur pays d'origine, le déplacement de l'ensemble des activités d'une société sur un nouveau site à l'étranger (transfert), ainsi que l'agrandissement d'une entreprise étrangère sur un site existant (extension). Ce marché, tel que nous l'avons défini, comprend uniquement les investissements nouveaux réalisés par des sociétés étrangères et se caractérise par trois éléments: la tendance à l'ouverture des pays hôtes aux investissements étrangers, la concurrence accrue qui y règne et son étroitesse.

3.1. Ouverture aux investissements étrangers

Comme le soulignent plusieurs auteurs, les investisseurs étrangers se sont heurtés durant de nombreuses années à des obstacles de nature juridiques et politiques, traduisant une attitude plutôt hostile des opinions publiques et des gouvernements à leur égard (Globermann, 1988; Hatem, 1993). A partir de la fin des années 70 et du début des années 80, un changement d'attitude s'opère à l'égard des investisseurs étrangers (Globerman, 1988; Hatem, 1993; Dunning, 1994; UNCTAD, 1994). Cette ouverture aux investisseurs étrangers se poursuit *"depuis le milieu des années 1980, avec notamment l'allègement ou la suppression des procédures administratives d'autorisation, la réduction du*

nombre de secteurs protégés et l'assouplissement des limites protégées aux prises de participation étrangères dans les entreprises locales, enfin la généralisation du principe du traitement national" (Hatem, 1993, p. 4).

Bien qu'il soit difficile de quantifier l'étendue de cette tendance à l'ouverture, il semble qu'un substantiel changement de direction ait eu lieu au début des années 80. Sur la base d'une analyse en profondeur de plusieurs quotidiens et périodiques internationaux (période 1983-87), Globerman (1988) met en évidence seize exemples de pays ayant réduit l'étendue des restrictions à l'égard des investisseurs étrangers. Durant la même période, seul un pays ayant durci sa politique à l'égard des investissements étrangers a pu être identifié. L'échantillon analysé comprend aussi bien des pays développés (Australie, Canada, Nouvelle-Zélande)¹⁷, qu'en voie de développement (Indes, Indonésie, Malaisie, Mexique). A cet égard, plusieurs études montrent que ces derniers considèrent avec beaucoup moins d'hostilité la venue d'investisseurs étrangers sur leur sol et cherchent même à les y attirer (Ahn, 1986 pour le cas de la Corée; OCDE, 1989a et 1989b; UNCTC, 1991). Dans le courant des années 70 seuls des pays comme Singapour ou la Malaisie cherchaient à attirer de façon active des investisseurs sur leur sol. A partir des années 80, un nombre croissant de pays en voie de développement commencèrent à attirer des investisseurs de façon active.

L'identification des facteurs explicatifs de ces changements d'attitude à l'égard des investisseurs étrangers n'est pas évidente. Dans le cas des pays en voie de développement, certains auteurs expliquent ce changement par le fait que bon nombre de ces pays sont passés d'une stratégie de développement par les importations à une stratégie de développement par la promotion des exportations (Wint, 1993). Une telle stratégie a fait ses preuves, notamment en Asie du Sud-Est. Lall (1984) suggère deux explications. La première est liée à la récession économique qui poussent plusieurs gouvernements à encourager l'implantation d'investisseurs étrangers, en vue notamment d'agir sur le niveau de chômage, alors que la seconde a trait à la forte croissance qu'ont connu certains pays en voie de développement et à leur volonté d'attirer des sociétés disposant de technologies avancées et de compétences particulières. Pour Globerman (1988, p. 46), des évidences de nature aussi bien théoriques

¹⁷ C'est le cas de la France qui a éliminé un certain nombre de restrictions à l'investissement et changé son attitude vis-à-vis des investisseurs étrangers. Dans cette optique, un poste d'ambassadeur, chargé de promouvoir la France à l'étranger comme un lieu d'accueil des investisseurs, a été créé.

qu'empiriques semblent montrer que les conditions économiques à court terme exercent une influence substantielle sur l'attitude des gouvernements à l'égard des investisseurs étrangers.

3.2. Un marché dont la concurrence s'est accrue

La concurrence entre les régions potentielles d'accueil caractérise le marché de l'implantation des années 90. Ce qui est nouveau, ce n'est pas tant le phénomène de concurrence, mais plutôt son intensité¹⁸ et le plus grand professionnalisme des acteurs présents sur ce marché. Cet environnement concurrentiel a conduit de nombreux états à des dépenses importantes en matière de promotion (Wells et Wint, 1990) et les a poussé à utiliser de façon délibérée des approches de type marketing en vue d'attirer des investisseurs. Cette tendance s'inscrit dans un courant plus large visant à diffuser une philosophie¹⁹ plus entrepreneuriale à l'ensemble du secteur public (Ashworth et Voogd, 1994).

Cet accroissement de la concurrence s'explique par le changement d'attitude de certain gouvernements à l'égard des investisseurs étrangers et par la similitude des objectifs de développement économiques poursuivis par de nombreux pays à travers le monde (lutte contre le chômage) (voir point 3.1 du présent chapitre). Il s'agit en général d'attirer des activités à fort contenu technologique, créatrices d'emplois à forte valeur ajoutée et de rentrées financières pour l'État.

a) Nombre de pays en concurrence

La concurrence a lieu à une échelle globale²⁰ (Dicken et Tickell, 1992; Dunning, 1994). Depuis le milieu des années quatre vingt de nouveaux concurrents sont

¹⁸ Une telle concurrence peut conduire à des effets pervers (UNCTAD, 1994). Les gouvernements peuvent être notamment tentés d'offrir des concessions dans le domaine du travail comme incitation en vue d'attirer des investisseurs sur leur sol. Cette remarque reflète le dilemme face auquel se trouvent certains gouvernements (surtout ceux des pays en voie de développement), entre le besoin de créer des emplois et celui de développer des standards en matière de travail.

¹⁹ A cet égard, consulter Osborne et Gaebler (1992).

²⁰ Lors de leur premier entretien avec les représentants de l'agences de promotion irlandaise (IDA), dans 95% des cas, les sociétés ayant comme objectif de s'implanter en Europe sont

apparus aussi bien en Europe (Danemark, Suède, pays de l'Est) que dans les pays en voie de développement (Indes, Turquie par exemple)²¹. Ce phénomène a été souligné dans plusieurs études²².

La globalisation de l'économie transforme les économies locales, régionales et nationales en des parties interdépendantes d'une économie mondiale intégrée. Les entreprises, en termes de localisation, sont devenues plus libres. Cela ne signifie pas que l'espace en tant que tel n'a plus d'importance dans le cadre d'une décision de localisation, mais plutôt que d'autres attributs de choix apparaissent et prennent de l'importance et que la notion d'accès à un lieu s'est modifiée (Ashworth et Voogd, 1994). Dans ce nouvel ordre mondial, les territoires doivent adopter de nouveaux comportements.

Une région irlandaise peut se trouver en concurrence directe avec un canton suisse et un département français pour un projet d'implantation d'une firme japonaise.

Les lieux qui refusent de prendre en compte cette nouvelle réalité font face au risque de déclin et de stagnation économique (Kotler et al., 1993). Dans ce contexte, les régions deviennent de véritables acteurs sur le marché de l'investissement et leur rayon d'action s'étend au monde entier. Cette concurrence existe également entre régions ou villes appartenant à un même pays²³.

En 1972 déjà, Levine (1972), à l'aide d'un exemple révélateur, montre le caractère concurrentiel de ce marché. Face au dix mille organisations chargées de promouvoir de près ou de loin l'investissement aux États-Unis, cinq cent implantations majeures avaient lieu annuellement aux États-Unis.

déjà en contact avec une ou plusieurs agences concurrentes. Au début des années 80, ce taux s'élevaient à 60% (source: entretien IDA, Dublin).

- ²¹ A titre d'exemple, la compagnie Swissair a transféré une partie de sa comptabilité en Indes. Le choix de ce pays repose sur plusieurs éléments: les qualifications de la main d'oeuvre, le niveau particulièrement attractif des salaires et des loyers, l'emplacement des bureaux en zone franche et l'exemption de droit de douane et d'impôts pour cinq ans (Le Nouveau Quotidien, 4. 11. 1994). Pour une description des activités menées par certains pays en voie de développement, consulter les travaux de Wint, 1993.
- ²² De nombreux auteurs soulignent cette tendance (Levy, 1981; Watzke, 1982; Weigand, 1984; Encarnation and Wells, 1985 et 1986; Guisinger, 1986a; Ryans et Shanklin, 1986; Roberts and Noon, 1987; Wells and Wint, 1990; ; Bachtler and Clement, 1991 ; Lecraw and Morrison, 1991)
- ²³ La Suisse et ses cantons offrent un exemple frappant de concurrence régnant au sein d'un même pays. Cette caractéristique représente une différence importante entre une agence de promotion visant à attirer des investisseurs et une agence gouvernementale visant à favoriser les exportations.

b) Ressources engagées

Il n'existe que peu de données permettant d'évaluer l'importance du marché de l'investissement en Europe (personnes actives ou dépenses des agences de promotion). Hatem (1993) évalue à plus de trois mille le nombre de personnes employées à plein temps dans les différents organismes des pays européens chargés d'attirer des investisseurs sur leur sol, que cela soit au niveau du pays, d'une région ou d'une ville. La seule ville de Tokyo compterait plus de cent quarante bureaux d'agences de promotion étrangères. Selon les mêmes sources, le budget de fonctionnement des agences en Europe s'élèverait à près de 10 milliards FF auxquels il faut ajouter les dépenses d'aides à la localisation des entreprises soit 65 FF milliards (dont 45 pour l'Italie) (Hatem, 1993, p. 23).

Les niveaux territoriaux et les moyens octroyés aux différentes agences de promotion économique varient considérablement d'un pays à l'autre. A titre d'exemple l'agence irlandaise (IDA), qui représente l'ensemble du territoire irlandais, occupait en 1993 plus de cinq cent personnes, dont une bonne centaine était chargée de la politique d'attraction. A l'inverse, le canton de Neuchâtel s'appuie sur une structure réduite (trois à quatre personnes appuyée par un réseau de représentants à l'étranger).

3.3. Un marché étroit

Le nombre croissant d'acteurs à la recherche d'investisseurs se trouvent face à une quantité de projets mobiles relativement faible. D'autres formes de pénétration des marchés étrangers semblent être privilégiées par les investisseurs: les joints-ventures, les acquisitions ou les alliances, cela au dépens des implantations directes (Young et al., 1994). L'étroitesse du marché peut être illustrée par les données décrivant respectivement les acquisitions par des firmes étrangères et l'établissement d'entreprises étrangères aux États-Unis durant la période 1987 - 1993 (Fahim-Nader, 1994):

Tableau 8: Investissements étrangers aux États-Unis (acquisitions et établissements)
en millions de dollars

Année	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	40'310	72'692	71'163	65'932	25'538	15'333	26'182
Acquisition	33'933	64'855	59'708	55'315	17'806	10'616	23'055
Établissement	6'377	7'837	11'455	10'617	7'732	4'718	3'126

Source: Fahim-Nader, 1994, p. 50.

Quelle que soit l'année considérée, on remarque la faible proportion occupée par les nouveaux établissements comparativement aux acquisitions. Les nouveaux établissements aux États-Unis durant la période 1992-93 ont représenté la création de respectivement 20'882 et 7'164 emplois (Fahim-Nader, 1994, p. 60). En 1993, les acquisitions de compagnies existantes représentaient près de 88% du total. L'établissement de firmes étrangères dans le cas des États-Unis représente donc un phénomène plutôt rare, les entreprises privilégiant de loin d'autre modes d'entrée.

Tableau 9: Investissements étrangers aux États-Unis: nombre de projets

Année	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	978	1'424	1'580	1'617	1'091	941	1'009
Acquisition	543	869	837	839	561	463	553
Établissement	435	555	743	778	530	478	456

Source: Fahim-Nader, 1994, p. 50.

Contrairement aux États-Unis, il n'existe à ce jour aucune donnée qui permette d'évaluer de façon précise le nombre de nouveaux projets d'implantation en Europe, ainsi que le type d'implantation par secteur d'activité et le nombre d'emplois créés. Néanmoins, la lecture des chiffres publiés par certaines agences de promotion représente un moyen d'estimation intéressant (tableau 10).

**Tableau 10: Implantations étrangères dans différents pays d'Europe
et création d'emplois**

Organisme	Date	Projets	Emplois créés
DATAR	1993	162	6'016
IDA	1993	50	6'000
IBB ^a	1993/94 Depuis 1977	119 Plus de 4'000	12'612
NFIA ^b	1993	67	2'300
NE	Depuis 1978	324	2'517

Source: Rapport annuel fourni par les agences de promotion et pour le canton de Neuchâtel, Maillat et Rudolf. 1993.

^a Depuis 1977, IBB a accueilli plus de quatre mille projets d'implantation.

^b Le montant des investissements s'élevaient à 1135 millions DF.

Les pays représentés dans ce tableau correspondent aux organismes les plus actifs en Europe en matière de promotion d'investissements.

3.4. Tendances du marché

Il est probable que l'on assiste à des déplacements fréquents de compagnies en vue notamment de profiter d'avantages en termes de coûts (Barnett, 1994)²⁴. A cet égard, on note de nouveaux comportements de la part des entreprises, à l'instar de Hoover qui a déplacé son usine de production d'aspirateur de Dijon (France) vers Glasgow (Écosse). Il s'agit de façon très claire d'un changement de pays à l'intérieur de l'Europe, en vue d'obtenir des avantages concurrentiels en termes de coûts.

²⁴ Lors d'une entrevue avec un investisseur américain basé en Suisse, ce dernier déclarait qu'après un peu plus d'une année passée sur ce nouveau site, des études de faisabilité avaient été effectuées dans d'autres lieux pour évaluer les possibilités de profiter de coûts moindres et pour être en mesure le cas échéant de renégocier les conditions de son implantation. Un tel cas ne semble pas être isolé.

L'apport de nouvelles technologies (l'information), la déréglementation des marchés ainsi que la libéralisation du commerce et des régimes d'investissements contribuent à accentuer le degré de mobilité des entreprises et de leurs activités (Hatem, 1993). Les entreprises, suite notamment aux nombreux progrès réalisés dans le domaine des services à distance, disposent d'une plus grande flexibilité quant au choix d'un lieu d'implantation. Par contre, les modes d'entrées ont tendance à changer. Les investisseurs favorisent d'autres approches telles que les joints-ventures, les alliances stratégiques ou les acquisitions (Collis et Noon, 1994)²⁵.

D'autres facteurs poussent les firmes à s'implanter à l'étranger. L'évolution vers un système commercial basé sur des blocs régionaux (CE, NAFTA et ASEAN), se caractérisant en général par des mouvements intérieurs de biens et de ressources relativement libres et sur des standards communs (règles d'origine ou exigence de contenu local), constitue une incitation à suivre des stratégies d'implantation locales de sites de production (MacCormack et al., 1994). Finalement, dans le cas de la CE, l'élimination de barrières internes encourage les sociétés disposant déjà d'implantations sur ce marché à repenser leur localisation dans cette région (Dicken et Tickell, 1992).

Au niveau des pays, les États-Unis demeurent le principal investisseur en termes de stock. Néanmoins, ces dernières années ont correspondu à un élargissement de l'origine des investisseurs, comprenant des sociétés en provenance de nouveaux pays industrialisés et même de pays en voie de développement (Indes et Chine notamment) (UNCTAD, 1993)²⁶.

Ces deux premiers chapitres nous ont permis de mettre en évidence la place qu'occupe notre objet d'étude au sein de la théorie marketing et la pertinence qu'il y a à utiliser la méthodologie développée dans ce domaine pour l'analyse du cas qui nous intéresse. Nous avons constaté que les collectivités territoriales agissent sur un véritable marché (Kostecki, 1992; Encarnation et Wells, 1985). Au même titre qu'un producteur se bat pour accroître ses parts de marché, les gouvernements se concurrencent pour obtenir un plus grand nombre d'investisseurs étrangers ou de meilleure qualité (Encarnation et Wells, 1986).

²⁵ Cette tendance a été soulignée par de nombreux auteurs (Young et al., 1994), lors de l'interview d'un bureau de consultant spécialisé dans les implantations (Plant Location International) et par les agences de promotion qui de plus en plus lors de l'organisation de séminaires promotionnels rencontrent de tels motifs d'investissement.

²⁶ En France, en 1992, le projet le plus important est celui de QPL une firme de Hong-Kong et correspond à la création de 500 emplois.

L'utilisation de techniques marketing sur ce marché "acheteur" semble constituer une condition de succès (Levy, 1981; KostECKI, 1992; Texier, 1993). De l'avis de certains auteurs, une telle intervention des collectivités n'est pas seulement possible et désirable, elle est surtout devenue inévitable (Ashworth et Voogd, 1994).

Ces chapitres montrent également la place en général centrale occupée par l'agence de promotion au sein du système de promotion élaboré par une région. Parallèlement à la relation qui nous intéresse (agence de promotion - investisseur étranger), il est important de souligner le rôle considérable joué par d'autres acteurs dans le cadre de la promotion d'un lieu auprès d'investisseurs étrangers. Nous pensons notamment au gouvernement et à la communauté d'affaire. Le succès d'une politique de promotion semble être intimement lié à la volonté des différentes parties de poursuivre les mêmes objectifs. Le peu de recherche effectuée dans ce domaine ainsi que les caractéristiques du marché de l'investissement mises en évidence ci-dessus (ouverture aux investisseurs étrangers, concurrence accrue, marché étroit) nous montre l'intérêt qu'il y a à étudier le rôle joué par la variable marketing dans ce contexte.

CHAPITRE 3: L'OFFRE D'UNE RÉGION

Ce chapitre passe en revue les différentes composantes de l'offre régionale. La première partie est consacrée au lieu d'investissement en tant que "produit" et met en évidence l'importance des services fournis par une agence de promotion à des investisseurs étrangers en tant que variable marketing. Les deux parties suivantes s'intéressent respectivement aux facteurs de localisation et aux incitations à l'investissement, c'est-à-dire à deux composantes de l'offre régionale.

1. LE "PRODUIT RÉGION"

A la différence d'autres biens ou services dont le contour ou les composantes sont facilement identifiables, le "produit région" nécessite une réflexion plus importante. L'utilité de cette démarche tient au fait notamment que les techniques marketing sont destinées avant tout à des produits/services clairement définis. L'identification du "produit région", envisagée ici sous l'angle de l'agence de promotion et celui de l'investisseur, et l'analyse de ses caractéristiques nous permettent de cerner, d'un point de vue marketing, les variables sur lesquelles il est possible d'agir.

1.1. Revue de la littérature

La définition de la notion de produit, dans le cas d'un lieu d'implantation a fait l'objet de peu de commentaires dans la littérature. Le fait de concevoir un lieu et de façon plus spécifique un lieu d'investissement comme un produit repose sur l'existence d'un marché. Les régions se concurrencent sur le marché des lieux d'investissement en vue d'attirer certains investisseurs sur leur sol.

Plusieurs réflexions s'inspirent du traditionnel modèle des 4P. Les auteurs diffèrent quant au nombre de variables à conserver, certains en conservent quatre (produit, prix, promotion et distribution) (Watzke et Mindak, 1987; Kostecki, 1992), alors que d'autres ignorent la variable distribution, l'objet de la transaction, le lieu d'implantation, étant par définition fixé dans l'espace (Wells et Wint, 1990). Dans cette perspective, le "produit" est considéré comme un des éléments du mix.

Pour Kostecki (1992), le "produit région" représente l'une des variables du marketing mix et fait référence essentiellement aux éléments pouvant être attachés de façon additionnelle aux attributs existants de la région ainsi qu'à la mise en valeur de ses potentialités et de ses caractéristiques. Certaines composantes, tels que le climat ou la taille du marché sont des éléments donnés, sur lesquels la région ne peut intervenir. D'autres attributs sont susceptibles d'être modifiés, telles que les infrastructures de transport ou les qualifications de la main d'oeuvre. Par produit, il faut donc entendre l'ensemble des variables qui peuvent être modifiées²⁷ en réponse aux attentes des investisseurs, en vue de créer un climat d'investissement favorable (Blair et Premus, 1987; Wells et Wint, 1990; Kostecki, 1992). Certaines régions envisagent une réorganisation totale et par conséquent remettent en cause un grand nombre de variables, alors que d'autres se concentrent sur des ajustements mineurs.

Pour Watzke et Mindak (1987), le "produit région" inclut un paquet d'incitations, de l'information particulière diffusée par l'agence de promotion aux investisseurs potentiels et, dans certains cas, des études spécifiques destinées à des investisseurs particuliers. Ainsi, le "produit" offert va bien au-delà des sites d'implantation potentiels. De façon implicite, ces auteurs introduisent une distinction importante entre deux niveaux du "produit région". La première dimension se réfère au produit même, soit aux caractéristiques de la région d'accueil, y compris le paquet d'incitations; la seconde a trait à la valeur ajoutée par l'agence de promotion au processus de choix mené par l'investisseur. Cette distinction apparaît également dans un autre travail qui identifie trois

²⁷ Les modifications apportées à l'offre peuvent survenir à des échéances plus ou moins longues (développement d'un réseau routier vs ouverture d'une école internationale). L'agence de promotion, dans la forme qui est la sienne en Europe, n'a que peu d'emprise sur le produit et n'intervient en général que comme expert, conseiller ou force de pression, dans le cadre de la modification de certains paramètres de la région. Sa principale contribution se situe au niveau de la promotion et de la mise à disposition d'information, afin de rendre disponibles et connues les solutions d'implantation.

dimensions: le lieu en tant que produit physique, l'image et la dimension services (National Council for Urban Economic Development, 1986).

1.2. Les caractéristiques du “produit région”

Dans les paragraphes suivant nous mettons en évidence les principales caractéristiques du “produit région”. Les implications qu'elles peuvent avoir d'un point de vue marketing sont discutées ultérieurement.

a) *Prestation complexe*

Le lieu d'implantation peut être considéré comme un panier d'attributs devant répondre à un certain nombre d'attentes de l'investisseur, c'est-à-dire comme une prestation. Il est constitué d'un ensemble complexe de biens et de services²⁸. Certains parlent de métaproduit (Kotler et Dubois, 1994) par analogie à la vente de gros projets, d'autres, dans le contexte de lieu d'investissement, de produit total ou faisceau de services (Di Paolo, 1970).

En vue de se faire une meilleure idée des conditions d'implantation dans trois sites asiatiques possibles, la société Isméca a établi une liste de facteurs contenant plus de cent trente rubriques. Chacun des facteurs a fait l'objet d'une évaluation et d'une pondération.

La complexité de la prestation est liée avant tout au nombre d'attributs face auxquels se trouve l'investisseur et par conséquent à la difficulté qu'il a à identifier et à évaluer la prestation dans sa totalité.

b) *Prestation dépendant de plusieurs fournisseurs*

Le lieu d'implantation en tant qu'offre à l'investisseur n'est de loin pas sous contrôle total de l'agence de promotion qui est chargée avant tout de sa “commercialisation”. La qualité de la prestation dépend de la collaboration d'un

²⁸ L'aspect tangible (achat d'un immeuble) se confond souvent avec l'aspect intangible (délais pour la mise à disposition, conseil en matière de financement).

grand nombre de partenaires, publics ou privés, participant à l'offre de services. On parle alors de système de promotion, dans lequel l'agence de promotion représente l'un des éléments centraux (voir chapitre 2).

Le système de promotion développé par l'Irlande va dans le sens de cette intégration et de cette collaboration des différents prestataires de services. L'agence de promotion irlandaise (IDA) est un organisme semi-gouvernemental disposant d'une large autonomie vis-à-vis du gouvernement, mais également d'un accès privilégié aux différents services gouvernementaux. En outre, IDA a développé de nombreux liens avec le monde des affaires en Irlande, notamment avec le milieu bancaire (Allied Irish Bank).

L'agence chargée de la promotion de la région doit donc s'appliquer à organiser le système de promotion et à encourager les différents acteurs (État, différents services publiques, établissements bancaires, assurances) à participer à la "vente" de la région comme lieu d'investissement. La valeur de la prestation dépend directement de la bonne adéquation de ces différents partenaires. Comme le soulignent Puri et Sashi (1994), lorsque différents produits/services en provenance de différents fournisseurs sont nécessaires pour satisfaire les besoins du client, il est important que le vendeur se concentre sur les besoins de son client, afin d'être en mesure de développer une solution intégrée comprenant l'ensemble des attributs requis. Sur la base de a) et b), on montre que le "produit" région est unique²⁹, non standardisé. Il se rapproche d'une prestation sur mesure, élaborée en fonction des attentes spécifiques de chaque investisseur.

c) Prestation exigeant une implication forte de l'investisseur

Le choix d'un nouveau lieu d'investissement correspond à une situation dont le niveau d'implication de l'investisseur est élevé. En effet, la décision est le plus souvent irrévocable, de nature stratégique et financièrement importante. En outre, le décideur se trouve, en général, face à plusieurs possibilités d'investissement qui ont pour effet d'accroître son niveau d'incertitude (voir chapitre 5).

²⁹ Deux investisseurs différents qui s'implantent dans une même région vont avoir accès ou user dans une proportion différente des attributs constitutifs de la région et être en relation avec une combinaison différente d'acteurs régionaux.

d) Prestation qui évolue dans le temps

L'investisseur est sujet aux modifications qui peuvent survenir dans la région d'accueil. Le plus souvent, le choix du lieu d'implantation constitue un "contrat" à long terme entre ces deux parties. Or, les caractéristiques de la région changent avec le temps, de façon absolue, mais aussi relativement à d'autres lieux d'implantation concurrents devenus plus/moins compétitifs (voir à cet égard le phénomène de retournement décrit par Maillat, 1988). On se trouve donc en présence d'un objet dynamique³⁰.

La réflexion menée sur les particularités d'un lieu d'investissement nous permet de mettre en évidence les limites qu'il y a à utiliser le concept de "produit" lorsqu'on se réfère à un lieu d'investissement. Bien que nous soyons conscient de ce fait et pour des raisons purement pratiques, nous conserverons dans la suite de ce travail le vocable de "produit région" pour désigner la partie de l'offre régionale sur laquelle l'agence de promotion est en mesure d'agir. Dans les points qui suivent nous nous attachons à définir ce concept en le considérant, premièrement, dans la perspective de l'agence de promotion et, deuxièmement, dans celle de l'investisseur.

1.3. Le "produit région": perspective de l'agence de promotion

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, s'intéresser au "produit région" revient à analyser les attributs de l'offre sur lesquels l'agence de promotion ou toute autre autorité compétente est susceptible d'agir (Wells et Wint, 1990; Kostecki, 1992). Dans cette perspective, les attributs qui constituent le "produit région" peuvent être regroupés en quatre catégories correspondant à différents degrés d'intervention de l'agence de promotion (voir tableau 11).

³⁰ L'attraction de grands investisseurs peut conduire à la modification du niveau salarial de la région (pression à la hausse) et peut provoquer l'exode de certaines entreprises.

Tableau 11: Les différents niveaux du "produit région"

Types d'attributs	Intervention marketing	Exemple
Non modifiables	Faible: communication	Climat
Modifiables à long terme (Politique économique à l.t.)	Faible: communication, parfois participation de l'AP ^a à la définition de la nouvelle politique	Formation
Modifiables à court terme (Politique économique à c.t.)	Moyenne: communication, parfois personnalisation de l'attribut, négociation, intermédiaire	Incitations
Sur mesure	Fonc: services aux investisseurs (à l'entreprise et au personnel)	Recherche de terrain

^a AP = agence de promotion.

Cette représentation nous permet de mettre en évidence les niveaux sur lesquels l'agence de promotion est en mesure d'agir et les moyens dont elle dispose en vue d'influencer le comportement de l'investisseur durant son processus de choix. On remarque qu'une grande partie des éléments composant l'offre sont fixes (climat ou taille du marché) ou modifiables uniquement dans une perspective à long terme (système éducatif, infrastructure). Leur modification est liée le plus souvent aux politiques de développement économiques élaborées par les pouvoirs publics (voir le cas de Singapour, Sisodia, 1992). Pour ce type d'attributs, l'intervention de l'agence de promotion se limite à communiquer la présence/absence de ces éléments aux investisseurs et parfois à participer à l'élaboration de ces politiques ou à sensibiliser les décideurs locaux aux attentes des investisseurs étrangers.

Plus l'on se rapproche d'attributs modifiables à court termes (incitations, réglementations), plus l'on se dirige vers le véritable niveau d'intervention de l'agence de promotion, c'est-à-dire les services à destination de l'investisseur. Il s'agit d'attributs sur lesquels l'agence de promotion est en mesure d'intervenir en fonction des attentes particulières de chaque investisseur. Dans le contexte d'économie de service, le dernier niveau de l'offre a un rôle considérable à jouer, dans la mesure où ce sont les services offerts par l'agence de promotion qui permettent de se rapprocher le plus des attentes de l'investisseur et de lui

offrir une solution sur mesure. Sur la base de ce qui précède, on montre que l'agence de promotion est en mesure d'agir principalement sur deux variables:

- La variable promotion/communication visant à développer/renforcer l'image de la région et à pousser les investisseurs à s'y installer.
- La variable services visant à offrir aux investisseurs une prestation sur mesure et une aide durant tout leur processus de choix.

Ces deux instruments, qui constituent le centre de notre recherche, sont analysés en détail dans le chapitre consacré à l'agence de promotion (chapitre 6).

1.4. Le "produit région": perspective de l'investisseur

Adopter l'angle de vue du client équivaut à définir le "produit région" à partir de la perception de l'investisseur qui ne recherche pas un lieu d'investissement, mais un accès à de nouvelles opportunités, c'est-à-dire une solution sur mesure. Le "produit région" est alors envisagé en termes d'améliorations de la position concurrentielle que l'investisseur est susceptible de réaliser à travers sa nouvelle implantation. Du point de vue de l'agence de promotion, adopter cet angle de vue équivaut à placer l'investisseur au centre de ses préoccupations. Le développement d'une orientation-client, exige de la part de l'agence, non seulement une compréhension en profondeur des attentes du client, mais également une structure organisationnelle qui corresponde à sa logique et à ses besoins.

Les études de cas que nous avons menées auprès de dix investisseurs étrangers (voir chapitre 4)³¹ nous ont permis d'évaluer le processus de choix suivi par ces sociétés en matière d'implantation (voir chapitre 5) et de mieux comprendre la façon dont est envisagé le "produit région". Sur la base de ces entrevues et des paragraphes précédents, nous proposons la définition suivante. Le "produit région" est constitué d'un ensemble d'attributs dont une partie est modifiable et l'autre fixe. Il se définit en termes d'avantage principal, d'avantage périphérique et de services aux investisseurs. La première partie de la définition se réfère au

³¹ Les exemples qui suivent se réfèrent aux entrevues que nous avons menées auprès d'investisseurs étrangers et d'agences de promotion (voir chapitre 4).

champs d'action limité de l'agence de promotion, la seconde prend en compte le caractère multi-niveaux du "produit région".

L'avantage principal représente l'élément central recherché par l'investisseur à travers sa nouvelle implantation. Cet avantage se réfère à des opportunités s'exprimant essentiellement en termes de marché, de réduction de coûts, et d'accès à un savoir-faire³². Il s'agit des facteurs de localisation qui satisfont les principales motivations de l'investisseur. On parle de facteurs "must", c'est-à-dire de facteurs devant nécessairement faire partie de l'offre³³.

Implantation à orientation marché: le choix du lieu d'investissement est guidé par des considérations telles que, l'accroissement du chiffre d'affaires, l'accroissement des parts de marché, le suivi des clients à l'étranger et la dilution des risques par diversification géographique. La société Sun Microsystems s'implante en Europe pour desservir plus efficacement le marché européen.

Implantation à orientation coûts: le choix du lieu d'investissement est guidé par des considérations telles que, la réduction des coûts de la main d'oeuvre, du transport, la recherche d'avantages financiers et fiscaux (accès aux aides publiques) et le contournement de barrières tarifaires. La société Logitech s'implante en Asie pour réduire ses coûts de production.

Implantation à orientation savoir-faire: le choix du lieu d'investissement est guidé par des considération telles que, les qualifications spécifiques de la main d'oeuvre et la proximité d'entreprises travaillant dans le même secteur. La société Silicon Graphics s'implante à Neuchâtel pour profiter d'un savoir-faire particulier.

Les avantages périphériques peuvent être nombreux et se rapportent aux facteurs de localisation que l'investisseur souhaite voir figurer dans l'offre (on parle de facteurs "want"). Certains avantages périphériques sont nécessaires pour que l'investisseur puisse jouir de l'avantage principal (système bancaire suffisamment développé), d'autres représentent un plus par rapport à l'avantage

³² Cette classification va exactement dans le sens de la théorie de l'investissement qui distingue trois motifs d'IDE: l'investissement à orientation-marché, l'investissement à orientation-coût et l'investissement à orientation-technologie (Buckley et Brooke, 1992, p. 319). Au vu des entretiens menés auprès d'investisseurs, il semble qu'un quatrième motif dispose d'un certain pouvoir explicatif: le renforcement de l'image de marque obtenue par une société lors de son implantation dans une région particulière (voir chapitre 6).

³³ Un système peut être à la fois à orientation marché et à orientation coûts. Il s'agit du cas d'une société désirant s'implanter en Asie pour profiter des faibles coûts de la main d'oeuvre et des perspectives de développement des marchés asiatiques.

principal (présence d'une école internationale). Dans plusieurs cas, l'avantage principal ne constitue pas la raison pour laquelle l'investisseur choisit un site particulier plutôt qu'un autre. Le choix entre plusieurs régions offrant un avantage principal équivalent se fait à la marge, à partir de la comparaison d'autres critères.

Le troisième niveau d'attente se réfère aux prestations de l'agence de promotion. Les services aux investisseurs sont les moyens mis à disposition de l'investisseur étranger par l'agence de promotion ou par des tiers, agissant pour le compte de cette agence en vue de faciliter l'évaluation du lieu d'implantation et l'installation sur ce lieu. C'est essentiellement à travers ce troisième niveau de l'offre que chaque région est en mesure de personnaliser son offre et de proposer à l'investisseur une solution intégrée et sur mesure.

La société Sun Microsystems désire s'implanter en Europe: les principaux motifs invoqués sont la diversification du marché, la dilution des risques et l'accroissement des revenus. L'avantage principal recherché correspond donc à l'accès à un nouveau marché. Parallèlement à cet objectif central, il est indispensable pour cette société de se trouver dans un milieu anglophone, dans un pays disposant d'un large potentiel de clients et d'une masse critique importante en terme de fournisseurs et de concurrents (avantages périphériques nécessaires). Les services aux investisseurs sont liés à la présence d'une agence de promotion efficace.

La perspective présentée ci-dessus nous montre que l'investisseur ne recherche pas fondamentalement un lieu géographique³⁴ (à l'exception d'une implantation à orientation marché), ni même un terrain ou un immeuble (caractère fonctionnel), mais l'accès à des opportunités s'exprimant en termes de marché, de réduction de coûts, d'accès à un savoir-faire et parfois de renforcement de l'image de la firme. Par ce biais, on se distance de la notion restrictive de "produit région" considéré comme un simple lieu géographique, pour se recentrer sur une vision plus proche de celle de l'investisseur. La région cherche alors à comprendre la chaîne de valeur de son client et à contribuer à son développement. Il s'agit d'une définition de la notion de produit par la demande

³⁴ L'élément géographique est susceptible d'intervenir comme élément constitutif de l'image et parfois comme facteur influençant la composition de la première liste des régions potentielles retenues.

qui se justifie notamment par le simple fait qu'un investisseur peut choisir entre deux formes d'implantation différentes pour un même lieu géographique³⁵.

Une telle vision place la notion de concurrence sur un autre niveau. L'investisseur n'analyse pas des lieux géographique, mais la façon dont les attributs recherchés (marché, coûts, savoir-faire) d'une région se comparent à ceux d'une autre région. L'élément d'analyse n'est plus le lieu en tant que tel, mais le niveau de performance offert par une région pour un projet donné. Par conséquent, un lieu d'implantation est susceptible d'offrir une gamme de solutions de nature différente et n'est pas toujours en concurrence avec les mêmes régions³⁶. Finalement, l'analyse du "produit région", dans la perspective de l'investisseur, nous permet d'identifier le niveau d'intervention de l'agence de promotion. Nous y revenons plus en détail lors du chapitre consacré à l'agence de promotion et aux prestations qu'elle propose aux investisseurs étrangers (voir chapitre 6).

1.5. Implications marketing

Tel que nous avons défini le "produit région", nous nous trouvons en présence d'un objet de transaction se rapprochant de la notion de produit augmenté développé par Levitt (1980). Cette conception incorpore les différentes caractéristiques de la région comme lieu d'implantation, plus communément appelés facteurs de localisation, un paquet d'incitations financières et fiscales (avantage principal, avantages périphériques), ainsi qu'un ensemble de services susceptibles de faciliter l'implantation de l'investisseur (services aux investisseurs). Elle prend en compte le fait que le seul "produit central" ne suffit plus et qu'il est nécessaire de concevoir son offre en terme de performance globale.

Les caractéristiques du "produit région" telles que nous les avons définies précédemment ont un certain nombre d'implications tant du point de vue des

³⁵ Une compagnie, pour faire face à un problème donné (pénétration d'un nouveau marché) peut hésiter entre plusieurs solutions: par exemple l'organisation d'un centre de production ou la simple installation d'un réseau de vente. Dans les deux cas, le lieu géographique est le même, mais le type d'implantation choisi diffère.

³⁶ La ville de Mexico peut être en concurrence avec certaines villes asiatiques (motifs coûts de la production) ou avec d'autres villes d'Amérique centrale (motif présence sur le continent sud américain) (voir étude de cas, Bartmess, 1994, The Plant Location Puzzle).

investisseurs étrangers que du point de vue des agences de promotion (voir tableau 12). Par analogie aux modèles ayant trait au processus d'achat suivi par une organisation (Webster et Wind, 1972; Sheth, 1973), on est en droit de penser que l'investisseur, du fait de l'enjeu et de la difficulté qu'il a à évaluer les différentes possibilités d'implantation, procède à une recherche active d'information et attend des différents lieux d'accueil un certain niveau d'assistance.

Tableau 12: Le "produit région": caractéristiques et implications marketing

Caractéristiques	Implication pour l'investisseur	Implication marketing
Prestation complexe	Offre difficilement identifiable	Communiquer l'offre, faciliter son évaluation et insister sur l'expérience des investisseurs implantés
Prestation dépendant de plusieurs fournisseurs	Difficulté d'accéder directement à l'ensemble des prestations	Faciliter l'accès aux différents prestataires, créer des synergies à travers une meilleure coordination
Prestation à implication forte	Niveau d'incertitude élevé	Démontrer à l'investisseur la faisabilité du projet
Prestation évoluant dans le temps	Évaluation non immédiate des retombées (moyen et long terme)	Faciliter l'évaluation de l'offre et fournir un suivi

Ces caractéristiques ainsi que le degré d'intervention limité de l'agence de promotion (voir point 1.3. du présent chapitre) nous permettent de montrer l'intérêt qu'il y a à se pencher premièrement sur le rôle que peuvent jouer des services supplémentaires dans le cadre d'un processus de choix complexe et deuxièmement sur les modes de collecte d'information suivis par les investisseurs, c'est-à-dire sur l'importance qu'ils accordent à différentes sources d'information. Ces problèmes centraux sont repris en détail dans une partie ultérieure (voir chapitre 6 et 7).

Dans les paragraphes qui suivent nous nous intéressons à deux éléments de l'offre sur lesquels les autorités compétentes sont en mesure d'agir: les facteurs de localisation et le programme d'incitation. Comme ils ne constituent pas le centre de nos préoccupations, nous présentons de façon succincte ces deux variables.

2. FACTEURS DE LOCALISATION

Lorsqu'on aborde le problème de l'implantation sur un nouveau lieu d'investissement, on se réfère automatiquement aux facteurs de localisation utilisés par les investisseurs comme critères de choix du lieu. Pour Aydalot (1985, p. 69) un facteur de localisation se définit comme suit: "*tout ce qui est susceptible de différencier l'espace pour l'entreprise*".

Le choix des critères de sélection du site ont évolué au cours de ces vingt dernières années. A cet égard, trois éléments peuvent être mentionnés (Blair et Premus, 1987): (i) la notion de compromis qui fait référence au fait qu'actuellement la localisation est un choix qui se base sur l'étude d'un éventail élargi de facteurs; (ii) le critère de maximisation des profits toujours implicite lors du choix d'un site est pondéré de plus en plus par des considérations plus qualitatives ou plus subjectives³⁷; (iii) la notion de rationalité qui se traduit notamment par l'utilisation dans les grands groupes de modèles mathématiques et de techniques informatiques.

2.1. Les principaux facteurs utilisés

Une liste des facteurs de localisation les plus souvent cités est présentée ci-dessous (Tong et Walter, 1980). Cette liste n'est pas exhaustive, certain auteurs

³⁷ Le développement de la technologie a conféré aux entreprises une liberté accrue en matière d'implantation (diminution des coûts de transport par rapport aux coûts de production, émergence de firmes high tech pour qui la matière grise représente l'élément essentiel). La qualité de vie (logement, loisirs, scolarité, enseignement supérieur) devient parfois un facteur de localisation déterminant (voir notamment Levy, 1981; Galbraith, 1985; Cuadrado et Auriolas, 1990). Ces modifications ont permis l'apparition de nouvelles régions d'implantation au détriment parfois de régions à forte tradition industrielle; on parle alors de phénomène de retournement (Maillat, 1988).

recensant plus de deux mille facteurs de localisation différents. Ces derniers peuvent être classés selon la possibilité/impossibilité qu'il y a à les modifier (tableau 13)³⁸. Ce classement est indicatif, certain facteurs pouvant se trouver dans différentes catégories.

Tableau 13: Facteurs de localisation

Non modifiable	Modifiable à l.t.	Modifiable à c.t.	Sur mesure
Climat	Système éducatif	Taux d'impôt ^a	Coûts des terrains
Proximité: pays d'origine	Infrastructure (transport-télécom.)	Attitude du gouvernement	Espace suffisant (expansion future)
Proximité marchés d'exportation	Attitude au travail Attitude des citoyens	Offre de sites	Incitations gouvernementales ^a
Proximité matières premières	Coûts (construction, infrastructure...)	Offre de logement, villas	Temps d'accès au territoire
Proximité et taille du marché	Qualification de la main d'oeuvre		

Source: Hubert Brossard, sur la base d'une liste de facteurs proposées par Tong et Walter (1980).

^a Les éléments ayant trait aux incitations/désincitations sont repris ultérieurement (voir le point 3 du présent chapitre).

Les facteurs clés de localisation considérés par un investisseur diffèrent selon la nature du projet (centre de production, centre de distribution, quartier général, bureau de ventes ou centre de recherche)³⁹. Cependant, la majeure partie des facteurs clés considérés par les investisseurs se rapportent le plus souvent aux notions de "marché", de "coût" et/ou de "savoir-faire", qui nous le rappelons, se réfèrent aux trois principaux types d'implantations recherchés par un investisseur.

³⁸ D'autres clés de classification existent (Wardrop, 1985): (i) accès au marché, (ii) accès aux fournisseurs et ressources, (iii) aspect concernant la communauté d'accueil et le gouvernement, (iv) concurrents, (v) interaction avec le reste de la société, (vi) travail, (vii) le site lui-même, (viii) impôts et financement, (ix) transports/communications et (x) services divers, infrastructure de base. D'autres auteurs font la distinction entre les facteurs spécifiques au déplacement à l'étranger et ceux qui ne changent pas lorsque l'entreprise considère un investissement à l'intérieur du pays (Aharoni, 1966a).

³⁹ Certains auteurs proposent des classifications de facteurs selon les projets d'implantation (voir notamment Coffee, 1994).

Tableau 14: Importance des facteurs de localisation selon différentes études

Facteurs/Études	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Marché		1	1	5	19 2 ^r	4	1	1	2
Force de travail	1 ^k	3	5 ^m	2 ^o 5 ^p	3	2 ^s	3 ^t 4 ^u	2	1
Transport et com.			2		3	1		4	3
Langue				3	4		2		
Climat d'affaires									4
Productivité									5
Infrastructure	4	2							
Qualité de vie	3 ^l		3					5	
Incitations			6	1			5		
Coûts opérationnels			4	5					
Espace suffisant	2					3			
Agence de promotion								3	
Climat	5								
Terrains et locaux		4			5	5			

1 = facteur le plus important, 5 = facteur le moins important.

a) Galbraith, 1985; localisation des firmes high-tech. b) Roberts et Noon, 1987. c) Chernitsky, 1983; basé sur des interviews de firmes allemandes et japonaises. Les résultats montrent une certaine conformité quant aux facteurs de localisation choisis. d) AIB, 1991. e) Dunning et Norman, 1987; multinationales actives principalement dans le secteur des services. f) Tong et Walter, 1980. g) Bachtler et Clement, 1991. h) Haigh, 1990. i) Blair et Premus, 1987; résultats agrégés basés sur 9 études différentes. La force de travail a été nommée 5x au premier rang et 2x au second, le marché (2x et 2x), les transports (1x et 1x), le climat d'affaires (1x premier) et la productivité (2x second). j) En vue d'une expansion future. k) Personnel spécialisé, technique et qualifié. l) Ambiance générale et désir du PDG de vivre dans la région. m) Productivité des travailleurs. n) Impôt sur les sociétés. o) Personnel qualifié. p) Coût et disponibilité. q) Proximité des clients et concurrents. r) Taille et perspectives du marché. s) Attitude au travail. t) Système éducatif. u) Coût.

L'une des tâches de l'investisseur est de procéder à l'élaboration d'une liste de priorités ou de facteurs clés. Un grand nombre d'études ont été menées afin de mettre en évidence les facteurs clés jouant un rôle dans les décisions de localisation des entreprises (Tong et Walter, 1980; Ajami et Ricks, 1981; Schmenner, 1982; Chernotsky, 1983; Galbraith, 1985; O'Sullivan, 1985; Wardrep, 1985; Blair et Premus, 1987; Dunning et Norman, 1987; Herrin et Pernia, 1987; Prasad, 1987; Roberts et Noon, 1987; Haigh, 1990; Allied Irish Bank abrégé par la suite AIB, 1982, 1991; Bachtler et Clement, 1991). Le tableau 14, basé sur plusieurs recherches (colonnes), montre l'ordre d'importance accordé à un certain nombre de facteurs de localisation (lignes).

Comme la plupart du temps les motifs stratégiques qui poussent les investisseurs à s'établir à l'étranger déterminent les facteurs clés de localisation qui prévalent lors de la sélection de régions potentiellement intéressantes, de telles études doivent permettre aux régions d'accueil d'adapter leur offre en fonction des attentes des investisseurs. L'étude de Robinson citée par Aharoni (1966b) avait mis en évidence dans les années soixante les différences notables qui existaient entre les attentes des investisseurs et les idées que se faisaient les régions d'accueil de ces attentes. Cette différence de perceptions semble encore présente lorsqu'on considère le rôle des incitations financières (Coffee, 1994).

La plupart des études aboutissent souvent à des résultats différents. Les raisons sont avant tout d'ordre méthodologique (perspective régionale vs perspective nationale, industries spécifiques vs vision générale) (Blair et Premus, 1987). Les études consultées suggèrent que les caractéristiques ayant trait au marché, ainsi qu'à certains facteurs de production (notamment main d'oeuvre) représentent les facteurs de localisation les plus importants pour les investisseurs. Du point de vue de l'agence de promotion, la mise en place et l'exécution d'une politique de promotion d'investissements devraient clairement refléter les caractéristiques recherchées par les investisseurs potentiels (Roberts et Noon, 1987).

2.2. Facteurs de localisation: quelles tendances

La comparaison dans le temps de l'importance accordée à différents facteurs de localisation montre une certaine stabilité (tableau 15). Le choix d'un site d'implantation est toujours influencé par des facteurs traditionnels liés avant tout au marché et aux coûts.

Tableau 15: Facteurs clé de localisation: comparaison 1973 - 1993

1973	1993
Considérations liées à l'environnement	Proximité des clients
Main d'oeuvre: qualité et disponibilité	Accès au réseau autoroutier
Disponibilité d'infrastructure	Coût des terrains et bâtiments raisonnable
Transport, réseau routier en tête	Disponibilité en main-d'oeuvre qualifiée
Zone rurale et en banlieue	Attitude "pro business" du gouvernement
Attitude de la communauté face à l'activité	Niveau des salaires raisonnable
Coût de financement peu élevé	Tarif des services publics raisonnable
Offre et coût des terrains	Coût de la vie raisonnable
Marchés	Imposition des sociétés raisonnable
Impôts	Infrastructures culturelles/loisirs

Source: Coffee, 1994. Classement des facteurs ayant été mentionnés avec la plus grande fréquence par les investisseurs comme critère de choix. d'un lieu d'implantation

Parallèlement à ces facteurs traditionnels, certaines études ont mis en évidence de nouveaux critères, tels que le climat ou le niveau de formation de la main d'oeuvre (Blair et Premus, 1987; Cuadrado et Auriolles, 1990). Comme le souligne Aydalot, (1985), ces critères plus qualitatifs ne sont bien souvent que des facteurs économiques sous-jacents et n'interviennent en général que comme moyen visant à départager des choix économiquement interchangeable (Blair et Premus, 1987; Aydalot, 1985). Dunning (1994) relève le rôle de plus en plus important joué par les coûts de transaction et sur la possibilité de les réduire - relations interpersonnelles, asymétrie de l'information, culture, langage, contrôle bureaucratique, recherche et négociation avec des sous traitants - comme variables explicatives du choix d'un lieu d'investissement.

Ce type de facteurs tend à influencer de façon plus forte le choix du lieu dans le cas de sociétés évoluant dans le secteur de la haute technologie⁴⁰ (Blair et Premus, 1987; Galbraith, 1985). Ainsi, bien que les décisions de choix d'un lieu d'implantation soient encore souvent basées sur des analyses purement quantitatives⁴¹, des facteurs plus qualitatifs deviennent centraux (qualité de la main d'oeuvre) (MacCormack et al., 1994). Cette tendance s'explique notamment par le fait qu'une analyse basée uniquement sur les coûts omet de prendre en compte le caractère souvent transitoire de ces facteurs (MacCormack et al., 1994).

Le rôle central joué par les nouvelles technologies laisse supposer que l'importance de ces critères de choix ira en s'accroissant (Blair et Premus, 1987). De tels facteurs constituent déjà pour certains des éléments déterminants dans le maintien ou le développement de nouvelles activités économiques dans une région (Jarreau, 1988; Ashworth et Voogd, 1994). Parallèlement à cette tendance, certains experts considèrent que la réglementation ou l'excès de réglementation représente un facteur de plus en plus dissuasif. Dans le cadre d'une économie en rapide mutation, le temps d'accès au territoire devient un critère de choix important (Coffee, 1994). Comme il est possible d'agir sur ces facteurs (qualification de la main d'oeuvre, qualité de vie, aménités culturelles, réglementation, accès au territoire), cela signifie que de nouvelles régions ont et auront une place à prendre sur le marché de l'investissement. Cependant, les facteurs traditionnels demeurent très souvent en tête de liste, les critères plus qualitatifs n'intervenant qu'à la marge.

3. LES INCITATIONS À L'INVESTISSEMENT

Le paquet d'incitations est considéré par certains comme une composante du "produit région" (Watzke et Mindak, 1987) et par d'autres comme la variable

⁴⁰ Pour une revue de la littérature dans ce domaine consulter Delaplace (1993).

⁴¹ Pour la plupart des grandes sociétés, l'évaluation d'un site comprend une analyse globale en termes de coûts (Schmenner, 1982). Dans certains cas, le choix est lié à d'autres critères. Par exemple, la motivation et le comportement individuel des décideurs ou l'image de la région d'accueil peuvent influencer parfois fortement la décision (Texier, 1992). A cet égard, il est important de distinguer non seulement les facteurs de choix, mais surtout l'étape pendant laquelle sont intervenus ces facteurs (Aydalot, 1985). L'importance du facteur sera différente selon qu'il permet de départager deux pays ou deux sites sur une même commune.

“prix” du marketing mix développé par un territoire (Kostecki, 1992). Cet élément de l’offre étant un instrument extrêmement répandu en matière de politique d’attraction, nous tentons à travers les paragraphes qui suivent de mettre en évidence le rôle joué par cette variable durant le processus de choix d’un lieu d’implantation (pour une analyse détaillée des problèmes liés aux incitations, voir Guisinger et al., 1985 et UNCTAD, 1995). Cette variable a ceci de particulier qu’elle peut être plus facilement manipulée par les gouvernements hôtes que d’autres éléments susceptibles d’influencer la décision d’investissement (UNCTAD, 1995).

3.1. Définition

Dans une étude récente, l’OCDE définit successivement les stimulants à l’investissement⁴² comme *“toute mesure officielle destinée à influencer sur les décisions d’investissement ou ayant pour effet d’augmenter le bénéfice de l’investissement potentiel ou de modifier les risques qui s’y attachent”*⁴³ et les obstacles à l’investissement comme *“toutes les mesures officielles qui ont pour objet ou pour effet de réduire le bénéfice de l’investissement ou d’augmenter les risques qui s’y attachent”*⁴⁴ (OCDE, 1989a, p. 10). D’autres auteurs regroupent ces deux notions, d’incitation (incentive)⁴⁵ et de désincitation (disincentive) sous le même terme d’incitations, l’objectif étant d’évaluer l’impact net de l’ensemble des interventions du gouvernement sur la rentabilité de l’investissement. Cette notion se définit alors comme *“l’ensemble des mesures qui affectent directement la rentabilité de l’investissement”* et se rapproche plus de la notion de paquet complet (Guisinger, 1986b, p. 81). C’est cette définition que nous retenons dans la suite de ce chapitre.

La variété des incitations, ainsi que le nombre de pays les offrant aux investisseurs étrangers, ont considérablement augmentés depuis le milieu des années 80 alors que dans le même laps de temps les barrières aux investissements et au commerce diminuaient. La concurrence en termes

⁴² Pour une description détaillée d’un instrument incitatif, voir le cas de la Belgique et de la notion de “centre de coordination” créé en vue d’attirer des quartiers généraux (d’Haens et Bertels-Dyck, 1990).

⁴³ Par exemple, exonération fiscale, amortissement accéléré, prêt à intérêt préférentiel.

⁴⁴ Par exemple, niveau minimal d’exportation, quota d’emplois créés, minimum de valeur ajoutée locale.

⁴⁵ Entre parenthèses, les termes utilisés dans la littérature anglo-saxonne.

d'incitations est très vive non seulement entre les pays, mais également à l'intérieur des pays entre les régions, voire entre les villes (UNCTAD, 1995). Guisinger identifie près d'une soixantaine d'incitations différentes qu'il classe selon l'élément auquel s'applique l'incitation (par exemple revenus, coûts, facteurs de production) (Guisinger et al., 1985, pp. 2-4)⁴⁶.

3.2. Objectifs poursuivis par les incitations

A travers l'élaboration d'un programme d'incitations, les autorités d'un territoire cherchent aussi bien à agir sur le volume, la nature⁴⁷, que sur la localisation même des investissements (région centrale vs région périphérique). Les objectifs poursuivis sont au nombre de trois:

- Attirer plus d'investisseurs étrangers sur son sol.
- Profiler le type d'investissement.
- Encourager les entreprises étrangères déjà implantées à rester dans la région.

D'un côté, les incitations contribuent à renforcer le climat de confiance vis-à-vis de la région; elles cherchent à influencer la décision de localisation de l'investisseur étranger en faveur d'un lieu donné et à accroître la part du territoire à l'offre disponible d'investissements directs étrangers (Levy, 1981; Encarnation et Wells, 1986). Le paquet d'incitations est alors perçu comme un indicateur de l'attitude du pays d'accueil vis-à-vis des investisseurs étrangers. De l'autre, les obstacles ou réglementations de diverses natures peuvent chercher à réduire l'implantation d'investisseurs jugés indésirables et à protéger certaines industries locales. L'ensemble des pays de l'OCDE ont recours à de tels programmes (OCDE, 1989a). L'étude menée par Guisinger et al. (1985) montre que les gouvernements des pays considérés proposent en moyenne 22 instruments différents (minimum 12, maximum 36). Bien qu'aucun projet ne

⁴⁶ D'autres typologies existent basées sur la nature des incitations (incitations fiscales, financières, non financières, obstacle à l'investissement) (OCDE, 1989a; pour une description détaillée des incitations de types positives, voir UNCTAD, 1995) ou sur d'autres critères (UNCTC, 1991; pour un état de la situation dans la Communauté Européenne consulter, Yuill et al., 1994).

⁴⁷ Il s'agit en général d'attirer des activités incorporant une technologie très développée et à très forte valeur ajoutée (électronique, robotique, software). Certains pays font également des efforts particuliers en vue d'attirer des activités de service (banque, assurance, finance). Il peut s'agir également de mesures visant à attirer certaines fonctions de l'entreprise (quantier général) (UNCTAD, 1995).

bénéficie de l'ensemble des incitations, le nombre moyen d'instruments utilisés par projet est élevé.

3.3. Impact des incitations sur le choix d'un lieu d'implantation

Comme le souligne un récent rapport de l'UNCTAD (1995), il est très difficile de démontrer que les bénéfiques, privés et sociaux, consécutifs à de telles actions dépassent les coûts⁴⁸. Une incitation est utile uniquement dans la mesure où elle permet d'attirer un investisseur dans son pays, au dépens d'un pays concurrent. Dans les autres cas, l'incitation est superflue (UNCTAD, 1995).

L'évaluation des politiques d'incitations se heurte à de nombreuses difficultés. Premièrement, l'impact des ces politiques varie notamment en fonction du pays d'accueil, du type d'investissement et du secteur d'activité du projet⁴⁹. Deuxièmement, l'absence de définition, le manque de données disponibles et l'inexistence d'un étalon de mesure qui permette de déterminer l'importance et la direction des effets provoqués par le paquet d'incitations sur les investissements rendent les recherches difficiles et les comparaisons entre études hasardeuses (Guisinger, 1986b). Troisièmement, l'impact net des incitations sur la rentabilité est très rarement le seul facteur pris en compte par l'investisseur et, inversement, il ne s'agit que de l'une des facettes de la politique d'investissement mise en place par un territoire. Le paquet d'incitations se juge non seulement en fonction de ses caractéristiques (variété des incitations, stabilité dans le temps et temporalité), mais également en fonction d'autres éléments relevant d'une politique volontariste (politique de promotion, services aux investisseurs). L'influence relative de ces différents paramètres n'a jamais été mesurée, mais tout laisse à croire qu'ils exercent une influence sur la décision de localisation des investisseurs (Guisinger, 1986b). Finalement, le halo, ainsi que la confidentialité qui entoure le rôle joué par les incitations rendent encore plus difficile cette évaluation.

⁴⁸ Ce problème est avant tout lié au manque de transparence qui entoure les pratiques des différents gouvernements en matière d'incitations (UNCTAD, 1995).

⁴⁹ Les incitations de type temporaires jouent un rôle plus important auprès d'industries mobiles (certaines branches de l'automobile, de l'informatique) qu'auprès de secteurs dans lesquels les frais de démarrage sont importants (OCDE, 1989a).

Néanmoins, un certain nombre d'études et de commentaires sont consacrés aux incitations et au rôles qu'elles occupent dans le processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation (Guisinger et al., 1985; Guisinger, 1986a, 1986b; Begg et McDowall, 1986; Wells, 1986; OCDE, 1989a; UNCTC, 1991, UNCTAD, 1995). D'autres articles traitent cette variable dans le contexte plus large des facteurs de localisation et du rôle relatif qu'elle joue comparativement à d'autres variables (Aharoni, 1966a, 1966b; Chemotsky, 1983; Schmenner, 1979, 1982; Di Paolo, 1970; Blair et Premus, 1987; Dunning et Norman, 1987; Tong et Walter, 1980; Wardrep, 1985; Haigh, 1990; AIB, 1982 et 1991; O'Sullivan, 1985).

La recherche menée par Guisinger et al. (1985) indique que sur 74 projets d'investissements étrangers étudiés (pays industrialisés et en voie de développement), concernant quatre secteurs d'activité (automobile, informatique, alimentation et pétrochimique), la réalisation de près de deux projets sur trois a été influencée par la présence d'incitations (Guisinger, 1986b). En prenant en compte les distinctions concernant le type d'orientation du projet (interne - exportation) et le type d'incitations considérées, cette étude vient confirmer les résultats obtenus lors de recherches précédentes (Wells, 1986). Certains auteurs distinguent les projets à vocation "marché interne", pour lesquels l'impact des incitations sur la prise de décision seraient moins importante que dans le cas des projets à vocation "exportation" (Guisinger et al., 1985; Wells, 1986; UNCTC, 1991). Les investissements type "marché interne" sont sensibles à des incitations financières ou fiscales au moment du second choix (région vs pays) (Encarnation et Wells, 1986), au contraire des investissements type "exportation" qui y sont sensibles dès le premier choix (pays) (Levy, 1981; Wells, 1986; OCDE, 1989a; Bachtler et Clement, 1991).

Comme le souligne le rapport de l'UNCTAD (1995), un programme en matière d'incitation doit être conçu en fonction du type d'investisseurs que le pays désire attirer (pour une analyse détaillée de l'impact de certaines incitations sur certains types d'investisseurs, voir Rolfe et al., 1993; UNCTAD, 1995, pp. 31-35). Une société qui entreprend une activité dans un nouveau pays aura des préférences différentes, d'une firme qui cherche à s'y développer. Ces préférences peuvent varier également en fonction de la taille de l'entreprise, du produit fabriqué ou du pays d'implantation (Rolfe et al., 1993).

La plupart des études qui traitent du poids relatif de cette variable par rapport à d'autres facteurs de localisation mettent en évidence le rôle modeste joué par les

incitations. Un grand nombre d'auteurs soutiennent plutôt la thèse de la "subsidiarité" ou du rôle "à la marge", selon laquelle, les incitations jouent un rôle uniquement dans le cas où les autres variables entrant en ligne de compte lors de la comparaison de deux régions ont été évaluées et sont d'égales valeur (Aharoni, 1966b; Schmenner, 1982; Roberts et Noon, 1987; Dunning et Norman, 1987; Blair et Premus, 1987; OCDE, 1989a; UNCTAD, 1995). Ceci est d'autant plus vrai pour des projets mobiles, à orientation coûts. Dans un premier temps, la disponibilité et la qualité de certaines ressources sont plus importantes que le coût direct de ces facteurs (Dunning et Norman, 1987). Il est par conséquent plus probable que des taux d'imposition élevés dissuadent un investisseur que des taux bas ne l'attirent (Schmenner, 1982).

Parallèlement au rôle "à la marge" mentionné ci-dessus, les programmes d'incitations s'inscrivent dans un ensemble plus large de mesures prises par le territoire hôte. Ils donnent à l'investisseur un indice quant à l'attitude des autorités face aux investissements étrangers. Cette contribution à la création d'une image d'un territoire d'accueil constitue l'une des justifications importantes d'une politique d'incitations (Schmenner, 1982; Dunning et Norman, 1987; Bachtler et Clement, 1991).

Dans le cas particulier de l'Irlande⁵⁰, les résultats sont contradictoires. Les études menées pour le compte de l'Allied Irish Bank (AIB, 1982 et 1991) montrent que, parmi l'ensemble des facteurs clés mentionnés lors du choix du lieu d'implantation, près de deux entreprises sur trois font référence aux facteurs "paquet financier et avantage fiscaux" (AIB, 1982, 1991) et se rapprochent ainsi des résultats obtenus par Guisinger et al. (1985). Les résultats obtenus par Kane (1986) vont dans le même sens. A l'inverse, une étude parallèle montre que le paquet financier offert par l'Irlande semble jouer un rôle minime lors du choix de ce pays par les compagnies asiatiques (Japon, Corée du Sud, Taiwan, Singapour, Hongkong); en revanche les petites et moyennes entreprises sont plus sensibles à ces incitations que les multinationales (The Economist Intelligence Unit, 1991).

⁵⁰ L'Irlande a basé une partie de sa politique d'attraction d'investisseurs sur un paquet d'incitation très attrayant.

3.4. Limites des incitations

Mis à part les effets positifs qu'elles peuvent avoir sur les décisions d'implantation, les incitations sont à la base d'un certain nombre d'effets néfastes pour les pays d'accueil. Tout d'abord, la politique des autorités dans ce domaine n'est pas toujours bien définie, ce qui conduit notamment à des situations où les incitations allouées sont redondantes, inefficaces car adapté à aucun projet ou disproportionnées relativement au projet qui en profite (voir notamment le rapport établi dans le cas de l'Irlande par le Telesis Consultancy Group, 1982; Encamation et Wells, 1985; Guisinger et al., 1985; Wells et Wint, 1991a). Cette première remarque pose le problème, d'une part, de la spirale concurrentielle par le prix, des distorsions économiques que cela crée entre les pays⁵¹ et par conséquent des règles édictées au niveau international en vue de limiter cette spirale (accords notamment de l'Uruguay Round, Traité de Rome) (voir UNCTAD, 1995) et, d'autre part, de la qualité et de la volatilité des investisseurs attirés par de trop généreuses concessions fiscales (Kotler et al., 1993; Weigand, 1984)⁵². Dans d'autres cas, les incitations peuvent être perçues négativement. Elles indiquent la volonté du pays hôte de compenser des faiblesses plus fondamentales (Guisinger, 1986b).

Pour un grand nombre d'auteurs, les incitations sont offertes de façon tellement large par les différents pays d'accueil que leur impact s'annule (Blair et Premus, 1987; OCDE, 1989a; UNCTC, 1991). Il s'agit en fait d'une situation particulièrement perverse, dans la mesure où trop d'incitations conduisent au phénomène de redondance mentionné ci-dessus, alors que leur suppression est susceptible de faire perdre un certain nombre de projets au pays qui renoncent à cet instrument (Guisinger, 1986b). Finalement, et c'est l'élément à notre avis le plus pertinent, la décision d'investissement est le plus souvent une décision prise sur le long terme. Les investisseurs sélectionnent un site avant tout en fonction

⁵¹ Des accords existent au sein de la Communauté Européenne en vue de limiter le champ d'action des pays membres en matière d'incitations.

⁵² Plusieurs pays (Irlande notamment) ont adopté une politique plus stricte en matière d'octroi d'incitations, ces dernières étant conditionnées à la réalisation de performances (emplois créés, montant investi) et à certains critères (région d'implantation, type d'activité). Paradoxalement, ce sont les pays qui ont créé le système de contrôle le plus développé qui sont aussi les plus performants dans l'attraction d'investisseurs. Le système de contrôle fait alors partie du concept plus large de "service aux investisseurs" (Wells and Wint, 1991a). Une étude de l'OCDE (1989a) confirme la tendance à octroyer des incitations de façon plus stricte (voir aussi UNCTAD, 1995). Par contre, les pays hôtes tentent de rendre les procédures administratives plus simples, plus rapides et plus directes.

de facteurs durables, de critères fondamentaux et non sur la base d'incitations dont la durée est souvent limitée dans le temps.

3.5. Incitations: l'avis des investisseurs

En regard de ce qui précède, l'évaluation du rôle joué par ce type d'instruments dans le processus décisionnel des investisseurs⁵³ demeure difficile. Néanmoins, les entrevues en profondeur que nous avons menées auprès de dix investisseurs, nous permettent de faire un certain nombre de commentaires. Premièrement, les incitations ne s'évaluent pas de façon individuelle, mais sur une base globale⁵⁴ (Guisinger et al., 1985). L'investisseur évalue non seulement les avantages qui lui sont proposés, mais également les conditions auxquelles elles lui sont fournies. En effet, l'octroi d'incitations est en général lié au respect de clauses définies par la région (création d'emplois, désinvestissement). Dans ces conditions certains investisseurs préfèrent payer une prime (incitations moindres) et conserver leur autonomie notamment en termes de programmes d'investissements et de désinvestissement.

Deuxièmement, un programme d'incitations semble être une condition nécessaire (la plupart des pays en concurrence utilisent ce type d'instrument, UNCTC, 1991), mais non suffisante, à toute action visant à attirer des investisseurs sur un territoire donné. Dans la plupart des entrevues, l'investisseur insiste sur le fait que le choix du lieu d'implantation doit être avant tout cohérent en termes d'activité (business oriented) et cela indépendamment des incitations qui sont le plus souvent limitées dans le temps. Le programme d'incitations intervient alors comme critère subsidiaire, à la marge. Dans certains cas particuliers, le programme d'incitations est considéré comme un élément primordial. C'est le cas par exemple de sociétés dégageant des bénéfices importants (société fabriquant un produit à très forte marge bénéficiaire). Ainsi, il semble plus probable qu'un paquet d'incitations particulièrement faible rebute l'investisseur qu'un programme très avantageux ne l'attire.

⁵³ Les résultats semblent identiques lorsque l'on s'intéresse plus spécifiquement aux pays en voie de développement (Root et Ahmed, 1978; Lim, 1982).

⁵⁴ A cet égard, aucun lien n'a pu être établi entre la réduction des réglementations survenues dans les pays de l'OCDE dans le courant des années 80 et le flux des investissements (OCDE, 1989a).

A l'issue de ce chapitre, la réflexion menée quant aux caractéristiques du "produit région" nous permet de mettre en évidence le rôle considérable de l'agence de promotion comme prestataire de services. Le produit région comprend différents niveaux: l'avantage principal, les avantages périphériques et les services aux investisseurs. C'est avant tout sur ce dernier niveau, c'est-à-dire sur les attributs modifiables à court terme et sur la mise à disposition d'une assistance sur mesure que l'agence est susceptible d'agir avec le plus d'efficacité. Les caractéristiques du "produit région" qui sont identifiées (prestation complexe, prestation dépendant de plusieurs fournisseurs, prestation à implication forte et prestation évoluant dans le temps) nous montrent l'intérêt qu'il y a à étudier en profondeur l'agence de promotion comme prestataire de services et le processus de collecte d'information suivi par l'investisseur.

CHAPITRE 4: ÉTUDE QUALITATIVE

Dans les chapitres qui suivent, sur la base d'entrevues en profondeur que nous avons réalisées auprès de différents acteurs du marché de l'investissement, nous nous attachons premièrement à analyser le processus de choix suivi par les investisseurs (chapitres 5), deuxièmement à identifier l'offre de services proposées par l'agence de promotion (chapitres 6) et troisièmement à partir de la littérature existant en marketing industriel, nous nous efforçons de déterminer le comportement d'organisation en matière de collecte d'information (chapitres 7). Cette partie repose sur les résultats de trente quatre entretiens en profondeur, de type semi-directifs, réalisés respectivement auprès d'un échantillon d'investisseurs, d'agences de promotion, de consultants et d'experts du domaine (voir tableau 16). Ces entrevues nous ont permis d'identifier les éléments clés de la relation investisseur - agence de promotion et ont servi de base à la construction du questionnaire soumis aux investisseurs. Nous consacrons les paragraphes qui suivent à présenter la méthodologie utilisée dans le cadre des entrevues que nous avons menées auprès des différents acteurs.

I. MODE D'ENTRETIEN ET ENTREVUES RÉALISÉES

Dans le cas des investisseurs, les entretiens ont été réalisés auprès des personnes chargées par leur entreprise d'élaborer et de mener à bien le processus de choix d'un lieu d'investissement. Chaque entretien concerne un projet d'implantation précis. Dans le cas des agences de promotion, nous avons rencontré, le directeur de l'agence ou la personne chargée du dossier "attraction d'investisseurs étrangers" au sein de l'organisation. Les questions posées à ces différentes personnalités sont basées sur un guide d'entretien de type semi-directif (voir annexe 5). Mis à part le guide d'entretien, les répondants étaient invités à s'exprimer aussi librement que possible sur le sujet étudié. Un tel procédé laisse

une place considérable aux commentaires personnels et permet de générer une quantité importante d'idées.

Durant cette première phase, le mode qualitatif était utile dans le sens où il s'agissait d'accumuler de l'information sur un secteur peu connu. Ces interviews visaient à évaluer les comportements (processus de choix d'un lieu d'implantation et politiques d'attraction) et attitudes des principaux acteurs présents sur le marché de l'investissement (investisseurs, agences de promotion et consultants).

L'interview le plus court a duré une heure, le plus long deux heures trente. Chaque entrevue a fait l'objet d'un procès-verbal soumis ensuite aux commentaires et à l'approbation des personnes interrogées. Les chapitres 5 et 6 consacrés respectivement au processus de choix d'un lieu d'implantation et aux agences de promotion reprennent et intègrent les résultats enregistrés lors de ces entrevues.

Chaque entretien avait pour objectif d'analyser en profondeur les opinions des répondants sur des thèmes pré définis. Ces interviews nous ont permis notamment de:

- Identifier les termes et le vocabulaire utilisés en vue de l'élaboration du questionnaire (repérer la sémantique).
- Découvrir les attitudes des personnes interrogées face à certains éléments (évaluer la structure cognitive des sujets).
- Poser des hypothèses de recherche.

Le tableau 16 énumère les organismes ayant participé à cette phase qualitative. Du fait de la nouveauté du sujet, les interviews ne reposaient aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis. Nous avons choisi l'entretien semi-directif en nous appuyant sur des guides d'entretien autorisant une certaine liberté dans les réponses. Les entretiens en profondeur ont été réalisés durant la période allant du mois de janvier 1993 au mois de février 1995. Les lignes qui suivent exposent successivement pour les investisseurs et les agences de promotion, les critères de sélection et sources d'identification utilisés.

Tableau 16: Entretiens réalisés

Cibles	Entretiens ^a	Exemples
Investisseurs étrangers (ayant réalisé récemment un projet d'investissement en Europe)	10	Amoco ^b Corporation, Ciba-Geigy, Digital, General Motors, Hewlett-Packard ^c , Ismeca ^d , Kesley-Hayes, MC Micro Compact Car AG ^e , Silicon Graphics et Sun Microsystems
Agences de promotion	18	OBCE, Belgique; Datar, France; IDA, Irlande; NFIA, Pays-Bas; OFIAMT, Suisse; ADERLY, Lyon; ADIRA, Bas-Rhin; CAHR, Haut-Rhin; ERAI, Rhône Alpes; FIO, Flandres; Haute-Savoie; GOM, Limburg; Région Bruxelles et agences de promotion des cantons de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel ^e et Vaud
Cabinets de conseil spécialisés en matière de choix de lieux d'implantation	3	Plant Location International (Belgique); Fluor Daniel (Pays-Bas) et un cabinet d'avocats internationaux (Suisse)
Experts	3	Personnes ayant acquis une compétence très grande dans le domaine

^a Le nombre d'entretiens effectués est lié à la règle empirique qui veut que l'on s'arrête lorsque un entretien supplémentaire n'apporte plus d'éléments nouveaux.

^b Pour des raisons de confidentialité, ce projet se réfère à un cas hypothétique, basé néanmoins sur les véritables procédures utilisées par cette société dans le cadre du choix d'un lieu de localisation.

^c Voir études de cas en annexe (1-4).

^d Projet d'implantation en Asie. Nous avons retenu ce projet puisqu'il s'agissait de la seule société de petite taille ayant répondu favorablement à notre demande d'entretien.

2. CRITÈRES DE SÉLECTION ET SOURCES D'IDENTIFICATION

2.1. Des investisseurs

L'objectif poursuivi à travers ces entretiens était d'identifier, de façon globale, le processus suivi par les entreprises en matière de choix d'un lieu d'investissement. Le seul critère de sélection des répondants a trait au degré d'expérience de la firme en matière de processus de choix d'un lieu d'investissement et plus particulièrement d'implantation en Europe. Le niveau d'expérience se réfère à la période à laquelle a eu lieu le projet et, par conséquent, a pu évoluer depuis. La faible exigence en matière de critères de choix des investisseurs figurant dans notre échantillon est liée à la présence de trois contraintes majeures:

- Le nombre restreint de projets d'implantation.
- La confidentialité entourant ce genre de processus qui a conduit plusieurs dirigeants à refuser de participer à de telles entretiens.
- L'emploi du temps très chargé des personnes auxquelles nous nous adressions (il s'agit en général de personnalités occupant des postes à responsabilité).

Tableau 17: Critère de sélection des investisseurs

Expérience	Forte	Faible
Sociétés	Amoco (chimie)	Isméca (machine)
	Ciba-Geigy (chimie)	Kesley-Hayes (automobile)
	Digital (informatique)	Silicon Graphics (informatique)
	General Motors (automobile)	Sun Microsystems (informatique)
	Hewlett-Packard (informatique)	
	MC Micro Compact Car (automobile)	

En fonction des contraintes susmentionnées et sur la base du critère de sélection unique, l'identification et le choix des entreprises sélectionnées a été effectué à partir des sources d'information suivantes:

- Une revue de presse nationale et internationale a permis d'identifier plusieurs investissements récents. Il est intéressant de noter que les médias représentent une source d'information importante en matière d'implantations de sociétés étrangères. Chaque nouvel investisseur attiré par une région constitue un succès pour les services gouvernementaux chargés des programmes d'attraction d'investisseurs. Ces réussites font souvent l'objet de nombreux commentaires dans la presse.
- La seconde source a trait aux contacts professionnels établis par l'auteur entre 1990 et 1994 dans le cadre des entretiens menés auprès d'une sélection d'agence de promotion en Europe et d'experts du domaine et durant deux semaines de formation passées à Bruxelles.

Cette procédure de sélection, avant tout pragmatique, s'explique par le fait qu'il n'existe à l'heure actuelle, aucune statistique officielle sur les sociétés étrangères s'étant récemment implantées en Europe.

2.2. Des agences de promotion et des consultants

L'objectif des entretiens, nous le rappelons, n'est pas de déboucher sur une comparaison des modes d'organisation et d'action mis en place par les agences de promotion. Il s'agit plutôt de:

- Identifier les activités entreprises par les agences de promotion en vue d'attirer des investisseurs sur leur sol.
- Dresser une liste exhaustive des services fournis à l'investisseur durant le processus de choix.
- Cerner les éléments critiques de la relation investisseur - agence de promotion.
- Établir une relation en vue d'obtenir à posteriori une liste des dernières implantations étrangères réalisées dans la région, dans la perspective de la partie empirique.

Sur cette base, nous nous sommes adressés à un spectre très large d'agences de promotion européennes, tant en termes de moyens à disposition (important - faible), que de niveau d'intervention (national, régional, local). Les pays, ainsi que les régions choisis vont des plus professionnels aux moins actifs en matière

de politique d'attraction d'investisseurs. En ce qui concerne les entretiens réalisés auprès des consultants, notre choix s'est porté automatiquement sur deux des plus grandes sociétés de conseil actives dans le domaine de l'implantation.

CHAPITRE 5: PROCESSUS DE CHOIX D'UN LIEU D'IMPLANTATION

Le présent chapitre s'intéresse au processus suivi par un investisseur lors du choix d'un lieu d'implantation. Il analyse les différentes phases qui mènent à la décision finale et met en évidence les similitudes existant entre ce type de processus et un processus d'achat conduit par une organisation (marketing industriel).

Ce chapitre se base sur dix études de cas menées auprès des sociétés Amoco Corporation (pétrochimique), Ciba-Geigy (chimie-pharmacie), Digital (informatique), General Motors (constructeur automobile), Hewlett-Packard (informatique), Isméca (automation pour machines spéciales), Kesley-Hayes (composants automobiles), MC Micro Compact Car SA (automobile), Silicon Graphics (informatique) et Sun Microsystems (informatique) et sur une revue de presse internationale. Les éléments mis en évidence à travers ces études sont constamment confrontés à la littérature consacrée au processus de choix d'un lieu d'implantation par un investisseur. A cet égard, il est important de souligner la confidentialité qui entoure ce type de processus. Par conséquent, il est extrêmement difficile d'avoir accès à des dossiers d'implantation. Dans ces circonstances, le fait d'avoir pu traiter dix cas représente une base d'analyse intéressante.

I. PRÉSENTATION SUCCINCTE DES ÉTUDES DE CAS

Chaque cas repose sur la même grille d'entretien (voir annexe 5). Les cas des sociétés Hewlett-Packard et MC Micro Compact Car SA sont présentés de façon détaillée en annexe (voir annexes 2 et 3). Pour des raisons avant tout de confidentialité, nous n'avons pu obtenir le même type d'information pour chaque cas. Les éléments significatifs issus des entrevues sont repris et intégrés directement dans le corps du chapitre. La méthodologie ayant trait au choix des

investisseurs ainsi qu'aux entrevues approfondies est décrite de façon détaillée dans le chapitre 4.

- Amoco Corporation⁵⁵: Le marché du PTA⁵⁶ est en pleine croissance et se caractérise notamment par l'arrivée de nouveaux concurrents en provenance de l'Asie et de certains pays émergents tels que Israël, la Tunisie ou la Turquie. Dans ce contexte, la société Amoco désire implanter une filiale en Europe du Sud. Trois pays sont retenus initialement: l'Espagne, la France et l'Italie. L'investissement est estimé à près de 350 millions USD. Ce cas met en évidence le rôle prépondérant joué par le département chargé de la gestion du patrimoine immobilier de la société (real estate department) qui devient le département spécialisé en matière de choix de lieu d'implantation.
- Ciba-Geigy: Au début des années 90, Ciba-Geigy décide de créer un nouveau centre de production et de R&D dans le domaine de la biotechnologie. Suite à des oppositions concernant le développement de ce site à Bâle, un nouveau site doit être identifié. L'investissement s'élève à plus de 300 millions CHF et correspond à la création d'environ cent emplois. Ce cas montre les procédures suivies par une grande multinationale en matière de choix de lieu d'implantation ainsi que le problème particulier auquel elles sont parfois confrontées, c'est-à-dire le choix d'un site parmi un échantillon de sites appartenant déjà à cette société.
- Digital: Le cas étudié est celui d'une implantation réalisée dans le milieu des années 80 par Digital dans le sud de la France. Le projet correspond à la création de près de quatre cent emplois. Ce cas met en évidence le rôle parfois très important joué par l'intuition, les a priori, alors que l'on se trouve dans une grande organisation.
- General Motors (GM)⁵⁷: L'objectif est d'implanter une chaîne de montage automobile en Europe de l'Est. Ce projet, de taille très importante, est créateur d'environ mille trois cent emplois. Le processus débute avant la chute des régimes communistes en Europe de l'Est. Il s'agit du cas d'une

⁵⁵ Pour des raisons de confidentialité, il s'agit d'un cas hypothétique faisant néanmoins référence aux véritables procédures utilisées par cette société dans le cas du choix d'un lieu de localisation.

⁵⁶ Type de composant chimique (purified terephthalic acid).

⁵⁷ Interlocuteur: Dr. Aldo Fozzati.

société disposant d'une approche très professionnelle, très scientifique et bien rodée.

- **Hewlett-Packard (HP):** HP est à la recherche d'un lieu d'implantation qui puisse accueillir une usine de production de cartouches d'encre pour imprimantes. Le projet est important, puisqu'il s'agit de créer deux mille emplois et d'investir plus de 300 millions USD dans les bâtiments et les lignes de production. Ce cas est un exemple d'une approche très méthodique et professionnelle d'un processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation.
- **Isméca:** Il s'agit du cas d'une société de plus petite taille (quatre cent cinquante employés dont près de cent quatre vingt sont basés en Suisse), active dans le secteur de l'automatisation pour machines spéciales et cherchant à s'implanter en Asie. Isméca s'occupe du développement et de l'assemblage des machines, la majeure partie de la fabrication étant sous-traitée. L'investissement prévu s'élève à 3 millions CHF et la société escompte créer à terme une centaine d'emplois. Il s'agit de la seconde expérience d'Isméca en matière d'implantation à l'étranger et l'on peut mettre en évidence le rôle joué par l'expérience acquise lors du précédent processus, dans la conduite de ce projet.
- **Kesley-Hayes (KH)⁵⁸:** Ce producteur de systèmes de freins ABS désire s'implanter en Europe. L'investissement s'élève à environ 50 millions USD et correspond à la création d'une centaine d'emplois. Le choix du lieu d'implantation et la mise en oeuvre du projet doivent aller très vite. La société utilise un consultant pour le choix du site. Ce cas décrit une situation dans laquelle le "mariage" investisseur - région a failli échouer.
- **MC Micro Compact Car SA (MCC):** La société MCC est issue d'un joint-venture conclu entre le fabricant allemand d'automobiles Mercedes et le groupe horloger suisse SMH. MCC est à la recherche d'un site d'implantation en mesure d'accueillir sa future usine d'assemblage. Ce cas nous permet de mettre en évidence une approche extrêmement méthodique et professionnelle en matière de choix de site.
- **Silicon Graphics (SG):** Ce cas est celui d'une société spécialisée dans la fabrication d'ordinateurs visuels produisant avant tout des images. Au

⁵⁸ Interlocuteur: Dr. Aldo Fozzati.

moment où débute le processus, la société est en plein développement (croissance du chiffre d'affaires de près de 60% par an) et le choix d'un lieu d'implantation en Europe représente une nouvelle expérience. Ce projet est créateur d'une vingtaine d'emplois durant la première année et de plus de cent après la quatrième année.

- **Sun Microsystems (SM):** Trois projets ont été analysés dans le cas de cette société américaine active dans le domaine de l'informatique. Le premier correspond à un centre de production en Europe alors que la société n'est âgée que de quatre années. Le second a trait à un centre de distribution-entrepôt et le troisième correspond à un centre de recherche. La société Sun Microsystems, fondée en 1982, employait en 1993 treize mille salariés dans le monde. La comparaison de ces trois études de cas met en évidence des différences quant au processus de choix, selon le degré de maturité de la compagnie et la nature de la décision.

2. PROCESSUS LONG, COMPLEXE ET PEU FORMALISÉ

C'est au milieu des années soixante que la décision d'implantation à l'étranger est envisagée comme un processus dans la littérature spécialisée. La décision d'implantation est la conséquence d'une série de sous-décisions (Aharoni, 1966a). Depuis, de nombreuses recherches ont mis en évidence le caractère multi-stade du processus de choix d'un lieu d'implantation suivi par un investisseur (Schmenner 1982; Wardrep, 1985; Blair et Premus, 1987; Haigh, 1990; Texier, 1992). Le risque inhérent au choix d'un nouveau lieu d'implantation permet d'expliquer en partie la durée parfois élevée du processus. Il est par conséquent nécessaire de cerner le comportement de choix d'un investisseur afin de déterminer les différentes phases du processus et par conséquent les différents services susceptibles de faciliter la démarche entreprise par l'investisseur.

D'après les recherches effectuées dans le cadre de la théorie de la localisation, le processus de choix d'un nouveau site ne peut faire l'objet d'une modélisation précise (Aydalot, 1985). Il obéit cependant à un certain nombre de comportements qui sont ceux d'une entreprise dont les objectifs s'expriment avant tout en termes financiers et de marché. Aujourd'hui comme vingt-cinq ans

auparavant, la solution recherchée demeure néanmoins toujours la même: identifier la localisation la plus rentable (Coffee, 1994) en fonction d'un certain nombre de contraintes et d'objectifs.

A ce stade, il est important de mentionner que la plupart des études citées dans ce chapitre traitent du processus de choix suivi par de grandes multinationales alors que le processus de choix suivi par de plus petites firmes est moins connu. Seules quelques études ont été consacrées au processus suivi lors du premier choix d'un lieu d'implantation par un investisseur (Newbould et al., 1978).

Aharoni (1966a) définit le processus décisionnel qui conduit au choix d'un lieu d'investissement comme un processus social dynamique et continu influencé par les différents membres de l'organisation. De plus, ce processus est soumis à un certain nombre de contraintes: stratégie, ressources, buts et besoins des membres. Le choix d'un nouveau lieu d'implantation représente parfois une décision "fréquente", c'est le cas notamment de sociétés à forte croissance, mais le plus souvent il s'agit d'un processus relativement rare, voire unique dans la vie de l'entreprise (Blackbourn, 1974; Hamilton, 1974; North, 1974; Rees, 1974). Dans tous les cas néanmoins, l'effet d'apprentissage demeure faible et le processus ne peut être considéré comme un processus "routinier". Comme le souligne Blackbourn (1974), chaque projet est considéré sur des bases nouvelles et en fonction de critères qui évoluent. Il est rare qu'une compagnie puisse développer une forme de routine dans ce domaine.

Le processus, en général assez long, prend place dans un environnement incertain s'expliquant par le manque d'information dont dispose l'entreprise. Texier (1992) propose une durée moyenne de dix-huit mois, Rees (1974), une durée moyenne de vingt quatre mois. Ces grandeurs n'ont qu'une valeur indicative, puisque certains projets s'étalent sur plusieurs années (choix d'un site de production, SM, Écosse), alors que d'autres sont réalisés en moins de six mois (choix du lieu d'implantation pour une chaîne de montage automobile, GM, Hongrie). Dans d'autres cas, indépendamment des moyens mis en oeuvre ou de la taille de l'entreprise, les projets sont rapidement conduits (quatre mois pour Silicon Graphics; prévision pour Isméca, huit mois; sept mois pour Hewlett-Packard). En comparaison avec les travaux mentionnés ci-dessus, ces résultats semblent indiquer une tendance au raccourcissement de la durée moyenne du processus.

Ces variations s'expliquent parfois par les contraintes d'ordre temporelles auxquelles sont soumis les investisseurs. C'est le cas de KH et surtout de MCC qui s'est fixé des objectifs précis quant au moment de la mise sur le marché de sa nouvelle automobile (septante sites analysés, durée du processus sept mois). C'est le cas également de Ciba-Geigy, actif sur le marché de la biotechnologie et dont l'ouverture rapide d'un nouveau centre de R&D est primordiale. La durée du processus semble être également liée au type de projet (production, recherche, distribution), aux moyens mis en oeuvre (MCC) et au degré d'expérience de l'investisseur en matière de choix (GM, SM). La comparaison des trois projets réalisés par SM (tableau 18) illustre le lien existant entre la durée du processus et le type de projet et celui existant entre la durée du processus et le niveau d'expérience de l'organisation.

Tableau 18: Relation durée du processus - type de projet/expérience

Type	Production	Distribution	Recherche
Objectifs du projet	Diversification du marché Dilution des risques	Consolidation du système de distribution	Avoir accès à des chercheurs de talent Réduire les coûts de développement du software
Critères de localisation	Langue anglaise Masse critique Infrastructure	Fiscalité Procédures douanières Présence de partenaires	Coût global Main d'oeuvre qualifiée Qualité de vie
Expérience	Faible (4 ans d'existence)	Moyen (9 ans d'existence)	Bon (11 d'existence)
Sites considérés	Bristol et Plymouth (GB), Écosse, Irlande et Pays de Galles	Allemagne, France et Pays-Bas	Irlande et Écosse ⁵⁹
Durée	30 mois	6 mois	6 mois

Source: entretien SM, avril 1994.

⁵⁹ Au moment du processus de choix, Sun Microsystems disposait déjà d'un centre de recherche et de développement à Grenoble (France).

Parmi les sociétés interrogées, il n'existe pas de procédure fixe, pas de département spécialisé en matière d'implantation et pas de liste de critères génériques. Dans certains cas, les sociétés utilisent des listes de critères élaborées par d'autres entreprises appartenant au même secteur (MCC, SM, HP). Selon la plupart des personnes interrogées, il serait faux de vouloir figer certains processus ou critères dont l'évolution est constante. A chaque occasion, une nouvelle équipe est formée en vue du choix d'un nouveau site. Seuls les éléments de formalisation suivants ont été rencontrés dans certaines grandes multinationales:

- Établissement d'une liste de critères de localisation propres à l'entreprise (GM, HP).
- Élaboration d'une procédure visant à faciliter le déroulement du processus et surtout à respecter les délais fixés a priori (HP)⁶⁰.
- Présence répétées de personnes familières avec ce genre de processus (Amoco).

Les grandes sociétés semblent différer des plus petites, non quant au degré de formalisation du processus, mais plutôt quant aux moyens mis en oeuvre. Les tâches étant les mêmes quelle que soit la taille de l'entreprise, ce sont donc les moyens affectés à la réalisation de ces tâches qui diffèrent. Dans le cas de grandes multinationales (GM, HP et MCC par exemple), la comparaison des sites est basée sur un nombre de régions plus élevé. Dans le cas de plus petites sociétés (Isméca, KH, SG), une seule personne est chargée de l'ensemble du processus de choix alors que dans de plus grands groupes (tels que GM, HP ou MCC), une équipe de plusieurs personnes est constituée. Dans d'autres cas finalement (KH), le processus entier est sous-traité à un consultant. Ces éléments vont dans le sens des résultats obtenus lors de recherches centrées sur l'analyse de sociétés de plus petites taille. Dans ce contexte, le choix d'une implantation nouvelle constitue souvent une décision unique dans la vie de l'entreprise. Elle incombe en général à une poignée de personnes appartenant à la direction et ne fait pas l'objet d'une procédure formalisée (Tong et Walter, 1980; Aydalot, 1985; Texier, 1992)⁶¹. Les préférences personnelles sont plus

⁶⁰ La procédure écrite établie par Hewlett Packard comprend neuf étapes et s'applique au projet étudié. Elle est néanmoins susceptible d'être utilisée dans d'autres situations (voir annexe 2).

⁶¹ Plusieurs entreprises, pour la plupart de taille petite ou moyenne, indiquent qu'elles n'ont jamais suivi de processus formel lors du choix d'un nouveau lieu d'implantation (Tong et Walter, 1980).

susceptibles d'apparaître dans les petites compagnies (Schmenner, 1982) bien qu'elles puissent se manifester également dans les grandes multinationales (GM, Digital).

Les éléments caractéristiques d'un processus de choix varient non seulement en fonction de la taille de l'entreprise mais également en fonction du type de projet (centre de recherche, centre de production) et du niveau d'expérience de la société en matière d'implantation (Isméca, SM). Dans le cas des filiales de ventes qui comprennent en général une à deux personnes c'est le lieu d'habitation de la personne chargée du bureau de vente à l'étranger qui semble déterminer le lieu d'implantation (Isméca).

Le processus de choix semble différer selon la taille de l'entreprise. Bien que nous soyons conscient de ce fait et dans la mesure où cet élément ne représente qu'un outil d'analyse, nous décrivons ci-dessous un processus structuré ne correspondant pas à l'ensemble des sociétés confrontées à la recherche d'un site d'implantation. Cette formule a l'avantage de mettre en évidence l'ensemble des éléments clés d'un processus de choix.

3. LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS DE CHOIX

Il est intéressant de mentionner les similitudes qui existent entre le processus de choix d'un lieu d'investissement tel qu'il est décrit ci-dessous et le comportement d'achat des organisations en milieu industriel (voir notamment, Robinson et al., 1967; Webster et Wind, 1972; Sheth, 1973 et Hakansson, 1982). Pour Webster et Wind (1972), le comportement d'achat en milieu organisationnel correspond à un processus complexe comprenant plusieurs personnes, des objectifs multiples et des critères de décision potentiellement conflictuels. Il s'étend en général sur une longue période de temps, nécessite une phase de collecte d'information auprès de différentes sources et implique de nombreuses relations inter-organisationnelles.

Les similitudes existants entre ces deux processus nous confortent dans notre choix d'utiliser une méthodologie développée en marketing industriel.

Tableau 19: Processus de choix d'un lieu d'implantation et processus d'achat en milieu industriel

Choix d'un lieu d'investissement ^a	Marketing industriel ^b
Reconnaissance d'un problème et constitution de l'équipe chargée du projet	Identification des besoins
Détermination et spécification des caractéristiques	Établissement des spécifications
Sélection d'un échantillon de régions	Identification des solutions
Visites de sites - négociations	Évaluation des solutions
Choix du site	Choix du fournisseur
Implantation et fonctionnement	

^a Basé sur la littérature existante et les entrevues réalisées

^b Webster et Wind, 1972.

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance qu'il y a à comprendre le processus de choix suivi par un investisseur, notamment dans la perspective d'une région cherchant à mieux adapter sa stratégie marketing aux différentes phases du processus (Aharoni, 1966a; Blair et Premus, 1987; Wells et Wint, 1990). Avant de décrire ces phases, il est utile de s'interroger sur les raisons qui poussent une organisation à considérer la possibilité de s'implanter à l'étranger.

3.1. Les éléments à l'origine du choix d'un nouveau site

La reconnaissance et la compréhension des motivations qui sous-tendent à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation sont importantes puisque très souvent elles déterminent les critères de choix du site. Aharoni (1966a) a mis en évidence des forces susceptibles de conduire l'entreprise à envisager l'ouverture d'un nouveau site à l'étranger.

Tableau 20: Éléments à l'origine du choix d'un nouveau lieu d'implantation à l'étranger

Élément	Individuel	Événementiel
Interne	Intérêt, instinct, envie de l'un des dirigeants	Recherche de compétences
	Différents départements (fabrication, marketing...)	Amélioration d'une position concurrentielle Amélioration de la structure des coûts
Externe	Client - fournisseur - banque - ami - gouvernement - agence de promotion	Suivre un concurrent
		Suivre un client
		Ouverture d'un nouveau marché

Source: adapté de Aharoni, 1966a.

Ce sont le plus souvent différentes forces internes et externes à l'organisation qui poussent une société à prendre en considération l'ouverture d'un nouveau site à l'étranger. Cette décision peut être liée soit à la vision qu'un individu (ou groupe d'individus) au sein de l'entreprise a de l'évolution future, ou alors à un événement particulier. Ainsi la chute du mur de Berlin a poussé les investisseurs à considérer l'Europe de l'Est avec un grand intérêt.

Dans le cas de GM, c'est avant tout la vision d'un dirigeant qui rend le problème clair dès le départ. L'objectif est d'implanter une chaîne de montage automobile en Europe de l'Est. GM veut profiter des opportunités liées aux coûts de la main d'oeuvre et surtout s'implanter sur un marché au potentiel énorme.

Pour SM, le problème est différent. Le projet est initié en 1986, alors que la compagnie n'a que quatre ans d'existence. Il s'agit d'une entreprise jeune, en pleine expansion, n'ayant encore aucune expérience en matière d'implantation. L'idée de disposer d'un site de production en Europe est lancée par le département marketing Europe. La production en Europe doit permettre à SM d'améliorer son accès au marché européen et de diluer ses risques. Après trois mois de réflexion et d'études, un groupe de travail rend un premier rapport. L'implantation d'un centre de production en Europe serait bénéfique en termes de diversification de marché, de dilution des risques et de ventes. Une année

s'écoule avant que le dossier ne soit repris. C'est à ce moment que le processus de choix démarre véritablement.

3.2. La reconnaissance d'un problème

La décision portant sur le choix d'un nouveau lieu d'implantation fait partie d'une décision stratégique beaucoup plus large (Schmenner, 1982; Wardrop, 1985; Blair et Premus, 1987; Buckley et Brooke, 1992; Texier, 1992). Cette dernière s'intègre dans un plan de développement de l'entreprise (Texier, 1992), qui inclut notamment: (i) la reconnaissance d'un manque de capacités futures, (ii) la prise en considération des différentes options susceptibles de remédier à ce manque (extension sur le site actuel, création d'un nouveau site)⁶² et (iii) le processus de choix définitif du nouveau site (Schmenner, 1982). Le contexte plus large dans lequel s'inscrit la décision de s'implanter à l'étranger peut être illustré à travers trois exemples.

Au début des années 80, la fonction service après-vente de Digital, dans le cadre de sa planification stratégique, s'interroge sur le problème suivant. Le développement des nouvelles technologies permet entre autre de fournir un nouveau type de services après-vente: les services à distance. Sur la base de ce constat, Digital décide de construire un nouveau centre de service à distance qui regroupe des ingénieurs de haut niveau en provenance des différents centres de services après-vente répartis en Europe.

Dans le cadre de sa planification stratégique quinquennale, la division Ink Jet de HP (production d'encre pour imprimante, desk jet) constate que ses capacités de production sont insuffisantes pour faire face à la demande. La division Ink Jet dispose déjà de plusieurs sites mondiaux de production (Singapour, Puerto-Rico, San Diego), mais aucun d'entre eux n'est implanté en Europe. Une analyse de marché montre que plus du 40% de la production totale d'Ink Jet est destinée au marché européen. Le problème qui se pose à la société HP revient à identifier un site en Europe, sur lequel elle implantera une nouvelle usine de production d'Ink Jet. Initialement, trois macro options sont retenues: les euro-options, l'expansion

⁶² La première question qui se pose aux dirigeants de la société Isméca, une fois le développement des activités en Asie ayant été reconnu comme nécessaire, est d'identifier le mode d'entrée le plus approprié (notamment joint venture ou implantation directe).

sur un site existant et les autres options. Très rapidement, la première option consistant à implanter une nouvelle usine de production en Europe est retenue.

Le projet d'implantation d'Isméca en Asie fait suite à une réflexion stratégique menée au niveau du conseil d'administration et de la direction générale. A travers cette réflexion, un certain nombre de constats apparaissent:

- Le centre de gravité des activités qui intéressent Isméca se déplace géographiquement. Les clients ne sont plus les mêmes et ne sont plus situés au même endroit.
- Il est nécessaire d'adopter une attitude défensive vis-à-vis de certains concurrents.
- Dans une optique de 15-20 ans, Isméca perçoit une dégradation des conditions cadres en Suisse pour une entreprise de production.

Une analyse de la répartition des parts de marché de la société Isméca montre qu'un pourcentage toujours plus important du marché se situe en Asie, plus particulièrement en Malaisie et à Singapour. Isméca est directement liée au phénomène de délocalisation de certains de ses clients qui disposent d'une proportion toujours plus importante de leurs activités en Asie. Par ailleurs, l'une des conditions pour avoir accès à ce marché est la rapidité en termes d'exécution des ordres. Face à ces différentes constatations, un consensus se dégage au niveau des dirigeants de l'entreprise: il est nécessaire d'accroître la présence d'Isméca en Asie, le problème étant de savoir sous quelle forme, implantation directe ou joint-venture et dans quel lieu.

Dans le cas de plusieurs grandes multinationales, ayant atteint un certain niveau de développement, le problème du choix d'un lieu d'implantation se pose en des termes particuliers. Pour Digital ou HP qui disposent déjà de grands sites à buts multiples, la tendance est plutôt à la rationalisation et à l'utilisation des sites existants. D'une usine par marché auparavant, on tend plutôt aujourd'hui à n'avoir plus qu'une usine pour l'Europe. Les investissements "greenfield" deviennent très rare. Ils n'ont lieu que lorsque les sites existants sont arrivés à saturation ou ne suffisent pas au développement de la nouvelle implantation, quand la société veut s'implanter sur un nouveau marché (Europe de l'Est) ou si le projet est complètement nouveau (MCC) et nécessite des conditions spéciales.

C'est le cas de Ciba-Geigy qui possède actuellement un très grand nombre de terrains dans le monde entier. Le problème de choix d'un lieu d'implantation ne

se pose plus en termes de recherche d'un nouveau lieu mais presque exclusivement en termes d'expansion⁶³ sur les sites existants. En Europe comme aux États-Unis, Ciba-Geigy dispose déjà d'un espace et d'une quantité de terrains suffisants. La décision ne consiste plus à choisir un nouveau site mais à choisir le lieu le plus opportun compte tenu des terrains à disposition. La concurrence se situe donc entre deux sites appartenant déjà à la société Ciba-Geigy. L'exemple qui suit décrit cette situation particulière⁶⁴.

Les capacités de production de pigment de la société Ciba-Geigy ne seront plus suffisantes dans les prochaines années. La question qui se pose aux dirigeants est de savoir sur lequel des sites existants, le développement des capacités de production doit avoir lieu? Deux lieux sont susceptibles de surseoir à ce besoin: un site en Suisse et un site aux États-Unis. Deux équipes en concurrence présentent un projet préliminaire. Le choix final, après plusieurs années d'études se porte sur les États-Unis bien que les coûts du projet suisse soient moins élevés. Différentes raisons expliquent ce choix:

- La proximité des clients (le pigment est utilisé pour les couleurs de voitures). Le marché des États-Unis est d'une taille conséquente.
- La volonté d'accroître sa part de marché aux États-Unis.
- La proximité des fournisseurs (DuPont qui est un fournisseur important de Ciba-Geigy est très proche du site en question).

En termes de promotion économique, un tel cas de figure signifie que les autorités doivent se concentrer sur la notion de fidélisation de leurs clients. Elles doivent également s'attacher à identifier des investisseurs en pleine croissance.

Dans plusieurs cas, les différentes options envisageables peuvent conduire à des négociations internes importantes. Cette problématique est mise en évidence à travers une étude consacrée au leader américain de la fabrication de vélos (Bartmess, 1994). Ce cas nous montre qu'une fois le problème reconnu plusieurs solutions peuvent être envisagées, aussi bien en termes de type d'implantation (centre de production, centre de vente par exemple), qu'en termes de lieux, selon que l'on privilégie les infrastructures de base (Taiwan,

⁶³ Selon certains experts, les investissements futurs seront réalisés avant tout dans des parties du monde telles que la région Pacifique-Asie.

⁶⁴ Le problème du choix d'un nouveau lieu d'implantation, pour de grandes multinationales disposant déjà de plusieurs sites, peut se poser lors d'événements particuliers tels que l'ouverture des marchés de l'Est.

Singapour), les arrangements fiscaux (Singapour⁶⁵), la proximité (Mexique) ou les coûts de production (Chine, Mexique).

Finalement, l'entreprise peut adopter différents comportements face à un problème a priori identique: l'accès à un nouveau marché. Deux cas extrêmes apparaissent souvent: dans le premier l'investisseur décide d'investir de façon importante dans son projet (GM), dans le second il crée une petite unité qui se développera en fonction des opportunités futures et des résultats obtenus. Dans chacun des cas, l'implication de l'entreprise est différente et par conséquent aussi bien la quantité que le type d'information nécessaire à la prise de décision sont susceptibles de varier.

3.3. L'équipe chargée de conduire le projet

L'analyse précédent le choix du lieu d'implantation est conduite en général par une équipe, "task force" ou "project team" et dirigée par un chef de projet. Elle mobilise plusieurs départements de l'entreprise et comprend principalement des personnalités de niveau hiérarchique élevé. La direction du projet peut être confiée à des personnalités en provenance de différents horizons:

- Dans le cas où les compétences existent à l'interne, c'est-à-dire dans les sociétés disposant de moyens importants, une équipe est constituée autour d'un chef de projet désigné au sein de l'organisation (Amoco, Digital, HP, Ciba-Geigy, SM, GM et MCC).
- Dans le cas de plus petites sociétés ne disposant pas de ressources suffisantes (temps, qualifications), une personne externe est engagée spécialement dans le but de conceptualiser et mener à terme le projet d'implantation (Isméca, SG). Par ce biais, l'entreprise désire contrôler l'ensemble du processus. Cette personne ne dispose en général pas d'une équipe fixe pour le seconder dans sa tâche, mais demeure en rapport étroit avec l'ensemble des fonctions concernées de l'entreprise (finance, marketing).

⁶⁵ Grâce notamment à des campagnes de promotion, à des encouragements aux investissements, au développement d'infrastructures modernes et à une attitude positive de son gouvernement vis-à-vis des investisseurs étrangers, Singapour a réussi à attirer de nombreuses sociétés étrangères.

- D'autres sociétés sous-traitent une partie ou parfois l'ensemble du processus à un consultant (KH) (voir point 3.4. du présent chapitre).

Le chef de projet se trouve au coeur du processus et reçoit une quantité importante d'inputs (informations, pressions, influence) de la part d'un grand nombre d'acteurs (compagnie, différentes régions, consultant et environnement externe en général). Le rôle du chef de projet consiste à déterminer la région d'accueil qui correspond le mieux aux attentes de l'investisseur et à persuader les dirigeants de la société "investisseur" que la décision qui va être prise sera la plus efficace. A partir des différentes entrevues que nous avons menées, il semble que la "vente" du site à l'interne représente parfois un défi aussi important que le choix du site lui-même. La personne chargée du projet recherche par conséquent non seulement de l'information qui lui permette de rendre crédible, voir incontournable le projet qu'il défend, mais également un appui externe (consultant, agence de promotion). Le chef de projet est souvent soumis à de fortes pressions internes consécutives aux responsabilités liées à sa mission.

Dans le cas où une équipe est constituée, sa composition varie selon la phase du processus. Certaines personnes interviennent durant tout le processus (finance, production, juriste, ressources humaines) alors que d'autres n'interviennent que temporairement (GM et SM). Pour GM, l'équipe chargée du choix devait comprendre en permanence des représentants des secteurs finance, juridique, marketing, production, fiscal et achat. Dans le cas de HP, l'équipe comprend six personnalités, dont un chef de projet en provenance de la division concernée (Ink Jet), des personnes issues des fonctions production de cette division, un spécialiste en matière immobilière et une personne hors de la division au profil plutôt généraliste. Cette personne, qui n'est pas directement impliquée dans le projet, apporte un regard neutre au processus. Elle a pour mission de s'assurer de l'objectivité du processus et de la prise en compte exhaustive des problèmes.

L'exemple de la société MCC est intéressant quant à l'évolution de la composition de l'équipe chargée de mener à bien le projet. Le processus de choix est divisé en trois phases. L'analyse globale des pays envisagés (Europe continentale) est confiée à l'inteme à une équipe de trois personnes chargées de collecter et d'analyser un certain nombre de données. Lors de l'analyse détaillée d'un échantillon de trois pays sélectionnés, l'équipe chargée du projet est élargie à une dizaine de personnes et se compose de personnel de MCC et de personnel d'un cabinet de conseil spécialisé auquel a été confié cette phase. A ce stade du

processus de choix, par souci d'objectivité et par professionnalisme, il semblait nécessaire à MCC d'intégrer une tierce partie jugée indépendante. Lors de la dernière analyse détaillée de sites qui conduit au choix final, le consultant occupe toujours une place dans l'équipe chargée du projet, mais son rôle est réduit à celui d'observateur-conseiller.

Depuis 1990, la société Ciba-Geigy (chimie) est organisée en quatorze divisions. Chaque division est responsable de ses activités et de la réalisation d'un certain nombre d'objectifs, s'exprimant par exemple en termes de coûts et de chiffre d'affaires. L'objectif poursuivi à travers cette nouvelle organisation est de donner plus d'autonomie et de responsabilité à chacune de ces divisions⁶⁶. Bien qu'étant une société à haute intensité capitalistique, la société Ciba-Geigy cherche à se distancer de structures bureaucratiques trop lourdes en donnant plus d'autonomie aux divisions, notamment en matière de gros investissements. Dans ce contexte, les propositions de développement des capacités de production ou de R&D émanent des quatorze divisions. Le projet est conduit en général en collaboration avec le chef de groupe de Ciba-Geigy pour la région géographique concernée (Amérique, Asie).

Peu d'études se sont penchées sur des problèmes analogues au centre d'achat en milieu industriel, dans le contexte du choix d'un lieu d'investissement (voir Schmenner, 1982), tels que: la composition de l'équipe, les éléments déterminant la composition de l'équipe et la nature des modèles d'influence parmi les membres. Le type d'organisation de l'entreprise (taille du groupe, degré de centralisation) ainsi que le genre d'activité (capital intensive, labor intensive) détermine en général le choix des membres (direction centrale, direction de la filiale) et la structure (centralisée, divisionnelle) de l'équipe chargée de la sélection du site (Schmenner, 1982; Wardrep, 1985; Blair et Premus, 1987). A partir des études de cas, deux remarques peuvent néanmoins être faites en ce qui concerne "l'équipe chargée d'un projet d'implantation" comparativement à la notion de "centre d'achat". La nature stratégique du choix d'un nouveau lieu d'investissement implique premièrement une participation de la direction générale et deuxièmement une influence plus grande des stratèges par rapport aux techniciens.

⁶⁶ Parallèlement à ces 14 divisions, il existe un certain nombre d'unités centrales (corporate units), qui offrent leur service à l'ensemble du groupe: par exemple les divisions finance, juridique, sécurité, environnement et ressources humaines.

A ce stade de l'analyse, les cas présentés ci-dessus nous permettent de faire les remarques suivantes. Premièrement, il existe différentes formes de "cellule d'achat" allant d'une personnalité chargée de l'ensemble du projet à un groupe structuré autour d'un chef de projet. Cette personnalité centrale, présente dans tous les cas considérés, exerce en général une influence importante sur le choix définitif du site. Elle est à la recherche non seulement d'information, mais également d'appuis hors de l'organisation. Cette réflexion s'explique notamment par le fait que la décision quant au choix du lieu d'implantation fait l'objet de nombreuses négociations à l'intérieur. Le chef de projet est par conséquent soumis à de nombreuses pressions. Deuxièmement, dans le cas où une équipe est constituée, la composition du groupe varie selon les phases du projet et selon le type de problème envisagé. Troisièmement, des tierces parties (consultant) interviennent parfois dans le processus.

Du point de vue de la région qui cherche à attirer des investisseurs, les exemples présentés ci-dessus (point 3) signifient qu'il est important que chaque personne qui compose l'équipe soit en mesure de recevoir les informations dont elle a besoin. L'identification de(s) la personne(s) clé(s) représente un élément essentiel de succès ou d'échec d'une campagne d'attraction d'investisseurs menée par une agence de promotion. Il est par conséquent nécessaire d'identifier les différents rôles joués à l'intérieur de l'équipe et les attentes des différents acteurs qui la composent. Le rôle de l'agence ne semble cependant pas devoir se cantonner à la seule activité de distribution d'information. Le responsable du projet recherche souvent de véritables alliés à l'extérieur. La dimension relationnelle peut donc jouer un rôle considérable.

3.4. Le rôle joué par les consultants⁶⁷

Certaines compagnies confient une partie (MCC, HP) ou l'ensemble du processus (KH) à un bureau de consultant spécialisé en matière d'implantation. Les services offerts par un consultant se rapprochent de la notion de service de "facilité" qui se réfèrent à des entreprises dont l'objectif est de faciliter les transactions entre un "acheteur" (l'investisseur) et un "vendeur" (la région) (pour une analyse conceptuelle plus fine, voir Maister et Lovelock, 1982).

⁶⁷ Pour une description du rôle joué par les consultants, se reporter à l'annexe 4, consacrée à une analyse détaillée des activités de la société de conseil Plant Location International.

L'existence de sociétés de conseil résulte d'une imperfection du marché: la quantité limitée d'information à disposition des acteurs. Afin de prendre une décision optimale, l'investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation ou la région à la recherche d'entreprises étrangères sont au bénéfice d'une information partielle quant aux opportunités et cibles existantes. Dans ce contexte, il existe une opportunité pour un acteur supplémentaire de devenir expert sur ce marché. En vue de réduire cette imperfection et par analogie au modèle conceptuel proposé par Maister et Lovelock (1982), il est possible de mettre en évidence trois fonctions principales assumées par un consultant sur le marché de l'implantation. Ces activités sont destinées à deux cibles: les investisseurs et les régions. Dans les paragraphes qui suivent, nous nous intéressons uniquement aux activités de service à destination des investisseurs étrangers.

Le stock d'information dont dispose le consultant représente l'élément central de l'offre. L'investisseur potentiel qui s'adresse à une société de conseil recherche une liste de régions susceptibles de répondre à ses attentes ainsi qu'un certain nombre d'éléments caractérisant les régions sélectionnées qui lui permettent de prendre une décision optimale. L'accès direct et centralisé à ce type d'information est le premier service proposé par la société de conseil. Parallèlement à ce simple échange d'information, le consultant est en mesure de fournir un service de conseil, c'est-à-dire une assistance, lors de la préparation et de la définition du contour du projet puis lors de l'évaluation des différentes possibilités qui se présentent à l'investisseur (identification, analyse, estimation et pondération des différents facteurs économiques et non économiques pris en compte). Dans la plupart des cas, l'investisseur ne se sent pas compétent dans l'appréciation des différentes options et recherche l'assistance d'un expert. Finalement, le consultant offre des services ayant trait à l'exécution même de la transaction. Il peut s'agir aussi bien de la conduite de négociations avec les autorités, que de la prise en charge des tractations auprès des différents services gouvernementaux en vue d'obtenir l'ensemble des autorisations ou permis nécessaires au démarrage.

Il est possible de classer les consultants actifs en matière d'implantation selon deux dimensions:

- Le niveau de couverture géographique.

- La position occupée par les services aux investisseurs dans le portefeuille d'activité (tableau 21).

Tableau 21: Type de consultant en matière de processus de choix

Expertise/Service	Service principal	Service annexe
Expertise internationale	Spécialiste international (a)	Généralistes international (b)
Expertise régionale	Spécialiste régional (c)	Généraliste régional (d)

- a) Consultant spécialisé en matière d'implantation, dont l'activité principale consiste à réaliser des études de localisation (par exemple les sociétés Plant Location International et Buck Consultants). Cette catégorie comprend également des sociétés qui, autour d'un savoir-faire spécifique portant sur une phase du processus d'implantation, ont développés une expertise concernant l'ensemble du processus (par exemple la société Fluor Daniel⁶⁸).
- b) Consultant généraliste, actif au niveau international (Big Six), qui à l'intérieur d'une gamme très large de services aux entreprises propose des services en matière d'implantation.
- c) Petits cabinets spécialisés en matière d'implantation se concentrant sur le marché d'un pays ou d'une région. Ce type de consultant appartient en général à un réseau international. Il peut s'agir aussi bien d'un cabinet de conseil que d'avocats d'affaires qui offrent des conseils pointus, spécifiques à une zone géographique.
- d) Cabinet de consultants à vocation régionale impliqués périodiquement dans des implantations d'investisseurs étrangers. Les services aux investisseurs ne constituent souvent qu'une activité annexe et se limitent à une région déterminée.

⁶⁸ A partir de son activité principale, l'ingénierie de site, la société Fluor Daniel a développé tout un savoir-faire en matière de choix de lieu d'implantation. L'ingénierie de site (site engineering) fait référence aux techniques visant à adapter un site en fonction des caractéristiques d'un projet. Ces activités couvrent aussi bien la préparation du site (fondations, préservation du sol, aspects géologiques, contraintes environnementales) que la construction elle-même.

Les prestations fournies par les différentes catégories d'intervenants diffèrent quelque peu. Les consultants à vocation internationale sont en général en mesure de réaliser des études comparatives à l'échelle mondiale. Ils disposent non seulement d'une connaissance pointue du domaine, mais également de base de données détaillées. A l'inverse, les petits cabinets à vocation régionale disposent de ressources moindres et sont en général plus proche de leur marché. Ils offrent des prestations limitées à une région ou à un pays et entretiennent souvent des liens plus étroits avec le gouvernement et les agences de promotion de la région où ils sont implantés. L'information fournie est plus ciblée et conditionnée avant tout au métier de base (conseil - avocat - expert fiscal).

Quel que soit le type de consultant choisi par l'investisseur, les objectifs poursuivis à travers une telle collaboration peuvent être énoncés de la façon suivante:

- Assurer une certaine objectivité au processus en engageant des personnes "neutres", hors agences de promotion ou en confiant au consultant la réalisation d'une étude devant servir de base de comparaison⁶⁹.
- Avoir accès à des ressources et à des compétences dont l'entreprise ne dispose pas à l'interne (meilleure formalisation, contact, base de données, techniques d'évaluation performantes).
- Être en présence de personnes adoptant le même angle de vue et le même langage que l'investisseur.
- Gagner du temps.

L'exemple de KH montre les problèmes liés à l'utilisation des services d'un consultant et souligne la nécessité de lui confier des tâches bien déterminées. Certains investisseurs limitent le recours au consultant à une seule phase du processus (SM). Lorsqu'un bureau de conseil est chargé par une société du choix d'un nouveau lieu d'implantation, il est primordial qu'il prenne en compte non seulement des facteurs très spécifiques et quantifiables (salaires, coûts des terrains, programmes d'incitations) mais également des facteurs beaucoup plus

⁶⁹ Comme le mentionnent certains investisseurs, l'objectivité des consultants n'est pas garantie. Dès le moment où les gouvernements sont de bons clients des consultants, ces derniers peuvent, dans certains cas, avoir intérêt à ce que l'investisseur s'installe dans une région plutôt que dans une autre (KH, SM, Digital). Le consultant peut également inciter l'investisseur à s'implanter à proximité de l'une de ses filiales. En outre, dans certains cas, les consultants se contentent de rassembler des informations provenant directement des agences de promotion sans qu'il n'y ait d'ajout de valeur particulier.

larges concernant aussi bien les régions potentielles d'accueil que l'investisseur. Seule la prise en compte de ces facteurs permet de cerner la "philosophie" des deux parties, leur mode de fonctionnement et de réaction face à certains éléments et d'évaluer les chances de succès de l'implantation. Très souvent, une telle analyse, qui nécessite une connaissance approfondie de la société, de la région et de leur histoire respective, n'est que peu considérée.

Dans ce contexte, KH qui s'implante pour la première fois en Europe et qui ne dispose ni du temps, ni du personnel adéquat pour réaliser une étude d'implantation mandate un consultant pour réaliser l'étude. A l'issue de celle-ci, le consultant rend un rapport volumineux, contenant une analyse comparative de six régions européennes. La recommandation de la Lorraine comme meilleur lieu d'implantation repose uniquement sur la comparaison de données obtenues auprès des agences de promotion des différentes régions considérées et omet de prendre en compte des facteurs plus "émotionnels", garants du succès ou de l'échec du "mariage" entre la région d'accueil et l'investisseur.

Tableau 22: Cas Kesley-Hayes: comparaison de deux régions

Facteurs clés "émotionnels"	France	Pays-Bas
Produit lié à la sécurité - exige une main d'oeuvre qualifiée	Dispose d'une main d'oeuvre moins qualifiée que le site hollandais	Attire des entreprises high-tech et dispose d'une main d'oeuvre très qualifiée
Compagnie du "Mid West" - forte culture américaine - ne parle que l'anglais	Parle peu l'anglais - climat hostile aux américains (fin 1992, négociations GATT)	Parle plusieurs langues, bonnes relations avec les américains
Il faut minimiser les dépenses	Avantages financiers liés à trop de conditions	Avantages financiers intéressants et immédiats
La décision doit aller vite	Accès difficile au gouvernement	Accès facilité au gouvernement
Proximité clients (All)	Relativement égal	Relativement égal

Source: entretien Dr. Fozzaji (KH), décembre 1995.

Le tableau 22 présente les facteurs clés pris en compte lors d'une seconde analyse, ainsi que la position des deux régions considérées par rapport à ces critères (site hollandais, site français). Sur la base de cette réévaluation le site hollandais est finalement choisi.

A l'inverse, le cas MCC est un exemple du rôle important que peut jouer un consultant durant un processus de choix. A travers la collaboration intense qu'elle a établie avec un bureau de consultant, la société MCC a été en mesure de passer en revue près de septante sites durant une période de temps très limitée. Cette performance n'a été possible que grâce à l'expérience, aux banques de données et aux relations dont disposait le consultant. Les services fournis aux investisseurs qu'ils proviennent d'une agence de promotion ou d'un consultant semblent jouer un rôle parfois prépondérant. Sans appuis externes, la firme n'est en général pas en mesure de considérer un nombre suffisants d'implantation et par conséquent de prendre une décision profitable. L'assistance externe semble constituer un élément critique du processus de choix.

3.5. Détermination et spécification des caractéristiques

Durant cette phase, l'investisseur a pour objectif de déterminer et de quantifier/qualifier les facteurs clé de localisation. Le nombre d'éléments à prendre en considération rend cette phase particulièrement complexe (Schmenner, 1982; Wardrep, 1985; Roberts et Noon, 1987). A titre d'exemple, la société Isméca a élaboré une liste comprenant plus de cent trente facteurs à évaluer. Parmi ces cent trente rubriques, seules celles ayant trait à des facteurs clés (proximité du client, infrastructures de transport, main d'oeuvre, caractère attractif du site en termes de qualité de vie et paquet d'incitations gouvernementales) font l'objet d'une analyse fouillée. Les autres éléments, par exemple infrastructure hôtelière ou infrastructure scolaire pour les enfants du personnel expatrié, doivent néanmoins être pris en compte. Certaines organisations disposent d'une liste de facteurs (HP) ou s'inspirent d'une liste de critères utilisés par de grandes sociétés actives dans le même secteur (SM, MCC). Néanmoins, dans la plupart des sociétés, cette liste doit être constituée au moment du projet (Isméca, SG). La tâche qui consiste à sélectionner les caractéristiques importantes incombe en général à l'équipe chargée de mener à bien le projet (Amoco, Isméca, HP) ou à une équipe plus réduite (GM, SM).

Fréquemment, les investisseurs distinguent les facteurs importants (must list), qui doivent figurer sur le nouveau site, des facteurs qui le sont moins (want list): leur présence sur le site est désirée, mais elle n'est pas jugée indispensable (Schmenner, 1982; Wardrep, 1985; Blair et Premus, 1987; Texier, 1992). Cette seconde catégorie contient en général des éléments qui ont une fonction d'arbitrage. Dans le cas de HP, seize facteurs de localisation sont retenus et sont classés en critères prioritaires, moyennement prioritaires et faiblement prioritaires (tableau 23). Tous les facteurs sont importants, car ils ont tous été identifiés pour ce projet spécifique. Il s'agit de critères génériques, divisibles en sous-critères quantifiables. Dans l'ensemble des cas considérés, chaque facteur doit pouvoir être évalué et pondéré. La définition claire de chaque facteur est indispensable, dans la mesure où l'investisseur obtient une grande quantité d'information ne pouvant être comparée immédiatement.

Tableau 23: Exemple de hiérarchie de critères

Degré de priorité	Exemple de critère
Élevé	Taux d'impôt et taxes, présence sur le marché européen, "Incentives" de départ, réduction d'impôt, nombre de personnes expatriées, présence de fournisseurs, législation sur l'environnement.
Moyen	Main d'oeuvre (coûts et qualifications), possibilité d'intégration du personnel expatrié
Faible	Climat politique, niveau de bureaucratie du gouvernement hôte

Source: entretien HP, novembre 1994.

Dans le cas de MCC les facteurs coûts, regroupés en trois catégories (coûts de production, de transport et les incitations), suivis par l'élément marché représentent les éléments centraux de l'analyse. Le type de facteurs retenus dépend des caractéristiques propres à chaque entreprise, du secteur d'activité, de la position concurrentielle, des coûts de distribution du produit (Wardrep, 1985), du type de projet (production, distribution, recherche) et du degré de maturité de l'investisseur en matière de choix d'un lieu d'implantation. Le caractère spécifique de chaque projet peut être illustré à travers les facteurs clés retenus respectivement par HP (tableau 23), KH et SM (tableau 24).

Tableau 24: Facteurs cités classés par ordre d'importance

Kesley-Hayes	Sun Microsystems
Langue anglaise	Langue anglaise
Qualification de la main d'oeuvre	Pays disposant d'un large potentiel client
Climat d'accueil (attitude face aux sociétés américaines)	Masse critique (proximité de fournisseurs, de sociétés High tech, de concurrents)
Rapidité dans les négociations	Emplois et infrastructure de transport
Incitations financières	Caractère attractif du site

Source: entretiens KH, décembre 1994 et SM, avril 1994.

Les trois cas correspondent à l'implantation d'un centre de production en Europe réalisée par une société américaine. Pour KH, les éléments intégration au milieu et rapidité d'action sont très importants. HP qui implante une activité fortement bénéficiaire est avant tout préoccupée par des considérations fiscales, alors que pour SM l'élément coût ne figure pas en tête des priorités. Dans les cas de KH et SM, il est intéressant de noter la première place occupée par le facteur "langue anglaise". Par conséquent, il est important de considérer ce facteur dans un programmes de développement économique. Certains pays intègrent dès les premières années de scolarité la langue anglaise dans leur programme d'éducation (Scandinavie par exemple).

3.6. Sélection d'un échantillon de régions

Cette phase a fait l'objet de nombreuses controverses dans la littérature. Selon Aharoni (1966a), la décision portant sur le choix d'un nouveau lieu d'implantation se réfère à un projet spécifique concernant un pays déterminé. L'entreprise procède rarement à des comparaisons (Aharoni, 1966a). Les études de cas que nous avons réalisées nous poussent à adopter une attitude beaucoup plus réservée sur ce point. Le plus souvent, on assiste clairement à l'évaluation

et à la comparaison de plusieurs sites⁷⁰ (Amoco, trois lieux considérés; Digital, cinq; HP, huit puis trois; Isméca, trois; KH, six; SG, sept et SM, deux, trois et cinq). Les chiffres fournis par Texier (1992) (cinq à huit lieux) pour les entreprises procédant à des comparaisons ainsi que les entrevues réalisées auprès des agences gouvernementales corroborent ces résultats (voir également Stafford, 1974 et Aydalot, 1985). Dans certaines situations particulières, une option unique s'impose directement aux décideurs. Ce fut le cas pour GM qui choisit la Hongrie, pays le plus ouvert aux investisseurs étrangers. Ailleurs, la comparaison se fait de façon beaucoup plus systématique et comprend un nombre de lieux envisagés beaucoup plus élevé (MCC).

Le cas de la société MCC est certainement celui qui illustre le mieux cette volonté de comparer un grand nombre de lieux (tableau 25). Lors d'une première phase, la société MCC a procédé à une évaluation globale de l'ensemble des pays d'Europe continentale. Sur cette base, trois pays sont retenus pour une analyse plus détaillée. A partir d'un questionnaire, plus de septante sites sont évalués. A l'issue de cette phase, vingt sept sites sont retenus et font l'objet de visites. Après plusieurs itérations, seuls trois sites restent en course au moment du choix final.

Le plus souvent, des contraintes de temps ou de budget poussent les investisseurs à ne considérer qu'un nombre restreint d'options. C'est alors "la meilleure" ou "la moins mauvaise" d'entre elles qui est retenue. Cette volonté de réduire le niveau de complexité a été décrite par Stafford (1974) qui montre que le processus de choix est très rapidement simplifié par les décideurs:

- La dimension temporelle est simplifiée à travers des projections réduites dans le futur.
- La dimension spatiale est simplifiée par le fait qu'un grand nombre d'emplacement dans le monde ne sont jamais envisagés.

Le nombre de sites considérés s'élève en général à moins de six. Très souvent, la présence d'agences de promotion permet aux investisseurs de considérer un nombre plus élevé de sites potentiels.

⁷⁰ On est en droit de penser que la concurrence toujours plus intense que se livrent plusieurs pays en vue d'attirer des projets d'investissement pousse les investisseurs à procéder à des comparaisons et à des arbitrages entre régions.

Tableau 25: MCC: les différentes étapes de l'analyse

Type d'analyse	Niveau d'analyse	Critère d'analyse
Analyse globale	Pays d'Europe continentale (Pologne et Tchèque y compris, Grande-Bretagne et Irlande exclues)	Macro critères tels que climat social, première évaluation en termes de coûts, logistique, qualité des infrastructures
Analyse qualitative détaillée	Questionnaires soumis à 70 sites dans les 3 pays retenus lors de l'analyse précédente	Critères qualitatifs, tels que accès rail/route, flexibilité en termes d'organisation du travail
Analyse quantitative détaillée	Visite de 27 sites et rencontre des autorités	Évaluation sur la base de faits quantifiables (avant tout analyse de coûts)
Demande d'offre écrites	12 sites	Poursuite des analyses
Analyse finale détaillée	Visites répétées de 3 sites	Poursuite des analyses

Source: entretien. MCC, février 1995.

Comme le montre l'exemple de la société MCC et comme l'indiquent plusieurs recherches (Schmenner, 1982; Aydalot, 1985; Wardrep, 1985; Blair et Premus, 1987; Weiss, 1989; Haigh, 1990), les investisseurs agissent souvent de façon séquentielle. Dans un premier temps, l'investisseur choisit un(e)/plusieurs pays/région(s). La liste des facteurs prioritaires est souvent utilisée comme standard pour évaluer les différentes régions (Schmenner, 1982). Il s'agit en quelque sorte d'un macro choix basé sur des macro-critères⁷¹ (Blair et Premus, 1987). Dans le cas de HP, le premier échantillon de huit régions est choisi sur la base de rapports publiés par un grand consultant international et sur la base des connaissances accumulées au sein de la division Ink Jet.

⁷¹ Par macro-critères, il faut comprendre les facteurs dont les caractéristiques diffèrent entre les régions, mais sont semblables à l'intérieur de la région (climat, main d'oeuvre, proximité des marchés, parfois les impôts). Les micro-critères font référence aux facteurs dont l'importance peut varier à l'intérieur de cette région (coût des terrains, écoles, accès au réseau routier) (Blair et Premus, 1987; Robens et Noon, 1987).

Fréquemment et parallèlement aux facteurs clés, l'investisseur procède par imitation en identifiant les régions ayant déjà attirés des investisseurs du même type (Amoco). C'est le cas par exemple des centres de production de composants informatiques (Irlande - Écosse) ou d'unités de mémoire (Malaisie). Cette pratique a été relevée par plusieurs auteurs (Rees, 1974 et Hamilton, 1974) et vise à réduire le niveau d'incertitude, en identifiant des normes de comportement. Knickerbocker (1973) met en évidence le comportement de type "follow the leader" suivi par de grandes sociétés américaines. Il montre que dans certains cas de figure (situation d'oligopole et incertitude élevée) une telle stratégie se justifie.

Dans un second temps, l'investisseur procède parfois à une micro sélection lui permettant d'éliminer un certain nombre de lieux (HP, KH, MCC, SG) (Schmenner, 1982; Blair et Premus, 1987). Ce second tri repose sur de l'information détaillée collectée sur chacune des régions auprès de différentes sources. Sur la base des facteurs de localisation préalablement définis et pondérés un classement des régions est établi en fonction duquel le choix est effectué. A cet égard, les filiales déjà présentes dans une région potentielle d'accueil peuvent représenter une source d'information importante (HP). Cependant, cette source d'information ne doit pas être consultée trop rapidement afin d'éviter d'éventuels conflits internes.

Dans certains cas, plusieurs localisations sont proposées mais avec de toute évidence un a priori positif très fort pour l'une des possibilités. Le cas d'une société active dans le domaine de l'électronique est à cet égard significatif. L'objectif visé par cette société est de regrouper dans un centre unique un nombre élevé d'ingénieur de haut niveau. Le site choisi doit disposer d'un réseau de télécommunication développé et doit être suffisamment attractif en termes de qualité de vie. Sur cette base, cinq lieux sont retenus: Bruxelles, Düsseldorf, un lieu aux Pays-Bas, un lieu en région parisienne et un lieu sur la Côte d'Azur. A la lecture du choix des régions retenues, on se rend compte de l'hétérogénéité de l'échantillon. En effet, un seul de ces lieux est plus particulièrement attractif en termes de qualité de vie, celui situé sur la Côte d'Azur. C'est finalement le lieu qui est choisi.

3.7. Visite de sites - négociations

Après n'avoir retenu qu'un nombre limité de lieux, l'investisseur procède à une analyse en profondeur et à une comparaison de ces lieux en simulant plusieurs scénarios (Ciba-Geigy, GM, MCC) (Schmenner, 1982; Haigh, 1990; Texier, 1992). Ces analyses de types quantitatives (valeur actuelle nette, taux de rendement interne) sont le plus souvent complétées par des analyses basées sur des critères qualitatifs qui permettent de confirmer ou d'infirmer le choix (MCC) (Schmenner, 1982; Wardrep, 1985; Blair et Premus, 1987). Néanmoins, comme le souligne Rees (1974), le choix final demeure avant tout une décision de jugement.

Au vu du rôle crucial joué par la phase de négociation⁷², le maintien de deux à trois sites en concurrence est une pratique courante des investisseurs qui cherchent ainsi à accroître leur pouvoir de négociation et à obtenir de meilleures conditions d'implantation (Amoco, KH, MCC, SM). Une approche méthodique de la phase de négociation est d'autant plus importante en Europe que les agences de promotion disposent d'un pouvoir souvent réel. Dans tous les cas considérés, les investisseurs ont eu des contacts fréquents avec les agences de promotion des pays et/ou régions considérés. Le niveau d'implication des agences gouvernementales diffère d'un projet à l'autre sans qu'il soit possible de déterminer des critères précis. Les négociations semblent se limiter à quelques aspects de l'implantation tels que le site (délais, emplacement, possibilité de s'étendre, amélioration des infrastructures), les incitations⁷³, les permis (main-d'oeuvre, environnement, terrain à bâtir⁷⁴) ou le financement d'un programme de formation de la main d'oeuvre.

Parallèlement aux négociations, l'investisseur procède à plusieurs visites de sites répondant à trois objectifs:

- Vérifier la validité des données déjà rassemblées et confirmer les premières impressions.

⁷² Pour un aperçu des problèmes liés aux négociations multinationales - gouvernement hôte, consulter Mahini et Wells (1986).

⁷³ En matière d'incitations, le champs d'action des régions, pays de la CE notamment est très limité, du fait que ces incitations sont décidées et approuvées par Bruxelles en fonction d'un certain nombre de critères (région périphérique).

⁷⁴ Voir l'exemple de la société Reuters (chapitre 6, point 3.3).

- Compléter les connaissances et obtenir des informations plus qualitatives sur le site (climat d'affaires, gouvernement, aménités).
- Établir ou renforcer des contacts avec des personnes clés (autorité, agence de promotion, industriel, prestataire de services et investisseurs étrangers déjà implantés).

Dans un certain nombre de cas, la comparaison des sites, en général semblables quant aux critères "must", conduit l'investisseur à considérer de nouveaux critères qui n'avaient pas encore été pris en compte précédemment (Texier, 1992). En outre, d'autres paramètres de type "want" sont susceptibles d'intervenir comme critères de choix à la marge (voir notamment le rôle joué par les incitations, chapitre 3).

3.8. Choix final

Au vu des analyses effectuées, l'investisseur est en mesure de choisir le site d'implantation définitif. Le niveau hiérarchique auquel est pris la décision finale varie selon la culture de l'entreprise, son mode d'organisation (géographique, par produit), l'importance du projet en termes financiers, l'impact qu'il peut avoir sur la marche générale du groupe et la taille de la société. Ce type de décision nécessite en général l'aval d'un niveau hiérarchique élevé (direction produit pour le monde entier, direction générale de l'entreprise et/ou parfois conseil d'administration). Dans le cas des grandes multinationales, la prise de décision semble être soumise à des règles plus strictes que dans le cas de plus petites compagnies. Le cas de Ciba-Geigy est un exemple de procédure suivie en matière de décision d'investissement.

Dans un premier temps, la division élabore une proposition de projet, comprenant une description générale du projet ainsi qu'une première évaluation financière. Le niveau auquel est pris la décision est fonction du montant estimé de l'investissement (marge d'erreur acceptée $\pm 30\%$):

- Au dessous de 5 millions CHF, la décision incombe directement à la division qui est autonome dans son choix.
- Entre 5 et 10 millions CHF, le projet est soumis à l'approbation de deux représentants du comité exécutif.

- Entre 10 et 50 millions CHF, le projet est soumis à l'approbation de l'ensemble du comité exécutif.
- Pour les investissements de plus de 50 millions CHF, la décision incombe à cinq membres du conseil d'administration.

Une fois le projet initial accepté, une étude détaillée est réalisée. Dans le cas où le projet détaillé ne dépasse pas de 30% la proposition initiale, il peut être accepté par la division. Par contre, s'il y a un dépassement de plus de 30%, le projet doit passer à nouveau devant un comité composé selon les mêmes critères que ceux discutés ci-dessus.

Après avoir choisi le site, il faut procéder à l'implantation effective en respectant certaines contraintes de budget et surtout de temps. Il est également nécessaire de noter l'importance de la période qui suit l'implantation. C'est véritablement à ce moment que l'investisseur se rend compte de l'opportunité de son investissement. Certaines sociétés, une fois la première évaluation faite, entame de nouvelles études d'implantation et reprennent les négociations avec les autorités en vue de rendre leur implantation encore plus profitable. C'est le cas notamment d'une société américaine implantée en Suisse, qui après une année d'activité considère ses coûts d'exploitation comme trop élevés. Cette société a conduit une étude d'implantation en Irlande et entamé de nouvelles négociations avec l'agence de promotion du canton concerné.

4. LE RÔLE JOUÉ PAR LES AGENCES DE PROMOTION

La partie qui suit identifie plusieurs attentes que peuvent avoir des investisseurs durant leur processus de choix vis-à-vis des agences de promotion. Elle repose sur les entrevues menées auprès des investisseurs ainsi que sur des exemples parus dans la presse internationale. Ces paragraphes sont importants, dans la mesure où sept investisseurs, sur les dix interrogés, expliquent que leur investissement n'aurait pas eu lieu sans la présence d'une agence de promotion. Plus qu'un critère décisif de choix l'agence de promotion semble représenter une condition nécessaire, intervenant à la marge.

Afin de mieux comprendre les attentes des investisseurs vis-à-vis de l'agence de promotion, il est nécessaire de se remémorer les caractéristiques du "produit

région” telles qu’elles ont été définies (chapitre 3) et la nature même du “client” investisseur. L’ensemble de ces caractéristiques associées à la nature de la situation (engagement financiers importants, peu ou pas d’effet d’apprentissage, conséquences possibles) placent l’investisseur dans une situation dont le niveau d’incertitude est souvent élevé (Aharoni, 1966). Dans ce contexte, les personnes chargées de diriger le processus de choix exigent le plus souvent des réponses ciblées aux questions qui les concernent⁷⁵.

4.1. Attentes des investisseurs vis-à-vis des agences de promotion

Les entrevues menées auprès des investisseurs nous permettent de mettre en évidence des tendances quant aux attentes des investisseurs face aux agences de promotion. Elles s’inscrivent dans le sens des réflexions faites par Vandermerwe (1993) concernant les changements affectant les attentes des clients dans le contexte plus large d’une économie de service (voir à ce propos, Kostecki, 1994a/b).

a) Les investisseurs recherchent un ajout de valeur

L’investisseur recherche de l’information qui lui permette de réduire l’incertitude entourant la décision d’investissement. Pour l’ensemble des investisseurs interrogés, l’agence de promotion semble jouer un rôle primordial en tant que fournisseur d’information et en tant que moyen d’accès facilité à une prestation complexe. La qualité de l’information (précision, présentation, directement utilisable) dispensée par l’agence est doublement importante; a) elle contribue à convaincre l’équipe chargée du projet de la qualité du lieu d’implantation, b) du point de vue du chef de projet, elle représente une aide considérable pour la promotion de son projet à l’interne. Selon les investisseurs, la présence des agences de promotion permet la comparaison d’un nombre de sites plus élevé, une prise de décision plus rapide et surtout un accès facilité à la région (mise en contact avec des personnes clés, assistance lors de négociations). La “vente” de l’absence d’inconvénients devient primordiale (Kostecki, 1994a).

⁷⁵ Les agences de promotion doivent parfois remplir des questionnaires très sophistiqués et détaillés que leur soumettent les investisseurs dès le début des tractations.

Les investisseurs interrogés attendent également des agences de promotion qu'elles poursuivent leur collaboration après l'implantation. En d'autres termes, ils souhaitent que la relation s'étende à tout le cycle de vie de l'investissement, de la "naissance" et à l'extrême jusqu'à la "disparition" du projet. Dans la plupart des cas étudiés, ce suivi n'existe pas.

Dans le cas de la fermeture d'un site en Irlande, la société Digital a trouvé auprès de l'agence de promotion irlandaise (IDA) une assistance précieuse, dans le cadre de la vente de ses biens et dans l'élaboration de programmes visant à replacer les employés de Digital susceptibles de perdre leur emplois (Digital, Strategic Planning Manager, Genève). A travers un tel comportement, l'Irlande démontre sa capacité à assurer un suivi et renforce son image de lieu d'accueil et de partenaire à l'écoute des préoccupations des investisseurs.

b) Les investisseurs recherchent une prestation "sur mesure"

Le manque de compréhension dont font preuve certaines agences de promotion à l'égard des problèmes particuliers rencontré par chaque investisseur est un phénomène récurrent auquel les investisseurs semblent être régulièrement confrontés. Cette absence d'approche personnalisée est vraie aussi bien d'un point de vue technique que relationnel. Par conséquent, il est nécessaire de cerner aussi bien les caractéristiques organisationnelles qu'individuelles de son interlocuteur et les modes d'action qui en découlent⁷⁶.

L'agence de promotion flamande met régulièrement en rapport les investisseurs avec des représentants de l'industrie locale. Dans ce type de relations, il est important de veiller à ce que le responsable du projet d'investissement étranger (Directeur financier de la firme X) soit confronté avec un représentant du milieu industriel de niveau hiérarchique égal (Directeur financier d'une entreprise flamande). En cas de nouvelle rencontre, il est souhaitable de pouvoir proposer une personnalité de rang supérieur (Directeur général), pour montrer tout l'intérêt que

⁷⁶ Quel est le type d'investisseurs avec lequel nous traitons? S'agit-il d'une multinationale d'envergure mondiale ou d'une plus petite société cherchant à s'internationaliser? Sommes-nous confrontés à une société japonaise ou américaine? Quelle est la politique interne suivie par la société, l'activité envisagée? Quelles sont les perspectives futures et quels peuvent être les besoins associés à la stratégie de l'entreprise? Quelle est la culture d'entreprise, l'organigramme, les personnes clés à contacter, etc.?

l'on attache à son hôte. Ce type de détails peut s'avérer important lors de certaines rencontres, notamment avec des investisseurs asiatiques, sensibles aux notions de hiérarchie⁷⁷ (Mme J. Mercken, Marketing Manager, FIOC, à l'auteur).

Le rôle joué par l'agence de promotion consiste donc à construire une relation personnalisée⁷⁸ ainsi qu'un cas de figure sur mesure, en vue de rendre tangible son offre au maximum. Cette orientation de type relationnelle indique de la part de l'agence sa volonté de passer d'une perspective basée sur le court terme (transaction) à une perspective basée sur le long terme (relation), l'objectif final n'étant pas uniquement d'attirer l'investisseur dans sa région, mais également de le retenir. Pour la plupart des investisseurs interrogés, sans l'élément "relation personnelle", l'investissement n'a pas lieu, même si le lieu d'accueil est très compétitif. L'agence de promotion doit créer un climat de confiance et amener l'investisseur à imaginer l'ensemble des détails de son projet. Cet objectif ne peut être atteint qu'au moment où l'agence de promotion est consciente des attentes de l'investisseur et de la valeur additionnelle qu'elle est en mesure de lui apporter.

c) Les investisseurs recherchent un "guichet unique"

Les entrevues ont mis en évidence l'importance particulière accordée par les investisseurs à l'établissement et au maintien d'un seul point de contact durant l'ensemble du processus de choix. Cette remarque s'inscrit clairement dans le sens des observations faites par Vandermerwe (1993 et 1994). Cette notion de guichet unique implique que le(s) interlocuteur(s) au(x)quel(s) est confronté l'investisseur dispose(nt) non seulement de l'information nécessaire, mais également d'un pouvoir suffisant.

"Neuchâtel a adopté le système du guichet unique pour traiter avec les investisseurs étrangers. Les entreprises désireuses de s'installer dans la région peuvent profiter de l'encadrement sur le terrain des "projects leaders". Ces personnes qui disposent d'une formation commerciale et technique approfondie ont pour tâche d'assister les nouveaux venus depuis les premières négociations jusqu'à la phase de lancement.

⁷⁷ L'importance de l'aspect culturel dans le cadre de négociations a fait l'objet de nombreuses études (voir notamment, Graham, 1983 et 1985).

⁷⁸ Voir le cas de Neuchâtel, annexe I et le rôle particulier joué par les "project leader".

Le "project leader" devient ainsi l'interlocuteur unique avec lequel l'entreprise étrangère est en contact" (voir le cas de Neuchâtel, annexe 1).

Par analogie avec l'exemple présenté ci-dessus, l'objectif est de mettre l'investisseur en relation avec un intermédiaire privilégié qui comprenne ses préoccupations et qui adopte le même angle d'analyse que son interlocuteur, celui du marché.

En se référant aux paragraphes précédents, on peut montrer le lien existant entre les préoccupations des investisseurs et les notions d'orientation client et de relation décrites au début de cet ouvrage (voir, chapitre 1). L'objectif est de mettre le client au centre des préoccupations de l'organisation. Du point de vue de l'agence de promotion l'adoption d'un tel comportement présuppose notamment une structure organisationnelle et un mode de fonctionnement qui permettent d'établir des relations interactives et suivies avec la clientèle. Comme le soulignent certains auteurs (Osborne et Gaebler, 1992), la structure bureaucratique n'est pas en mesure d'atteindre de tels objectifs, alors que la structure en réseau semble être le mode organisationnel le plus adapté (pour une discussion approfondie, consulter Vandermerwe, 1994).

4.2. Réflexions à partir des chapitres précédents

Les chapitres précédents nous ont permis de mettre en évidence les caractéristiques particulières du "produit région", la nature incertaine de la situation face à laquelle l'investisseur se trouve et le caractère multi-stades et complexe du processus de choix. Dans ce contexte et sur la base des entrevues deux questions essentielles se dégagent:

- La première s'interroge sur l'importance attachée par une organisation, en l'occurrence un investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation, à une gamme de services (l'offre de services de l'agence de promotion) dans le cadre d'un processus de choix complexe. Ces services ont pour objectif de faciliter et d'accélérer la prise de décision (réduire l'incertitude) et visent également à optimiser l'implantation et le fonctionnement de la nouvelle activité. Les services qui entourent et complètent le produit/service central n'ont fait l'objet que de peu d'attention aussi bien dans la littérature de type marketing que dans la littérature consacrée aux agences de promotion (voir

chapitre 6). C'est à partir du jugement du "client", c'est-à-dire de l'investisseur que nous tentons d'évaluer l'importance de cette variable.

- La seconde a trait à un élément central d'un processus de choix complexe: la collecte d'information. Paradoxalement, la littérature consacrée aux problèmes de localisation s'est peu intéressée à cette variable qui se trouve au centre du processus décisionnel (Koenig, 1989). Seules quelques études sommaires abordent accessoirement ce sujet (Howard, 1972; Newbould et al., 1978; Tong et Walter, 1980; Schmenner, 1982; Blair et Premus, 1987; Roberts et Noon, 1987). Dans le cas du choix d'un nouveau lieu d'implantation il nous semble primordial d'étudier la manière dont l'information est collectée.

Les deux chapitres suivant sont consacrés aux services offerts par l'agence de promotion aux investisseurs et à la variable information.

CHAPITRE 6: LES SERVICES AUX INVESTISSEURS

Après s'être intéressé à "l'offre régionale", à ses caractéristiques et au processus de choix suivi par un investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation, nous nous intéressons aux activités entreprises par les agences de promotion en vue d'attirer des investisseurs étrangers sur leur sol. Ce chapitre a pour objectif d'évaluer l'état des connaissances dans ce domaine ainsi que de définir et comprendre la notion de services aux investisseurs. Il débouche sur plusieurs hypothèses de recherche.

Cette partie repose sur l'utilisation de trois sources d'information principales:

- Une revue de la littérature ayant trait premièrement aux activités entreprises par les agences de promotion en vue d'attirer sur leur sol des investisseurs étrangers et deuxièmement à la problématique consacrée aux services supplémentaires dans le contexte plus large du marketing.
- Plusieurs entrevues approfondies menées respectivement auprès de dix huit agences de promotion européennes, dix investisseurs étrangers, trois cabinets de consultants internationaux et trois experts du marché (voir chapitre 4 et consulter le guide d'entretien dans l'annexe 5).
- L'analyse de diverses brochures promotionnelles distribuées par les agences de promotion aux investisseurs à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation.

I. TECHNIQUES MARKETING UTILISÉES PAR L'AGENCE

D'un point de vue marketing et au vu des entrevues que nous avons menées, les agences de promotion semblent remplir deux types d'activités génériques:

- Une activité de promotion-communication visant avant tout à diffuser une image favorable de lieu d'investissement et à démarcher des investisseurs étrangers.

- Une activité de service visant à informer, conseiller, accueillir l'investisseur durant tout le processus de choix (voir également chapitre 2).

Cette seconde activité devrait également comprendre un service de suivi "post implantation". Cette constatation va dans le sens des commentaires faits dans le chapitre 3 consacré à l'offre régionale, selon lesquels le niveau d'intervention de l'agence de promotion est limité du fait des caractéristiques même du "produit région". Les différentes techniques utilisées par l'agence de promotion sont répertoriées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 26: Techniques de promotion d'investissement

Actions sur l'image ^a	Recherche d'investisseurs ^a	Services aux investisseurs
Publicité média (généraliste et spécialisé)	Campagne de mailing ou de télémarketing	Faciliter l'obtention de permis
Organisation de mission d'investissement et/ou de séminaires sur les opportunités d'investissement	Organisation de mission d'investissement ciblé Recherche spécifique sur une firme - présentation	Conseils en matière d'investissement (proposition de projet, étude de faisabilité)
Création et développement d'un site sur le réseau internet	Création et développement d'un site sur le réseau internet	Mise à disposition d'information facilitée
Participation à des foires	Brochures	Faciliter l'implantation
Publication et diffusion d'une newsletter		Fournir des services post- investissement

Source: adapté de Wells et Wint, 1990.

^a Selon la typologie développée par Wells et Wint (1990), l'activité de promotion-communication peut être divisée en deux catégories. Dans la suite de ce chapitre, cette distinction est abandonnée.

La frontière entre les deux types d'activités n'est pas toujours très nette. A titre d'exemple, les brochures publiées par les agences de promotion constituent à la fois du matériel promotionnel visant à faire connaître un territoire en tant que

lieu d'implantation et un instrument d'analyse utilisé par les investisseurs comme source d'information.

En ce qui concerne le programme d'incitations (voir chapitre 3), ce dernier est en général déterminé au niveau du gouvernement. Le rôle de l'agence de promotion consiste avant tout à communiquer et, le cas échéant, à négocier des conditions particulières avec l'investisseur. Avant de revenir plus en détail sur la notion de services aux investisseurs, nous consacrons les paragraphes qui suivent à la fonction promotion - communication.

2. LA FONCTION PROMOTION/COMMUNICATION

Le marché des sites commerciaux est loin d'être parfait dans la mesure où les différents acteurs sont loin d'être parfaitement informés. Du fait de cette imperfection, la promotion au sens large du terme et toutes les activités de communication prennent de l'importance (Levy, 1981). La firme à la recherche d'un lieu d'investissement a besoin de collecter une grande quantité d'information si elle veut être en mesure de prendre une décision rationnelle. *Le rôle central joué par l'information dans le cas du choix d'un lieu d'implantation s'explique avant tout par la complexité du processus et par la nature souvent stratégique de la décision (voir chapitre 7). L'investisseur passe par conséquent par une phase importante de collecte d'information, consommatrice de beaucoup de temps et d'argent. L'information diffusée par la région constitue l'une des multiples sources consultées par l'investisseur (voir chapitre 7). Elle a pour but d'accroître la visibilité de la firme et de diminuer ses coûts de collecte d'information.*

La fonction promotion - communication trouve un sens important lorsqu'elle est replacée dans le contexte plus large du processus de collecte d'information suivi par l'investisseur. C'est dans cette perspective que nous l'abordons dans le chapitre 7, les paragraphes suivants étant consacrés aux différents enjeux face auxquels se trouve l'agence de promotion en matière de politique de communication. Les différentes techniques utilisées par les agences de promotion en vue de communiquer leur offre peuvent être classées dans deux catégories: les techniques visant à créer ou renforcer l'image attractive d'un lieu comme site d'implantation ("image building") et celles visant à identifier et à

entrer en contact avec des investisseurs potentiels ("investment generation") (Wells et Wint, 1990). Cette distinction se réfère à différents modèles développés en marketing industriel, selon lesquels l'acheteur passe par plusieurs étapes avant de procéder à un achat (conscience, intérêt, évaluation, essai et adoption). L'objectif d'un programme de communication est de faire "avancer" le client à travers les différents stades jusqu'à l'achat (voir notamment le modèle d'adoption d'une innovation développé par Ozanne et Churchill, 1971).

2.1. Construction d'image

Dès le milieu des années 60, Aharoni (1966b) souligne le rôle considérable que peut jouer l'image d'un pays dans le cadre d'un programme visant à attirer des investisseurs étrangers dans une région. La création d'une telle image vise avant tout à réduire le niveau d'incertitude et le risque qui entoure la décision d'investissement. Pour Wells et Wint (1990), l'étape de construction d'image représente le premier stade d'un programme de promotion ayant pour cible des investisseurs étrangers. La diffusion de l'image d'un lieu attractif en matière d'implantation constitue un préalable aux stades suivants de "génération d'investissement" et de "services aux investisseurs".

a) Image d'un lieu d'implantation: quelques réflexions

Par analogie aux travaux réalisés par Johansson (1989) et Min Han (1990), il est légitime de penser que l'image projetée par un lieu d'investissement peut être utilisée par l'investisseur de deux façons différentes:

- Comme moyen d'évaluation indirect de la région (halo effect). L'image est alors considérée comme une variable à prendre en compte durant le processus de choix.
- Comme moyen d'évaluation direct de la région (summary effect). L'image est alors considérée comme un indice d'évaluation globale.

Si l'influence du pays d'origine sur le choix d'un produit par un consommateur a fait l'objet de nombreuses recherches (voir notamment Papadopoulos et Heslop, 1992), le rôle joué par l'image projetée par un pays d'accueil sur le choix d'un

lieu d'implantation n'a suscité l'intérêt que de très peu de chercheurs. A cet égard, deux problématiques liées aux notions d'image et d'investissements étrangers semblent se profiler.

La première a trait à l'impact que peut avoir le déplacement géographique d'une firme sur la valeur perçue de sa marque par les clients. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer le gain (perte) potentiel dont peut bénéficier (subir) la marque d'une société, suite à son implantation dans un nouveau pays disposant d'une image meilleure ou plus claire (moins bonne). Pour Johansson (1992), le transfert des activités de production vers un pays disposant d'une image plus favorable se traduit par une meilleure évaluation du produit par le consommateur⁷⁹. Le fait de fabriquer des voitures en Allemagne améliorerait l'image des sociétés ayant choisi ce lieu d'implantation; à l'inverse, le choix d'un pays disposant d'une image moins bonne entraînerait une perte d'attractivité de la marque (Stewart et Chan, 1992). Comme le souligne Usunier (1993, p. 251), le pays d'origine d'un produit est parfois associé à un certain nombre de stéréotypes (par exemple Allemagne-robustesse, France-luxe, Italie-beauté).

Au milieu des années 80, lorsque la société Silicon Graphics procède à la sélection de son futur lieu d'implantation en Europe, l'Autriche figure parmi les lieux d'accueils potentiels. L'image quelque peu négative qui affecte ce pays à ce moment, liée notamment aux problèmes d'exportation de produits de haute technologie vers les pays de l'Est, pousse Silicon Graphics à ne pas retenir cette option. La Suisse, qui dispose d'une image de précision et de produits "high tech", est finalement choisie. Ces caractéristiques correspondant bien aux produits fabriqués par Silicon Graphics.

L'agence de promotion doit donc insister sur les avantages que l'investisseur peut obtenir en termes d'image grâce à son implantation dans un pays donné (Neuchâtel, hauts-lieux de l'horlogerie, hauts-lieux de la précision). Il semble que l'image puisse représenter pour la région un argument de différenciation parfois important.

La seconde vise à mesurer l'impact de l'image projetée par un lieu sur le comportement d'un investisseur. Ce second volet se rapproche de la notion de "climat d'affaire" identifié par certaines études comme un élément pris en compte par les investisseurs lors de leur choix (Schmenner, 1982; Dunning et

⁷⁹ Dans le cas de marque générique très connues (Sony), l'effet marque semble dépasser l'effet pays d'origine (Johansson, 1992).

Norman, 1987). Néanmoins, très peu de recherches ont été conduites dans ce domaine (voir notamment Wee et al., 1992).

Par analogie au modèle développé par Morello (1992) (voir également Barich et Kotler, 1991 et Graby, 1992), il est probable que l'image perçue d'un lieu d'investissement par des sociétés étrangères soit fondée sur un certain nombre de stéréotypes. Cette perception peut reposer sur des éléments ayant trait au pays, à ses habitants et aux produits qui y sont fabriqués ou être influencée par la position concurrentielle occupée par la région en termes de forces et de faiblesses⁸⁰. Plusieurs attributs semblent importants dans la composition de l'image d'un lieu d'implantation: la qualité de vie, la réputation associée au made-in, la présence de compagnies prestigieuses dans la région, l'attitude des autorités/habitants de la région vis-à-vis des investissements étrangers, la stabilité politique, l'attitude face au travail et la tradition/réputation de la région dans un domaine (savoir-faire particulier, par exemple Neuchâtel-horlogerie).

L'Italie, par l'intermédiaire du Ministère du commerce extérieur, a développé un site d'information sur le réseau internet visant à attirer des investisseurs étrangers sur son sol (http://www.agora.stm.it/invest_ital/invest.html). Le facteur "Made in Italy" est mentionné parmi les dix principaux arguments de "vente" figurant dans ce document. Selon les auteurs, l'Italie est reconnue pour ses produits de haute qualité, sa position centrale en terme de mode, de design et d'architecture.

Sur la base de ce qui précède et en fonction de la perception que les investisseurs cibles ont déjà de la région (image favorable/défavorable, notoriété forte/faible) chaque pays/région doit se positionner et développer une stratégie de communication différenciée visant soit au:

- Renforcement/maintien de l'image (la région dispose d'une image positive et d'une position concurrentielle forte).
- Développement ou à la correction de l'image (la région dispose d'une image mauvaise ou "non existante" et d'une position concurrentielle forte).
- Dans les autres cas, l'amélioration de la position concurrentielle est un préalable à la diffusion d'une image.

La plupart des cantons suisses qui se sont lancés dans la recherche active d'investisseurs étrangers basent une partie de leur communication sur des qualités

⁸⁰ Voir à cet égard, Porter (1990).

qui, jusqu'à ce jour, ont été fortement associées à l'image que se font les étrangers de la Suisse. Il s'agit par exemple des notions de stabilité politique, de situation géographique centrale, de qualité, de précision, de ponctualité et de sérieux⁸¹. La mise en avant des caractéristiques propres à chaque canton intervient ultérieurement (par exemple: Genève, place internationale, place financière; Neuchâtel, savoir-faire dans l'infiniment petit). C'est notamment cette convergence des arguments qui a poussé certains cantons (les cantons de Berne, Fribourg, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud), à se regrouper pour entreprendre certaines opérations de promotion.

Les stratégies portant sur la construction ou la modification de l'image d'une région n'ont de sens que si l'agence de promotion dispose d'une connaissance suffisante de la position qu'occupe son image par rapport à un étalon (Ashworth et Voogd, 1994, comparent l'image perçue au potentiel d'un lieu d'implantation). Cette remarque présuppose que la région procède périodiquement à une analyse de son image et utilise des critères d'évaluation (attributs) sur lesquels elle soit en mesure d'agir. Cette analyse correspond à plusieurs phases (voir par exemple Barich et Kotler, 1991): définition du cadre de l'étude (notamment les attributs évalués et le type de public interrogé), collecte de données, analyse des données et actions sur l'image. A cet égard très peu de pays/régions semblent disposer d'un processus d'évaluation de leur image et de son évolution dans le temps (Wells et Wint, 1990).

b) Instruments utilisés en vue d'améliorer l'image

Les instruments suivants sont utilisés par les agences de promotion en vue notamment de diffuser auprès des investisseurs étrangers potentiels, l'image d'un lieu d'implantation attractif:

- **Publicité:** la plupart des agences de promotion affectent une partie de leurs ressources à la diffusion de publicité dans différents types de journaux (quotidiens internationaux = Wall Street Journal, revues spécialisées = Site Selection, périodiques = The Economist). Ces publicités, qui le plus souvent comprennent un "coupon-réponse", ont pour objectif de communiquer aux gestionnaires intéressés la présence d'une région d'investissement et éventuellement d'identifier des investisseurs potentiels.

⁸¹ Pour une réflexion sur l'image de marque appliquée au cas suisse, consulter Kuehn (1993); Brossard (1995); Brossard et al. (1994).

- **Internet:** plusieurs agences de promotion ont développé des sites d'information sur le réseau internet (notamment France, Irlande, Italie et Pays-Bas). Ce moyen permet aux investisseurs de collecter rapidement de l'information (par exemple adresses utiles, facteurs de localisation, types d'investisseurs déjà implantés). Du point de vue de la région, il s'agit d'un moyen puissant de communiquer son offre et d'entrer en contact avec des investisseurs potentiels. Cet instrument est d'autant plus intéressant que l'agence s'adresse à un public cible difficilement identifiable et international.
- **Newsletter:** la publication et la diffusion d'une newsletter représente non seulement un moyen de maintenir une relation avec les investisseurs déjà implantés, mais également la possibilité d'atteindre périodiquement les entreprises ayant préalablement montré un intérêt pour la région.
- **Organisation de séminaires et participation à des foires:** ces instruments présupposent une relation plus directe entre l'investisseur et les représentants de l'agence de promotion. Dans la plupart des cas ces manifestations ont lieu dans un pays cible sélectionné par l'agence. Dans d'autres, elles ont lieu directement dans la région d'accueil et sont destinées à certains leaders d'opinion (par exemple mission de journalistes en provenance d'un pays cible, mission gouvernementale). Ce type d'actions présuppose un travail préalable considérable (par exemple, annonce des manifestations ou identification des personnes clés).

Finalement, le recours à des investisseurs déjà implantés comme références constitue également un moyen de renforcer cette image⁸².

2.2. Recherche active d'investisseurs

Cette seconde activité de type promotionnelle vise à identifier⁸³ des investisseurs potentiels et à les convaincre de venir s'établir dans le pays/région

⁸² Cette utilisation peut être "directe" ou indirecte". Dans le premier cas, l'agence de promotion met en contact un investisseur potentiel avec des investisseurs déjà implantés. Dans le second, la région en collaboration avec un (plusieurs) investisseur(s) implanté(s) publie des documents communs mettant en exergue les avantages de la collaboration (Exemple: Brochure Neuchâtel - FM Trust SA).

⁸³ Pour les questions ayant trait à la notion de ciblage se reporter au texte de Young et al. (1994).

concerné. Le but poursuivi dans un premier temps revient à persuader l'investisseur d'effectuer une première visite dans la région. L'agence utilise alors des techniques beaucoup plus ciblées qui peuvent être rangées dans deux catégories:

- Techniques destinées à un groupe d'investisseurs cibles: organisation de séminaire d'investissement spécifique à un type d'investisseur, organisation de visites dans le pays hôte ou lancement de campagnes de mailings - télémarketing à destination d'investisseurs préalablement identifiés.

Une société de conseil a contacté, sur la base de plusieurs critères, près de dix mille sociétés américaines pour participer au séminaire "Setting Up in Europe" à Chicago. Ces manifestations sont destinées à des régions européennes qui désirent attirer des investisseurs sur leur sol. Moyennant des frais d'inscription, chaque collectivité territoriale est mise en contact avec des investisseurs ayant montré un intérêt pour sa région. A l'issue de la rencontre, chaque participant reçoit une liste d'investisseurs potentiellement intéressés par un investissement en Europe (près de mille six cent sociétés). Le coût de la participation à un tel séminaire est estimé à 30'000 USD pour les cantons romands regroupés au sein de l'Association intercantonale pour la concertation et la coopération économique (ACCES). Dans d'autres cas, les régions conduisent périodiquement des missions à l'étranger de façon individuelle⁸⁴.

- Techniques orientées vers l'établissement de contacts personnels: notamment à travers l'engagement de représentants dans les pays présentant un intérêt pour l'agence de promotion (voir cas Neuchâtel).

Actuellement, la plupart des pays/régions actifs sur le marché de l'investissement disposent de réseaux de correspondants dans plusieurs pays cibles. Ces réseaux ont pour mission de⁸⁵:

⁸⁴ Le problème auquel nous faisons référence est celui de la taille critique d'une région. De nombreuses collectivités y sont régulièrement confrontées au moment où elles désirent entreprendre une action d'envergure à l'étranger. Pour faire face à ce problème, certaines régions ont choisi la voie de la collaboration. L'action individuelle conduit souvent à des opérations redondantes et coûteuses et génère parfois un certain flou auprès des investisseurs. Toute forme de coopération nécessite néanmoins l'élaboration de règles d'éthique que les parties s'engagent à respecter. A cet égard, certains pays ont établi une charte définissant des règles de conduite notamment en termes de concurrence entre régions appartenant à un même pays.

⁸⁵ L'étendue des tâches confiées aux intermédiaires varie d'une agence à l'autre. Dans certains cas, l'intermédiaire est chargé uniquement du premier contact, dans d'autres, il est chargé de la conduite du projet jusqu'au moment du déplacement effectif.

- Construire un réseau de relations dans la zone géographique dont ils sont responsables.
- Identifier les sociétés à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation et susceptibles d'être intéressées par les caractéristiques de la région.
- Communiquer aux investisseurs cibles l'existence d'un lieu d'implantation attractif.
- Établir le contact avec les investisseurs intéressés et les convaincre d'effectuer une visite dans le futur pays hôte.
- Entretenir des relations avec les sociétés ayant présenté un intérêt.

La forme donnée à ces réseaux de correspondants est liée en général à la structure organisationnelle de l'agence de promotion faitière⁸⁶. Dans le tableau qui suit (tableau 27), nous avons répertorié différentes formes d'organisation de réseaux de correspondants à l'étranger en essayant d'évaluer à chaque fois les avantages et inconvénients qui leur étaient associés. Il est important de noter que ces réseaux devraient être constitués dans une optique à long terme.

Dans certains cas les opérations de marketing à l'étranger sont assumées par l'intermédiaire du réseau des ambassades et des consulats. Les avantages liés à une telle structure ont trait au coût relativement faible, à la bonne couverture géographique et au fait qu'il s'agit d'institutions connues en tant que représentant des intérêts du pays d'accueil. A l'inverse, la faible expérience du personnel d'ambassades dans ce domaine et le caractère secondaire de cette activité pour cette institution représentent des inconvénients importants.

La région Flandres établit ses contacts avec les investisseurs étrangers par l'intermédiaire de trois réseaux. Les ambassades représentent environ 40% de ces contacts, les représentants à l'étranger 30% (4 personnes) et le réseau personnel créé par les responsables de l'agence flamande 30% (consultant, banque, multinationales belges) (Mme Josée Mercken, FIOC, à l'auteur, octobre 1993).

⁸⁶ Pour un exemple de structure organisationnelle réussie, voir en annexe 1, le cas de Neuchâtel. Pour une discussion plus large sur ce sujet, se reporter à Alhague (1972) et Wells et Wint (1990 et 1991b).

Tableau 27: Avantages et inconvénients de différentes formes de réseaux de représentants à l'étranger

Formes organisationnelles	Avantages	Inconvénients
Intermédiaire originaire du marché cible	Connaissance du milieu des affaires du pays prospecté Langue - culture identique	Connaissance moindre du "produit" Coût élevé
Intermédiaire originaire du pays hôte	Connaissance du "produit"	Connaissance moindre du pays prospecté Coût élevé
Visites ponctuelles	Connaissance du "produit" Coût moindre	Pas de permanence sur place Connaissance moindre du pays prospecté
Réseau privé existant (consultant)	Réseau établi - expertise Couverture géographique	Activité parfois marginale Coût élevé
Réseaux d'ambassades	Couverture géographique Coût moindre	Personnel peu qualifié Activité marginale

Dans la plupart des cas, les agences de promotion ont opté pour des représentants issus du milieu des affaires (avocats, consultants) qui s'engagent à consacrer la totalité ou une partie de leur temps à la promotion du pays qui les engage. Exceptionnellement, certaines agences réussissent à recruter des compatriotes expatriés dans le pays prospecté. A l'instar de la région flamande, la plupart des agences de promotion établissent leur contact à travers plusieurs types de réseaux d'intermédiaires.

3. SERVICES AUX INVESTISSEURS

Notre réflexion prend place dans le cadre du développement rapide qu'a connu le marketing des services depuis le milieu des années 80. Cette évolution est liée

premièrement à la croissance forte du secteur des services (en termes notamment de produit national et d'emplois) (pour une explication de cette croissance, voir Shugan, 1993) et deuxièmement à la reconnaissance par le monde académique de considérer l'organisation comme prestataire de services. L'adoption de cet angle de vue nécessite le développement de nouveaux instruments adaptés à cette nouvelle réalité (Berry, 1980; Lovelock, 1988).

Plusieurs auteurs se sont attachés à décrire la présence de différents niveaux en matière d'offre de services (voir point 3.1). Les points suivants s'inspirent de cette réflexion et s'intéressent à l'un des niveaux de l'offre régionale: les services aux investisseurs. Après avoir passé en revue les travaux réalisés sur ce thème, nous proposons une définition ainsi qu'une typologie de ces services.

3.1. Revue de la littérature

Cette revue de la littérature est divisée en deux parties. La première examine la littérature ayant trait à la notion de "services supplémentaires" dans le contexte général du marketing. La seconde s'intéresse aux travaux qui abordent spécifiquement la variable "services aux investisseurs".

a) En marketing

Le concept de "services supplémentaires" est lié aux concepts plus large de "paquet de service" ou de service global (Eiglier et Langeard, 1987; Grönroos, 1990) développés par analogie aux notions de produits générique, attendu, augmenté et potentiel proposées par Levitt (1980) et de produit global (Kotler et Dubois, 1994). On parle alors le plus souvent de services attachés aux produits (Kotler et Dubois, 1994), de services périphériques (Eiglier et Langeard, 1987; Grönroos, 1990), de services supplémentaires (Lambin, 1989) ou de services de facilité (Maister et Lovelock, 1982). Ces différents vocables servent à désigner des services auxiliaires qui viennent s'ajouter au produit/service central dans le but essentiellement de faciliter l'accès à ce produit/service et d'accroître la valeur attachée à la prestation de base (voir chapitre 1). L'objectif poursuivi à travers une telle démarche revient à offrir au client, non plus un produit/service isolé, mais une solution complète (Lovelock, 1994).

Pour Levitt (1980), une telle approche se justifie par le fait que la concurrence n'apparaît plus seulement au niveau de ce qui est directement fabriqué par la firme mais au niveau de ce qu'elle est capable d'ajouter au produit de base. Les services attachés au produit deviennent alors un instrument de différenciation en vue de construire un avantage concurrentiel (Lovelock, 1994). L'entreprise n'offre plus un produit/service mais une solution complète à un problème (Belz et al., 1991; Vandermerwe, 1993; Kostecki, 1994a). Poussée à l'extrême, une telle logique aboutit à l'offre de produits/services sur mesure (Kotler et Dubois, 1994). Comme l'expriment certains auteurs (Karoutchi et Kostecki, 1994), ces remarques sont d'autant plus pertinentes dans le cas de situations portant sur la résolution de problèmes de type ouvert (open problem solving), c'est-à-dire incorporant un degré élevé de complexité. Dans ce contexte, le client ne désire ou ne peut analyser son problème de façon autonome et recherche une relation plus forte avec le fournisseur de la prestation. On parle alors de "vente consultative" pour désigner le paquet de services proposés au client et le rapport plus étroit qui se crée entre les deux parties (Karoutchi et Kostecki, 1994).

Dans le cadre du marketing industriel, les services qui accompagnent le produit/service central ont un objectif triple. Ils visent premièrement à réduire le travail de l'acheteur dans le cadre de son processus de choix, deuxièmement à diminuer le niveau d'incertitude associée à l'achat et troisièmement à accroître l'utilité et la disponibilité du produit/service central (Cunningham et Roberts, 1974). Pour Webster (1991), dans le cas de l'acquisition de produits industriels nouveaux incorporant un niveau de risque élevé pour le client, les services supplémentaires tels que les services techniques et l'assistance générale représentent probablement une composante essentielle du marketing mix.

Néanmoins, mis à part les commentaires dont il a fait l'objet dans la littérature traitant du marketing industriel (Rose, 1965; Jackson et Cooper, 1988; Webster, 1991), le concept de services supplémentaires n'a que rarement constitué un terrain d'analyse empirique. Dans le cadre d'un processus d'achat en milieu industriel seules quelques études à notre connaissance (Cunningham et Roberts, 1974 et Banting, 1976) ont mis en évidence le rôle primordial joué par certains services comme pré-requis au choix d'un fournisseur. Pour ces auteurs, il semble qu'un fournisseur n'offrant pas un certain niveau de service ne rentrerait pas en considération dans le choix opéré par l'acheteur. D'autres se sont attachés à identifier les critères de choix utilisés par une organisation dans le cas de la sélection d'un prestataire de service (Dawes et al., 1992). Il s'agit donc d'un terrain d'investigation présentant un intérêt considérable.

b) Dans le cas du choix d'un lieu d'implantation

Parmi les différentes techniques utilisées par les agences de promotion en vue de renforcer le niveau d'attraction d'un pays hôte, le service est sans nul doute l'élément ayant reçu le moins d'attention dans les recherches consacrées aux problèmes de l'attraction d'investisseurs (Wint, 1993; Young et Hood, 1994). Selon certains auteurs, ce courant est susceptible de se développer rapidement durant les prochaines années (Young et al., 1994).

L'article de Wint (1993), basé sur une étude menée auprès de dix agences de promotion de pays en voie de développement, s'intéresse aux services "après-vente", c'est-à-dire aux services fournis après que l'investissement ait été approuvé. Il s'interroge également sur la structure organisationnelle la plus adaptée en vue de fournir ces services. Les services, tels qu'ils sont définis par Wint (1993, p. 74-75), visent avant tout à réduire les coûts (hassle costs of doing business) liés au processus d'implantation et au fonctionnement des activités: obtention de permis en vue d'importer des équipements et des matières premières, obtention d'une garantie de rapatriement des bénéficiaires, obtention de permis de travail pour des cadres expatriés, obtention d'autorisation en vue d'acheter ou de louer des terrains, etc. Wint (1993, p. 74) parle de service après approbation (post-approval services) et les compare à la notion de services après ventes utilisée en marketing (after-sales services). Une structure organisationnelle centralisée, intégrant directement le service "après-vente" au portefeuille des autres activités de l'agence, semble constituer une formule plus efficace qu'une structure de type coordonnée (Wint, 1993).

En termes de structures organisationnelles optimales et sur la base d'un échantillon de dix agences de promotion, Wells et Wint (1990 et 1991b) mettent en évidence un continuum de formes organisationnelles allant des agences de types publiques, aux agences totalement privées. Une structure de type semi-gouvernementale semble être le mode d'organisation le plus efficace pour répondre aux attentes des investisseurs. Cette forme d'organisation permet d'avoir un accès facilité aux différentes institutions publiques (en vue de l'octroi de permis, de l'allocation d'incitations ou de négociations avec le gouvernement), sans en avoir certains inconvénients (lourdeur administrative, lenteur des procédures). Elle permet d'accéder à certaines compétences du privé (dialogue avec les investisseurs, personnel plus qualifié), qui s'avèrent primordiales lorsqu'on s'adresse à des investisseurs. Cette structure permet

d'éliminer certaines faiblesses inhérentes au mode de fonctionnement public et de capter une partie des bénéfices liés à une organisation privée.

Dans le même ordre d'idées, Wint (1992) met en évidence la tendance des pays en voie de développement à créer un système plus centralisé en matière d'accueil d'investisseurs. Cette notion de centralisation déjà largement acceptée dans la plupart des pays développés sous le vocable de "guichet unique" (one-stop shops) doit permettre d'accélérer de façon significative le processus d'implantation des investisseurs. Wint (1993, p. 87) dans un article ultérieur montre que la réalité est encore loin du contenu du concept et parle de façon quelque peu ironique non plus de guichet unique mais d'un guichet supplémentaire (one-stop shops vs one-more-stop shops). Il est important de noter que dans le cas des pays industrialisés, le problème du guichet unique, c'est-à-dire de la possibilité d'offrir une solution globale à l'investisseur, se pose également.

Dans un article récent⁸⁷ de type conceptuel et non empirique, Young et Hood (1994) se concentrent sur la notion de programmes "after-care" à destination des investisseurs étrangers. Cette notion comprend *"l'ensemble des services potentiels offerts à une compagnie par un gouvernement et ses agences, dont le but est de faciliter aussi bien le démarrage que le développement de la filiale étrangère dans le pays hôte, tout en maximisant la contribution de cette société au développement économique local"* (Young et Hood, 1984, p. 51). Cette définition va au-delà de la recherche menée par Wint (1993), dans la mesure où elle incorpore une assistance post investissement à plus long terme. Les auteurs excluent de cette définition l'assistance fournie au début du processus de recherche d'un lieu d'implantation du fait qu'il s'agit d'un service pré et non post-investissement. Du point de vue de l'agence de promotion, l'objectif poursuivi à travers une telle politique est de maximiser les bénéfices économiques à long terme obtenus par un pays ou une région grâce à l'implantation d'une firme étrangère. Cette remarque présuppose qu'il s'agit d'investisseurs appartenant à un secteur jugé prioritaire et dont les caractéristiques correspondent aux objectifs préalablement fixés par la région⁸⁸. De tels programmes se justifient notamment en tant que composante d'une orientation client, comme élément de fidélisation et comme moyen de rester en contact avec la maison mère.

⁸⁷ Cet article est paru après l'envoi de l'enquête aux investisseurs.

⁸⁸ Dans certains cas la région peut refuser ses services à des investissements jugés inopportuns.

Young et Hood (1994) dressent une typologie des services selon leur nature (stratégiques, opérationnels, informationnels et généraux) et émettent l'hypothèse selon laquelle le paquet de services attendus varie en fonction de l'expérience de l'investisseur en matière d'implantation, de sa politique d'investissement, de sa taille et du type de technologie qu'il utilise, du stade auquel se trouve le projet d'investissement et de la nationalité de l'investisseur. Sur cette base, Young et Hood (1994) proposent différents programmes d'action indiquant pour chacun d'entre eux le type d'investisseurs visés, la période sur laquelle s'étendent les prestations de services, la nature du service ainsi que les avantages et inconvénients de chaque programme. La question fondamentale, comme le soulignent les auteurs, consiste à évaluer les avantages potentiels qu'il y a pour un territoire à s'engager dans de tels programmes. En d'autres termes de telles opérations sont-elles rentables (voir à ce propos, Forster et Jeanrenaud, 1993)?

Finalement, l'examen des brochures publiées par les agences de promotion que nous avons consultées ainsi que les entrevues menées auprès des investisseurs étrangers indiquent que les efforts entrepris par les agences de promotion se concentrent avant tout sur les activités de type promotion-communication. La notion de service (pré et post-investissement) occupe encore une place marginale dans les programmes élaborés par les agences de promotion et par conséquent l'approche "pro-active" est rare. Les entrevues effectuées auprès des investisseurs nous ont permis de mettre en évidence le comportement le plus souvent "ré-actif" des agences de promotion qui, fréquemment, réagissent à un problème plutôt que de l'anticiper. Elles ne prennent pas la peine d'aller au devant des besoins de l'investisseur. Comme le soulignent Young et Hood (1994), le passage à une approche "pro-active" devient essentielle. Un exemple d'une telle approche consisterait à rendre attentives certaines entreprises cibles des bénéfiques qu'elles pourraient retirer de la création d'un nouveau site à l'étranger.

3.2. Services aux investisseurs: définition et objectifs

Au vu des entrevues que nous avons menées, il semble que le développement et la défense d'une position concurrentielle sur le marché de l'investissement passe pour les agences de promotion par la création d'une image forte de lieu d'implantation reposant sur des éléments identifiables par l'investisseur et par

l'offre d'un paquet de services aux investisseurs. Comme nous l'avons mis en évidence précédemment (voir chapitre 3), le "produit région" comprend différents niveaux. Dans les pages qui suivent, nous nous intéressons au contenu et aux enjeux soulevés par le niveau "services aux investisseurs".

Les services aux investisseurs se définissent comme les moyens mis à la disposition de l'investisseur étranger et de ses employés expatriés par l'agence de promotion, en vue de faciliter l'évaluation du lieu, l'implantation et le développement de l'investissement à long terme.

Ces services sont susceptibles d'intervenir tout au long du cycle de vie du projet d'investissement depuis le moment où le besoin de s'implanter à l'étranger est identifié jusqu'au moment du fonctionnement effectif et, le cas échéant, jusqu'à l'extension ou la disparition de l'investissement. Cette définition va au-delà des travaux précédents, puisqu'elle considère non seulement les services de types "après-vente" (Wint, 1993; Young et Hood, 1994), mais aussi l'ensemble des services qui précèdent l'implantation et qui sont susceptibles d'influencer le choix de l'investisseur. Les services "après-vente" sont extrêmement importants en vue notamment d'atteindre une coïncidence des besoins maximale. Mais c'est également sur la base des services pré-investissement qu'une relation de confiance peut s'établir entre les deux parties. L'aspect relationnel semble être d'autant plus important que l'investisseur et, plus particulièrement les personnes chargées de mener à bien le projet se trouvent dans une situation d'incertitude qui les pousse à rechercher des appuis externes. Pour de petites sociétés ne disposant pas encore de site en Europe, une partie de la décision est susceptible de se prendre sur la base de la relation établie avec son futur milieu d'accueil. Comme le relève Kostecki (1994a), les contrats de type relationnels (dont l'exécution ne peut être garantie par la loi) semblent devenir essentiels dans une économie de service.

Du point de vue de l'agence de promotion, l'élaboration d'une stratégie de service a pour objectif d'exercer une influence sur l'investisseur durant son processus de choix, en l'assistant dans ses différentes démarches, en instaurant une relation de confiance et en facilitant son implantation. Il s'agit également de favoriser l'intégration, voire le développement de nouvelles activités de l'investisseur dans sa région d'accueil. D'une approche linéaire (attirer le plus d'investisseurs à court terme), on passe à une approche de type circulaire qui accorde plus d'importance à la satisfaction post-implantation de l'investisseur. La région cherche ainsi à favoriser le développement à long terme de

l'investisseur (fidélité à la région), d'éventuels réinvestissement et le bouche-à-oreille positif.

A travers cette conception centrale du service, l'agence de promotion tente de créer un avantage concurrentiel vis-à-vis d'autres lieux et d'offrir à l'investisseur et aux membres de l'équipe chargée du projet un véritable ajout de valeur. On s'éloigne de la vision réductrice de "vente d'un lieu" pour se rapprocher d'une vision, plus proche des attentes des investisseurs et des individus impliqués dans le processus décisionnel. L'agence s'attache à démontrer à l'investisseur en quoi le lieu proposé peut contribuer à son succès. Cette conception centrale du service va dans le sens de la notion précise d'orientation-client déjà mentionnée à plusieurs reprises dans ce travail.

3.3. Services aux investisseurs: typologie et description

Les services offerts par l'agence de promotion peuvent être regroupés selon différents critères tels que la phase du processus durant laquelle ils interviennent (avant, durant et après l'implantation) ou la nature du service (information, conseil/assistance, interface).

A travers les entrevues que nous avons réalisées et sur la base des caractéristiques du "produit région" telles qu'elles ont été définies précédemment (chapitre 3), l'objectif poursuivi par les services proposés par l'agence de promotion constitue le critère le plus pertinent de classification. Sur cette base, trois catégories de services se dégagent. Elles sont énumérées dans le tableau 28 et font l'objet d'un commentaire dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 28: Classification des services aux investisseurs selon l'objectif poursuivi

Objectif poursuivi	Catégorie service
Réduire le niveau d'incertitude	Mise à disposition d'information sur les facteurs clés
	Mise à disposition d'information sur le site
	Estimation des frais d'investissement et d'exploitation
	Mise en contact avec des investisseurs implantés
Faciliter l'accès au territoire	Assistance lors de négociations avec les autorités
	Lobbying auprès de différents acteurs
	Mise en contact avec les principaux décideurs locaux
	Mise en contact avec des sous-traitants potentiels
Faciliter le démarrage de l'entreprise et assurer la satisfaction post investissement	Préparation de dossiers pour l'obtention d'aide
	Recherche et sélection de personnel
	Programme de formation du personnel
	Prêt temporaire de cadres supérieurs
	Assistance globale durant la phase d'implantation
	Accueil des cadres étrangers et de leur famille
	Suivi post investissement ^a

^a Cette catégorie de services comprend également l'assistance au désinvestissement (notamment assistance durant le processus de vente de biens, programme d'assistance au personnel).

a) Services visant à réduire le niveau d'incertitude

Outre le fait qu'ils ajoutent de la valeur à la prestation centrale, ces services ont pour objectif de réduire l'incertitude qui entoure le choix du lieu d'implantation par l'investisseur. Comme nous le relevons dans le chapitre 7, ce choix est le plus souvent soumis à une évaluation s'exprimant en termes de risque et de rentabilité associé à l'investissement envisagé. L'objectif poursuivi par les services appartenant à cette première catégorie est de permettre au décideur de

minimiser le degré d'erreur entourant l'évaluation des différents paramètres pris en compte. Il s'agit de rendre crédible une offre dont la véritable évaluation ne peut intervenir qu'à posteriori (1 - 2 années). Ce type de service représente à notre avis l'une des contributions majeures de l'agence de promotion à destination des investisseurs étrangers.

L'agence de promotion irlandaise (Industrial Development Authority) est reconnue pour son très grand savoir-faire en matière d'attraction d'investisseurs. Ce professionnalisme s'exprime dans certains cas par la présentation aux investisseurs étrangers intéressés, d'une analyse financière détaillée et d'une étude de faisabilité contenant notamment des prévisions quant aux bénéfices liés à une implantation future en Irlande. Ce type de service va directement au devant des besoins du client et constitue un indicateur de la qualité des interlocuteurs auxquels l'investisseur est confronté.

Cette catégorie de services comprend la mise à disposition de l'investisseur d'information si possible directement utilisable dans le cadre d'analyses de faisabilité comparatives. L'objectif est de fournir à l'investisseur des données correspondant aux critères d'analyse utilisés dans ses procédures de choix. La plupart du temps, les investisseurs sont contraints de comparer des attributs (coût de la main d'oeuvre), en fonction de données issues de plusieurs régions, basés sur des critères de mesure différents, ne permettant pas une comparaison immédiate.

Ces informations ont trait à différents facteurs clés considérés par l'investisseur, tels que la main d'oeuvre (coût, qualification et productivité), le paquet d'incitations financières et fiscales (taux d'imposition, conditions, durée) ou les infrastructures disponibles (transport, télécommunications), pour ne citer que les plus importantes. Cette information vise à identifier des solutions en termes de sites (disponibilité, délais, conditions et coût des terrains), de bâtiments (coût de la construction, délais, location, financement, possibilité d'extension futures) sur/dans lesquels l'investisseur est susceptible de pouvoir s'implanter. La mise à disposition d'une telle information suppose que l'agence de promotion dispose de bases de données qui lui permette d'identifier rapidement, parmi les sites disponibles, ceux présentant un intérêt pour un investisseur particulier.

L'organisation de développement économique du Tennessee (États-Unis) a mis en place un système d'information électronique interactif. Cet instrument fournit aux investisseurs potentiels, des informations actuelles sur les sites disponibles

(photographie, plan détaillé, cartes, détails techniques...). Le cas échéant une présentation détaillée de l'emplacement (vidéo ou imprimée) est envoyée à l'investisseur.

Parallèlement à cette information primaire, l'agence de promotion peut organiser des rencontres avec des sociétés étrangères implantées dans la région. A travers cette information secondaire, l'investisseur étranger est à même de confronter ses attentes avec l'expérience d'autres sociétés et de mesurer le niveau d'objectivité des informations primaires obtenues. Du point de vue de l'agence de promotion cela pose un certain nombre de problèmes ayant trait au choix de l'interlocuteur et au mode de "mise en relation". Ces deux éléments sont directement liés au niveau de transparence et respectivement au biais perçus par l'investisseur (tableau 29).

Tableau 29: Rencontre investisseur potentiel - investisseur implanté: quelles options

Choix de l'interlocuteur	Libre	Dirigé
Mode de rencontre		
Participation de l'AP ^a à la rencontre	Transparence plus élevée Biais plus élevé	Transparence moins élevée Biais plus élevé
Non participation de l'AP à la rencontre	Transparence plus élevée Biais moins élevé	Transparence moins élevée Biais moins élevé

^a AP = agence de promotion.

En ce qui concerne la première dimension, l'agence de promotion peut déterminer a priori l'entreprise étrangère qu'elle désire mettre en relation avec l'investisseur potentiel. C'est la situation la plus fréquente, mais également la moins transparente du point de vue de l'investisseur potentiel. Ce cas implique une réflexion de l'agence de promotion relative à la sélection d'une société déjà implantée et à la façon de la motiver à participer à de telles rencontres. A l'autre extrémité, on peut imaginer que l'agence communique à l'investisseur potentiel une liste complète des sociétés étrangères implantées dans sa région et qu'elle laisse à son hôte le choix de son interlocuteur. Cette seconde solution, plus difficile à gérer pour l'agence, a le mérite de renforcer la transparence de la relation. Dans le cas de la seconde dimension, le choix porte sur la participation

ou non de l'agence de promotion à la rencontre qu'elle organise entre l'investisseur potentiel et la société étrangère établie. La participation de l'agence de promotion à de telles rencontres crée un biais dans la relation qui s'établit entre les deux investisseurs.

b) Services visant à faciliter l'accès au territoire

Dans un grand nombre de cas, l'investisseur est confronté à des contraintes imposées par son organisation s'exprimant en termes de temps et de coûts d'accès (voir chapitre 5) ainsi qu'à une offre dépendant de plusieurs fournisseurs (voir chapitre 3). La seconde catégorie de services vise donc à concilier les exigences de l'investisseurs en termes de délais et par conséquent de coûts, aux caractéristiques particulières du "produit région".

Ce second groupe comprend trois types de services. Premièrement, les services de type "mise en contact" (match-making) qui visent à ce que l'investisseur entre en relation directement avec les personnes qui présentent un intérêt pour son projet. Il peut s'agir de départements gouvernementaux indispensables pour faire face à certains problèmes (obtention de permis de travail, d'autorisation de construire ou analyse des exigences techniques en matière d'environnement) ou d'organismes privés (promoteur, banque, notaire, fournisseurs, sous-traitants). Cette prestation suppose que l'agence de promotion dispose d'une liste de contacts, mais aussi qu'elle jouisse d'un accès privilégié aux différents services gouvernementaux (voir le cas de Neuchâtel, annexe 1). On se réfère ici au fait que l'agence de promotion ne représente que l'un des acteurs du système de promotion (voir chapitre 2).

Deuxièmement, les services de type "lobbying" qui visent à soutenir, défendre certains projets d'investissement auprès de différents acteurs (gouvernement, partis politiques, associations diverses, opinion publique) et à sensibiliser les autorités compétentes aux besoins des investisseurs étrangers en vue de créer des conditions cadres adaptées à leurs besoins.

Au mois d'octobre 1994, la multinationale Reuters annonce sa volonté de regrouper une partie de ses activités dans un site unique. Dans cette perspective, deux centres informatiques doivent être créés, l'un à Londres, le second à Genève ou à Singapour. Les enjeux pour Genève sont importants et s'expriment en termes de création

d'emplois à haute valeur ajoutée, d'accès à un savoir-faire (le site choisi deviendra l'une des capitales internationale du virtuel) et d'image (accueil d'une entreprise prestigieuse). Reuters désire s'établir à Genève, dès 1996, sur un site de 46'000 m² (pour des raisons de sécurité) situé en zone agricole, nécessitant le reclassement du terrain en zone de développement. La procédure de déclassement est longue et complexe et la moindre opposition est susceptible de repousser considérablement les délais. Dans ce contexte, l'un des rôles essentiels de l'agence de promotion consiste à entamer une action de relations publiques en faveur du projet, auprès de différents acteurs (agriculteurs disposant de terrains, chambre de l'agriculture, associations de protections de la nature et partis politiques), afin d'expliquer les enjeux et les caractéristiques du projet et de trouver des solutions rapides (Sources: Le Nouveau Quotidien, 11.10.94, 11.4.95 et L'Hebdo, 23.3.1995).

Troisièmement les services qui visent à assister l'investisseur dans la préparation de dossiers techniques et complexes, notamment en vue de l'obtention d'aides financières.

c) Services visant à faciliter le démarrage de l'entreprise

Cette dernière catégorie de services vise à fournir une assistance à l'investisseur durant la phase de démarrage et aux expatriés, ainsi qu'à leur famille qui s'installent dans un nouvel environnement. Elle vise également à s'assurer de la satisfaction post implantation de l'investisseur.

Les prestations à destination de l'organisation peuvent être divisées en deux types de services. Le premier comprend des services qui ont pour but d'assister l'investisseur au moment de la préparation du site (supervision des travaux de construction, installation de différents équipements). Le second comprend des services visant à épauler l'investisseur au moment du choix de la main d'oeuvre (prise en charge des phases de recherche et éventuellement de sélection de personnel, mise à disposition pour une période temporaire de cadres⁸⁹, organisation de programmes spécifiques de formation de personnel).

Les États du Sud-Est des États-Unis (Caroline du Nord-Sud, Géorgie et Tennessee notamment) ont développé des programmes de recrutement, de sélection et de formation du personnel visant à favoriser l'implantation d'investisseurs étrangers.

⁸⁹ Notamment des experts-comptables au courant des pratiques locales.

En matière de recrutement, l'agence du Tennessee s'occupe des phases préliminaires (trois tests et deux interviews), les interviews finaux et le choix des travailleurs incombant à l'investisseur. En matière de formation, le Tennessee a tissé de nombreuses relations avec les écoles et universités (publiques et privées) et dispose d'une unité de formateurs pour de la formation "à domicile". L'un des objectifs du programme, indépendamment de la formation dispensée, est d'aboutir à la construction d'alliances entre les institutions d'enseignement et les entreprises nouvellement implantées. Ce service fourni aux investisseurs constitue un investissement du Tennessee dans le développement de sa main d'oeuvre.

Le second groupe de services vise à faciliter l'installation du personnel expatrié et comprend par exemple une assistance en termes de recherche de logement ou d'écoles pour les enfants et d'établissement de permis de résidence pour les membres de la famille. Cette assistance est susceptible de se prolonger par l'intermédiaire d'un service post investissement.

Dans certains cas ces services sont offerts par des sociétés privées. Fondée en 1989, la société Corporate Relocations Switzerland SA a pour objectif d'assister les investisseurs étrangers s'implantant en Suisse. Ces services s'adressent avant tout à des sociétés étrangères de petite et moyenne dimension qui ne disposent pas comme les grandes multinationales de services d'accueil spécialisé. Cette société s'occupe de résoudre l'ensemble des problèmes qui pourraient se poser aux personnes expatriées (par exemple, choix et aménagement de bureaux ou logements, formalité administratives individuelles, scolarité) (Bilan, mars. 1993).

4. DESCRIPTION DE L'OUTIL D'ANALYSE

Dans la suite de ce travail, nous évaluons l'importance accordée par les investisseurs à l'acteur "agence de promotion" et à la variable marketing selon deux perspectives:

- La première consiste à évaluer l'importance accordée par l'investisseur à différentes sources d'information durant son processus de choix. Cette perspective nous permet de mesurer le rôle relatif joué par l'agence vis-à-vis d'autres fournisseurs d'information et d'évaluer l'importance accordée par les

investisseurs aux instruments promotionnels utilisés par l'agence de promotion en vue de communiquer son offre à l'investisseur.

- La seconde vise à évaluer l'importance accordée par un investisseur aux prestations de service qui sont mises à sa disposition par l'agence de promotion et à identifier la perception que peuvent avoir les investisseurs des agences de promotion.

Les paragraphes qui suivent s'intéressent à l'approche consacrée aux services. La problématique traitant des sources d'information est abordée au chapitre 7.

4.1. Hypothèses à tester

L'influence exercée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix est mesurée à partir d'une échelle de Likert à cinq dimensions (5 = très important, 1 = pas du tout important). Une procédure semblable est utilisée pour mesurer l'importance accordée par les investisseurs aux différents services décrits précédemment (voir tableau 28).

Tableau 30: Variables et Indicateurs explicatifs du comportement des investisseurs

Variables	Indicateurs
Niveau de risque perçu	Conséquences liées à la réalisation d'un mauvais choix (échelle de Likert à 5 dimensions) Effet attendu sur la rentabilité (échelle de Likert à 5 dimensions)
Degré d'expérience	Expérience organisation (échelle de Likert à 5 dimensions) Expérience chef de projet (nombre de projets traités)
Taille de l'organisation	Nombre d'employés (< 500, > 500)
Taille relative du projet	Taille projet/taille entreprise (en termes de montant investi et d'emplois globaux)

Tout comme Young et Hood (1994), nous sommes d'avis que le degré d'importance accordé est susceptible de varier en fonction d'un certain nombre de paramètres. Les entrevues en profondeur nous permettent de mettre en évidence plusieurs critères que nous utilisons pour poser notre premier jeu d'hypothèses (voir tableau 30).

Les hypothèses qui suivent se rapportent chaque fois à l'influence exercée par l'agence de promotion durant le processus de choix et à l'importance attribuée par l'investisseur aux différents services.

Niveau de risque perçu: dans le cas d'implantations à niveau de risque élevé, l'investisseur devrait manifester des attentes supérieures en termes de services visant à réduire ce niveau d'incertitude.

- H1₀: L'influence exercée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix est indépendante du niveau de risque perçu.
- H2₀: L'importance accordée à chaque service est indépendante du niveau de risque perçu.

Degré d'expérience: un investisseur (l'organisation et le chef de projet) au bénéfice d'une expérience importante en matière de choix de lieu d'implantation accorde une importance différente aux services offerts par une agence de promotion, qu'un investisseur jouissant d'un niveau d'expérience inférieur.

- H3₀: L'influence exercée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix est indépendante du niveau d'expérience de l'organisation.
- H4₀: L'importance accordée à chaque service est indépendante du niveau d'expérience de l'organisation.
- H5₀: L'influence exercée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix est indépendante du niveau d'expérience du chef de projet.
- H6₀: L'importance accordée à chaque service est indépendante du niveau d'expérience du chef de projet.

Taille de l'organisation: les entreprises de petite taille disposent en général de moyens réduits pour conduire une étude d'implantation. En conséquence, elles devraient attacher une importance accrue aux services offerts par l'agence de promotion.

- H7₀: L'influence exercée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix est indépendante de la taille de l'organisation.
- H8₀: L'importance accordée par les investisseurs à chaque service est indépendante de la taille de l'organisation.

Taille relative du projet: le mix de services attendus par l'investisseur est susceptible de varier en fonction de la taille du projet.

- H9₀: L'influence exercée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix est indépendante de la taille relative du projet.
- H10₀: L'importance accordée à chaque service est indépendante de la taille relative de chaque projet .

Parallèlement à cette première analyse, trois hypothèses supplémentaires sont testées. Elles tentent de mesurer le lien existant entre la taille de l'organisation et respectivement le niveau d'expérience en matière d'investissement (organisation et du chef de projet) et le degré de formalisation des procédures.

- H11₀: Le niveau de formalisation du processus de choix est indépendant de la taille de l'organisation.
- H12₀: Le niveau d'expérience de l'organisation en matière d'investissement est indépendant de la taille de l'organisation.
- H13₀: Le niveau d'expérience du chef de projet en matière d'investissement est indépendant de la taille de l'organisation.

Toutes les hypothèses présentées ci-dessus sont testées à l'aide du test d'indépendance du chi deux (χ^2 , voir chapitre 9).

Finalement, sur la base de treize motifs d'insatisfaction relevés lors des entrevues, nous évaluons la façon dont est perçu l'acteur "agence de promotion" par les investisseurs. Cette mesure est également effectuée à l'aide d'une échelle de Likert à cinq dimensions (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

CHAPITRE 7: COLLECTE D'INFORMATION ET DÉCISION D'INVESTISSEMENT

Les paragraphes qui suivent sont consacrés au processus de collecte d'information suivi par un investisseur durant le processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation. Comme le relève Koenig (1989, p. 784), "*les choix spatiaux de l'entreprise s'opèrent dans un environnement dont la composante informationnelle a rarement été étudiée*". Ce chapitre montre la place centrale occupée par la collecte d'information dans le processus de choix d'un lieu d'implantation et décrit les éléments qui sous-tendent à cette collecte⁹⁰. A partir d'une revue de la littérature ayant trait à une décision d'achat en milieu industriel, nous définissons un cadre d'analyse et posons plusieurs hypothèses de recherche.

1. COLLECTE D'INFORMATION: COMPOSANTE CENTRALE DU PROCESSUS DE CHOIX

Dans le cas du choix d'un nouveau lieu d'implantation, l'information collectée semble occuper une place centrale dans la mesure où elle doit permettre à l'investisseur d'évaluer plusieurs régions afin d'éliminer les projets ne s'adaptant pas à la stratégie générale de l'entreprise ou qui apparaîtraient inacceptables (notamment en termes de risque, de rentabilité et/ou de qualité de certain facteurs). Le choix d'un nouveau lieu d'implantation, nous l'avons mis en évidence dans le chapitre 5, peut être considéré comme un problème de choix complexe. Les caractéristiques des lieux envisagés sont souvent difficiles à évaluer et très souvent, l'investisseur est confronté à de multiples solutions potentiellement intéressantes. En outre, la sélection d'un site se caractérise par l'implication forte des personnes qui prennent part au processus décisionnel, le niveau hiérarchique élevé des personnes qui y participent et la variété de leurs attentes en termes d'information collectée.

⁹⁰ Les problèmes de traitement et de conservation de l'information ne sont pas abordés dans cette recherche.

L'ensemble des caractéristiques du "produit région", telles qu'elles ont été définies précédemment (chapitre 3), placent l'investisseur dans une situation incertaine, du fait notamment des conséquences graves pouvant découler d'un mauvais choix. Ces deux éléments (incertitude et conséquences) ont été identifiées comme deux des composantes majeures du "risque perçu" (Wheiler, 1987). Finalement, des caractéristiques propres à notre situation telles que le prix élevé de la transaction, la durée de l'engagement, les effets indésirables potentiels et les implications multiples de la prise de décision ont été identifiés comme autant d'éléments contribuant à accroître le risque perçu (Engel et al., 1986). Dans une telle situation et par analogie à d'autres domaines de recherche, on est en droit de penser que l'investisseur recherche de façon intensive de l'information à l'extérieur. L'information collectée doit permettre au décideur de réduire l'incertitude qui entoure de façon plus ou moins importante toute décision d'investissement, qu'il s'agisse de facteurs dits quantitatifs ou qualitatifs.

En terme de risque et de rentabilité, un bref retour à la théorie de l'investissement nous permet de mieux comprendre le rôle central joué par l'information collectée. Dans la plupart des cas, pour qu'un investissement (au sens large) soit acceptable, il doit satisfaire à un ou plusieurs critères d'évaluation. Notre objectif n'est pas de décrire de façon exhaustive l'ensemble de la théorie financière, mais d'illustrer nos propos à l'aide du critère utilisé dans le cadre de la théorie économique, c'est-à-dire le critère de la valeur actuelle nette (VAN)⁹¹ (Charreaux, 1991):

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} - I$$

L'investissement initial I est censé produire durant les n périodes qui suivent, des flux de liquidités C_t , actualisés à un taux d'intérêt i . Chacun des flux correspond à la différence entre les recettes et les dépenses que l'entreprise enregistre durant la période considérée. Le problème de l'investisseur revient donc à collecter les informations qui lui permettent d'évaluer le montant de l'investissement initial (I) et les flux de liquidités espérés $E(C_t)$.

⁹¹ On se réfère ici à l'objectif principal de la firme: la rentabilité. Il existe cependant plusieurs "sous-objectifs" associés à un degré d'incertitude (par exemple l'incertitude liée à la part de marché, ou celle liée à l'environnement local, aux réglementations et aux lois).

Parallèlement à cette vision normative qui se place au niveau de la firme, il est nécessaire d'étendre notre réflexion au concept de prise de décision par un individu et par conséquent de se reporter à la thèse de la rationalité limitée développée par Simon. En parlant de "système de décision et d'information subjectivement rationnel", Simon (1960) se place au niveau du décideur en tant que personne. Dans ce contexte, les acteurs au sein de l'organisation - dans notre cas le décideur et l'ensemble des membres de l'équipe chargée du projet - ne décident pas de façon mécanique d'une combinaison de moyens visant à maximiser leurs objectifs, mais arrêtent leur recherche dès qu'ils ont trouvé une solution pertinente et satisfaisante. La rationalité est alors limitée par le manque d'information et le coût engendré par sa collecte. La maximisation et la recherche d'un optimum cèdent le pas à la solution viable.

Cette tendance est d'autant plus marquée qu'il s'agit de situations complexes, peu ou pas structurées et nécessitant par conséquent beaucoup de perspicacité et de jugement de la part des décideurs. A cet égard, Simon (1977), par opposition à des décisions de types répétitives et routinières parle de décisions "non programmées" dans la mesure où il n'existe pas au sein de l'organisation de procédures destinées à les résoudre. Il s'agit d'une situation totalement nouvelle ou relativement rare, ne justifiant pas l'élaboration d'une procédure normalisée, ou alors d'une situation dont l'importance est telle qu'elle nécessite une solution sur mesure. Pour Simon (1977, p. 46), un bon exemple de décision non programmée est offert par celle que prend une société, de s'établir pour la première fois dans un pays qu'elle ne connaît pas. Cette remarque doit cependant être nuancée par le fait que certaines grandes entreprises agissent parfois de façon très structurée (voir par exemple le cas des sociétés HP et MCC ainsi que le chapitre 5).

Dans notre cas, l'investisseur est confronté à une situation où la recherche d'information représente une nécessité en vue de réduire l'incertitude qui entoure la prise de décision. Cette recherche est néanmoins limitée par des contraintes s'exprimant en termes de coût et de temps. L'investisseur ne cherche pas, par conséquent, à collecter le maximum d'information, mais une quantité jugée optimale, compte tenu des coûts et avantages associés à cette collecte.

Tableau 31: Décision non programmée: caractéristiques et techniques de prise de décision

Caractéristiques	Techniques traditionnelles	Techniques modernes
Décisions uniques, nouvelles et mal structurées	Le jugement, l'intuition et la créativité Les règles empiriques	Techniques heuristiques de résolution de problèmes appliquées à:
Application de processus généraux de résolution des problèmes	La sélection et la formation des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • La formation des décideurs • La construction de programmes heuristiques pour l'ordinateur

Source: adapté de Simon, 1977, p. 48.

L'exemple de la société MCC (voir annexe 3) est à cet égard éloquent. Le choix du futur lieu d'implantation de l'usine d'assemblage étant jugé crucial par la société (l'investissement équivaut à 650 millions CHF), d'énormes efforts sont réalisés en matière de collecte d'information.

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, peu de firmes semblent disposer des ressources financières et humaines nécessaires pour conduire des études en profondeur avant de prendre des décisions en matière de localisation (Hamilton, 1974). Malgré l'apparition de cellule spécialisée dans certaines grandes firmes (Amoco), il semble que cette situation soit toujours vraie. Les études de localisation, souvent très onéreuses conduisent les investisseurs à ne considérer qu'un nombre limité de lieux potentiels d'accueil et à adopter des comportements parallèles. L'observation et l'imitation de concurrents constituent un exemple de tels comportements (Rees, 1974; Hamilton, 1974; Koenig, 1989). Il semble ainsi qu'il soit rare que les entreprises procèdent à des analyses strictes et objectives des différentes options. La pression du temps et les inévitables implications personnelles ou émotionnelles des individus chargés de la conduite du processus conduisent à négliger certaines possibilités ou certains critères d'évaluation. Toutes les localisations possibles ne sont pas analysées, seules le sont les solutions jugées attractives (Blackbourn, 1974; North, 1974). Ainsi, malgré une complexité infinie, le processus de choix est semble-t-il rapidement simplifié aussi bien au niveau de sa dimension temporelle que spatiale.

Dans la situation telle qu'elle est décrite ci-dessus, quels vont être les comportements des investisseurs en matière de collecte d'information et plus particulièrement en terme de sources consultées. Comme le souligne Koenig (1989, p. 782), *“si l'objectif (de la collecte d'information) n'est en rien spécifique des décisions spatiales, l'origine des informations utilisées mérite au contraire d'être analysée, car à côté des moyens traditionnels de collecte (missions d'information, recours à des consultants), sont mises en oeuvre des procédures originales”*. Le rôle des agences de promotion s'est notamment accru, d'une part grâce aux ressources supérieures dont elles disposent et d'autre part grâce au plus grand professionnalisme qui anime ces équipes (Schmenner, 1982; Koenig, 1989; Bachtler et Clement, 1991). Les consultants externes grâce à leur expérience et aux larges banques de données auxquelles ils ont accès ont également un rôle important à jouer. Cette source d'information est, semble-t-il, plus utilisée dans les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de ressources humaines et de compétences suffisantes pour conduire l'étude (Blair et Premus, 1987). Finalement, comme nous l'avons déjà mentionné, l'imitation est une procédure de choix fréquemment utilisée.

Mises à part les quelques études susmentionnées, le processus de collecte d'information suivi par un investisseur n'a fait, à notre connaissance, l'objet d'aucune recherche d'envergure. Au vu de l'importance que revêt ce problème dans le cas du choix d'un lieu d'implantation, nous nous proposons de l'analyser en nous référant au corps théorique développé dans le cadre du processus d'achat suivi par une organisation.

2. LES SOURCES D'INFORMATION EN MILIEU INDUSTRIEL: REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le cadre du marketing industriel, les sources d'information consultées par les clients durant le processus d'achat ont fait l'objet de plusieurs études. Ce type d'analyses est beaucoup plus rare lorsqu'on aborde le problème de l'achat de services par une organisation. Comme le mentionnent Moriarty et Spekman (1984), l'objectif visé à travers l'étude des sources d'information utilisées par une organisation en milieu industriel est d'atteindre un degré plus élevé de synergie entre les différents éléments du mix promotionnel et par conséquent d'améliorer l'efficacité des instruments de la variable promotionnelle. L'impact

de la variable promotion serait en effet supérieur à la somme de ses composantes (Turnbull, 1974). Le responsable de la communication en milieu industriel ne doit pas affecter l'ensemble de son budget à la force de vente, mais utiliser également d'autres vecteurs (Moriarty et Spekman, 1984). On retrouve une problématique identique dans le cas de l'agence de promotion qui doit répartir un budget limité entre différents vecteurs promotionnels.

2.1. Rôle de l'information dans le processus d'achat en milieu industriel

Le rôle central joué par l'information (collecte, analyse et traitement) dans le cadre de l'achat en milieu industriel s'exprime notamment par la présence d'une variable "recherche d'information" dans les principaux modèles conceptuels décrivant le comportement d'achat d'une organisation (Robinson et al., 1967; Webster et Wind, 1972; Sheth, 1973; Luffman, 1974). Le modèle proposé par Robinson et al. (1967) débouche sur une typologie des situations d'achat regroupant trois catégories: le nouvel achat, le réachat modifié et le réachat simple. Chaque catégorie se distingue des autres sur plusieurs variables. L'activité de recherche d'information est par exemple beaucoup plus développée dans le cas d'un nouvel achat (Boyle et al., 1979). Certains auteurs n'ont pas trouvé de support empirique à ce modèle (Ferguson, 1979). D'autres chercheurs, en revanche, ont confirmé le modèle précité en montrant que le "besoin en information" est un élément clé, représentatif du comportement d'achat industriel quel que soit le produit considéré (Anderson et al., 1987).

Les recherches passées ont portées sur l'acquisition et l'utilisation de l'information durant le processus d'adoption d'innovation en milieu industriel (Martilla, 1971; Ozanne et Churchill, 1971), sur les sources d'information consultées durant le processus d'achat industriel (Luffman, 1974; Moriarty et Spekman, 1984) à différents niveaux de risque perçu et d'incertitude (Cardozo et Cagley, 1971; Dempsey, 1978), sur la nature de la recherche d'information (Weiss et Heide, 1993) et sur les sources d'information utilisées sur un marché spécifique, en l'occurrence celui de la haute technologie (Abratt, 1986). Les recherches ont été menées dans le cadre du processus d'achat d'un produit en milieu industriel (Grønhaug, 1975a et 1975b; Dempsey, 1978; Moriarty et Spekman, 1984), du processus d'adoption d'une innovation (Martilla, 1971; Ozanne et Churchill, 1971) et du processus de choix d'un nouveau fournisseur (Cardozo et Cagley, 1971; Luffman, 1974; Hakansson et Wootz, 1975).

Plusieurs situations d'achat ont été envisagées: un nouvel achat (Ozanne et Churchill, 1971; Grønhaug, 1975a et 1975b; Dempsey, 1978) et un réachat (Grønhaug, 1975a et 1975b; Dempsey, 1978).

2.2. Typologie des sources d'information

Afin de mieux comprendre les modes d'utilisation des différentes sources d'information ainsi que l'importance qui leur est accordée, plusieurs auteurs se sont attachés à classer ces sources. La principale distinction a lieu entre les sources de type personnelles et impersonnelles (Martilla, 1971; Ozanne et Churchill, 1971). Grønhaug (1975b) se concentre sur les sources d'information utilisées par le vendeur et fait la distinction entre les sources personnelles (contact fournisseur) et les sources de type masse média (publicité, brochures). Luffman (1974) distingue l'information stockée (issue d'une expérience passée ou d'un contact avec des fournisseurs potentiels), de l'information nouvelle. A partir de quinze sources d'information et sur la base d'une analyse factorielle en composantes principales, Dempsey (1978) montre que les acheteurs regroupent les source d'information dans quatre catégories: externe-orientée vendeur, externe-orientée acheteur, interne-orientée acheteur et un axe représentant commercial. Pour Dempsey (1978) les sources d'information appartenant à chaque groupe peuvent être considérées comme semblables en termes de crédibilité, d'importance et de signification. Une telle structure des sources d'information constitue un outil de réflexion en vue du choix d'un mix promotionnel (Dempsey, 1978). La typologie utilisée par Moriarty et Spekman (1984) s'inspire des recherches passées et définit deux axes: personnel-impersonnel et commercial-non commercial.

La présence "face à face" est le critère différenciateur sur la première dimension (personnelle/impersonnelle). Dans le cas de la seconde dimension (commerciale/non commerciale), le critère consiste à identifier si la source d'information ou l'organisation diffusant (représentée dans) le message bénéficie financièrement d'une décision d'acquisition favorable (Moriarty et Spekman, 1984). Le consultant en règle générale ne devrait pas être affecté par l'issue du choix du client et l'acheteur s'attend à ce qu'il fournisse une appréciation/évaluation non biaisée des produits/propositions concurrents. Une typologie des sources d'information utilisées par un investisseur est présentée dans la suite de ce chapitre.

Tableau 32: Sources d'information utilisées par les acheteurs industriels

Sources	Personnelles	Impersonnelles
Commerciales	Représentants	Publicité revues
	Foires commerciales	commerciales
		Littérature spécialisée
Non commerciales	Département spécialisé	Association de commerce
	Direction générale	Services de classement
	Utilisateur final	News publications
	Consultant externe	
	Collègues	
	Département achat	

Source: traduit de Moriarty et Spekman, 1984.

2.3. Collecte d'information dans le cas de l'achat d'un bien

Au début des années 70, plusieurs études sont entreprises en vue de déterminer l'importance de la communication bouche à oreille durant le processus d'achat des organisations. Le problème posé est de savoir si ce moyen d'information, de type personnel et non commercial, utilisé sur les marchés de grande consommation, s'applique au marché industriel.

Webster (1970) montre que le phénomène du "bouche à oreille" entre firmes est moins important dans le contexte industriel que dans le cadre de la grande consommation. De façon générale, les compagnies considèrent que, de par la nature spécifique de leur problème, elles ne peuvent profiter que faiblement de l'expérience d'autres sociétés. Martilla (1971) étudie le phénomène de bouche à oreille intra-firmes qui s'avère être un moyen de communication important dans le processus d'adoption d'un produit. Le bouche à oreille inter-firmes est plus lié à la situation et dépend du niveau d'innovation du produit adopté (problème de confidentialité et de concurrence), de la structure géographique du marché (effet de proximité) et du type de produit (Martilla, 1971).

Pour certains auteurs (Webster, 1970; Martilla, 1971), l'utilisation de l'information bouche à oreille semble être plus importante lors des phases

ultimes du processus de choix alors que les sources d'information de type impersonnelles sont plus importantes lors des phases initiales. Pour d'autres (Moriarty et Spekman, 1984), l'utilisation de sources d'information personnelles et non commerciales est importante aussi bien au stade de reconnaissance du problème qu'au stade de recherche d'alternatives. Il semble également que des situations impliquant un niveau de risque élevé conduisent à la recherche de plus d'information de type bouche à oreille (Moriarty et Spekman, 1984). On est en droit de penser que, plus le risque perçu augmente, plus l'acheteur cherche à obtenir des informations additionnelles de la part de ceux qui ont une expérience du produit, de ceux qui sont considérés comme plus objectifs et plus dignes de confiance que les informations issues des sources commerciales. Il est important de rappeler que cette collecte d'information additionnelle n'est effective que dans le cas où les coûts supplémentaires sont inférieurs aux avantages que peut apporter un surplus d'information. Dans le cas du processus de diffusion d'innovations technologiques majeures, l'existence d'une communauté informelle englobant plusieurs firmes a été démontrée (Czepiel, 1974). Les résultats de l'étude indiquent un impact important de la communication inter-firmes (Czepiel, 1974).

La plupart des recherches montrent l'importance des sources d'information personnelles et commerciales et insistent sur l'influence omniprésente de la force de vente tout au long du processus (Webster, 1970; Moriarty et Spekman, 1984). Son rôle est accru lorsque la situation d'achat engendre un degré élevé de turbulence (risque et conflit possible) (Moriarty et Spekman, 1984). Pour Dempsey (1978), les sources d'information regroupées sous le terme d'information interne-orientée acheteur (autres départements, rapports d'achat) sont en terme d'importance juste devant les rapports avec le représentant. Malgré la confiance élevée qu'ils accordent à l'information diffusée par les représentants, les acheteurs sont conscients que le contenu de cette information est biaisé. Ils peuvent même ne pas tenir compte de certaines parties de la description du produit faite par le représentant.

Peu d'études se sont penchées sur les sources d'information impersonnelles et commerciales (publicité, journaux), du fait notamment que des éléments tel que la publicité ont une importance relativement faible dans le mix des instruments de communication. Les sources d'information externes-orientée vendeur (publicité journaux, publicité par mail, catalogues, foires) occupent la dernière position en terme d'importance (Dempsey, 1978). Néanmoins, aussi bien l'importance de la publicité industrielle que son impact positif sur la perception

des représentants par les acheteurs et sur l'attitude vis-à-vis du vendeur, ont été démontrés empiriquement (Morrill, 1970). Certains auteurs suggèrent que les sources d'information impersonnelle et commerciale jouent un rôle plus important lors des phases initiales du processus de décision (Ozanne et Churchill, 1971). D'autres auteurs (Moriarty et Spekman, 1984) pondèrent ces résultats puisqu'ils semblent montrer que ce type d'information est recherché lors des différentes phases du processus d'achat et non seulement lors des stades initiaux.

Dans le secteur de la haute-technologie (Abratt, 1986; Weiss et Heide, 1993), le choix d'un nouveau produit se caractérise par un degré d'innovation et de risque important (l'acheteur acquiert un produit pour lequel aucune référence n'existe et pour lequel il n'a pas de connaissances préalables). L'examen des sources d'information consultées par l'acheteur nous enseigne que durant les deux phases du processus considérées (conscience/intérêt et évaluation/sélection) la force de vente est la source d'information la plus importante. La participation à des foires ou à des expositions joue un rôle plus important si l'on ne considère que la phase conscience/intérêt. Au stade évaluation/sélection, l'importance du bouche-à-oreille augmente fortement (Abratt, 1986).

Les réflexions présentées ci-dessus sont d'autant plus intéressantes que l'investisseur se trouve dans une situation caractérisée par un niveau de risque élevé, c'est-à-dire dans une situation où il est en mesure de profiter de l'expérience d'autres sociétés. Par conséquent, il est légitime de penser que l'investisseur recherche activement un appui "neutre" qui lui permette de vérifier les informations obtenues auprès d'autres sources, notamment auprès de l'agence de promotion. Le bouche-à-oreille est donc susceptible de jouer un rôle considérable comme source d'information. En outre, il est intéressant de s'interroger premièrement sur l'importance relative que l'investisseur accorde aux informations diffusées par une agence de promotion, comparativement à des sources internes ou neutres et deuxièmement sur l'importance accordée par l'investisseur aux différents vecteurs utilisés par l'agence. L'investisseur attache-t-il une importance supérieure aux sources d'information impersonnelles au début du processus? Les sources d'information personnelles sont-elles consultées de façon croissante au fur et à mesure que l'investisseur se rapproche de la décision finale? En d'autres termes, le processus de collecte d'information suivi par une organisation dans le cadre d'un processus de choix complexe est-il semblable au processus suivi par un investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation?

Tableau 33: Sources d'information: Résumé de quelques études

Source	Auteurs	Résultats
Personnelle - commerciale	Webster (1970), Moriarty et Spekman (1984)	Important tout au long du processus Importance plus forte avec un niveau de turbulence élevé
Personnelle - non commerciale	Dempsey (1978)	Sources internes plus importantes que représentant
	Moriarty et Spekman (1984)	Importance plus forte lorsque le risque est élevé
	Webster (1970), Martilla (1971)	Importance plus grande lors des phases ultimes du processus
	Czepiel (1974)	Communauté informelle entre firme lors de diffusion d'innovation majeure
Impersonnelle - commerciale	Dempsey (1978)	<i>Dernière position en termes d'importance</i>
	Morill (1970)	Impact positif de la publicité sur la perception des représentants par les acheteurs
	Moriarty et Spekman (1984)	Sources utilisées lors des différentes phases du processus
	Webster (1970), Martilla (1971), Ozanne et Churchill, 1971)	Importance plus grande lors des phases initiales du processus
Impersonnelle - non commerciale	Moriarty et Spekman (1984)	Recherche active lors des deux premières phases du processus

Source: Hubert Brossard sur la base de plusieurs études.

2.4. Facteurs affectant le processus de collecte d'information

Plusieurs études s'interrogent sur l'influence qu'exercent un certain nombre de facteurs sur l'acquisition d'information et sur les sources consultées durant le processus de choix en milieu industriel (Martilla, 1971; Ozanne et Churchill,

1971; Cardozo et Cagley, 1971; Luffman, 1974; Grønhaug, 1975a, 1975b; Dempsey, 1978; Moriarty et Spekman, 1984). Elles se concentrent sur quatre catégories de facteurs susceptibles d'expliquer le comportement des acteurs en matière de collecte d'information: les caractéristiques de la situation d'achat, les phases du processus d'achat, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques personnelles du décideur.

a) La situation d'achat

L'acheteur dispose rarement d'information exhaustive sur les différentes possibilités d'achat et se trouve dans une situation d'incertitude qu'il cherche à réduire à travers la collecte d'information (Sheth, 1973). Selon plusieurs modèles conceptuels décrivant le comportement d'achat en milieu industriel, une incertitude croissante correspondrait à une recherche d'information plus intense (Webster et Wind, 1972; Sheth, 1973). L'incertitude est d'autant plus élevée dans une situation où l'on ne parvient pas à mesurer les différentes caractéristiques de l'objet sur lequel porte le choix. McCabe (1987) définit la notion d'incertitude à partir de trois éléments: le manque d'information, l'incapacité à prédire les résultats associés à la nouvelle acquisition et l'incapacité à prédire l'effet de certains facteurs environnementaux sur le succès ou l'échec de l'opération.

Plusieurs auteurs se sont attachés à démontrer le lien existant entre la quantité d'information recherchée et le niveau d'incertitude/risque perçu (Cardozo et Cagley, 1971; Grønhaug, 1975a, 1975b; Dempsey, 1978; Moriarty et Spekman, 1984). Cardozo et Cagley (1971), à partir d'une simulation expérimentale, suggèrent que l'acheteur recherche plus d'information en général et plus d'information externe en particulier lorsque le niveau de risque perçu associé à la situation considérée augmente. D'autres auteurs montrent que la recherche d'information et l'intensité de cette recherche est liée positivement au risque perçu mesuré à travers différentes dimensions telles que l'importance du produit (bien de production par opposition à des biens stratégiquement moins importants), l'importance de l'achat, l'impact perçu de l'achat sur la rentabilité et la productivité de l'organisation et la nouveauté du problème d'achat (Grønhaug 1975a, 1975b; McCabe, 1987; McQuiston, 1989). Moriarty et Spekman (1984) suggèrent qu'il existe un lien positif entre la recherche d'information de type personnelle et commerciale et une situation risquée, à tendance conflictuelle.

Le rôle de l'apprentissage sur le comportement d'achat et sur le besoin en information a fait l'objet de nombreux commentaires dans la littérature (Robinson et al., 1967; Sheth, 1973; Anderson et al., 1987; Weiss et Heide, 1993). Du fait qu'elle correspond à un niveau d'incertitude plus faible, la répétition d'une situation d'achat conduit à un risque perçu moindre et à une recherche d'information moins importante (Grønhaug, 1975a). Le degré d'expérience face à la situation d'achat conduit également à des différences quant aux sources d'information utilisées. Dans le cas d'un achat nouveau, la visite des installations du fournisseur joue un rôle important, alors que dans le cas d'un réachat, le simple appel téléphonique du vendeur est plus important (Dempsey, 1978). Cette différence quant aux sources consultées s'explique par le fait que l'acheteur plus expérimenté dispose déjà d'une partie de l'information (Dempsey, 1978). Au niveau de l'information personnelle non commerciale l'acheteur disposant d'une expérience plus importante a tendance à faire plus confiance aux utilisateurs qu'aux prescripteurs. En revanche, l'acheteur consulte plus volontiers les prescripteurs que les utilisateurs lorsque le niveau de risque perçu est plus important (Moriarty et Spekman, 1984).

Dans le cas du choix d'un lieu d'implantation deux variables semblent particulièrement pertinentes: le risque perçu et le degré d'expérience mesurable en termes organisationnel et individuel (expérience du chef de projet). La première variable est intéressante puisque l'on se trouve dans des conditions où le niveau d'incertitude est souvent élevé. La seconde, si l'on se réfère à l'exemple de la société Sun Microsystems (voir chapitre 5), semble conditionner plusieurs caractéristiques d'un processus de choix (durée, formalisation). Ce contexte particulier induit-il des comportements différents en termes de collecte d'information?

b) Phases du processus

Certains auteurs se sont penchés plus spécifiquement sur une/plusieurs phases du processus d'achat industriel. Plusieurs recherches montrent le rôle central joué par le représentant, quelle que soit la phase considérée (Webster, 1970; Dempsey, 1978; Moriarty et Spekman, 1984). Le bouche à oreille entre firmes joue un rôle important lors de la phase d'évaluation (Webster, 1970). L'utilisation des sources d'information de ce type semble augmenter lors des

derniers stades du processus, alors que l'utilisation des sources d'information impersonnelles, notamment commerciales, est plus intensive lors du stade initial de prise de conscience (Webster, 1970; Martilla, 1971; Ozanne et Churchill, 1971; Luffman, 1974). La distinction faite par Moriarty et Spekman (1984) entre les utilisateurs et les prescripteurs comme sources d'information nuance quelque peu ces propos et permet de mettre en évidence le fait que les prescripteurs semblent être consultés plus tôt dans le processus, alors que les utilisateurs ont un rôle plus important à jouer lors de la recherche de différentes solutions. Toujours selon cette étude, les acheteurs industriels recherchent activement de l'information objective, non biaisée (impersonnelle et non commerciale) aussi bien au début du processus, lorsqu'il s'agit de définir le problème, que plus tard lors de la recherche de différentes solutions. En revanche, lors de la phase finale du processus, l'acheteur cherche avant tout à valider l'information obtenue préalablement notamment par une visite du fournisseur. Il est utile de connaître non seulement les sources d'information utilisées lors de chaque phase, mais également l'importance accordée à chacune de ces phases en vue de répartir de façon optimale son budget communication.

Dans le cas d'un processus de choix complexe, l'importance accordée aux sources d'information varie-t-elle en fonction de la phase considérée? L'investisseur privilégie-t-il une phase du processus en termes de collecte d'information? Les études de cas que nous avons réalisées nous poussent à croire que le processus de collecte d'information en matière d'investissement n'est pas forcément linéaire.

c) Caractéristiques organisationnelles

Les résultats obtenus quant au lien existant entre les caractéristiques de l'organisation et la recherche d'information ne sont pas clairs. Pour certains, la taille de l'organisation semble être corrélée positivement à la recherche d'information (Grønhaug, 1975a). Pour d'autres, le nombre de sources utilisées, ainsi que la variété de ces sources d'information ne semblent pas être conditionnés par la taille de l'organisation. Les petites entreprises disposant de moins de ressources que les grandes organisations semblent rechercher de façon plus intensive de l'information externe, notamment auprès de collègues

appartenant à d'autres sociétés mais également de l'information de type impersonnelle et commerciale (publicité, catalogues).

Les études de cas nous ont permis de mettre en évidence des différences quant aux moyens affectés par des sociétés de taille diverses à la collecte d'information. La comparaison des cas des sociétés Isméca et MCC est à cet égard éloquent. Dans le premier cas, la société Isméca s'appuie sur un chef de projet et sur des moyens limités, alors que dans le second, la société MCC est en mesure de recourir de façon intense aux services d'un consultant. Dans ce contexte, quel est le rôle relatif joué par la source "agence de promotion"? Est-il possible d'expliquer certains comportements en fonction de la taille de l'organisation?

d) Caractéristiques personnelles

L'influence d'un certain nombre de caractéristiques d'ordre personnelles sur l'utilisation des sources d'information a été examinée (Martilla, 1971; Ozanne et Churchill, 1971; Grønhaug, 1975b; Dempsey, 1978). Les caractéristiques personnelles et organisationnelles des clients industriels peuvent être utilisées pour prédire et parfois expliquer la sensibilité de différents clients face à différentes sources d'information (Dempsey, 1978). Dans sa tentative de déterminer les caractéristiques d'un "leader d'opinion", Martilla (1971) trouve que seul l'âge est significatif. Les décideurs, voyageant beaucoup et disposant d'un niveau de formation supérieur, utilisent une gamme plus large de sources d'information (Ozanne et Churchill, 1971). Face à des situations présentant un certain degré de risque, plusieurs différences de comportement ont été observées, selon la taille de la société acheteuse, la position occupée à l'intérieur de la société et selon l'expérience des acheteurs individuels (Cardozo et Cagley, 1971). Selon Moriarty et Spekman (1984), les individus occupant un niveau hiérarchique élevé dans l'organisation font plus confiance que les autres personnes de l'organisation à des sources d'information de type impersonnelles et non commerciales.

2.5. Collecte d'information dans le cas de l'achat de services

A ce jour, peu d'études se sont penchées sur le problème de l'acquisition d'information dans le cas spécifique du processus de choix d'un service (Zeithaml, 1981; Murray, 1991) et plus particulièrement dans le cas de l'achat d'un service par une organisation (Wheiler, 1987; Gabbott et Hogg, 1994). Or, aussi bien les chercheurs que les praticiens semblent d'accord sur le fait que les caractéristiques particulières des services⁹² peuvent conduire à des comportements différents des consommateurs. Selon Zeithaml (1981), certaines caractéristiques (intangibilité, non standardisation et inséparabilité) rendent difficile l'évaluation d'un service par le consommateur. Comparativement à un bien, le service possède plus d'attributs dont le consommateur ne peut évaluer la valeur que durant ou après l'achat (experience qualities), plus d'attributs dont le consommateur ne peut pas du tout évaluer la valeur (credence qualities) et ce pour des raisons de complexité de la prestation ou de par la nature intangible des avantages et moins d'attributs dont la valeur peut être évaluée avant l'achat (search qualities). Il en va de même pour l'investisseur, qui bien souvent ne peut mesurer les conséquences de l'investissement qu'après une voir deux années d'activité.

Sur cette base, onze hypothèses sont proposées quant aux différences relatives au processus d'évaluation respectivement d'un bien et d'un service (Zeithaml, 1981). L'acheteur, lorsqu'il évalue un service avant l'achat, a notamment plus confiance en des informations en provenance de sources personnelles qu'impersonnelles. En outre, l'expérience est le type d'information le plus important dans le cas de l'achat d'un service. Cet auteur suggère que le nombre de solutions considérées est plus petit dans le cas de l'acquisition d'un service que dans le cas de l'achat d'un bien. Cette hypothèse s'explique par le fait que le consommateur a plus de difficultés à évaluer un service avant l'achat qu'un bien. Le consommateur est tenté de sélectionner la première solution acceptable plutôt que de considérer toutes les solutions possibles. Ces hypothèses, si elles sont confirmées, nécessitent de nouvelles approches dans le cadre des services notamment en ce qui concerne la diffusion d'information.

Le rôle du risque dans le cadre de la consommation d'un service a été abordé dans la littérature (Gusemann, 1981; Zeithaml, 1981; George et al., 1985) et la théorie suggère que le consommateur perçoit un degré de risque plus élevé dans

⁹² Consulter notamment, Berry (1980); Cowell (1984); Lovelock (1988 et 1991).

le cas de l'achat de services (Gusemann, 1981), du fait qu'ils sont souvent imprévisibles quant à leur résultats. Peu d'études ont tenté de cerner l'impact de la nature plus risquée des services sur le processus d'achat et d'acquisition d'information dans le cadre de la consommation de services. Dans une étude exploratoire, Murray (1991) cherche à comprendre les besoins en information ainsi que les sources d'information utilisées par les consommateurs individuels de services. Les résultats obtenus par Wheeler (1987) et Dawes et al. (1991) dans le cas du processus de choix d'un consultant par une organisation et par Murray (1991) montrent que, conformément aux hypothèses posées par Zeithaml (1981), le consommateur recherche et fait plus confiance à des sources d'information d'ordre personnelles. Les sources d'ordre personnelles et indépendantes, ainsi que les sources internes sont fortement utilisées dans le cas des produits à composante service importante (Murray, 1991). Le degré de confiance des consommateurs de produits à forte composante service est plus important pour les sources internes. Finalement, l'étude montre le rôle prépondérant occupé par les "leaders d'opinion".

Une recherche en cours sur les stratégies de collectes d'information suivies par une organisation dans le cas du choix d'un consultant en relations publiques a mis en évidence le rôle important du bouche à oreille comme source d'information (Gabbott et Hogg, 1994). Dans un premier temps, l'organisation recherche de l'information qui lui permette de rendre l'offre tangible et de faire un premier choix; la décision finale est prise sur la base d'informations liées à l'expérience.

Au vu de ce qui précède, il existe très peu de littérature qui considère de façon explicite l'achat de services par des organisations et encore moins l'achat de services complexes nécessitant un processus de choix important et développé. En outre le processus de collecte d'information, les sources consultées, ainsi que les facteurs déterminant l'utilisation de ces sources n'ont fait l'objet que de très peu de recherches dans le cas de l'achat de services. En nous inspirant des résultats mis en évidence dans les paragraphes précédents (marketing industriel, marketing des services), nous nous proposons d'étudier le processus de collecte d'information développé par une organisation dans le cadre du processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation. Par analogie aux thèmes de recherche abordés en marketing industriel, notre recherche se penche plus particulièrement sur les sources d'information utilisées, ainsi que sur les facteurs affectant l'utilisation de ces sources.

3. DESCRIPTION DE L'OUTIL D'ANALYSE

Les caractéristiques du “produit région” telles qu’elles ont été définies précédemment (chapitre 3), ainsi que le caractère le plus souvent imparfait de l’information dont dispose l’investisseur en vue de son choix (aussi bien en termes de quantité que de qualité de l’information collectée), suggèrent que l’investisseur se trouve le plus souvent confronté à une situation nécessitant la mise en place d’efforts importants en termes de collecte d’information. C’est la raison pour laquelle nous nous intéressons au comportement des investisseurs en matière de collecte d’information, aux types de “stratégies” qu’ils sont susceptibles de développer et à l’importance qu’ils accordent à différents vecteurs, notamment ceux utilisés par l’agence de promotion.

Sur la base des entrevues approfondies que nous avons menées auprès des investisseurs et des agences de promotion, les sources d’information utilisées par les investisseurs en vue du choix d’un nouveau lieu d’implantation peuvent être regroupées dans quatre catégories génériques: mémoire de l’entreprise, agence de promotion, bouche-à-oreille et consultant.

Comment l’acteur “agence de promotion”, dont le rôle s’est fortement développé au cours de ces dernières années est-il intégré dans le processus de collecte d’information suivi par l’investisseur dans la mesure notamment où de telles agences ont un intérêt direct à ce que l’investisseur s’implante dans la région qu’elles défendent?

A l’intérieur des ces quatre catégories génériques, l’investisseur est confronté à différents vecteurs d’information pouvant être regroupés selon les mêmes critères que ceux utilisés par Moriarty et Spekman (1984). C’est à partir de cette classification et des différents éléments entrant dans chacune des catégorie que nous tentons de mesurer l’importance relative accordée par les investisseurs aux différentes sources d’information (voir tableau 35).

Tableau 34: Sources d'information consultées par les investisseurs

Interne/Externe	Catégories génériques	Exemples
Interne	Mémoire de l'entreprise	Département spécialisé Autre département Collègue au sein de l'entreprise Filiale à l'étranger
Externe	Agence de promotion	Agences de promotion Chambres de commerce Ambassade
	Bouche à oreille	Investisseurs déjà implantés Associations diverses Relations commerciales Relations privées
	Consultant	Consultant spécialisé Consultant généraliste Autres prestataires de services

A l'instar de l'achat de services, il est probable que l'investisseur, parallèlement à la collecte d'information de type factuelle, recherche avant tout de l'expérience en vue d'optimiser son choix. Cette expérience est disponible à l'intérieur de l'organisation, c'est-à-dire auprès de personnalités ayant déjà été confrontées à un tel choix ou hors de l'organisation.

La source d'information bouche-à-oreille est également susceptible de jouer un rôle considérable dans le processus de choix d'un lieu d'investissement. A travers cette source d'information, l'investisseur recherche de l'expertise et surtout une certaine forme de crédibilité. A cet égard, nous distinguons les investisseurs présentés par une agence de promotion, de ceux qui ne le sont pas et qui sont susceptibles par conséquent de jouir d'une crédibilité plus grande.

Tableau 35: Classification des sources d'information consultées par les investisseurs

Sources	Personnelles	Impersonnelles
Commerciales ^a	Représentants de l'agence	Publicité de l'agence
	Visite de site organisée par l'agence	Brochures publiées par l'agence
	Investisseur implanté présenté par l'agence	Séminaire organisé par l'agence
Non commerciales	Direction et collaborateurs internes	Études publiées par les grands consultants
	Filiales étrangères	Publications associations spécialisées
	Investisseur implanté non présenté par l'agence	Classement de régions
	Hors société (clients, amis...)	Articles issus de revues spécialisées
	Consultant externe	

^a Nous n'avons pas jugé nécessaire d'ajouter à cette catégorie les ambassades ou chambres de commerce qui agissent en général conjointement aux agences de promotion.

3.1. Hypothèses à tester

Sur la base des paragraphes qui précèdent, nous sommes en mesure de poser les hypothèses suivantes ayant trait au processus de collecte d'information suivi par un investisseur.

La première analyse a pour objectif de mettre en évidence le degré d'importance accordé par les investisseurs à chacune des sources d'information durant le processus de choix (échelle de Likert à cinq dimensions, 5 = très important, 1 = pas du tout important). Elle débouche sur l'hypothèse selon laquelle, par analogie à l'acquisition d'une prestation de service (Zeithaml, 1981), l'investisseur, quelle que soit la phase du processus de choix où il se trouve (voir la description des phases ci-dessous), accorde plus "d'importance à des sources d'information de type personnelles" (notée A) et donc moins "d'importance à des sources de type impersonnelles" (notée B).

$$H14_0: A_j = B_j$$

$$H14_1: A_j > B_j \text{ (j = phase, 1, 2, 3)}$$

où $A_j = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \bar{P}_i$ et $B_j = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \bar{R}_i$, avec \bar{P}_i et \bar{R}_i correspondant à la moyenne des notes attribuées par l'individu i aux sources d'information personnelles (P) et impersonnelles (R) et n correspondant au nombre d'individus.

La seconde analyse vise à identifier un éventuel effet "temps" durant le processus de collecte d'information suivi par un investisseur et à vérifier l'hypothèse selon laquelle, "l'importance accordée par un investisseur aux sources d'information personnelles" (A) augmente plus l'on se rapproche de la décision finale et inversement que "l'investisseur accorde plus d'importance aux sources d'information impersonnelles" (B) au début du processus de choix (Webster, 1970, Martilla, 1971).

$$H15_0: A_{j+1} = A_j$$

$$H15_1: A_{j+1} > A_j \text{ (j = phase, 1, 2, 3)}$$

$$H16_0: B_j = B_{j+1}$$

$$H16_1: B_j > B_{j+1} \text{ (j = phase, 1, 2, 3)}$$

Les valeurs prises par A_j et B_j sont les mêmes que celles décrites ci-dessus.

Chaque source est évaluée selon l'importance accordée par les investisseurs à différents moments du processus de choix du lieu d'implantation. Dans cette optique et sur la base des entretiens qualitatifs, nous avons retenu trois phases pouvant être décrites de la façon suivante:

- Reconnaissance du problème qui correspond à l'identification par l'investisseur du besoin de choisir un nouveau site d'implantation, à l'évaluation des exigences et à la détermination des facteurs clés de localisation.
- Étude/faisabilité qui correspond à la sélection des régions d'implantation potentiellement intéressantes, à l'évaluation de ces régions, à la visite des sites et aux négociations.
- Choix final du site qui correspond à la phase d'implantation, d'obtention de permis et de suivi.

La troisième analyse se concentre sur des variables susceptibles de mettre en évidence et d'expliquer des comportements différenciés en matière de collecte d'information. Sur la base de la littérature existant en marketing industriel et en fonction de notre objet d'étude, nous avons jugé judicieux de ne retenir que certaines variables. Le tableau 30 (chapitre 6) énumère les variables retenues, ainsi que les indicateurs utilisés dans le questionnaire pour les mesurer. Sur la base de ces variables, il est possible de poser les hypothèses suivantes.

- H17₀: L'importance accordée à chaque source d'information est indépendante du niveau de risque perçu.
- H18₀: L'importance accordée à chaque source d'information est indépendante du niveau d'expérience de l'organisation.
- H19₀: L'importance accordée à chaque source d'information est indépendante du niveau d'expérience du chef de projet.
- H20₀: L'importance accordée à chaque source d'information est indépendante de la taille de l'organisation.
- H21₀: L'importance accordée à chaque source d'information est indépendante de la taille relative de chaque projet (on a pas assez de données).

En vue de tester l'ensemble des hypothèses présentées ci-dessus, nous utilisons un test de comparaison de moyenne (*t* de Student)⁹³.

La quatrième et dernière analyse tente d'identifier l'existence d'éventuelles relations sous-jacentes entre les différentes sources d'information et de mettre en évidence un certain nombre de comportements génériques en matière de processus de collecte d'information propres à un processus de choix complexe. Selon toute vraisemblance, l'investisseur, du fait du caractère incertain de la situation à laquelle il est confrontée, consulte plusieurs sources d'information afin de réduire ce degré d'incertitude. Il privilégie un certain nombre de comportements visant notamment à vérifier le contenu des informations collectées. Une analyse en composante principale doit nous permettre de mettre en évidence ces comportements génériques.

En répondant aux questions énoncées dans les paragraphes qui précèdent, nous espérons apporter un éclairage supplémentaire concernant l'importance de la

⁹³ Ces tests sont effectués sous réserve du fait que nous ne disposons pas d'un échantillon aléatoire (voir chapitre 8).

variable promotion dans le maintien ou l'amélioration du niveau d'attraction d'un lieu. La plupart des études ayant pour cas d'application le marketing d'un lieu d'investissement se sont concentrées sur les activités promotionnelles menées par les agences de promotion et sur les améliorations possibles à apporter. Aucune d'entre elles, mise à part l'étude de Wells et Wint (1990), ne s'est interrogée sur l'utilité d'entreprendre de telles actions. Notre objectif consiste à intégrer le jugement du "client", c'est-à-dire de l'investisseur, dans l'évaluation de cette variable. En d'autres termes, la variable promotion a-t-elle un sens dans le cas où elle s'adresse à des organisations suivant un processus décisionnel complexe, ayant pour objet le choix d'un lieu d'implantation. L'ensemble des efforts promotionnels entrepris par nombre d'agences de promotion en vue de renforcer la perception de certains attributs de leur région (infrastructure, qualification de la main d'oeuvre, coûts de production abordables) sont-ils légitimes? L'agence de promotion est-elle utilisée par l'investisseur comme variable de proximité? Contrôler l'efficacité des actions de promotion implique la prise en compte des jugements des investisseurs sur ces actions. L'un des moyens pour y parvenir consiste à estimer l'importance que les investisseurs accordent aux différentes sources d'information qu'ils peuvent consulter.

CHAPITRE 8: MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Nous présentons ici le questionnaire utilisé pour la partie empirique de cette recherche, ainsi que l'échantillon d'investisseurs auquel il a été soumis. Il s'agit d'une enquête de type industrielle, conduite auprès d'organisations. Nous avons choisi d'administrer le questionnaire par voie postale car cette méthode présente les avantages suivants:

- Distribution géographique large (Belgique, France, Irlande et Suisse) et à moindres coûts.
- Possibilité d'atteindre des personnes difficiles à joindre en d'autres circonstances (agenda chargé, distance géographique)⁹⁴.
- Permet aux répondants de réfléchir ou de consulter certains documents.

I. LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire (voir annexe 6) a été construit sur la base des entrevues semi-directives que nous avons réalisées auprès de différentes cibles (voir chapitre 4). Il est organisé selon le schéma suivant: un texte introductif général, les sept thèmes abordés et un texte de liaison entre chaque thème.

L'objectif du texte introductif général était de préciser aux répondants le caractère confidentiel de l'enquête et la façon agrégée dont les résultats seraient analysés. Les définitions des notions d'agence de promotion et d'investisseur étranger visaient à fixer le cadre de la recherche et par conséquent à éliminer les réponses mal ciblées.

Les sept thèmes présentés ci-dessous sont abordés dans le questionnaire. Chacun d'entre eux est divisé en plusieurs questions.

⁹⁴ Fréquemment, une fois la société implantée, les personnes responsables du projet retournent dans leur pays d'origine (États-Unis ou Japon par exemple).

- Le projet d'implantation.
- Les prestataires de services.
- Le rôle de l'agence de promotion de la région d'accueil.
- La perception générale de la notion d'agence de promotion.
- La perception du processus de choix.
- L'entreprise-mère.
- Les informations sur le répondant.

A l'exception de données factuelles, nous avons utilisé des échelles d'attitude, principalement Likert (accessoirement sémantique différentielle d'Osgood et échelle à somme constante) en vue de mesurer l'opinion et le comportement des investisseurs face aux éléments étudiés. Les échelles d'attitude consistent à soumettre à la personne interrogée plusieurs énoncés supposés caractériser l'attitude que l'on cherche à identifier. Les échelles de Likert offrent une compréhension aisée et fonctionnent bien dans le cadre de collecte d'information par questionnaire postal (pour une discussion sur les différentes échelles de mesure, sur leur utilisation et leurs limites se reporter à Vernet, 1991).

Dans les deux premiers cas (Likert et Osgood), nous avons retenu des échelles impaires à cinq dimensions en vue d'offrir une possibilité médiane, neutre aux répondants ne pouvant identifier leur sentiment. Les chercheurs ne sont pas unanimes quant au nombre idéal de catégories devant être proposées aux répondants. Néanmoins, la dimension optimale des échelles se situe entre quatre et huit positions (pour une discussion sur la dimension des échelles, consulter Cox, 1980 et Kress, 1988). L'échelle à somme constante (question 11) doit permettre d'évaluer l'importance relative de l'agence de promotion comparativement à d'autres composantes de l'offre, alors que la sémantique différentielle (question 20) doit permettre d'évaluer le niveau de professionnalisme de l'agence de promotion sur certains attributs.

2. DÉFINITION DE LA POPULATION CIBLE

La population cible se compose des chefs de projet ayant été chargés par un investisseur étranger (voir chapitre 2) de réaliser une nouvelle implantation en

Europe au cours des quatre dernières années (1990 - 1994). La sélection d'un individu-cible passe par une double identification, celle de l'investisseur étranger et celle de la personne en charge du projet au sein de l'organisation. Le premier choix, c'est-à-dire celui des projets d'investissement pose de nombreux problèmes dans la mesure où il n'existe aucune liste à priori. Les difficultés rencontrées lors du second choix sont liées au fait que l'on s'adresse en général à des personnalités occupant une fonction hiérarchique élevée, par conséquent peu disponibles et changeant fréquemment de lieu de travail⁹⁵. En outre, les données concernant les projets sont souvent confidentielles. La constitution d'un réseau de relations comprenant principalement des représentants d'agences de promotion et des experts du domaine constitua l'un des éléments clés pour faire face à ces conditions défavorables et pour rentrer en contact avec des investisseurs étrangers.

Les pays à partir desquels a été construit l'échantillon sont la Belgique, la France, l'Irlande et la Suisse. Deux raisons expliquent cette délimitation géographique.

- La volonté d'étudier des lieux d'implantation dont la structure organisationnelle d'accueil diffère fortement.
- La non diffusion par certaines agences de promotion d'information sur les investissements récents, pour des raisons de confidentialité.

Tableau 36: Population cible: caractéristiques

Type de contrainte	Caractéristique
Individu	Personne ayant suivi le projet d'implantation
Organisation	Investisseurs étrangers, de type nouvelle implantation (voir chapitre 2)
Espace	Europe (Belgique, France, Irlande et Suisse)
Temps	Période 1990 - 1994

⁹⁵ Pour une discussion des problèmes que pose l'identification d'une population cible lors d'une enquête en milieu industriel, voir Evrard et al. (1993).

La proximité dans le temps du projet d'implantation était nécessaire pour les deux raisons suivantes:

- Au vu du caractère très spécifique de l'enquête, il était primordial de retrouver la personne ayant dirigé le projet afin de pouvoir lui adresser le questionnaire.
- La personne interrogée devait être en mesure de se souvenir d'éléments ayant ponctué la vie du projet.

Il s'agit donc d'une population très spécifique et peu nombreuse, pour laquelle il n'existe pas de liste exhaustive des individus qui la composent.

3. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

La non existence d'une liste d'individus composant notre population ne nous permet pas de sélectionner aléatoirement les unités de l'échantillon. Nous avons donc constitué notre échantillon par choix raisonné. L'objectif poursuivi par cette méthode est de constituer un échantillon se rapprochant le plus possible de la population cible tout en éliminant les individus qui manifestement ne correspondent pas aux caractéristiques de la population étudiée.

Au vu des remarques précédentes, la constitution de l'échantillon de départ a nécessité de gros efforts en vue d'identifier des projets d'implantation et surtout les personnes ayant dirigé le processus. L'échantillon a été constitué sur la base d'une revue de presse nationale et internationale, des contacts professionnels établis par l'auteur (voir chapitre 4), ainsi qu'à partir des sources d'information supplémentaires suivantes:

- Des listes chronologiques, d'investisseurs et des personnes clés à contacter au sein d'organisations récemment implantées, fournies par dix agences de promotion représentant des régions et pays en Europe⁹⁶.

⁹⁶ Pour des raisons de confidentialité, nous ne sommes pas en mesure de citer les agences de promotion nous ayant fournis de telles informations. En vue de préserver l'anonymat de leur "client", plusieurs agences ont refusés de nous communiquer une liste des implantations récentes dans leur région.

- Les documents promotionnels obtenus auprès des agences de promotion visitées (newsletter, brochures) qui fréquemment relatent les derniers succès obtenus en matière d'implantation.
- Certains investisseurs nous ont mis en relation avec d'autres sociétés récemment implantées. Cette source est particulièrement appréciée par le fait qu'elle permet d'identifier avec beaucoup de précision, non seulement les investisseurs, mais également les personnes chargées de la conduite du projet.

Il s'agit donc d'une procédure de construction d'échantillon de type boule de neige ou "snowballing". L'avis d'experts du domaine ainsi que les pratiques observées dans ce champs d'étude nous ont confortés dans le choix d'un échantillon non probabiliste.

4. PRÉ-TEST DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès de huit personnalités. Le faible nombre de personnes soumises au pré-test, comparativement aux trente unités recommandées dans la littérature (Kress, 1988) s'explique par les raisons suivantes. D'une part, l'étroitesse de l'échantillon dont nous disposions au départ ne nous autorisait pas à réaliser un pré-test aussi important et d'autre part, les huit questionnaires pré-testés nous ont tous conduits à des modifications mineures et identiques.

Cette procédure nous a permis de tester les éléments traditionnellement cités dans la littérature, soit la compréhension sémantique, l'ordre des questions, la pertinence des informations recueillies et la clarté des libellés, des textes d'introduction et de liaison (Kress, 1988; Lambin, 1990 et Evrard et al., 1993).

5. PROCÉDURE D'ENVOI

L'enquête a débuté au mois de janvier 1995. Le questionnaire a fait l'objet de deux envois postaux à un mois d'intervalle. Chaque questionnaire était

numéroté en vue d'identifier les non répondants et cela afin de leur faire parvenir un nouveau questionnaire. Chaque envoi postal a été suivi par une relance téléphonique (après 7/10 jours selon les pays de destination). Les rappels téléphoniques se justifiaient dans notre cas notamment dans la perspective de remédier à certaines faiblesses inhérentes au mode d'administration choisi. Ces relances nous ont permis:

- D'accroître le taux de réponse, qui dans le cas d'enquête par voie postale s'élève en général à 5-10% (Kress, 1988) (l'échantillon de départ étant relativement étroit).
- De vérifier que le questionnaire soit effectivement transmis à la personne concernée.
- D'identifier les principales causes de non renvoi du questionnaire.
- De réduire le temps de retour du questionnaire.

Au vu du type d'individu composant notre population, il est important de souligner le rôle prépondérant joué par les relances téléphoniques. Du fait du caractère le plus souvent confidentiel de ce type d'investissement, il s'agissait du seul moyen dont nous disposions pour convaincre nos interlocuteurs de l'intérêt de notre recherche et de l'importance de leur participation. En outre, ce moyen nous a permis d'obtenir des commentaires pertinents sur l'étude elle-même et de façon plus générale sur le sujet.

Le questionnaire ainsi que la lettre d'accompagnement ont été élaborés en français puis traduits en anglais par deux personnalités de langue maternelle anglaise. Une procédure inverse (traduction de l'anglais vers le français) nous a permis de vérifier la similarité des contenus.

CHAPITRE 9: RÉSULTATS EMPIRIQUES

Ce chapitre est consacré aux résultats obtenus suite à l'enquête que nous avons menée auprès d'investisseurs étrangers. La première partie s'intéresse aux sources d'information utilisées par les investisseurs durant leur processus de choix, alors que la seconde aborde le problème des services aux investisseurs. Plusieurs implications, présentant un intérêt considérable aussi bien du point de vue du manager que de celui du chercheur en gestion, sont mises en évidence.

1. LES DONNÉES COLLECTÉES

Les paragraphes qui suivent s'attachent à décrire les caractéristiques des données collectées et analysent quelques aspects relatifs au processus de choix d'un lieu d'implantation

1.1. Taux de réponse

Sur les 197 questionnaires envoyés, 82 questionnaires nous ont été retournés et 75 ont été retenus pour l'analyse statistique (taux de réponse: 38.07%). L'ensemble des résultats présentés ci-dessous sont des indicateurs à considérer avec précaution puisque, pour les raisons que nous avons déjà mentionnées, ils reposent sur un échantillon non probabiliste. Ils représentent néanmoins une base d'analyse extrêmement intéressante dans ce domaine et constituent, à notre avis, une bonne approximation des caractéristiques du marché de l'investissement. L'ensemble des analyses statistiques qui suivent ont été réalisées à l'aide du logiciel StatView 4.02 pour MacIntosh.

Tableau 37: Taux de réponse

Période ^a	Questionnaires reçus	Taux de réponse en % ^b
Premier envoi	34	17.25
Second envoi	41	20.81
Total	75	38.07

^a Chaque envoi a été suivi d'une relance téléphonique.

^b En % du nombre de questionnaires envoyés.

Compte tenu des difficultés qu'il y a à collecter des données dans ce domaine le taux de réponse est très satisfaisant et les résultats empiriques représentent à notre connaissance et selon des articles récents (Hood et Wilson, 1994) une première pour ce champs d'analyse. Le tableau 38 recense les principales causes de non renvoi des questionnaires que nous avons pu identifier de façon certaine.

Tableau 38: Motifs de non participation à l'enquête

Motifs de non renvoi	Nombre	En %
Cessé activité	4	5.48
Mauvaise cible (implanté avant 1990, pas de relation avec AP ^a)	20	27.40
Manque d'intérêt/confidentiel/manque de temps	41	56.16
Personne plus en charge	8	10.96
Total	73	100.00

^a AP = agence de promotion.

Dans une étude s'adressant au même type de population, Rees (1974) met en évidence le fait que le taux de réponse dépend de la volonté de la société de bien vouloir divulguer l'information demandée (confidentialité) et de celle du décideur de bien vouloir participer à l'enquête (manque d'intérêt et de temps). Notre étude confirme ces résultats.

La mauvaise qualité et le faible taux de réponse obtenus aux questions ayant trait au "niveau de risque perçu" par l'investisseur et à la "la taille relative du projet" nous ont contraint à ne pas tester les hypothèses qui s'y référaient ($H1_0$, $H2_0$, $H9_0$, $H10_0$, $H17_0$ et $H21_0$). Très souvent, les investisseurs n'ont pas divulgués les montants investis dans chaque projet.

1.2. Caractéristiques des répondants

Parmi les 75 réponses utilisées, 29 correspondent à des projets de création de centre de production, 21 à des projets de création de centre de production élargi incorporant une autre fonction, 9 correspondent à la création de quartier général incorporant un centre de R&D, 7 correspondent à la création d'un centre de distribution et les 9 derniers projets correspondent aux activités ne pouvant être classées dans ces catégories.

Les représentations par secteur d'activité, provenance géographique et destination sont décrites dans les tableaux qui suivent (tableau 39, 40 et 41). Il s'agit des seules données dont nous disposons a priori permettant de mesurer le niveau d'adéquation entre les questionnaires envoyés et les questionnaires reçus.

Tableau 39: Origine de l'investisseur

Provenance	Envoyé	Envoyé (%)	Observé (O _i)	Observé (%)	Théorique (T _i)
États-Unis/Canada	95	48.22	43	57.33	36.17
Europe	83	42.13	25	33.33	31.60
Asie	19	9.64	7	9.33	7.23
Total	197	100.00	75	100.00	75.00

Tableau 40: Lieu d'implantation

Destination	Envoyé	Envoyé (%)	Observé (O _i)	Observé (%)	Théorique (T _i)
France	60	30.46	25	33.33	22.84
Irlande	62	31.47	26	34.67	23.60
Suisse	37	18.78	15	20.00	14.09
Belgique	38	19.29	9	12.00	14.47
Total	197	100.00	75	100.00	75.00

Tableau 41: Secteur d'activité

Secteur d'activité	Envoyé	Envoyé (%)	Observé (O _i)	Observé (%)	Théorique (T _i)
Automobile	36	18.27	12	16.00	13.71
Pharmacie-Chimie	41	20.81	20	26.67	15.61
Électronique	55	27.92	27	36.00	20.94
Biens de consommation	36	18.27	12	16.00	13.71
Autres	29	14.72	4	5.33	11.04
Total	197	100.00	75	100.00	75.00

Afin de tester si le fait de répondre ou de ne pas répondre au questionnaire est indépendant de la catégorie choisie (secteur d'activité, provenance géographique et destination) et afin de tester la représentativité des réponses reçues comparativement à la répartition des questionnaires envoyés, nous avons effectué un test d'homogénéité à l'aide de la statistique du chi-deux (χ^2). Ce test est brièvement décrit ci-dessous. Nous en profitons également pour introduire le test d'indépendance du chi-deux (χ^2) qui est utilisé dans la suite de ce chapitre.

a) Test d'homogénéité:

Ce test s'interroge sur la conformité de la distribution des fréquences observées à une distribution de fréquences attendues. Il mesure les écarts entre les fréquences observées et les fréquences théoriques et permet d'évaluer la probabilité de tels écarts si l'hypothèse nulle est vraie. La statistique du chi-deux (χ^2) s'écrit de la manière suivante (voir notamment Wonnacott et Wonnacott, 1991):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - T_i)^2}{T_i}$$

O_i : fréquences observées dans la classe i (questionnaires reçus).

T_i : fréquences théoriques dans la classe i (envoyé • total observé / total envoyé).

k : nombre de catégories (secteur d'activité = 5, provenance géographique = 3 et destination = 4).

Plus les écarts entre O_i et T_i sont grands, plus la statistique du chi-deux est grande et plus l'on se rapproche du seuil où l'on rejette l'hypothèse nulle ($H_0: O_i = T_i$ et hypothèse alternative, $H_1: O_i \neq T_i$).

b) Test d'indépendance:

Le test d'indépendance du chi-deux (χ^2) analyse le degré d'association entre deux variables. Il est semblable au test décrit ci-dessus, mais porte sur deux variables. L'hypothèse nulle stipule "que le phénomène X est indépendant du phénomène Y". A l'inverse, l'hypothèse alternative suppose qu'il existe un lien entre les deux phénomènes comparés.

A la lecture des résultats du test d'homogénéité, la proportion des répondants est identique à la proportion des envoyés sur les trois critères considérés. Les 75 questionnaires retenus sont donc représentatifs de la population de départ en ce qui concerne les critères secteur d'activité ($\chi^2 = 7.9$), provenance géographique ($\chi^2 = 2.68$) et destination ($\chi^2 = 2.57$). Dans les trois cas, les valeurs calculées du Chi-deux sont inférieures aux valeurs critiques données par la table $\chi^2_{(5-1)} = 9.49$, $\chi^2_{(3-1)} = 5.99$ et $\chi^2_{(4-1)} = 7.81$ au seuil de 5%. Le niveau élevé du χ^2 concernant le secteur d'activité (7.9), s'explique avant tout par le nombre

relativement faible de questionnaires renvoyés par les investisseurs appartenant à la catégorie "autres".

La répartition de notre échantillon selon la taille des entreprises à l'origine de l'investissement et selon la taille des projet réalisés en termes d'emplois est présentée dans le tableau 42. A un seuil de 10%, il semble, et cela n'est pas étonnant, que la taille de l'implantation en termes d'emplois soit liée à la taille de l'organisation ($\chi^2 = 5.60$, probabilité critique⁹⁷ = 0.06).

Tableau 42: Relation taille de l'implantation - taille de l'organisation

Taille organisation Taille projet ^a	< 500 employés	> 500 employés	Total
1 - 20 emplois créés	14 (53.85%) 51.85%	12 (46.15%) 26.09%	26 (100%) 35.62%
21 - 69 emplois créés	8 (33.33%) 29.63%	16 (66.67%) 34.78%	24 (100%) 32.88%
70 et plus emplois créés	5 (21.74%) 18.52%	18 (78.26%) 39.13%	23 (100%) 31.50%
Total	27 (36.99%) 100%	46 (63.01%) 100%	73 ^b

^a La médiane s'élève à 35, maximum = 2000.

^b Deux individus n'ont pas indiqué le nombre d'emplois créés par le projet.

Dans près de 80% des cas, les grandes entreprises (> 500 employés) se trouvent à l'origine des gros projets.

⁹⁷ Dans la suite de ce travail, le terme de probabilité critique est remplacé par "p-critique".

1.3. Processus de choix d'un lieu d'implantation: quelques résultats

Dans les paragraphes qui suivent, les hypothèses relatives au lien existant entre la taille de l'organisation et respectivement le niveau d'expérience de l'investisseur et le degré de formalisation des procédures sont testées (voir tableau 43). La durée du processus et le nombre de régions considérées sont également analysés.

Tableau 43: Test d'indépendance entre la taille de l'organisation et différents facteurs

Facteurs testés	χ^2 (p-critique)	Décision ^a
Degré de formalisation	14.88 (0.0006)	H11 ₀ rejetée
Expérience organisation	11.047 (0.004)	H12 ₀ rejetée
Expérience individu	11.654 (0.003)	H13 ₀ rejetée

^a Seuil de signification de 0.05.

a) Degré de formalisation

En terme de savoir-faire lié au choix d'un nouveau lieu d'implantation, il semble que les grandes organisations disposent d'un niveau de formalisation plus élevé que les sociétés de petite taille ($\chi^2_1 = 14.88$, p-critique = 0.0006). L'hypothèse d'indépendance est donc rejetée (H11₀).

Sur 68 réponses utilisables à cette question, seules 11 sociétés (dont 9 de grande taille) disposent à la fois d'une liste de facteurs clé et de principes fixés par écrit (niveau de formalisation élevé), 13 sociétés (toutes de grande taille) disposent uniquement d'une liste de facteurs clés (niveau de formalisation moyen) et 44 sociétés (soit près de 65%, dont 24 de petite taille et 20 de grande taille) ne disposent d'aucune procédure particulière (niveau de formalisation faible). A l'exception de quelques grandes sociétés, ces résultats semblent confirmer le caractère ponctuel et unique du processus de choix d'un lieu d'implantation n'impliquant le plus souvent qu'un faible effort de formalisation préalable.

Tableau 44: Niveau de formalisation en fonction de la taille de l'organisation

Niveau de formalisation	Taille de l'organisation	
	< 500 employés	> 500 employés
Faible	24	20
Moyen	0	13
Élevé	2	9
Total	26	42

Cette constatation nous pousse à croire que l'agence de promotion en tant que prestataire de services est susceptible d'apporter une structure et une assistance primordiale aux investisseurs et un ajout de valeur important au processus de choix. Cette remarque semble d'autant plus vraie, lorsqu'il s'agit de sociétés de petite taille. L'agence peut alors assister l'investisseur au moment de l'élaboration d'une liste de facteurs clés.

b) Niveau d'expérience

Mieux organisées pour faire face à ce genre de décision, les grandes organisations (> 500 employés) disposent de façon globale d'une plus grande expérience ($\chi^2 = 11.047$, p-critique = 0.004) et de personnel dont le niveau d'expérience en matière de choix de lieu de localisation est plus élevé que dans les petites organisations (< 500 employés) ($\chi^2 = 11.654$, p-critique = 0.003). Les hypothèses d'indépendance sont par conséquent rejetées dans ces deux cas (H12₀, H13₀).

Sur les 75 chefs de projets interrogés, 18 d'entre eux (dont 16 appartiennent à de grandes sociétés) indiquent avoir dirigé plus de 6 projets d'implantation au cours de leur carrière professionnelle, 23 (dont 17 appartiennent à de grandes sociétés) indiquent en avoir réalisé entre 3 et 5 et 34 (dont 19 appartiennent à de petites sociétés) en ont réalisés entre 1 et 2. Sur la base des résultats qui précèdent, on peut légitimement penser que les petites sociétés recherchent de

façon plus active une assistance extérieure (agence de promotion, consultant), dans la perspective de réaliser leur projet d'implantation.

Tableau 45: Degré d'expérience en fonction de la taille de l'organisation

Taille de l'organisation	< 500 employés	> 500 employés
Nombre de projets traités		
1 - 2	19	15
3 - 5	6	17
6 et plus	2	16
Total	27	48

c) Durée du processus

Les résultats obtenus quant à la durée du processus, définie comme la période de temps s'étalant entre la décision de réaliser une nouvelle implantation à l'étranger et le choix définitif du site, sont inférieurs aux résultats obtenus dans d'autres recherches (Texier, 1992). Les différences souvent importantes existant entre différents projets nous poussent à considérer la médiane comme mesure de tendance centrale (8 mois), la moyenne s'élevant à 10.4 mois.

La tendance à la diminution de la durée du processus de choix, mise en évidence au chapitre 5, semble se confirmer et tend à montrer l'importance que sont susceptibles de jouer des services visant à faciliter l'accès au territoire. Ces résultats soulignent une fois encore la nécessité pour l'agence de promotion de disposer d'une structure organisationnelle qui lui permette de répondre rapidement aux attentes de l'investisseur. Une telle structure présuppose notamment la création d'un point de contact unique pour l'investisseur (guichet unique) et un accès facilité et privilégié aux services gouvernementaux. La durée du processus demeure cependant importante et nécessite par conséquent l'établissement d'une relation durable avec l'investisseur.

Tableau 46: Durée du processus de choix d'un lieu d'implantation

Nombre de projets ^a	Durée du processus (mois) ^b
33	1 - 6
27	7 - 12
12	Plus de 12
Moyenne	10.4
Médiane	8

^a N = 72.

^b Le projet le plus rapide a duré deux mois, le plus lent trente six mois.

d) Lieux en concurrence

Les résultats présentés dans le tableau 47 confirment le fait que le processus de choix suivi par l'investisseur est un processus allant par élimination (Schmenner, 1982; Blair et Premus, 1987). Plus de 85% des investisseurs considèrent au moins deux régions supplémentaires en plus du lieu d'implantation qu'ils finissent par choisir, alors que seul 10% des investisseurs semblent connaître dès le début du processus le lieu où ils vont s'implanter⁹⁸. A l'inverse, la plus grande partie des investisseurs (67%) se limitent à la comparaison de cinq sites potentiels d'accueil. Ce phénomène peut s'expliquer, comme le souligne Koenig (1989, p. 782), par le fait que "*l'urgence des décisions à prendre renforce l'effet restrictif des contraintes budgétaires en limitant le nombre des propositions soumises à examen et elle oriente généralement le choix définitif en faveur du site qui convient le mieux aux priorités de l'heure*". Plus qu'une solution optimale, les investisseurs interrogés semblent arrêter leur recherche dès qu'ils ont trouvé une solution satisfaisante.

Du point de vue de l'agence de promotion, les chiffres présentés ci-dessus soulignent l'importance pour la région de faire partie du premier groupe de régions considérées par l'investisseur (on parle de "shortlist" ou "consideration

⁹⁸ Ce taux est inférieur au 30% mentionné par Texier (1992), concernant les entreprises n'effectuant aucune comparaison.

set"). Par conséquent, il est nécessaire de communiquer son offre bien en amont du début du processus de choix et d'adopter une approche pro-active en vue d'atteindre les investisseurs potentiels avant même le début du processus. Cette approche devrait être dirigée auprès d'un nombre restreint de compagnies correspondant au profil de la région d'accueil. Dans ce contexte, la présence d'un représentant dans le pays cible ainsi que le développement d'une batterie d'indicateurs (étude de rapport annuel, étude sectorielle, indice boursier) permettant l'identification d'investisseurs potentiels à contacter, jouent un rôle primordial. Une fois les investisseurs cibles identifiés, les contacts sont établis et les relations peuvent s'étendre parfois sur une très longue période de temps.

Lorsqu'on s'intéresse au type de régions considérées par les investisseurs, on se rend compte du caractère international de la comparaison effectuée. En fin de processus, dans 56% des cas, les lieux en concurrence cités par les investisseurs se trouvent dans des pays différents, dans 32% des cas, il s'agit du même pays, alors que dans 12% des cas, il s'agit d'une concurrence ayant lieu uniquement au niveau de la Grande-Bretagne (Angleterre, Écosse, Irlande et Pays de Galle).

Tableau 47: Nombre de régions considérées par les investisseurs à différents moments du processus

Nombre de régions considérées ^a	Au début du processus (nombre d'investisseurs)	En fin de processus (nombre d'investisseurs)
1	8 (10.67%)	20 (26.67%)
2	3 (4%)	39 (52%)
3	31 (41.33%)	14 (18.67%)
4 - 5	16 (21.33%)	1 (1.33%)
> 5	17 (22.67%)	1 (1.33%)
Total	75 (100%)	75 (100%)

^a Y compris le lieu d'implantation même.

Cette remarque vient confirmer le phénomène de concurrence globale auquel sont confrontées les agences de promotion et la nécessité pour ces organisations et pour les pays qu'elles représentent d'adopter de nouveaux types de comportements et de recourir à des techniques marketing en vue de se positionner face à la concurrence des autres lieux potentiels d'accueil. A cet égard, l'utilisation de moyens de communication globaux (réseau internet) devrait être pris en considération.

2. IMPORTANCE DES SOURCES D'INFORMATION

Cette partie évalue l'importance accordée par les investisseurs à quinze sources d'information, durant trois phases distinctes du processus de choix. Elle s'interroge également sur l'importance relative occupée par les sources personnelles/impersonnelles durant ce processus et sur le lien existant entre le degré d'importance accordé à ces sources et différents facteurs.

2.1. Importance globale: sources personnelles - impersonnelles

Le tableau 48 présente par ordre d'importance (basé sur la phase deux), les moyennes et écart-types des notes obtenues par les différentes sources d'information lors des trois phases considérées (75 questionnaires utilisés).

Ce classement est un indicateur de l'impact que peuvent avoir certains véhicules promotionnels sur les investisseurs à la recherche d'un lieu d'implantation et devrait être pris en compte dans le choix du mix promotionnel élaboré par une agence de promotion.

Tableau 48: Importance accordée par les investisseurs à différentes sources d'information

Sources ^a	Phase 1 ^d	Phase 2	Phase 3
	Moyenne (E-type)	Moyenne (E-type)	Moyenne (E-type)
Visite de site	2.63 (1.6)	3.62 (1.3)	3.5 (1.55)
Interne	3.15 (1.45)	3.26 (1.27)	3.42 (1.36)
Investisseur AP ^b	2.25 (1.35)	2.93 (1.41)	2.71 (1.45)
Consultant	2.43 (1.31)	2.84 (1.33)	2.82 (1.49)
Investisseur NAP ^c	2.19 (1.3)	2.72 (1.5)	2.5 (1.47)
Hors société	2.46 (1.36)	2.66 (1.3)	2.59 (1.37)
Filiale	2.55 (1.44)	2.65 (1.44)	2.59 (1.45)
Représentant agence	2.22 (1.18)	2.62 (1.17)	2.57 (1.38)
Brochure	1.99 (1.19)	2.52 (1.34)	1.87 (1.13)
Publicité	1.82 (1.13)	2.16 (1.29)	1.91 (1.29)
Article rédactionnel	1.96 (1.26)	2.14 (1.26)	2.03 (1.24)
Étude consultant	1.97 (1.24)	2.09 (1.24)	1.96 (1.26)
Classement région	1.9 (1.16)	2.08 (1.22)	1.97 (1.24)
Séminaire	1.71 (1.13)	2 (1.23)	1.72 (1.16)
Publication spécialisée	1.68 (0.98)	1.74 (0.93)	1.58 (0.88)
	n = 70	n = 73	n = 72

1 = pas du tout important, 5 = très important.

^a L'ensemble des sources d'information sont décrites de façon détaillée au chapitre 7.

^b AP = Investisseur présenté par l'agence. ^c NAP = Investisseur non présenté par l'agence.

^d Les phases sont décrites dans le chapitre 7, point 4.

Les visites de sites organisées par les agences de promotion, ainsi que la consultation de collègues à l'interne, représentent les sources d'information privilégiées par les investisseurs. Les visites de site sont importantes puisqu'elles permettent non seulement d'instaurer un climat de confiance, mais également de vérifier la façon dont circule l'information. De plus, cette source représente pour l'investisseur l'un des seuls moyens de "tangibiliser" l'offre de la région. Ces résultats vont dans le sens des recherches entreprises par Luffmann (1974) qui montrent que les acheteurs en milieu industriel considèrent la "visite d'un fournisseur" comme le facteur le plus important lors de la recherche et du choix d'un nouveau fournisseur. Ces chiffres impliquent de la part de l'agence de promotion, premièrement, une réflexion en profondeur sur la façon la plus efficace d'organiser des visites de sites (voir chapitre 6) et deuxièmement un effort particulier en vue d'identifier les personnes à "l'interne" qui participent au projet. Finalement, ces résultats montrent la nécessité pour l'agence de promotion de développer et d'entretenir des relations directes avec les investisseurs potentiels, indépendamment des relations qu'elle est susceptible de créer avec d'autres acteurs (divers intermédiaires).

Parallèlement à ces deux sources d'information, l'élément bouche-à-oreille semble occuper une place importante. Comme l'indique Martilla (1971), le rôle joué par le bouche-à-oreille entre firmes est avant tout lié à la situation envisagée. Dans notre cas, de par le caractère le plus souvent risqué de la situation à laquelle ils sont confrontés et malgré la spécificité de leur problèmes, les investisseurs semblent favoriser le bouche-à-oreille et recherchent de l'expérience auprès d'autres investisseurs en vue de réduire le niveau de risque perçu. En termes de bouche-à-oreille, on se rapproche fortement des résultats obtenus dans le cadre du choix d'un produit de haute technologie pour lequel il n'existe que peu ou pas de connaissances préalables (Abratt, 1986). Il semble qu'il en soit de même dans le cas de l'acquisition de services professionnels où les contacts personnels représentent la source d'information privilégiée (Wheiler, 1987).

De façon plus globale, les sources d'information de types personnelles qui impliquent une relation directe avec un interlocuteur obtiennent systématiquement des scores supérieurs aux sources d'information de types impersonnelles. Les tests de *t* effectués nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle (H_{10}) et de confirmer l'hypothèse alternative (H_{11}) selon laquelle les investisseurs accordent une importance supérieure aux sources d'information de types personnelles, quelle que soit la phase du processus considérée.

Tableau 49: Différence d'importance entre les sources d'information personnelles (A) - impersonnelles (B)

Phase	Écart moyen	d.l.	t et (p-critique)
A ₁ - B ₁	0.746	67	4.578 (<0.0001)
A ₂ - B ₂	0.798	68	6.120 (<0.0001)
A ₃ - B ₃	0.996	67	11.47 (<0.0001)

Cette analyse vient corroborer les résultats obtenus lors de recherches précédentes consacrées à un achat en milieu industriel (Moriarty et Spekman, 1984). Ces résultats vont également dans le sens des hypothèses formulées par Zeithaml (1981) et des résultats obtenus par Murray (1981) et Wheeler (1987), selon lesquels l'acheteur de services aurait plus confiance en des informations en provenance de sources personnelles impliquant une relation.

Dans le cas d'un processus de choix complexe et risqué, l'élément relationnel semble donc occuper une place centrale lors de chaque phase du processus de choix. L'importance de la relation s'explique, premièrement, par le fait que les deux parties recherchent une information en plus grande quantité et de meilleure qualité que dans le cas de l'acquisition d'un bien banalisé (fonction d'échange d'information) et, deuxièmement, par la nécessité d'adapter le produit en fonction des attentes du client (Turnbull, 1990). Cette constatation est d'autant plus importante dans le contexte d'un processus de choix complexe, que de multiples paramètres font l'objet de négociation et d'une adaptation sur mesure. Dans le cas de la relation agence de promotion - investisseurs étrangers, les contacts personnels instaurés déjà bien avant le début du processus de choix sont susceptibles de réduire de façon considérable la distance psychique qui sépare les deux parties et de déboucher sur une meilleure compréhension des attentes réciproques. Bien qu'il soit difficile de l'affirmer, il semble que les sources personnelles représentent non seulement l'unique source d'information recherchée par les investisseurs, mais également l'unique moyen d'obtenir une information pertinente durant le processus de choix.

L'importance accordée aux sources d'information personnelles a également des implications en termes de structure organisationnelle de l'agence de promotion.

Une interaction forte avec l'investisseur implique que les personnes chargées de la promotion d'une région disposent d'une certaine liberté d'action et d'une grande flexibilité. Elle présuppose également une représentation de l'agence dans le pays de l'investisseur. Pour satisfaire cette exigence, la plupart des agences de promotion en Europe ont choisi la forme semi-gouvernementale, qui autorise cette flexibilité, tout en permettant d'avoir un accès privilégié aux services gouvernementaux. En général, elles ont également développé des représentations dans plusieurs pays cibles.

A l'autre extrémité les sources de type impersonnelles, comprenant des instruments promotionnels utilisés par la plupart des agences de promotion (publicité, séminaire), obtiennent de faibles scores, comparativement aux actions impliquant une relation directe et personnalisée avec l'investisseur (visite de site, investisseur présenté par l'agence, représentant). Ces résultats s'inscrivent dans la lignée de plusieurs recherches (voir par exemple Dempsey, 1978), dans lesquelles les sources impersonnelles et non commerciales (articles rédactionnels, classement région, et publication spécialisée) obtiennent également de faibles scores. De telles sources d'information ne contiennent pas en général des données suffisamment détaillée, nécessaires à une décision d'implantation. Comme le suggèrent Parasuraman et Zeithaml (1983), bien que de telles sources obtiennent de faibles scores, cela ne signifie pas qu'elles doivent être abandonnées. Au contraire, les sources de types impersonnelles et commerciales peuvent être utiles comme moyen visant à communiquer et à renforcer l'image d'un lieu d'implantation concurrentiel.

Parallèlement à cette évaluation globale, les investisseurs se sont prononcés sur le rôle joué par les instruments promotionnels utilisés par la région sur le choix du lieu d'investissement final. Les résultats montrent que ces techniques ne sont pas à l'origine de l'intérêt porté par les investisseurs à leur future région d'implantation et que leur rôle en termes de rappel semble relativement faible (tableau 50). Les actions entreprises par l'agence de promotion permettent plutôt de confirmer, voire renforcer certaines opinions que l'investisseur s'étaient déjà forgées a priori et de mieux cerner les opportunités présentes dans la région. Le rôle des instruments promotionnels semble donc plus important au moment où l'investisseur évalue un nombre limité de régions d'accueil, qu'au moment où l'investisseur doit sélectionner un échantillon de régions.

Tableau 50: Décision d'implantation et rôle des instruments promotionnels

Rôle des instruments promotionnels	Moyenne	Écart-type
Établir des contacts avec les représentants de la région	3.92	1.14
Accroître ma confiance vis-à-vis de cette région	3.69	1.15
Mieux cerner les opportunités offertes par cette région	3.66	0.81
Différencier les régions potentielles d'accueil	3.43	1.05
Modifier ma perception vis-à-vis de cette région	2.61	1.12
Me rappeler la présence de cette région	2.47	1.08
Découvrir une nouvelle région	2.37	1.18

n = 73. 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord.

Cet élément peut s'expliquer par le fait que l'investisseur, au moment où il choisit l'option de s'implanter à l'étranger connaît déjà une partie ou la totalité des lieux potentiellement intéressants. L'importance accordée par les investisseurs aux deux libellés "me rappeler la présence de cette région" et "découvrir une nouvelle région" est par conséquent faible. De plus, les régions d'accueil que nous avons considérées dans cette recherche jouissent déjà, au niveau international, d'une certaine image de lieu d'implantation⁹⁹.

A ce stade de l'analyse, il est important de mentionner le niveau élevé des écart-type qui indiquent des variations très fortes quant aux notes affectées à chaque source d'information par les investisseurs. Cet élément semble confirmer le fait

⁹⁹ Wells et Wint (1991) suggèrent, par analogie au processus d'achat en milieu industriel, que certains instruments promotionnels seraient plus efficaces selon le stade de développement (en termes de lieu d'implantation) auquel se trouve chaque pays/région. Une analyse comparative, menée auprès de pays se trouvant à des stades de développement différents, en termes de lieu d'accueil d'investissement, pourrait apporter des résultats intéressants quant aux sources d'information consultées et quant au rôle particulier joué par les instruments promotionnels développés par une agence de promotion.

selon lequel "en dehors des très grandes entreprises, le choix de la localisation demeure une décision dont le caractère est exceptionnel, et il n'est pas commode de discerner des normes de comportement auquel il soit possible de faire référence" (Koenig, 1989, p. 788). L'identification des attentes de chaque investisseur à travers l'établissement de relations personnelles et l'offre d'une solution sur mesure semblent donc constituer la voie à suivre pour les agences de promotion.

2.2. Importance selon la phase du processus

Afin de mettre en évidence des différences d'importance accordées aux sources d'information de types personnelles et impersonnelles durant les trois phases du processus de choix précédemment définies, nous avons effectué un test de comparaison de moyennes (t)¹⁰⁰. Les résultats sont présentés dans les deux tableaux qui suivent (tableaux 51 et 52).

Tableau 51: Différence d'importance accordée par l'investisseur aux sources d'information personnelles (A) lors des trois phases du processus de choix

Phases comparées	Écart moyen	d.l.	t et (p-critique)
A ₂ - A ₁	0.357	67	2.91 (0.002)
A ₃ - A ₁	0.299	67	2.547 (0.007)
A ₃ - A ₂	-0.058	67	-0.797 (0.786)

Sur la base des résultats présentés dans le tableau 51, on montre que les investisseurs accordent de façon significative une importance croissante aux sources d'information personnelles lorsqu'on considère le passage de la phase 1 à la phase 2 et le passage de la phase 1 à la phase 3. Par contre l'inverse se produit lorsqu'on considère le passage de la phase 2 à la phase 3. L'hypothèse (H14₁) selon laquelle l'investisseur accorde une importance croissante aux

¹⁰⁰ Test unilatéral.

sources personnelles au fur et à mesure qu'il progresse dans le processus de choix n'est par conséquent que partiellement vraie. Il semble en effet que la phase 2 joue un rôle particulier.

Tableau 52: Différence d'importance accordée par l'investisseur aux sources d'information impersonnelles (B) lors des trois phases du processus de choix

Phases comparées	Écart moyen	d.l.	t et (p-critique)
B ₁ - B ₂	-0.250	66	-3.140 (0.998)
B ₁ - B ₃	-0.049	67	-0.366 (0.642)
B ₂ - B ₃	0.235	67	1.544 (0.064)

Au contraire de ce que pouvaient laisser suggérer certaines études (Ozanne et Churchill, 1971), le tableau 52 montre que les investisseurs n'accordent pas plus d'importance aux sources d'information impersonnelles au début du processus. Au contraire, l'importance accordée est plus forte en phase 2, en phase 3 et finalement en phase 1. Elle demeure cependant très faible. L'hypothèse H14₀ ne peut donc être prise en compte.

Parallèlement à l'analyse qui précède, le tableau 53 met en évidence les différences d'importance accordées par les investisseurs à chaque source d'information, selon la phase du processus.

Pour chaque source considérée, la valeur de t (t_c) et la probabilité critique (p-critique) ont été calculées (test bilatéral). A titre d'exemple, une valeur négative de t_c (- 5.180) signifie que les investisseurs interrogés considèrent les visites de site comme étant plus importantes lors de la phase 2 que lors de la phase 1. A l'inverse, une valeur positive de t_c (4.723) signifie que les investisseurs interrogés attribuent une importance plus grande aux brochures lors de la phase 2 comparativement à la phase 3.

Tableau 53: Valeurs de t

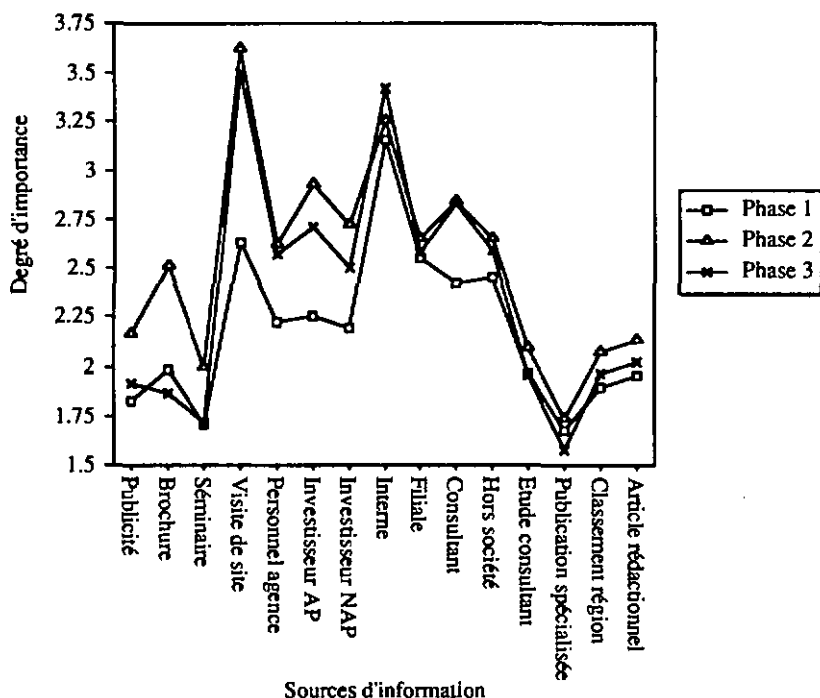
Sources	Phase (1 - 2) t_c et (p-critique)	Phase (1 - 3) t_c et (p-critique)	Phase (2 - 3) t_c et (p-critique)
Visite de site	-5.18 (<0.0001)	-3.694 (0.0004)	0.549 (0.585)
Interne	-1.04 (0.302)	0.496 (0.621)	-1.662 (0.101)
Investisseur AP	-4.084 (0.0001)	-2.348 (0.022)	1.647 (0.104)
Consultant	-2.821 (0.006)	-2.15 (0.035)	0.148 (0.883)
Investisseur NAP	-3.228 (0.002)	-1.753 (0.084)	2.025 (0.047)
Hors société	-1.372 (0.175)	-0.853 (0.397)	0.541 (0.59)
Filiale	-0.814 (0.418)	-0.228 (0.821)	0.614 (0.541)
Représentant agence	-2.396 (0.019)	-1.335 (0.187)	-0.178 (0.859)
Brochure	-3.185 (0.002)	0.83 (0.409)	4.723 (<0.0001)
Publicité	-2.166 (0.034)	-0.611 (0.543)	2.323 (0.023)
Article rédactionnel	-1.589 (0.117)	-0.514 (0.609)	1.543 (0.128)
Étude consultant	-1.097 (0.277)	0.478 (0.635)	1.584 (0.118)
Classement région	-2.025 (0.047)	-0.926 (0.358)	1.722 (0.089)
Séminaire	-1.891 (0.063)	-0.093 (0.927)	2.643 (0.01)
Publication spécialisée	-0.814 (0.418)	1.223 (0.226)	2.021 (0.047)

Sur la base de ces résultats (tableaux 51, 52 et 53) et à l'aide de la représentation graphique des notes moyennes obtenues par chaque source d'information (figure 3), lors de chaque phase, on peut montrer que les investisseurs interrogés accordent de façon globale, beaucoup moins d'importance aux sources d'information lors de la phase 1. Outre les huit valeurs significatives (tableau 53, colonne 1), toutes les sources d'information obtiennent des valeurs négatives.

L'importance accordée aux différentes sources d'information lors de la phase 1 est systématiquement inférieure à l'importance accordée aux mêmes sources durant les phases 2 et 3, mises à part la sources d'information "publication d'association spécialisée" et dans une bien moindre mesure les sources "brochure" et "interne". Lors de la phase 1, telle que nous l'avons définie, c'est-à-dire au moment de la "reconnaissance du problème", il semble que

l'investisseur ne soit pas encore véritablement concerné par le problème de collecte d'information. C'est avant tout à une analyse interne (3.15) que semble être consacrée cette première phase.

Figure 3: Sources d'information: moyenne selon les phases



La volonté de rechercher de l'information n'intervient véritablement qu'à partir de la phase 2 "étude de faisabilité". A ce stade, les sources d'information "visite de site", "investisseur présenté par l'agence", "consultant", "investisseur non présenté par l'agence", "représentant agence" et "brochure" notamment obtiennent des notes significativement supérieures à celles obtenues lors de la phase 1. La phase 2 semble correspondre au moment où l'investisseur est le plus actif en matière de collecte d'information. Finalement, les sources d'information "interne" et "filiale" semblent jouer un rôle identique quelle que soit la phase considérée.

Tableau 54: Processus de choix et sources d'information consultées

Phase du processus	Types de sources consultées ^a
Reconnaissance du problème	L'analyse interne prime. Importance globale faible accordée à la collecte d'information. Phase la moins importante en terme de collecte.
Étude de faisabilité	Analyse interne complétée par une importante recherche externe favorisant les sources personnelles et les brochures commerciales. Phase la plus importante en terme de collecte.
Choix final	Analyse interne complétée par une recherche externe favorisant les sources personnelles.

^a Importance sources personnelles > importance sources impersonnelles quelle que soit la phase du processus considérée.

Du fait qu'ils se trouvent confrontés à un processus de choix relativement long, complexe et à notre avis non linéaire, les investisseurs recherchent de l'information auprès de différentes sources, indépendamment de la phase du processus dans laquelle ils se situent, tout en privilégiant la phase 2. La phase du processus ne semble donc pas constituer un bon indicateur de l'importance accordée à chaque type de source d'information (personnelle - impersonnelle). Cette réflexion temporelle nous permet néanmoins de mettre en évidence la phase 2 comme étant la plus importante en terme de collecte d'information, mais également celle nécessitant le plus d'efforts de la part de l'agence de promotion. Néanmoins, les autres phases ne doivent pas être négligées. Au contraire, l'agence de promotion devrait se manifester bien avant que le processus de choix ne débute, l'objectif étant de faire partie du premier set de régions retenues par l'investisseur.

Au vu de l'importance plutôt faible accordée par les investisseurs à la collecte d'information lors de la phase 1 et du fait des écarts relativement faibles existants entre les phases 2 et 3, nous n'utilisons pour la suite de l'analyse plus qu'une seule variable définie comme la moyenne des notes accordées par les investisseurs aux sources d'information lors des phases 2 et 3. Les nouveaux scores rangés par ordre décroissants figurent dans le tableau 55.

Tableau 55: Choix d'un lieu d'implantation: importance des sources d'information

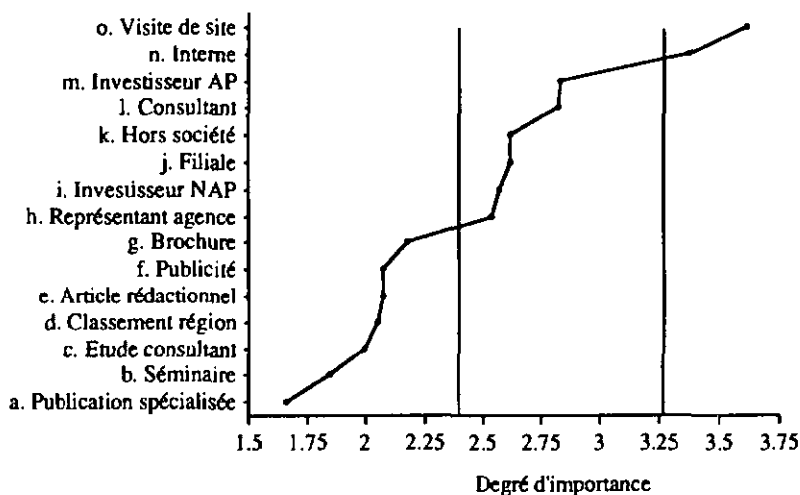
Sources	Moyenne phase 2 et 3	Ecart-type
Visite de site	3.61	1.19
Interne	3.37	1.24
Investisseur AP	2.83	1.33
Consultant	2.82	1.34
Hors société	2.62	1.25
Filiale	2.62	1.39
Investisseur NAP	2.57	1.4
Représentant agence	2.54	1.14
Brochure	2.18	1.1
Publicité	2.07	1.19
Article rédactionnel	2.07	1.22
Classement région	2.05	1.21
Étude consultant	1.99	1.2
Séminaire	1.85	1.12
Publications spécialisée	1.66	0.84

1 = pas du tout important, 5 = très important.

A partir de la nouvelle variable calculée et sur la base de l'importance moyenne accordée par les investisseurs aux différentes sources d'information, il est possible de mettre en évidence trois groupes de variables (figure 4). Le premier groupe obtient des scores inférieurs à la moyenne générale représentée par la première barre verticale (2.46) et ne comprend que des sources d'information de types impersonnelles (de "publication spécialisée" à "brochure"), n'impliquant pas de relation personnelle. En moyenne, ce type d'instrument est jugé comme "peu important" par les investisseurs. Le second groupe, composé du reste des

variables (de "représentant agence" à "visite de site") ne comprend que des sources d'information de type personnelles et peut être divisé en un groupe de sources d'information jugées "relativement importantes" (de "représentant agence" à "investisseur présenté par l'agence") et un groupe de sources d'information jugées comme étant "importantes" ("visite de site" et "interne").

Figure 4: Importance des sources d'information



Ces résultats confirment le fait que, dans le cas de l'acquisition d'une prestation et à plus forte raison d'une prestation complexe, le client recherche avant tout des contacts de type personnels.

2.3. Facteurs expliquant l'importance accordée aux sources d'information

Nous avons effectué sur chacune des sources d'information rapportées aux critères de segmentation retenus, des tests du chi-deux (χ^2) (voir tableau 56).

Tableau 56: Test d'indépendance entre l'importance accordée aux sources d'information et différents facteurs

Sources	Taille organisation χ^2_4 (p-critique)	Expérience individu χ^2_4 (p-critique)	Expérience organisation χ^2_4 (p-critique)
Visite de site	4.456 (0.107)	4.484 (0.344)	8.99 (0.062) ^b
Interne	0.507 (0.776)	1.427 (0.839)	9.922 (0.042) ^a
Investisseur AP	1.625 (0.443)	1.002 (0.909)	10.12 (0.039) ^a
Consultant	2.251 (0.324)	2.375 (0.667)	3.653 (0.455)
Investisseur NAP	0.19 (0.901)	3.226 (0.52)	1.335 (0.855)
Hors société	0.5 (0.779)	7.898 (0.095) ^b	0.53 (0.97)
Filiale	2.163 (0.339)	13.43 (0.009) ^a	5.724 (0.221)
Représentant agence	4.274 (0.118)	12.69 (0.013) ^a	2.215 (0.696)
Brochure	3.904 (0.14)	7.415 (0.115)	12.75 (0.013) ^a
Publicité	3.011 (0.222)	2.039 (0.728)	4.697 (0.319)
Article rédactionnel	7.092 (0.029) ^a	1.101 (0.894)	2.771 (0.596)
Étude consultant	0.05 (0.99)	0.843 (0.932)	3.556 (0.469)
Classement région	8.881 (0.019) ^a	2.931 (0.569)	6.69 (0.153)
Séminaire	3.677 (0.159)	1.607 (0.807)	7.767 (0.101)
Publication spécialisée	1.693 (0.428)	2.663 (0.615)	1.304 (0.86)

^a Seuil de signification de 0.05.

Les seuls résultats significatifs présentant un intérêt ont trait au niveau d'expérience en matière de processus de choix. Il semble que les organisations disposant d'une plus forte expérience de ce genre de processus (organisation et individu) accordent moins d'importance à des sources d'information de type commerciales, en provenance de l'agence de promotion, telles que "brochure" ($\chi^2_{4,0.05} = 12.75$, p-critique = 0.013), "investisseur présenté par l'agence" ($\chi^2_{4,0.05} =$

10.12, p-critique = 0.039) et "représentant agence" ($\chi^2_{4,0.05} = 12.69$, p-critique = 0.013). A l'inverse, l'importance accordée aux sources d'information propres à l'organisation "interne" ($\chi^2_{4,0.05} = 9.922$, p-critique = 0.042) et "filiale" ($\chi^2_{4,0.05} = 13.43$, p-critique = 0.009) est plus grande. Cette tendance s'explique notamment par le fait que les organisations expérimentées, en général de grande taille, disposent de compétences à l'interne et ont, par conséquent, moins besoin des services et conseils d'une agence gouvernementale. Elle est confirmée lorsqu'on croise la question ayant trait à l'influence jouée par l'agence de promotion sur l'ensemble du processus de choix avec l'expérience du répondant en matière de processus de choix d'un lieu d'implantation (voir point, 4.1). Les hypothèses relatives au lien existant entre l'importance accordée aux sources d'information et l'expérience de l'investisseur (organisation et individu) sont donc rejetées pour un petit nombre de sources (H18₀ et H19₀). Finalement la taille de l'organisation ne semble pas être un bon indicateur de l'importance accordée aux sources d'information (H20₀ acceptée).

3. RELATIONS ENTRE LES SOURCES D'INFORMATION

Cette partie met en évidence les liens existants entre les différentes sources d'information évaluées par les investisseurs. Dans cette optique, nous avons réalisé une analyse en composante principale (ACP).

3.1. ACP: description de l'instrument

L'analyse factorielle en composante principale (ACP) appartient au champ plus large des méthodes de statistique descriptive multidimensionnelle. Elle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres (individus/variables), en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables non corrélées (voir par exemple, Kendall, 1980; Diday et al., 1982; Bouroche et Saporta, 1992). L'analyse factorielle a trait aux techniques de représentation utilisant des axes principaux et constitue une technique de représentation graphique utilisée pour décrire des tableaux numériques. "*Les facteurs sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables*" (Evrard et al., 1993, p. 368). Il s'agit d'une méthode factorielle

linéaire qui permet de synthétiser une grande quantité de données par la construction de nouvelles variables, combinaisons linéaires des p variables de départ, non corrélées entre elles et de variance maximale.

A partir d'un tableau rectangulaire X à n lignes (individus) et p colonnes (variables) issu d'un questionnaire, on tente de résumer les informations contenues dans le tableau en un ensemble de combinaisons linéaires des variables initiales, en veillant à minimiser la perte d'information du fait de cette réduction. L'objectif poursuivi est de dégager un nombre réduit de facteurs indépendants entre eux. Ces facteurs, que l'on appelle "composantes principales", comprennent certains attributs initiaux et permettent de différencier les objets d'étude. A partir d'un nombre restreint de facteurs, il est ainsi possible de représenter une part importante de l'information contenue dans le tableau des données initiales. D'un espace constitué de p dimensions, on cherche à se ramener à un espace de dimension bien inférieure.

A partir d'un exemple simple à deux attributs, dont nous nous inspirons (Lambin, 1990), il est possible d'expliquer le principe du calcul des facteurs. Soit deux attributs (A_1 et A_2), n individus ($M_1...$) et G le centre de gravité des n individus (figure 5).

La variation totale (VT) du nuage de points par rapport à son centre de gravité G se mesure par:

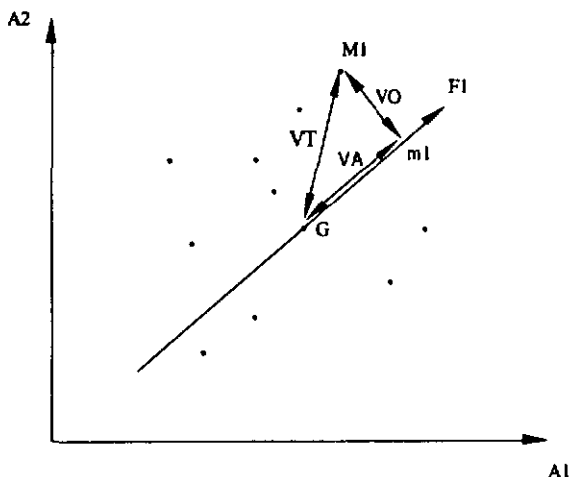
$$VT = \sum_{i=1}^n (M_i G)^2$$

En faisant passer un axe quelconque F_1 par G , la variation totale peut se décomposer en une somme de deux variations, la variation orthogonale (VO) et la variation axiale (VA):

$$VO = \sum_{i=1}^n (M_i m_i)^2$$

$$VA = \sum_{i=1}^n (m_i G)^2$$

Figure 5: ACP: représentation géométrique, exemple à deux attributs



Adapté de Lambin, 1990

D'après le théorème de Pythagore on peut écrire: $VT = VO + VA$. Comme les points (M_i) sont fixés par les données à disposition, VT est une constante. Par conséquent, plus l'axe est proche des points, plus VO est faible et plus VA est élevée. En conclusion, plus VA est élevée comparativement à VO , plus le degré d'association entre les observations (M_i) et l'axe F_1 est important. Dans le cas de l'ACP, l'objectif est de déterminer l'axe qui maximise la variation axiale et minimise la variation orthogonale. Cet axe F_1 constitue la première composante du nuage de points. Le rapport entre VA et VT est appelé taux d'inertie et correspond à une mesure de la quantité d'information restituée par l'axe.

L'axe F_1 exprime la liaison existant entre les deux attributs et constitue une combinaison linéaire de ces attributs (A_1 et A_2). Dans le cas où l'on se trouve en présence de p attributs, une seule composante principale ne suffit plus et l'on détermine un certain nombre d'axes supplémentaires orthogonaux entre eux, c'est-à-dire non corrélés entre eux, permettant de décrire le nuage de points avec le moins de perte d'information possible. On choisit donc comme axe F_2 celui qui, parmi les axes orthogonaux à F_1 , maximise la variation axiale.

L'ACP ne présente un intérêt pratique que lorsque la variance totale du nuage de points est concentrée sur les premiers axes. Dans ce cas, les axes

supplémentaires sont négligés et c'est ce qui permet de réduire la dimension du problème.

3.2. ACP appliquée aux sources d'information

Le tableau initial comprend 1125 données (75 individus interrogés sur 15 sources d'information). Il s'agit de données homogènes, puisque chaque attribut a été évalué sur une échelle de Likert à 5 dimensions (5 = très important; 1 = pas du tout important) (voir l'énoncé de la question 8, annexe 6). L'analyse effectuée repose sur la matrice des corrélations.

a) *Matrice des corrélations*

La matrice des corrélations présentée ci-dessous (tableau 57) indique la présence de corrélations entre les variables, c'est-à-dire d'éventuelles dimensions sous-jacentes permettant le regroupement des quinze sources d'information initiales en un nombre réduit de dimensions.

La source d'information "classement région" est par exemple fortement liée aux sources d'information "publication spécialisée" et "article rédactionnel" ($\text{cor} > 0.6$). Une telle constatation nous conforte dans notre choix d'utiliser une ACP pour analyser les données à disposition.

Tableau 57: Matrice de corrélation

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	
a																
b	0.6															
c	0.5	0.4														
d	0.4	0.2	0.4													
e	0.3	0.4	0.3	0.3												
f	0.4	0.3	0.4	0.5	0.5											
g	0.2	0.2	0.4	0.3	0.2	0.5										
h	0.1	-0.4	-0.1	0	0	0.1	0									
i	0.1	0.1	-0.2	-0.1	-0.1	0.1	-0.1	0.4								
j	0.2	0.2	0.2	0	0.3	0.1	0.3	0.2	0.1							
k	-0.2	0.1	0.2	0	0.2	0.2	0.6	0.1	0	0.1						
l	0.2	0.4	0.3	0.2	0.1	0.4	0.5	0	0.2	0.4	0.2					
m	0.2	0.4	0.3	0.2	0.2	0.3	0.4	0	0.2	0.2	0.4	0.6				
n	0.2	0.4	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.3	0.3	0.1	0.4	0.6			
o	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2	0	0.3	0.3	0.2	0.4	0.6	0.7		

a = publicité, b = brochure, c = séminaire, d = visite de site, e = représentant agence, f = investisseur présenté par l'agence, g = investisseur non présenté par l'agence, h = interne, i = filiale, j = consultant, k = hors société, l = étude consultant, m = publication spécialisée, n = classement région, o = article rédactionnel.

b) Détermination des axes

On se souvient que l'objectif principal de l'ACP revient à résumer les informations contenues dans un tableau en un ensemble de combinaisons linéaires des variables initiales (facteurs ou composantes principales), en veillant à minimiser la perte d'information liée à cette réduction. La notion de quantité d'information exprimée par les axes est donc primordiale et s'exprime principalement à travers les deux indicateurs suivants:

- Les valeurs propres: Il s'agit des valeurs propres de la matrice des corrélations. Les valeurs propres correspondent à la variance restituée par les différentes composantes. La variance obtenue pour chaque facteur (α) va en diminuant et peut être notée λ_α . La somme des valeurs propres est égale aux nombres de variables étudiées (p), c'est-à-dire quinze.
- Le taux d'inertie T_α : Il correspond à la part de l'inertie totale (I) expliquée par le facteur considéré. L'inertie totale correspond à la variance contenue dans le nuage des points étudiés. Cette quantité est égale au nombre de variables étudiées, c'est-à-dire quinze.

$$T_\alpha = \lambda_\alpha / I$$

Le tableau 58 indique les valeurs propres et les taux d'inertie associés aux sept premiers facteurs.

Tableau 58: Valeurs propres et taux d'inertie

Composantes	Valeurs propres	Taux d'inertie
Composante 1	4.66	0.311
Composante 2	2.01	0.134
Composante 3	1.54	0.103
Composante 4	1.27	0.084
Composante 5	1.04	0.069
Composante 6	0.81	0.054
Composante 7	0.73	0.049

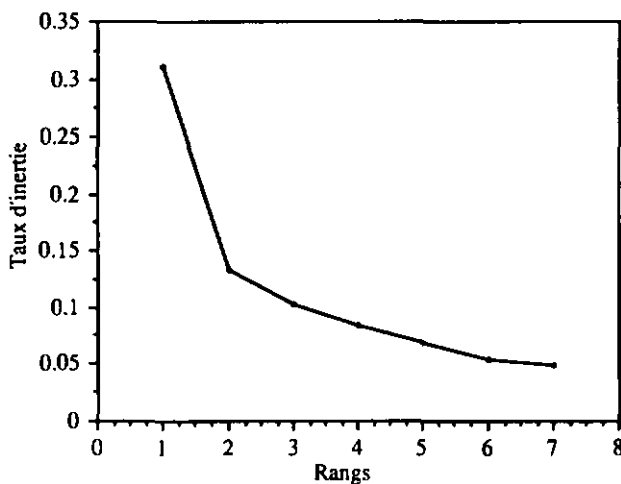
La première colonne correspond à la valeur propre associée à chaque facteur; la seconde au taux d'inertie associé à chaque facteur et s'obtient en divisant les éléments de la première colonne par le nombre de sources d'information étudiées.

c) Nombre d'axes à conserver

Une fois les axes factoriels identifiés et leur variance calculée, il convient de déterminer le nombre d'axes à conserver pour la suite de l'analyse. Il existe plusieurs règles de types empiriques et fondées sur l'expérience (Lambin, 1990; Evrard et al., 1993). Nous nous basons ici sur les deux principales règles utilisées:

- **Diagramme de Cattell:** La première règle s'appuie sur un graphique ayant pour abscisse le numéro d'ordre des axes factoriels et pour ordonnée le taux d'inertie qu'il restitue (figure 6). On obtient une courbe représentant la contribution des facteurs en terme de variance expliquée. Le niveau correspondant à une inflexion de la courbe traduit une chute importante de la variance restituée par un facteur. On ne retient alors que les facteurs situés avant le point d'inflexion. Dans notre cas, bien que la situation ne soit pas très nette, la courbe semble se stabiliser entre le quatrième et le cinquième facteur.

Figure 6: Diagramme de Cattell



- La seconde règle s'appuie sur le cas particulier où le nuage de points ne présente aucune direction privilégiée. Dans ces circonstances, les taux d'inertie associés

aux différents facteurs seraient approximativement égaux et proches de $100/p$, où p correspond au nombre de variables initiales. La règle consiste alors à ne retenir que les facteurs dont le taux d'inertie est supérieur à la quantité $100/p$. Dans notre cas, on ne retient que les facteurs dont le taux d'inertie est supérieur à la quantité $100/15$, soit supérieur à 6.67%.

Sur la base de cette règle et du diagramme de Cattell, nous ne retenons que les cinq premiers facteurs qui restituent 70.1% de la variance totale (axe 1 = 31.1%, axe 2 = 13.4%, axe 3 = 10.3%, axe 4 = 8.4% et axe 5 = 6.9%). Parallèlement à l'utilisation de ces règles de nature empirique, il est nécessaire de laisser une place importante à l'interprétation des axes.

3.3. Positionnement des attributs et interprétation des axes factoriels

L'interprétation des axes factoriels ou composantes principales passe par l'identification des attributs les plus corrélés avec les axes retenus lors de la phase précédente. Cette interprétation repose en général sur deux indicateurs (tableau 59):

- Les coefficients de corrélation (cor) entre les attributs de départ et les axes retenus constituent de bons indicateurs de l'importance de la relation existant entre les attributs et les axes. L'observation des coefficients de corrélation nous permet d'identifier les attributs qui participent le plus activement à la constitution de l'axe. On retient en général les attributs disposant d'un coefficient de corrélation proches de 0.5 (Evrard et al., 1993) et l'on porte une attention particulière aux changements de signes.
- Les contributions absolues (abs) correspondent au poids attribué à chaque attribut dans la constitution d'un axe. Les attributs les plus importants sont ceux dont la contribution absolue est la plus grande. Ces valeurs s'obtiennent en prenant le carré des coefficients de corrélation (cor) et en divisant chacun de ces carré par la somme de l'ensemble des carrés.

Tableau 59: Corrélations des attributs avec les facteurs

Sources	cor	abs	cor	abs	cor	abs	cor	abs	cor	abs
Publicité	0.57	6.97	-0.33	5.43	-0.47	14.37	-0.05	0.20	0.15	2.16
Brochure	0.68	9.91	-0.10	0.50	-0.31	6.25	-0.27	5.74	0.13	1.62
Séminaire	0.61	7.98	-0.44	9.65	0.01	0.01	-0.18	2.55	0.15	2.16
Visite de site	0.47	4.74	-0.43	9.22	-0.24	3.75	0.09	0.64	-0.45	19.44
Représentant	0.48	4.94	-0.46	10.55	-0.09	0.53	0.12	1.13	0.20	3.84
Investisseur AP	0.63	8.51	-0.37	6.82	-0.08	0.42	0.43	14.55	-0.30	8.64
Investisseur NAP	0.63	8.51	-0.15	1.12	0.57	21.13	0.22	3.81	0.01	0.01
Interne	0.10	0.21	0.32	5.10	-0.32	6.66	0.73	41.93	0.18	3.11
Filiale	0.19	0.77	0.61	18.55	-0.41	10.93	0.34	9.10	-0.17	2.78
Consultant	0.47	4.74	0.17	1.44	-0.01	0.01	0.05	0.20	0.71	48.41
Hors société	0.40	3.43	0.10	0.50	0.68	30.08	0.29	6.62	0.06	0.35
Étude consultant	0.71	10.81	0.23	2.64	0.13	1.10	-0.01	0.01	-0.03	0.09
Publication	0.73	11.43	0.33	5.43	0.23	3.44	-0.16	2.01	-0.25	6.00
Classement	0.66	9.34	0.51	12.96	-0.14	1.27	-0.25	4.92	-0.09	0.78
Article	0.60	7.72	0.45	10.09	-0.03	0.06	-0.29	6.62	-0.08	0.61
Total		100		100		100		100		100

a) Interprétation des axes

Les cinq axes retenus pour la suite de l'analyse permettent de construire plusieurs plans factoriels sur lesquels il est possible de projeter soit les variables de départ, soit les individus. Les proximités entre variables s'interprètent en termes de corrélation entre les variables, les proximités entre individus en termes de similitudes globales des valeurs centrées réduites correspondantes. On obtient ainsi deux nuages de points: l'étude de la forme du nuage des variables décrit l'ensemble des corrélations entre celles-ci; l'étude de la forme de celui des individus permet de distinguer d'éventuels regroupements et de différencier des

groupes d'individus. Afin de faciliter l'interprétation des axes factoriels, nous avons simplifié le tableau 59 en ne retenant que les sources d'information qui contribuent le plus à la constitution des axes, c'est-à-dire celles dont les contributions absolues (abs) sont les plus élevées. Le nouveau tableau qui contient les coefficients de corrélation est présenté ci-dessous.

Tableau 60: Description des axes

Sources/Facteurs	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅
Valeur propre	4.66	2.01	1.54	1.27	1.04
Taux d'inertie (%)	31.1	13.4	10.3	8.4	6.9
Publicité	0.57		-0.47		
Brochure	0.68		-0.31		
Séminaire	0.61	-0.44			
Visite de site	0.47	-0.43			-0.45
Représentant agence	0.48	-0.46			
Investisseur AP	0.63			0.43	
Investisseur NAP	0.63		0.57		
Interne			-0.32	0.73	
Filiale		0.61	-0.41	0.34	
Consultant	0.47				0.71
Hors société	0.40		0.68		
Étude consultant	0.71				
Publication spécialisée	0.73				
Classement région	0.66	0.51			
Article rédactionnel	0.60	0.45			

Les facteurs retenus semblent indiquer l'existence de cinq éléments caractéristiques d'une stratégie de collecte d'information. Le premier facteur (F_1) restitue 31.1% de la variance. En consultant le tableau 60, on remarque que cet axe regroupe l'ensemble des sources d'information, à l'exception toutefois des sources "interne" et "filiale". Chacune des sources d'information est corrélée positivement avec l'axe et participe dans une proportion approximativement semblable à sa constitution. Ce premier facteur semble correspondre non seulement à une évaluation de l'importance globale accordée par les investisseurs aux sources d'information externes¹⁰¹, mais également à la volonté de rechercher de l'information à l'extérieur. Cette volonté s'explique facilement par la nature risquée de la décision ainsi que le plus souvent, par le manque de données disponibles à l'intérieur de l'organisation. La recherche d'information à l'extérieur semble donc constituer une phase importante du processus de choix suivi par l'investisseur et va dans le sens des différents modèles conceptuels développés dans le cadre du marketing industriel (Webster et Wind, 1972 et Sheth, 1973).

Le second facteur (F_2) qui explique 12% de la variance est caractérisé par l'opposition entre deux groupes de sources d'information. Les sources "séminaire", "visite de site" et "représentant" et dans une moindre mesure "publicité" et "investisseur présenté par l'agence" sont corrélés de façon négative avec le deuxième axe, alors que les sources "filiale", "classement région" et "article rédactionnel" et dans une moindre mesure "interne", "publication spécialisée" et "étude consultant" le sont de façon positive. Il s'agit d'une opposition entre des sources d'information de nature "commerciale", en provenance d'une agence de promotion désireuse d'attirer sur son territoire des investisseurs, et des sources de nature non commerciale disponibles auprès d'autres acteurs que l'agence de promotion. Ce second axe semble indiquer la volonté de la part de l'investisseur de confronter l'information qui lui est fournie par une agence de promotion à d'autres sources jugées plus neutres.

Le troisième facteur (F_3), qui restitue plus de 10% de l'information, montre le rôle important joué par les sources d'information de types personnelles et indépendantes, proche de la notion de "referral" décrite par Wheeler (1987). L'investisseur attache de l'importance à des sources d'information neutres telles que "investisseurs non présentés par l'agence" ou "opinion obtenu hors société"

¹⁰¹ Dans la plupart des analyse en composante principale, le premier axe correspond à une moyenne des éléments évalués.

par opposition à des sources plus dirigées telles que d'une part "publicité" et dans une moindre mesure "brochure" et d'autre part "filiale" et dans une moindre mesure "interne" qui sont corrélés de façon négative avec ce troisième axe. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre consacré au processus de choix (chapitre 5), le chef de projet est soumis à de nombreuses pressions en provenance aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur de l'organisation. Ces pressions multiples poussent le chef de projet à rechercher de l'information auprès de sources neutres, aussi bien d'un point de vue externe qu'interne à l'organisation.

Les quatrième et cinquième facteurs (F₄ et F₅) se rapportent également à la dimension "personnelle" et restituent respectivement 8.4% et 6.9% de l'information. L'axe 4 exprime avant tout le rôle important joué par la collecte d'information à l'interne, alors que l'axe 5, à travers l'opposition entre les sources "consultant" et "visite de site", semble exprimer une volonté de vérifier l'information à l'aide d'experts. Les trois derniers axes (F₃, F₄ et F₅) confirment le rôle primordial joué par les sources d'information personnelles, qui impliquent une relation directe, par opposition aux sources "impersonnelles" qui ne jouent qu'un rôle marginal dans le cadre du processus de choix d'un lieu d'investissement.

Ainsi, les investisseurs semblent recourir à cinq types de comportements de base en matière de collecte d'information.

Tableau 61: Comportements mis en évidence grâce à l'ACP

Facteur	Comportement
F ₁	Recherche externe
F ₂	Pondération commerciale - non commerciale
F ₃	Recherche d'information personnelle et neutre
F ₄	Implication à l'interne
F ₅	Recherche d'experte

Une telle structure a des implications quant au choix et au poids donné à différents instruments promotionnels par des agences de promotion. C'est avant tout, semble-t-il, au niveau des sources personnelles que l'effort devrait être fourni. Du point de vue de l'agence de promotion, comme nous l'avons remarqué, les efforts ne devraient pas se cantonner à la seule relation agence - investisseur mais devraient prendre en compte l'importance qu'il y a à agir sur des réseaux intermédiaires de type prescripteurs (consultant) ou de type "referral" (source neutre) qui peuvent jouer un rôle considérable durant le processus de choix d'un lieu d'implantation. Il s'agit, en d'autres termes, d'identifier des experts et des leaders d'opinion, c'est-à-dire des personnes en qui les décideurs ont confiance et auprès desquelles ils sont susceptibles de s'informer. Les résultats présentés ci-dessus soulignent l'importance pour l'agence de promotion d'offrir la possibilité à l'investisseur de confronter son offre à des sources jugées neutres. Cela peut se faire notamment en tenant à jour une liste des investissements réalisés dans la région d'accueil, dans laquelle l'investisseur puisse choisir un certain nombre d'interlocuteurs prêt à commenter leur expérience.

Finalement, cette analyse confirme le fait que, dans le cas d'un processus de choix complexe, l'acheteur en général et l'investisseur en particulier recherchent de l'information auprès de plusieurs sources, avec une préférence marquée pour les sources de types personnelles.

Tableau 62: Nombre de sources consultées

Nombre de sources	Investisseur (%)
0	5 ^a (6.7)
1 - 3	13 ^b (17.3)
4 - 6	24 (32)
7 - 9	23 (30.7)
10 et plus	10 (13.3)

^a Cinq investisseurs ont attribué à chaque source une note inférieure à 3. ^b Uniquement des sources de types personnelles.

Le tableau 62 indique le nombre de sources d'information auxquelles les investisseurs ont attribué une note supérieure ou égale à 3. Il s'agit d'un indicateur du nombre de sources consultées par les investisseurs durant leur processus de choix. Ces résultats, comparés à ceux obtenus par Dawes et al. (1991) dans le cas du choix d'un consultant par une organisation, semblent montrer la relation positive existant entre le nombre de sources consultées et le niveau de complexité du processus de choix. Trente trois investisseurs (44%) accordent une note supérieure ou égale à 3 à plus de sept sources d'information. Dans le cas de l'étude susmentionnée, ce taux oscille entre 14% (planification stratégique) et 23% (technologie de l'information) selon type de consultant recherché (Dawes et al., 1991).

Pour l'agence de promotion, cela signifie qu'elle doit élaborer un plan de communication et de relations publiques à destination des investisseurs, mais également à destination de prescripteurs préalablement identifiés (consultants). Cette remarque va directement dans le sens du concept de marketing relationnel développé par Christopher et al. (1991, p. 20), selon lequel le développement de contacts doit aller au delà de la seule relation avec le client potentiel et s'étendre notamment aux investisseurs déjà implantés (référence) et aux consultants (influenceurs). Plusieurs véhicules promotionnels, avec une pondération beaucoup plus forte en faveur des sources de types personnelles, sont alors utilisés.

Les sources d'information impersonnelles peuvent être utiles dans l'optique de la construction ou du renforcement de l'image de la région et en vue de compléter ou soutenir l'action de représentant des agences et les autres actions de types personnelles (Morrill, 1970). On en revient donc inévitablement au besoin pour la région, d'évaluer à priori, l'image qu'elle projette auprès d'une population d'investisseurs cibles, en termes de lieu d'implantation et à la nécessité d'adapter sa politique de communication sur la base de cette évaluation.

3.4. Projection des individus

Il est possible de représenter les individus dans les différents plans factoriels définis par les cinq axes factoriels retenus. Les coordonnées de chaque individu

peuvent être déterminées facilement, puisque les facteurs calculés précédemment ne sont que des combinaisons linéaires des quinze attributs de départ. Elles sont calculées à l'aide de la relation suivante:

$$F_{\alpha}(i) = \sum_{j=1}^{15} a_{\alpha j} X_j$$

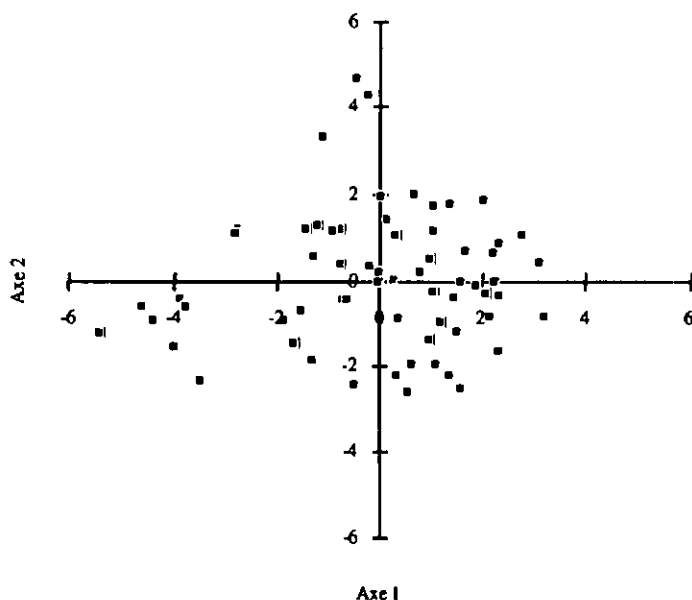
$$F_{\alpha}(i) = a_{\alpha 1} X_1 + \dots + a_{\alpha 15} X_{15}$$

$F_{\alpha}(i)$ est la coordonnée sur l'axe factoriel α de l'individu i .

$a_{\alpha j}$ est le coefficient (coefficient vecteurs propres) sur l'axe factoriel α de l'attribut X_j (j correspondant au nombre d'attributs).

X_j est la valeur centrée et réduite donnée par les individus à l'attribut X_j .

Figure 7: Individus projetés sur les axes 1 et 2



En général, les individus dont les projections sur les plans sont proches ont des valeurs également proches sur l'ensemble des attributs initiaux. Ceci est d'autant plus vrai que les individus se trouvent éloignés du centre de gravité. Néanmoins, la représentation obtenue sur un plan factoriel n'est qu'une projection. La proximité sur un plan ne correspond par conséquent pas toujours à la notion de proximité dans l'espace (Bouroche et Saporta, 1992). Tous les investisseurs ont été projetés sur les plans définis précédemment. La figure 7 correspond à la représentation des individus sur le premier plan factoriel définis par les facteurs 1 et 2.

Un certain nombre de critères de segmentation ayant trait au type de situation, d'organisation et de projet ont été utilisés dans le but de pouvoir procéder à des regroupements d'investisseurs. Cette tentative visant à identifier graphiquement des catégories d'investisseurs sur les différents plans factoriels n'a abouti à aucun résultats. Cette constatation est conforme aux résultats obtenus précédemment (voir point 2.3 du présent chapitre) et confirme la difficulté qu'il y a à identifier des types de comportements en matière de processus de choix d'investissement.

4. SERVICES AUX INVESTISSEURS

Cette partie évalue l'importance accordée par les investisseurs à la relation qu'ils entretiennent avec une agence de promotion et aux services que leur propose cet organisme. En outre, elle souligne certaines faiblesses de ces organismes.

4.1. Importance globale accordée à l'agence de promotion

Les paragraphes qui suivent s'interrogent sur l'influence globale exercée par l'agence de promotion durant le processus de choix d'un lieu d'implantation et met en évidence le pouvoir explicatif de certaines variables quant à ce niveau d'influence.

a) Influence globale selon la phase du processus

L'influence jouée par l'agence de promotion lors des différentes étapes du processus de choix de localisation a été mesurée auprès des investisseurs (tableau 63).

Tableau 63: Influence de l'agence de promotion selon la phase du processus

Étapes du processus	Moyenne	Ecart-type
Reconnaissance du problème	2.36	1.28
Sélection des régions intéressantes	3.16	1.22
Ultime choix à partir de la "short list"	3.28	1.17
Implantation même	3.74	1.18
Sur l'ensemble du processus	3.43	1.13

n = 71. "L'agence de promotion a une influence importante au moment de..."
(1 = pas de tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

Comme nous l'avons déjà remarqué lors de l'analyse des sources d'information utilisées durant le processus de choix (point 2.2 du présent chapitre), l'investisseur accorde plus d'importance aux sources d'information externes (et par conséquent à l'agence de promotion) lors des phases terminales du processus. Au moment de la "reconnaissance du problème", l'agence ne semble occuper qu'un rôle mineur (2.36) alors que son influence semble importante au moment de l'implantation (3.74) et de façon générale sur l'ensemble du processus (3.43). La faible influence exercée par l'agence de promotion lors de la phase initiale du processus de choix peut s'expliquer par une volonté moindre de l'investisseur de rechercher de l'information à ce moment du processus, par le souci de définir préalablement le projet à l'interne, sans pressions externes, mais également par le fait que les agences de promotion ne semblent pas adopter un comportement "pro-actif" vis-à-vis des investisseurs.

Le tableau 64 montre le lien qui existe entre le moment où le premier contact est établi avec l'agence (avant, au début ou durant le processus de choix) et l'acteur à l'origine de ce contact (l'agence elle-même, l'investisseur ou un tiers hors

agence). Il exprime bien ce manque "d'agressivité" et montre que dans plus de 82% des cas l'investisseur ou un tiers n'appartenant pas à l'agence est à l'origine des relations entre l'investisseur et l'agence de promotion. En outre, seul 17% des contacts sont initiés avant que le processus n'ait débuté. Il semble donc que les relations établies a priori entre l'agence de promotion et l'investisseur constituent une exception. Enfin, dans plus de 40% des cas les contacts sont établis par l'intermédiaire d'un tiers n'appartenant pas à l'agence de promotion. Ces résultats montrent, une fois encore, l'importance des intermédiaires et la nécessité pour les agences de promotion d'identifier et d'établir des relations avec ces acteurs (consultant, expert, bureau d'avocats).

Tableau 64: Analyse de la relation entre période de contact et source de contact avec l'agence

Période/source	Agence	Investisseur	Tiers	Total
Avant	7 (58.33%)	2 (16.67%)	3 (25%)	12 (100%)
	58.33%	7.14%	10.71%	17.64%
Au début	2 (5.56%)	19 (52.78%)	15 (41.67%)	36 (100%)
	16.67%	67.86%	53.57%	52.94%
Pendant	3 (15%)	7 (35%)	10 (50%)	20 (100%)
	25%	25%	35.72%	29.42%
Total	12 (17.64%)	28 (41.18%)	28 (41.18%)	68 ¹⁰²
	100%	100%	100%	

Les résultats présentés dans le tableau 64 montrent que les agences de promotion sont en mesure d'améliorer leur performance en matière d'identification d'investisseurs potentiels. Cette lacune peut être comblée de deux façons:

¹⁰² Seuls 68 questionnaires étaient utilisables pour cette question.

- Directe, comme le font déjà la plupart des agences de promotion (mailing, visite, organisation de séminaires)¹⁰³, sur la base de différents indicateurs (le taux de croissance, le flux des importations - exportations).

Les énormes banques de données, qui répertorient une masse considérable de renseignements sur des milliers d'entreprises dans le monde, représentent pour l'agence de promotion une source importante d'identification d'investisseurs potentiels. Ce mode de recherche semble encore peu développé dans les organismes de promotion. A l'inverse, les agences de promotion ont la possibilité de tirer profit des développements réalisés en matière de communication. Le réseau Internet et plus particulièrement le World Wide Web (Web) constitue une opportunité non négligeable en vue de communiquer son offre. Ce mode de communication permet à l'agence d'accroître son niveau de notoriété internationale et de renforcer sa relation avec des investisseurs potentiels en mettant à leur disposition des informations qu'ils sont en mesure de collecter facilement, rapidement et à moindre coût (pour une discussion des implication marketing du Web consulter, Hoffman et al., 1995).

- Indirecte, en s'attachant les services d'investisseurs étrangers récemment implantés dans la région et qui généralement travaillent avec plusieurs dizaines de partenaires (fournisseurs, sous-traitant) susceptibles d'être intéressés par une implantation à l'étranger.

b) Importance globale selon différents facteurs

L'influence globale exercée par l'agence de promotion durant le processus de choix semble être indépendante de l'expérience de l'organisation en matière d'investissement (H3₀) et de sa taille (H7₀).

Par contre, les répondants disposant d'une expérience faible en matière de choix de lieu d'implantation (0 - 2 projets traités précédemment) accordent significativement plus d'importance à l'agence de promotion que les répondants disposant d'une solide expérience (plus de 6 projets traités précédemment) ($\chi^2_{4,0.05} = 11.489$, p-critique = 0.022). L'hypothèse d'indépendance entre ces deux variables est donc rejetée (H5₀). Ce lien est compréhensible dans la mesure

¹⁰³ Certaines agences de promotion suivent de façon régulière les nouvelles introductions en bourse, afin d'identifier les sociétés à fort taux de croissance, susceptibles d'être intéressées par une implantation en Europe.

où l'agence de promotion peut apporter à l'investisseur inexpérimenté, et plus particulièrement au chef de projet, de l'information et du conseil gratuit.

Tableau 65: Test d'indépendance entre l'influence exercée par l'agence de promotion durant le processus de choix et différents facteurs

Facteurs testés	χ^2 (p-critique)	d.l.	Décision ^a
Expérience organisation	7.813 (0.099)	4	H ₃₀ acceptée
Expérience individu	11.489 (0.022)	4	H ₅₀ rejetée
Taille de l'organisation	0.535 (0.7653)	2	H ₇₀ acceptée

^a Seuil de signification de 0.05.

4.2. Importance accordée aux services

Cette seconde partie évalue l'importance accordée par les investisseurs aux services fournis par les agences de promotion, teste les hypothèses d'indépendance entre chaque service et différentes variables et identifie les principales lacunes de l'agence de promotion en termes de prestations fournies.

a) Importance accordée à différents services

Le tableau 66 présente par ordre décroissant le degré d'importance accordé par les investisseurs à quinze services susceptibles de leur être fournis par une agence de promotion.

Sur la base du tableau 66 et de la figure 8, on remarque que les investisseurs accordent de l'importance principalement aux services visant à "réduire l'incertitude" qui entoure le processus de choix et à ceux visant à "faciliter l'accès au territoire".

En ce qui concerne le premier groupe de services, les investisseurs attachent de l'importance aux informations factuelles ayant trait aux conditions cadres générales "information facteurs clés", au site lui-même "information sur le site" et à "l'estimation des frais d'investissement et d'exploitation". La valeur accordée à ce type de service exprime de la part des investisseurs la volonté de rechercher des informations qui permettent l'évaluation et la comparaison.

Tableau 66: Importance des services

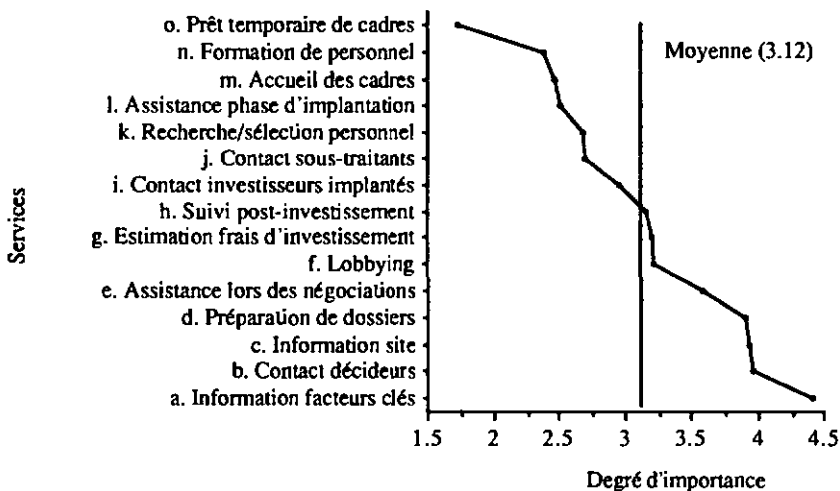
Services	Moyenne	E-type
a. Information facteurs clés	4.41	0.79
b. Mise en contact avec des décideurs	3.96	1.06
c. Information et identification site	3.94	1.05
d. Préparation des dossiers (obtention d'aide financière)	3.91	1.15
e. Assistance lors des négociations avec les autorités	3.59	1.25
f. Lobbying auprès de différentes autorités	3.23	1.28
g. Estimation des frais d'investissement et d'exploitation	3.21	1.42
h. Suivi post-investissement	3.17	1.13
i. Mise en contact avec des investisseurs déjà implantés	2.97	1.18
j. Mise en contact avec des sous-traitants	2.71	1.19
k. Recherche et sélection de personnel	2.69	1.19
l. Assistance durant la phase d'implantation	2.51	1.33
m. Accueil des cadres étrangers et de leur famille	2.47	1.25
n. Programme de formation du personnel	2.39	1.20
o. Prêt temporaire de cadres	1.73	1.10

n = 70. 1 = pas du tout important, 5 = très important.

Le second groupe comprend des services qui doivent permettre à l'investisseur d'accélérer les démarches qui le conduisent à l'implantation. L'intérêt représenté par la variable temps a déjà été souligné au moment où nous avons mis en

évidence la tendance au raccourcissement de la durée du processus de choix (voir point 1.3 du présent chapitre). A cet égard, les investisseurs accordent de l'importance à la possibilité d'entrer facilement en contact avec les principaux décideurs locaux. L'assistance obtenue auprès de l'agence de promotion en vue de préparer des dossier souvent complexes est également recherchée. Finalement, les investisseurs considèrent que les activités de l'agence ne devraient pas être réduites à l'unique mise à disposition d'un paquet d'information. L'agence de promotion représente pour l'investisseur un véritable partenaire lui apportant son soutien lors des différentes négociations. L'intérêt porté à ce groupe de services, dans lequel la composante relationnelle occupe une place centrale, montre que le processus de choix d'un nouveau lieu d'investissement ne peut être considéré uniquement sous un angle "mécanique".

Figure 8: Importance des services aux investisseurs



Le troisième groupe de services, visant à "faciliter le démarrage" de l'entreprise dans sa région d'accueil, obtient des scores plus faibles. A l'exception du service "suivi post investissement", toutes les prestations appartenant à cette catégorie obtiennent des scores inférieurs à la moyenne générale (3.12). Cependant, les entreprises de petite taille (< 500 employés) semblent accorder une importance supérieure à plusieurs services appartenant à ce groupe (voir point b ci-dessous).

b) Importance accordée aux différents services selon différents facteurs

Le tableau 67 présente les résultats des tests d'indépendance effectués sur chaque service.

Tableau 67: Test d'indépendance entre l'importance accordée aux services et différents facteurs

Services aux investisseurs	Taille organisation χ^2_1 (p-critique)	Expérience individu χ^2_1 (p-critique)	Expérience organisation χ^2_1 (p-critique)
a. Information facteurs clés	0.27 (0.873)	2.825 (0.587)	1.459 (0.833)
b. Mise en contact décideurs	1.468 (0.481)	3.472 (0.482)	1.27 (0.8664)
c. Information et identification site	3.239 (0.198)	5.706 (0.222)	7.913 (0.095) ^b
d. Préparation de dossiers	5.175 (0.075) ^b	0.817 (0.936)	8.985 (0.062) ^b
e. Assistance lors des négociations	0.138 (0.933)	0.454 (0.977)	1.139 (0.888)
f. Lobbying	2.315 (0.314)	7.006 (0.135)	6.048 (0.195)
g. Estimation frais investissement	2.512 (0.285)	3.53 (0.473)	1.048 (0.902)
h. Suivi post-investissement	2.489 (0.288)	3.497 (0.478)	3.256 (0.515)
i. Mise en contact investisseurs	0.856 (0.652)	2.44 (0.654)	2.485 (0.647)
j. Mise en contact sous-traitants	5.452 (0.065) ^b	2.766 (0.597)	2.147 (0.701)
k. Recherche/sélection personnel	8.265 (0.016) ^a	5.677 (0.225)	1.465 (0.832)
l. Assistance phase d'implantation	5.188 (0.075) ^b	2.278 (0.685)	3.657 (0.454)
m. Accueil cadres étrangers	2.896 (0.235)	3.645 (0.456)	1.079 (0.897)
n. Programme formation personnel	4.308 (0.116)	4.074 (0.396)	3.961 (0.411)
o. Prêt temporaire de cadres	10.01 (0.007) ^a	0.692 (0.952)	4.45 (0.348)

^a Seuil de signification de 0.05. ^b Seuil de signification de 0.10.

Dans deux cas (H_{40} expérience organisation et H_{60} = expérience individu), l'hypothèse d'indépendance est acceptée, alors que dans le cas de la variable "taille de l'organisation" (H_{80}) elle est rejetée pour quelques services.

La première colonne nous indique que l'importance accordée à certains services est liée à la taille de l'organisation. Les entreprises de petites tailles semblent exprimer un intérêt particulier pour les services visant à "faciliter le démarrage" tels que: prêt temporaire de cadres ($\chi^2_{2,0.05} = 10.01$, p-critique = 0.007), recherche de personnel ($\chi^2_{2,0.05} = 8.27$, p-critique = 0.016) et dans une moindre mesure mise en contact avec des sous-traitants ($\chi^2_{2,0.1} = 5.45$, p-critique = 0.065), assistance durant la phase d'implantation ($\chi^2_{2,0.1} = 5.19$, p-critique = 0.075) et préparation des dossiers ($\chi^2_{2,0.1} = 5.18$, p-critique = 0.075). Cette différence s'explique par le fait que les "petites" entreprises ne disposent en général ni de l'expérience, ni du degré de formalisation dont jouissent les grandes organisations et de surcroît manquent souvent de personnel expérimenté, capable de diriger le projet et de démarrer effectivement. L'assistance temporaire de l'agence de promotion représente alors une aide substantielle, notamment en termes de ressources humaines.

Ces résultats indiquent que les investisseurs ont de fortes attentes en termes de services permettant de "réduire leur niveau d'incertitude" et "d'accélérer le processus" et des attentes plus faibles en termes "d'assistance au moment du démarrage". Pour l'agence de promotion, il est par conséquent primordial premièrement, de disposer de données à jour, facilement utilisables par l'investisseur et deuxièmement, de mettre en oeuvre des procédures qui contribuent à réduire la durée du processus d'implantation.

Finalement, mise à part la taille de l'organisation, les investisseurs, quelles que soient les caractéristiques de leur projet, accordent une importance semblable aux différents services proposés par l'agence de promotion. En d'autres termes, l'agence de promotion doit être prête à offrir l'ensemble des services aux investisseurs, le choix semblant être un choix sur mesure.

4.3. Faut-il améliorer la performance des agences de promotion

Les répondants ont également été appelés à se prononcer sur les améliorations possibles à apporter aux prestations fournies par les agences de promotion.

Tableau 68: Comment les agences de promotion sont-elles perçues par les investisseurs sur différents attributs

Attributs à améliorer	Moyenne	Ecart-type
Collaboration entre différents services gouvernementaux	3.55	1.16
Connaissance des besoins de l'investisseur	3.51	1.04
Réalisation d'un véritable guichet unique	3.42	1.29
Suivi post-implantation	3.28	1.08
Analyse des régions concurrentes	3.23	1.10
Rapidité d'action	3.22	1.16
Comportement moins bureaucratique	3.19	1.14
Professionalisme du personnel	3.16	1.20
Innovation	3.09	1.10
Respect des délais	3.06	1.21
Nature des informations délivrées	3.04	0.89
Différenciation avec les régions concurrentes	2.87	1.07

n = 70. "Les agences de promotion doivent surtout améliorer leur prestation au niveau de ..."
(1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

Les attributs mesurés obtiennent des scores relativement proches. Deux éléments nécessitent cependant une attention particulière:

- Le premier est lié à un désir souvent exprimé par les investisseurs de ne traiter qu'avec une seule entité durant l'ensemble du processus de choix ("collaboration entre différents services gouvernementaux" et "réalisation d'un véritable guichet unique") en vue notamment de faciliter "l'accès au territoire" (voir par exemple Wint, 1993).
- Le second se réfère au manque "d'agressivité" (dans le bon sens du terme) dont font preuve les agences de promotion à l'égard des investisseurs. Cet élément s'exprime notamment par un manque de compréhension des besoins du "client investisseur" et par une insuffisance en terme de "suivi post investissement". A cet égard, lorsque l'on interroge les investisseurs sur les possibilités d'élargir la gamme des services offerts (question ouverte, n = 30), dix d'entre eux désirent voir le service post-investissement se développer.

Les deux remarques faites ci-dessus soulignent une fois encore l'importance pour l'agence de promotion d'adopter un comportement centré sur les besoins des investisseurs (orientation-client). En outre, le "suivi post investissement" ne représente pas uniquement un moyen de mieux répondre aux attentes des investisseurs, mais également une opportunité en vue de maintenir des relations régulières aussi bien avec la filiale implantée, qu'avec la maison mère. L'objectif poursuivi à travers l'entretien de tels rapports est triple. Premièrement ils contribuent à favoriser le bouche à oreille positif. Comme nous l'avons montré précédemment, il s'agit d'un vecteur d'information largement utilisé par les investisseurs. Deuxièmement, ils permettent d'identifier les causes de satisfaction/insatisfaction des investisseurs et de prévenir, le cas échéant, leur départ. Il est important de rappeler que le processus d'évaluation d'autres possibilités ne s'arrête pas une fois l'investisseur implanté. Par conséquent, les efforts consentis en vue d'attirer des entreprises étrangères dans une région donnée, non seulement justifient, mais également exigent qu'une partie des ressources de l'agence soit consacrée à la fidélisation des investisseurs dans leur région d'implantation. De "client" au début de la relation, l'investisseur se transforme en un véritable "supporter" de son lieu d'accueil (voir Christopher et al., 1991, p. 22). Enfin, comme le soulignent Young et Hood (1994), l'entretien de telles relations est susceptible de faciliter l'accès à un potentiel de nouveaux investissements (extension sur le site actuel) ou à de nouveaux investisseurs, par l'intermédiaire des nombreuses relations d'affaires qu'entretiennent chacune de ces firmes étrangères (fournisseur, sous-traitant, client). Cette remarque est renforcée par le fait que le phénomène d'imitation peut jouer un rôle parfois

important dans le processus de choix d'un lieu d'implantation (voir par exemple Knickerbocker, 1973).

Finalement, en réponse à la question ouverte de type dichotomique - "seriez-vous prêt à payer certains services de l'agence de promotion" - (71 réponses utilisables), vingt quatre investisseurs (33.8%) se disent prêts à payer pour l'obtention de certaines prestations fournies par l'agence de promotion. Dans la plupart des cas, il s'agit soit de services d'aide à la décision, ou offrant un gain de temps substantiel à l'investisseur. A l'inverse, les 66.2% restants considèrent qu'il incombe aux gouvernements de financer les programmes destinés à faciliter l'implantation d'entreprises étrangères du fait qu'ils représentent un apport pour la région d'accueil. Ces derniers considèrent que l'agence de promotion ne peut leur fournir que des données biaisées. Par contre, ces investisseurs sont prêts à payer un consultant pour obtenir des informations jugées neutres et supposées objectives¹⁰⁴. Une fois encore, le rôle des sociétés de conseil est mis en évidence. Il s'agit cette fois de contourner le problème du biais de l'information diffusée.

¹⁰⁴ Il est intéressant de noter que dans plusieurs cas, les consultants proposent à l'investisseur, des informations qu'ils ont obtenues auprès des agences de promotion. La valeur ajoutée par le consultant varie de cas en cas.

CONCLUSION

Ce travail est consacré à l'analyse du rôle joué par la variable marketing dans le cadre d'un processus de choix complexe suivi par une organisation. Il s'intéresse plus particulièrement à la relation "agence de promotion - investisseur étranger". Notre étude s'inscrit dans le contexte d'économie de service et s'inspire d'une approche théorique développée dans le cadre du marketing industriel. C'est la nature des acteurs (deux organisations), qui nous pousse à envisager cette étude sous cet angle.

1. Résumé des points essentiels

La première partie de ce travail permet de positionner notre sujet au sein de la théorie marketing et d'identifier notre objet d'étude. Le "produit région" est un ensemble complexe de prestations, difficile à évaluer et comprend différents niveaux: l'avantage principal, les avantages périphériques et les services aux investisseurs. Parallèlement à ces caractéristiques, l'analyse du processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation suivi par un investisseur montre le caractère exceptionnel et risqué de la situation ainsi que l'absence de procédures formalisées.

Dans ce contexte particulier de processus décisionnel complexe, deux questions fondamentales sont analysées. La première s'attache à comprendre le processus de collecte d'information suivi par un investisseur et tente d'identifier des comportements types. La seconde s'interroge sur l'importance accordée par un investisseur étranger à une gamme de services offerts par une agence de promotion, c'est-à-dire à des services venant s'ajouter à la prestation centrale. Ils ont pour objectif de faciliter et d'accélérer la prise de décision, d'optimiser l'implantation et le fonctionnement de la nouvelle activité et par conséquent d'influencer le choix final du lieu d'implantation.

Le tableau 69 passe en revue les sources d'information utilisées dans le cadre de cette recherche. Les entrevues en profondeur nous permettent d'identifier quinze services et quinze sources d'information. Sur la base de cette approche qualitative, un questionnaire est soumis à deux cent investisseurs étrangers récemment implantés (1990-1994) en Europe (Belgique, France, Irlande et Suisse). A cet égard, il s'agit de l'une des premières études empiriques d'envergure réalisées dans ce domaine. La constitution de l'échantillon a nécessité des efforts importants du fait qu'il n'existait, en Europe, aucune liste des projets réalisés et que certains organismes de promotion ne divulguent aucune information sur les investisseurs récemment implantés.

Tableau 69: Sources d'information utilisées

Sources d'information	Cadre envisagé	Quantité
Revue de la littérature	Champs de recherche et domaines connexes	-
Étude de cas	Revue de presse internationale	-
Entrevues en profondeur	Investisseurs étrangers	10
	Agences de promotion	1E
	Consultants	3
	Experts	3
Enquête postale	Investisseurs étrangers	Échantillon: 200
		Analyse: 75

Les réponses obtenues nous permettent d'analyser en détail les sources d'information consultées par septante cinq investisseurs, ainsi que leurs attentes en termes de services. Compte tenu de la nature de la situation analysée, des difficultés qu'il y a à identifier des répondants potentiels, à collecter des données et à s'assurer de la participation du responsable du projet, ces chiffres sont plus que satisfaisants. Ils représentent une base de réflexion très

intéressante, aussi bien du point de vue du chercheur en marketing préoccupé par le comportement d'organisations confrontées à un processus de choix complexe que de celui de l'agence de promotion cherchant à mieux comprendre les attentes de ses "clients" (voir ci-dessous "implications managériales").

o) Sources d'information

L'analyse consacrée à l'importance accordée par les investisseurs à quinze sources d'information durant leur processus de choix met en évidence le rôle central joué par les sources de types personnelles. Cette observation est vraie quelle que soit la phase du processus considérée. La première position occupée par les sources "visite de site" et "inteme" confirme les résultats obtenus par Murray (1991). Selon cet auteur, les sources d'ordre personnelles et indépendantes, ainsi que les sources internes sont fortement utilisées dans le cas de l'achat de produits à forte composante service, c'est-à-dire dans des situations correspondant à un niveau de risque plus élevé. En outre, les investisseurs semblent privilégier les relations personnelles avec des intermédiaires, soit experts du domaine ("consultant") ou ayant vécu une expérience d'investissement ("investisseur déjà implanté dans la région"). Ces constatations vont dans le sens de l'hypothèse formulée par Zeithaml (1981) selon laquelle l'élément "expérience" jouerait un rôle primordial dans le cas de l'achat d'un service. A l'inverse, les sources de type impersonnelles comprenant des instruments promotionnels tels que la publicité ou l'organisation de séminaire obtiennent des scores plus faibles. Par conséquent, du point de vue de la collecte d'information, il semble que le choix d'une région se rapproche de l'achat d'un service (imprévisible quant aux résultats) et de l'acquisition d'un produit de haute technologie (faible niveau de connaissance du produit à priori). Chacune de ces situations correspond à un besoin accru en termes de relations personnelles.

L'importance accordée par les investisseurs aux sources d'information, selon les étapes du processus de choix du lieu d'implantation a été mesurée. Durant la première phase (reconnaissance du problème) seule la source "inteme" obtient un score relativement élevé. Il semble qu'à ce moment du processus l'investisseur soit encore peu préoccupé par la recherche d'information à l'extérieur. Il se consacre véritablement à cette tâche durant la deuxième (étude de faisabilité) et de façon un peu moins prononcée durant la troisième phase

(choix final) de ce processus. A l'inverse de ce qui a été proposé (Wells et Wint, 1990), l'existence de phases correspondant à différents stades (conscience, intérêt...) n'est donc pas évidente.

L'importance relative accordée aux sources d'information personnelles/impersonnelles durant les trois phases a également été analysée. Les résultats de plusieurs études en milieu industriel (Webster, 1970; Martilla, 1971), mettant en évidence le rôle plus important joué par les sources d'information personnelles en fin de processus, et la pondération plus forte des sources impersonnelles au début du processus, ne sont pas vérifiés. Dans notre cas la phase deux est créditée des meilleurs scores, alors que la phase un obtient les notes les plus faibles quelles que soient les sources considérées.

L'analyse en composante principale met en évidence la présence de plusieurs comportements en matière de collecte d'information. Le premier axe reflète la volonté de l'investisseur de rechercher de l'information à l'extérieur. A cet égard, on montre que les investisseurs interrogés consultent non pas une source d'information, mais un mix de vecteurs avec une préférence marquée pour les sources personnelles. Le second axe se caractérise par l'opposition entre des sources d'information de type commerciale (contrôlées par l'agence de promotion) et celles de type non commerciale. Il semble correspondre à un désir de comparer les données fournies par l'agence de promotion avec d'autres sources jugées plus neutres. Cette tendance est renforcée par le troisième axe qui souligne le rôle central occupé par les sources de types personnelles et indépendantes. Les quatrième (analyse interne) et cinquième axes (recherche d'expertise) confirment le rôle primordial de la relation.

Le positionnement des septante cinq investisseurs sur les différents plans définis par les axes n'a permis aucun regroupement. Ce résultat est confirmé par différents tests d'indépendance effectués entre chacune des sources d'information et différents facteurs (taille de l'organisation, expérience de l'organisation et expérience de l'individu). Seul le troisième critère permet de mettre en évidence une relation. Les individus jouissant d'une expérience supérieure en matière d'investissement accordent significativement moins d'importance à plusieurs sources d'information contrôlées par l'agence de promotion et plus d'importance aux sources internes. Cette remarque montre le caractère "non programmé" de la décision d'investissement et par conséquent la difficulté qu'il y a à identifier des segments d'investisseurs. Il semble que sur le

continuum allant d'un produit de masse à un produit sur mesure, les attentes des investisseurs se trouvent proche d'une prestation sur mesure.

b) Services aux investisseurs

L'analyse consacrée aux services souligne l'importance que les investisseurs accordent à l'acteur agence de promotion, principalement lors des phases terminales du processus. Les résultats des entrevues en profondeur menées auprès de dix investisseurs étrangers vont dans la même direction. En effet, sept compagnies déclarent que l'investissement n'aurait pas eu lieu sans la présence de l'agence de promotion. Dans la plupart des cas, l'investisseur ou un intermédiaire est à la base des contacts établis avec l'agence de promotion. Cette remarque semble indiquer d'une part, une certaine faiblesse des agences de promotion à identifier et à entrer en contact avec des investisseurs cibles et d'autre part, un manque "d'agressivité" dont elles font preuve à leur égard. En outre, l'importance accordée par les investisseurs aux agences de promotion semble être indépendante du niveau d'expérience de l'organisation et de sa taille mesurée en termes d'emplois. Par contre, elle semble être inversement liée à l'expérience des répondants.

Parallèlement à l'évaluation du rôle global joué par l'agence de promotion durant le processus de choix, nous avons mesuré l'importance accordée par les investisseurs à quinze services. En fonction de l'objectif qu'ils poursuivent, ces services peuvent être regroupés dans trois catégories: ceux visant à réduire le niveau d'incertitude entourant le processus de choix du futur lieu d'implantation, ceux visant à faciliter l'accès au territoire et ceux visant à faciliter le démarrage de l'entreprise dans sa nouvelle région d'accueil.

L'analyse effectuée montre le rôle prépondérant joué par les deux premières catégories de services. Dans le contexte d'un processus de choix complexe, l'investisseur recherche de l'information lui permettant de mesurer avec une précision maximale les conséquences liées à son choix ("information sur les facteurs clés", "information et identification de site"). Parallèlement à ce type de services, l'investisseur recherche une assistance s'exprimant aussi bien en termes techniques ("préparation de dossier"), qu'en termes de partenariat ("mise en contact avec les principaux décideurs locaux") qui lui permette d'accélérer les démarches conduisant à l'implantation. L'importance accordée à la troisième

catégorie de services est beaucoup plus faible. Néanmoins, les "petites" entreprises (< 500 employés) accordent significativement plus d'importance à certains services appartenant à ce groupe ("prêt temporaire de cadres" et "recherche de personnel"). A l'inverse, le niveau d'importance accordé aux différents services est indépendant de l'expérience dont dispose aussi bien l'organisation que la personne chargée de diriger le projet.

2. Implications managériales

Les résultats obtenus dans ce travail ont des implications intéressantes du point de vue des agences de promotion. Ils permettent aux responsables de la promotion d'une région de mieux comprendre le processus de choix d'un lieu d'investissement et surtout d'adapter leur mix promotionnel et leur offre de services en fonction des attentes de leurs clients. Parallèlement à l'intérêt qu'ils représentent pour les agences de promotion, les résultats de cette recherche et plus particulièrement le chapitre 5 donnent aux investisseurs l'opportunité de mieux cerner les étapes du processus de choix d'un lieu d'implantation et de saisir le rôle joué par les différents acteurs en présence.

En plus des deux questions centrales abordées dans cette recherche, les résultats obtenus offrent trois enseignements intéressants en ce qui concerne le processus de choix suivi par un investisseur. Premièrement, le processus de choix d'un lieu d'implantation n'implique en général que peu ou pas d'effort de formalisation préalable de la part de l'investisseur. Cependant, les grandes organisations (> 500 employés) semblent disposer d'une plus grande expérience et d'un niveau de formalisation plus élevé que les petites organisations (< 500 employés). Ces remarques nous poussent à croire que les agences de promotion ont un rôle important à jouer comme prestataire de service, ce d'autant plus lorsqu'elles s'adressent à des investisseurs de petite taille.

Deuxièmement, comparativement à d'autres études plus anciennes, les données collectées indiquent une tendance à la diminution de la durée moyenne du processus de choix. Cette constatation montre le rôle crucial que peuvent jouer des services visant à faciliter l'accès au territoire. La réduction du temps d'accès au territoire est également intimement liée à la structure organisationnelle de l'agence de promotion et à sa capacité de pouvoir répondre rapidement aux attentes des investisseurs. Cela signifie entre autre que l'agence de promotion

devrait avoir un accès privilégié aux services gouvernementaux clés et disposer d'une grande liberté d'action. La capacité à pouvoir répondre rapidement aux attentes de l'investisseur semble jouer un rôle primordial (guichet unique).

Troisièmement, les résultats obtenus confirment la procédure par élimination suivie par les investisseurs et le phénomène de concurrence globale à laquelle sont soumises les régions. Ces remarques soulignent l'importance pour l'agence de promotion de faire partie du premier choix de régions considérées par l'investisseur et par conséquent d'entrer en contact et d'entretenir des relations privilégiées avec les investisseurs potentiels bien avant que le processus de choix ne débute. Les représentants de l'agence à l'étranger (pays cibles) représentent donc un élément central de tous programmes de promotion, notamment comme moyen d'identifier les investisseurs potentiels. A cet égard, il semble que de nombreux efforts devraient être consentis en vue d'améliorer ce processus d'identification. Finalement, le phénomène de concurrence internationale montre le rôle que sont susceptibles de jouer de nouveaux moyens de communication tels que le réseau internet. Cette remarque semble d'autant plus pertinente que l'agence de promotion s'adresse à des cibles en provenance de différents pays et souvent difficiles à identifier.

a) Sources d'information et politique de promotion

L'analyse des sources d'information utilisées par les investisseurs durant leur processus de choix a des implications intéressantes quant à l'élaboration d'une politique de communication par une région.

Les résultats suggèrent que les investisseurs utilisent plusieurs sources d'information durant leur processus de choix. Ce constat montre l'importance pour l'agence de promotion de ne pas restreindre ses efforts de communication à un ou deux instruments, mais de considérer un mix d'actions promotionnelles. Les résultats révèlent cependant qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière aux vecteurs promotionnels de types personnels qui obtiennent systématiquement des scores largement supérieurs à ceux obtenus par les vecteurs impersonnels. Bien qu'elles n'obtiennent que de faibles scores, les sources d'information impersonnelles (par exemple publicité) ne devraient pas être abandonnées, mais utilisées en vue de renforcer la réputation de la région comme lieu d'implantation attractif.

Les sources d'information personnelles et plus particulièrement les réseaux d'intermédiaires se trouvant entre l'investisseur et la région d'accueil (par exemple consultants, investisseurs implantés, experts) ont été identifiés comme des sources d'information particulièrement importantes. A cet égard, contrairement à d'autres études (Moriarty et Spekman, 1984), les consultants externes semblent constituer une source d'information privilégiée par les investisseurs. L'identification et le développement de relations avec un réseau d'intermédiaires clés, à travers notamment des actions de relations publiques, représente l'un des éléments centraux d'une politique d'attraction d'investisseurs. Cet élargissement des relations à d'autres groupes que les seuls clients constitue l'une des pierres angulaires du marketing relationnel (voir Christopher et al., 1991). La complexité du processus de choix et le manque de savoir-faire des investisseurs les poussent à rechercher une assistance externe et si possible neutre.

Le rôle central occupé par la source "visite de site" doit inciter les responsables de la promotion d'une région à entamer une réflexion sur la façon la plus efficace d'organiser ces visites (contenu de la visite, personnes clés à rencontrer). Elles représentent en général le seul moyen pour l'investisseur de "tangibiliser" l'offre. Finalement, la place importante occupée par la source d'information "interne" montre la nécessité pour une agence de promotion de consacrer du temps à la compréhension du processus décisionnel suivi par l'investisseur ainsi qu'à l'identification des membres appartenant à l'équipe chargée du projet et de leurs besoins/attentes respectifs.

b) Services aux investisseurs

A partir de la seconde analyse consacrée aux services aux investisseurs plusieurs recommandations peuvent être formulées. Tout d'abord, l'adoption par l'agence de promotion d'une attitude "pro-active" est importante aussi bien au début du processus (démontrer à l'investisseur la faisabilité et les bénéfices qu'il pourrait retirer d'une implantation à l'étranger), qu'une fois l'investisseur installé (anticiper les problèmes que pourraient rencontrer l'investisseur).

Cette intervention débutant bien avant que le processus de choix ne soit entamé est nécessaire dans la mesure où l'investisseur semble procéder par élimination

à partir d'un échantillon de régions limité. La région s'attachera donc à faire partie du premier set de sites d'implantation considérés par l'investisseur. En terme d'identification de nouveaux investisseurs et parallèlement au réseau de représentants existant, certaines solutions peuvent être envisagées. L'utilisation plus systématique des contacts internationaux, dont disposent les agences de promotion à travers les relations qu'elles entretiennent avec les investisseurs déjà établis dans leur région, mérite d'être étudiée. Parallèlement à cette mesure, le développement récent du réseau internet et l'existence de bases de données sophistiquées représentent des opportunités considérables, aussi bien en termes de communication que d'aide à l'identification d'investisseurs potentiels. Ces instruments sont encore trop souvent négligés par les organismes de promotion.

L'absence de suivi post-implantation est un phénomène souvent observé lorsqu'on analyse les activités de l'agence de promotion. Cet élément crucial relatif à toute politique d'accueil est souvent sous-estimé et parfois même inexistant. En plus de constituer une composante centrale de l'orientation-client, il s'agit également d'un moyen permettant de développer une relation régulière aussi bien avec la filiale implantée qu'avec la maison-mère. Cette dernière, à travers les relations qu'elle entretient localement et internationalement peut constituer un moyen puissant d'identification d'investisseurs potentiels. En outre, en s'attachant à fidéliser l'investisseur étranger à sa région d'accueil, l'agence de promotion accroît les probabilités de réinvestissement et favorise le bouche-à-oreille positif. Ce suivi s'exprime par l'entretien de relations ponctuelles et personnelles aussi bien avec la filiale implantée qu'avec la maison-mère. Cette notion de suivi post-implantation est d'autant plus importante que le nombre de projets d'investissement est limité et que leur coût d'acquisition peut être élevé. La valeur future de l'investisseur étranger pour la région représente par conséquent un élément central devant être pris en compte.

En termes de services, l'agence de promotion devrait être en mesure d'offrir à l'investisseurs les trois catégories précédemment identifiées (ceux visant à réduire le niveau d'incertitude, ceux visant à faciliter l'accès au territoire et ceux visant à faciliter le démarrage de l'entreprise). L'importance accordée aux différentes catégories semble différer selon la taille de l'investisseur. Les sociétés ne disposant ni de l'expérience, ni des moyens dont profitent de plus grands groupes accordent significativement une importance plus grande à la troisième catégorie. Cette constatation implique une approche différente de l'agence de promotion lorsqu'elle se trouve confrontée à des investisseurs de "petite" taille (< 500 employés).

Finalement l'agence de promotion doit être en mesure d'apporter un soutien, aussi bien technique que relationnel, à l'investisseur. Comme le montrent les entrevues réalisées auprès des investisseurs, la "vente du site" à l'interne représente parfois un défi aussi important que le choix du site lui-même. L'agence de promotion doit donc représenter un allié pour l'investisseur et lui fournir les éléments nécessaires à la "vente" de son projet à l'interne. À cet égard le manque de connaissances des besoins spécifiques de chaque investisseur est un élément maintes fois souligné par les sociétés étrangères. Bien que ce phénomène ne soit pas mis en évidence de façon directe dans ce travail, il semble que le contenu de l'information diffusée par les agences de promotion ne réponde pas, bien souvent, aux attentes des investisseurs. Cette lacune se traduit par des réponses inadaptées de l'agence de promotion aux demandes de son client.

3. Limites du travail et recherches futures

Les principales limites de ce travail sont liées aux caractéristiques de l'échantillon à partir duquel nous avons construit notre analyse. Bien qu'il représente une bonne approximation du comportement des investisseurs étrangers, son caractère non probabiliste ne nous autorise pas à étendre les conclusions de ce travail à l'ensemble des projets d'implantation. De plus, sa taille réduite (septante cinq unités) ne nous a pas toujours permis d'effectuer l'ensemble des analyses potentiellement réalisables. À partir de ce constat, les travaux futurs entrepris dans ce domaine devraient s'appliquer avant tout à élargir l'échantillon de départ, afin de confirmer/infirmier les résultats obtenus dans cette recherche et de les étendre à une population plus large.

Au terme de cette étude et sur la base des résultats décrits précédemment, nous distinguons plusieurs directions de recherches futures. La première se réfère à une meilleure évaluation de l'importance relative (par rapport à la prestation centrale) accordée par une organisation à des services supplémentaires et plus particulièrement à la notion de relation dans le cadre d'un processus de choix complexe. Bien que de tels services ajoutent de la valeur à la prestation globale et représentent parfois un élément de choix à la marge, nous sommes d'avis qu'ils ne peuvent se substituer à des conditions d'implantation compétitives. La deuxième a trait à une analyse comparative de l'importance accordée par une

organisation à plusieurs sources d'information dans le cas d'achats impliquant des niveaux de complexité et d'implication différent. La troisième est liée à l'identification des variables qui déterminent le niveau d'importance accordé par une organisation à des services supplémentaires. La dernière, plus appliquée à un cas particulier, a trait à une meilleure compréhension, de l'importance relative que devrait accorder une agence de promotion aux différents éléments du mix promotionnel dont elle dispose. A cet égard, deux éléments sont susceptibles d'orienter l'action des agences: le stade de développement, en matière d'accueil d'investisseurs, auquel se trouve le pays émetteur face à la population cible et la phase à laquelle se trouve l'investisseur individuel dans son processus de choix.

L'importance toujours plus grande occupée par les sociétés de services en matière d'investissement constitue également un terrain d'investigation intéressant autant du point de vue du processus de choix suivi par ces organisations, que du point de vue de leurs attentes en termes de prestations offertes par une agence de promotion. Finalement, le développement de nouveaux comportements (joint-venture, alliance stratégique) et l'apparition de nouveaux pays cibles (région Pacifique) nécessite certainement des ajustements de la part des agences de promotion, notamment en termes de services à offrir aux investisseurs étrangers, mais également en termes de coopération entre les régions d'accueil.

BIBLIOGRAPHIE

Abratt Russell (1986) "Industrial Buying in High-Tech Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 15, pp. 293-298.

Aharoni Yair (1966a) *The Foreign Investment Decision Process*, Cambridge, Harvard Business School.

Aharoni Yair (1966b) "How to Market a Country", *Columbia Journal of World Business*, vol. 1, pp. 41-49.

Ahn Doo-Soon (1986) "Republic of Korea: Policies and Trends in FDI", *The CTC Reporter*, vol. 22, pp. 36-38.

Ajami Riad A. et Ricks David A. (1981) "Motives of Non-American Firms Investing in the United States", *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 25-34.

Alhaique Claude (1972) *Création d'un service de promotion industrielle*, Paris, OCDE.

Allied Irish Bank (1982) *Overseas Investment in Ireland : a Report on the Attitudes of Overseas Companies towards Investment in Ireland*, Dublin, Allied Irish Bank.

Allied Irish Bank (1991) *Overseas Investment in Ireland: a Report on the Attitudes of Overseas Compagnies towards Investment in Ireland*, Dublin, Allied Irish Bank.

Anderson Erin, Wujin Chu et Weitz Barton (1987) "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 71-86.

Anderson James C. et Narus James A. (1995) "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-83.

Andre Chantal (1987) "Changer l'image d'une ville", *Revue Politique et Management Public*, vol. 5, pp. 51-64.

Arnaud Jean-Michel (1989) "Echanges inter-organisationnels de services: nature, rôle et implications des différents intervenants", *Revue Française du Marketing*, vol. 1, pp. 67-84.

Ashworth Gregory J. et Voogd Henk (1994) "Marketing and Place Promotion", In: *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, edited by Gold John R. et Ward Stephen V., Chichester, Wiley, pp.39-52.

Aydalot Philippe (1985) *Economie Régionale et Urbaine*, Paris, Economica.

Bachtler J. et Clement K. (1991) "Inward Investment in the UK and the Single European Market", *Regional Studies*, vol. 24, pp. 173-180.

Banting Peter M. (1976) "Customer Service in Industrial Marketing: A Comparative Study", *European Journal of Marketing*, vol. 10, pp. 136-145.

Barich Howard et Kotler Philip (1991) "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 94-104.

Barnett Antony (1994) "Relocation: The Race is on for Europe", *International Management*, June, pp. 34-37.

Bartmess Andrew D. (1994) "The Plant Location Puzzle", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 20-37.

Begg Hugh et Mc Dowall Stuart (1986) "The Effect of Regional Investment Incentives on Company Decisions", *Regional Studies*, vol. 21, pp. 459-470.

Belot Therese J. et Weigel Dale R. (1991) *Programs in Industrial Countries to Promote Foreign Direct Investment in Developing Countries*, World Bank Technical Paper number 155, Washington D.C.

Belz Christian, Bircher Bruno, Buesser Mark, Hillen Helmut, Schlegel Hans Juerg et Willee Clemens (1991) *Erfolgreiche Leistungssysteme*, Stuttgart, Schaeffer Verlag.

Benson Frank (1988) "The Custom House Docks Development", *Accountancy Ireland*, vol. 20, pp. 10-14.

Berry Leonard L. (1980) "Services Marketing is Different", *Business*, May-June, pp. 24-30.

Berry Leonard L. (1983) "Relationship Marketing", In: *Emerging Perspectives of Services Marketing*, edited by Berry L.L., Shostack G.L. et Upah G.D., Chicago, AMA, pp. 25-28.

Berry Leonard L., Zeithaml Valarie A. et Parasuraman A. (1990) "Five Imperatives for Improving Service Quality", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-38.

Blackbourn Anthony (1974) "The Spatial Behaviour of American Firms in Western Europe", In: *Spatial Perspectives on Industrial Organization and Decision-making*, edited by Hamilton F. E. Ian, New York, John Wiley & Sons, pp. 245-264.

Blair John P. et Premus Robert (1987) "Major Factors in Industrial Location: a Review", *Economic Development Quarterly*, vol. 1, pp. 72-85.

Boddewyn Jean J. (1985) "Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: a Classificatory Note", *Management International Review*, vol. 25, pp. 57-65.

Bouroche Jean-Marie et Saporta Gilbert (1992) *L'analyse des données*, Paris, PUF, Ed. 5.

Brossard Hubert (1991) *Marketing d'une région: le cas de Neuchâtel*, Université de Neuchâtel, Cahiers du GGE.

Brossard Hubert (1995) "Image du "Made in Switzerland", *Student*, vol. 1, pp. 51-61.

Brossard H., Furrer O., Gramigna M. et Kostecki M. (1994) "L'image des services suisses, enjeux et propositions d'action", *Die Unternehmung*, vol. 1, pp. 35-50.

Brown Stephen W. et Swartz Teresa A. (1989) "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 92-98.

Buckley Peter J. et Brooke Michael Z. (1992) *International Business Studies: An Overview*, Oxford, Blackwell.

Buzzell Robert D., Quelch John A. et Salmon Walter J. (1990) "The Costly Bargain of Trade Promotion", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 141-149.

Calvet A. Louis (1981) "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm", *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 43-59.

Cardozo Richard N. et Cagley James W. (1971) "Experimental Study of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing Research*, vol. VIII, pp. 329-334.

Casey Terry (1990) "The Growth of Overseas Industry in Ireland", *Business and Finance*, March, pp. 33-34.

Casey Terry (1991) "Promoting Ireland Abroad: the Role of the State Agencies", *Business and Finance*, February, pp. 26-28.

Chemotsky Harry I. (1983) "Selecting US Sites: a Case Study of German and Japanese Firms", *Management International Review*, vol. 23, pp. 45-55.

Christopher Martin, Payne Adrian et Ballantyne David (1991) *Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Coffee Hoyt E. (1994) "Location Factors: Business As Usual, More or Less", *Site Selection*, February, pp. 34-38.

Collis Clive et Noon David (1994) "Foreign Direct Investment in the UK Regions: Recent Trends and Policy Issues", *Regional Studies*, vol. 28, pp. 843-848.

Cowell Donald W. (1984) *The Marketing of Services*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Cox E. P. (1980) "The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: a Review", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, pp. 407-422.

Cuadrado Juan R et Auriolas Joaquin (1990) "The Entrepreneurial Decision in the Location of New Industries", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 2, pp. 139-152.

Culem Claudy G. (1988) "The Locational Determinants of Direct Investments among Industrialized Countries", *European Economic Review*, vol. 32, pp. 885-904.

Cullen Michael (1989) "The International Financial Services Centre", *Accountancy Ireland*, vol. 21, pp. 19-20.

Cunningham M. T. et Roberts D. A. (1974) "The Role of Customer Service in Industrial Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 8, pp. 15-28.

Czepiel John A. (1974) "Word-of-Mouth Processes in the Diffusion of a Major Technological Innovation", *Journal of Marketing Research*, vol. XI, pp. 172-180.

D'Haens Patrick J. et Bertels-Dyck Daisy A. (1990) "The Creation of a New Belgian Fiscal Instrument", *Management International Review*, vol. 30, pp. 387-400.

Dawes Philip L., Dowling Grahame R. et Patterson Paul G. (1991) "Information Sources Used to Select Different Types of Management Consultancy Services", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 8, pp. 185-199.

Dawes Philip L., Dowling Grahame R. et Patterson Paul G. (1992) "Criteria Used to Select Management Consultant", *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp. 187-193.

De Gaudemar Jean-Paul (1986) "Quelques réflexions sur un aspect du financement public du système productif: les aides à finalité régionale en France et dans les autres pays de la Communauté Européenne", *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 35, pp. 103-126.

Delaplace Marie (1993) "High-tech et facteurs de localisation: une revue de la littérature", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 4, pp. 679-704.

Dempsey William A. (1978) "Vendor Selection and the Buying Process", *Industrial Marketing Management*, vol. 7, pp. 257-267.

Department Of Industry and Commerce (1990) *Review of Industrial Performance 1990*, Dublin, Stationery Office.

Diday Edwin, Lemaire Jacques, Pouget Jean et Testu François (1982) *Eléments d'analyse de données*, Paris, Dunod.

Di Paolo Gordon A. (1970) *The Marketing Planning for Industrial Promotion of the Economic Development Administration of Puerto Rico*, New York, New York Universities Graduate School of Business Administration.

Dicken P. et Tickell A. (1992) "Competitors or Collaborators? The Structure of Inward Investment Promotion in Northern England", *Regional Studies*, vol. 26, pp. 99-106.

Doyle Peter, Woodside Arch G. et Michell Paul (1979) "Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations", *Industrial Marketing Management*, January, pp. 7-11.

Dunning John. H. et Norman G. (1987) "The Location Choice of Offices of International Companies", *Environment and Planning*, vol. 19, pp. 613-631.

Dunning John H. (1991) "Governments and Multinational Enterprises: From Confrontation to Co-operation", *Millenium Journal of International Studies*, vol. 20, pp. 225-234.

Dunning John H. (1992) "The Global Economy, Domestic Governance, Strategies and Transnational Corporations: Interactions and Policy Implications", *Transnational Corporations*, vol. 1, pp. 7-45.

Dunning John H. (1994) "Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment", *Transnational Corporations*, vol. 3, pp. 23-51.

Dwyer Robert F., Schurr Paul H. et Oh Sejo (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 11-27.

Ehrman Chaim Meyer et Hamburg Morris (1986) "Information Search for Foreign Direct Investment using two-stage Country Selection Procedures: a new Procedure", *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 93-116.

Eiglier Pierre et Langeard Eric (1987) *Servuction: le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.

Encarnation Dennis J. et Wells Louis T. (1985) "Sovereignty en garde: Negotiating with Foreign Investors", *Internotional Organization* 39, Winter, pp. 47-78.

Encarnation Dennis J. et Wells Louis T. (1986) Competitive Strategies in Global Industries: a View from Host Governments, In: *Competition in Global Industries*, edited by Porter Michael E., Boston, Harvard Business School Press, pp. 267-290.

Enderwick Peter (1987) "The Strategy and Structure of Service-Sector Multinationals: Implications for Potential Host Regions", *Regionol Sudies*, vol. 21, pp. 215-223.

Engel James F., Blackwell Roger D. et Miniard Paul W. (1986) *Consumer Behavior*, New York, The Dryden Press, Ed. 5.

Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Elyette (1993) *Market: Etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.

Fahim-Nader Mahnaz (1994) "US Business Enterprises Acquired or Established by Foreign Direct Investors in 1993", *Survey of Current Business*, May, pp. 50-61.

Ferguson Wade (1979) "An Evaluation of the BUYGRID Analytic Framework", *Industrial Marketing Management*, vol. 8, pp. 40-44.

Flipo Jean-Paul (1984) *Le management des entreprises de services*, Paris, Editions d'organisation.

Flipo Jean-Paul et Texier Laurence (1992) "Marketing territorial: de la promotion à la théorie", *Revue Française du Marketing*, vol. 1, pp. 41-52.

Forster Sophie et Jeanrenaud Claude (1993) *La promotion économique neuchâteloise: bilan et perspectives*, Université de Neuchâtel, Institut de Recherches Economiques et Régionales.

Gabbott Mark et Hogg Gillian (1994) "Information Search in Purchasing Business Services: The Public Relations Industry", *Work in Progress for the 23rd EMAC Conference*, vol. 2, pp. 1273-1275.

Gadrey Jean (1989) "Nouvelles stratégies de l'offre de service aux entreprises", *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre, pp. 15-22.

Galbraith Craig S. (1985) "High Technology Location and Development: the Case of Orange County", *California Management Review*, Fall, pp. 98-109.

George Alexander L. (1979) "Cases Studies and Theory Development: The Method of Structured Focused Comparaison", In: *Diplomacy: New Approaches in History, Theory and Policy*, edited by Gordon Lauren Paul, New York, Free Press, pp. 43-68.

George William R., Weinberger Marc G. et Kelly Patrick J. (1985) "Consumer Risk Perceptions: Managerial Tool for the Service Encounter", In: *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, edited by Czepiel John A., Solomon Michael R. et Surprenant Carol F., Lexington, MA Lexington Books, pp.83-100.

Giarini Orio Ed (1987) *The Emerging Service Economy*, Oxford, Pergamon Press.

Giarini Orio et Stahel Walter R. (1993) *The Limits to Certainty: Facing Risks in the New Service Economy*, Dordrecht, Kluwer.

Giarini Orio (1994) "The Service Economy: Challenges and Opportunities for Business Firms", In: *Marketing Strategies for Services: Globalization - Client-orientation - Deregulation*, edited by Kostecki Michel, Oxford, Pergamon Press, pp. 23-40.

Globerman Steven (1988) "Government Policies Toward Foreign Direct Investment: Has a New Era Dawned?", *The Columbia Journal of World Business*, vol 23, pp. 41-49.

- Gold John R. et Ward Stephen V. Ed. (1994) *Ploce Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester, Wiley.
- Graby Françoise (1992) "Countries as Corporate Entities in International Markets", In: *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, edited by Papadopoulos Nicolas et Heslop Louise A., New York, International Business Press, pp.257-283.
- Graham John L. (1983) "Brazilian, Japanese and American Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, Spring, pp. 47-61.
- Graham John L. (1985) "The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: an Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, pp. 81-96.
- Grieco Joseph M. (1982) "Between Dependency and Autonomy : India's Experience with the International Computer Industry", *International Organization* 36, Summer, pp. 609-632.
- Grønhaug Kjell (1975a) "Autonomous vs. Joint Decision in Organizational Buying", *Industrial Marketing Management*, vol. 4, pp. 265-271.
- Grønhaug Kjell (1975b) "Search Behavior in Organizational Buying", *Industrial Marketing Management*, vol. 4, pp. 15-23.
- Grönroos Christian (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, Maxwell-MacMillan.
- Grönroos Christian (1993) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing", Working Paper, Swedish School of Economics and Business Administration, pp. 1-28.
- Grönroos Christian (1994) "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, vol. 12, pp. 588-601.
- Gummesson Evert (1987) "The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationship", *Long Range Planning*, vol. 20, pp. 10-20.
- Guisinger Stephen E. et al. (1985) *Investment Incentives and Performance Requirements*, New York, Praeger.
- Guisinger Stephen E. (1986a) "Host-Country Policies to Attract and Control Foreign Investment", In: *Investing in Development : New Roles for Private Capital*, edited by Theodore H. Moran et al, Washington DC: Overseas Development Council, pp. 157-172.

Guisinger Stephen E. (1986b) "Do Performance Requirements and Investment Incentives Work", *The World Economy*, vol. 9, pp. 79-96.

Guisinger Stephen E. (1992) "Rhetoric and Reality in International Business: a Note on the Effectiveness of Incentives", *Transnational Corporations*, vol. 1, pp. 111-123.

Gusemann Dennis S. (1981) "Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services", In: *Marketing of Services*, edited by Donnelly James H. et George William R., Chicago, AMA, pp. 200-204.

Haigh Robert (1990) "Selecting a US Plant Location : the Management Decision Process in Foreign Companies", *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 22-31.

Hakansson Hakan (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, New York, Wiley.

Hakansson Hakan et Wootz Bjorn (1975) "Supplier Selection in an International Environment - An Experimental Study", *Journal of Marketing Research*, vol. XII, pp. 46-51.

Hakansson Hakan, Johanson Jan et Wootz Bjorn (1977) "Influence Tactics in Buyer - Seller Process", *Industrial Marketing Management*, vol. 5, pp. 319-332.

Hamilton F. E. Ian (1974) "A View of Spatial Behaviour, Industrial Organizations and Decision-Making", In: *Spatial Perspectives on Industrial Organization and Decision-making*, edited by Hamilton F. E. Ian, New York, John Wiley & Sons, pp. 3-43.

Hatem Fabrice (1993) *Les politiques d'attractivité en Europe de l'Ouest*, Paris, Délégation aux investissements internationaux.

Herrin Alejandro N. et Pernia Ernesto M. (1987) "Factors Influencing the Choice of Location: Local and Foreign Firms in the Philippines", *Regional Studies*, vol. 21, pp. 531-541.

Hoffman Donna, Novak Thomas P. et Chatterjee Patrali (1995) "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges", Working Paper, Vanderbilt University.

Howard Dick (1972) *Guide to Industrial Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Howard John A. (1989) *Consumer Behavior in Marketing Strategy*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Hwang Hong et Mai Chao-Cheng (1987) "Business Taxation and Industrial Location", *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, vol. 34, pp. 241-248.

Jackson Barbara B. (1985) "Build Customer Relationships that last", *Harvard Business Review*, November-december, pp. 120-128.

Jackson Ralph W. et Cooper Philip D. (1988) "Unique Aspects of Marketing Industrial Services", *Industrial Marketing Management*, vol. 17, pp. 111-118.

Jacquemot Pierre (1990) *La Firme multinationale: Une introduction économique*, Paris, Economica.

Jarreau Philippe (1988) *Survey sur l'image de marque des villes et le marketing territorial*, Montrouge, Cristal.

Jarreau Philippe (1989) *Communication urbaine: premiers bilans-nouvelles tendances*, Montrouge, Cristal.

Javeau Claude (1990) *L'enquête par questionnaire*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, Editions d'organisation.

Johansson Johnny K. (1989) "Determinants and Effects of the Use of Made in Labels", *International Marketing Review*, vol. 6, pp. 47-58.

Johansson Johnny K. (1992) "Missing a Strategic Opportunity: Managers' Denial of Country-of-Origin Effects", In: *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, edited by Papadopoulos Nicolas et Heslop Louise A., New York, International Business Press, pp. 77-86.

Kahn René (1993) "Facteurs de localisation, compétitivité et collectivités territoriales", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 2, pp. 309-326.

Kane Stephen (1986) *Factars Influencing Manufacturing Investment in Ireland by Multinational Corporations*, Unpublished Work, Galway.

Karoutchi Jamin et Kostecki Michel (1994) "Customer Orientation in Business Services: Digital's Solution-Mapping Technique: TOPway", *European Management Journal*, vol. 12, pp. 179-194.

Kendall Maurice (1980) *Multivariate Analysis*, New York, Macmillan, Ed. 2.

Knickerbocker Frederick T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston, Harvard Business School.

Koenig Gérard (1989) "Décisions spatiales et gestion de l'entreprise", In: *Encyclopédie de gestion*, édité par Joffre Patrick et Simon Yves, Paris, Economica, pp. 774-790.

Kostecki Michel (1992) "Marketing a Region as a Business Centre: Lessons from the Industrial Promotion of Neuchâtel", *Workshop on Regional Development Corporations in Central and Eastern Europe*, UNDP, June, pp. 48-52.

Kostecki Michel (1994a) "Nouvelles tendances du marketing des services", *Revue Française du Marketing*, vol. 4, pp. 25-31.

Kostecki Michel Ed (1994b) *Marketing Strategies for Services: Globalization - Client-orientation - Deregulation*, Oxford, Pergamon Press.

Kostecki Michel (1994c) "Strategies for Global Service Markets", In: *Marketing Strategies for Services: Globalization - Client-orientation - Deregulation*, edited by Kostecki Michel, Oxford, Pergamon Press, pp. 3-21.

Kostecki Michel et Andras Fehervary Ed (1996) *Service Economies in Eastern Europe*, Oxford, Pergamon Press.

Kotler Philip (1982) *Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Kotler Philip et Dubois Bernard (1994) *Marketing management*, Paris, Publi-Union, Ed. 8.

Kotler Philip, Haider Donald H. et Rein Irving (1993) *Marketing Places*, New York, Free Press.

Kotler Philip, Mc Dougall Gordon H. et Picard Jacques L. (1983) *Principes de marketing*, Saint Jean-sur-Richelieu, Préfontaine, pp. 616-617.

Kress George (1988) *Marketing Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Kuehn Richard (1993) "L'image de marque de branches de l'économie suisse: une comparaison internationale", *La Vie Economique*, vol. 3, pp. 14-22.

Lall Sanjaya (1984) "Transnational and the Third World: Changing Perceptions", *National Westminster Bank Quarterly Review*, May, pp. 2-16.

Lambin Jean-Jacques (1989) *Le marketing stratégique: fondements, méthodes et applications*, Paris, McGraw-Hill.

Lambin Jean-Jacques (1990) *La recherche marketing*, Paris, McGraw-Hill.

Lecraw Donald J. et Morrison Allen J. (1991) "Transnational Corporation-Host Country Relations: a Framework for Analysis", *Essays in International Business*, vol. 9, pp. 1-49.

Levine Ted M. (1972) "Attracting Industry: the Use and Abuse of Advertising and Promotion", In: *Guide to Industrial Development*, edited by Howard Dick, Englewood-Cliffs, Prentice-Hall.

Levitt Theodore (1980) "Marketing Success Through Differentiation of Anything", *Harvard Business Studies*, January-February, pp. 83-91.

Levitt Theodore (1983) *The Marketing Imagination*, New York, Free Press.

Levy John M. (1981) *Economic Development Programs for Cities, Counties, and Towns*, New York, Praeger.

Lim David (1982) "Fiscal Incentives and Direct Foreign Investment in less Developed Countries", *The Journal of Development Studies*, vol. 19, pp. 207-212.

Lloyd John F. (1986) "The Marketing of Ireland in Europe", *Journal of the Institute of Bankers in Ireland*, vol. 88, pp. 69-70.

Lovelock Christopher H. (1988) *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Lovelock Christopher H. (1991) *Services Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Lovelock Christopher H. (1994) *Product Plus, How Product+Service = Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill.

Luffman George (1974) "The Processing of Information by Industrial Buyers", *Industrial Marketing Management*, vol. 3, pp. 363-375.

Lunn John (1980) "Determinants of U.S. Direct Investment in the E.E.C", *European Economic Review*, vol. 13, pp. 93-101.

MacCormack Alan D., Newman Lawrence J. et Rosenfield Donald B. (1994) "The New Dynamics of Global Manufacturing Site Location", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 69-80.

Mahini Amir et Wells Louis T. (1986) "Government Relations in the Global Firm", In: *Competition in Global Industries*, edited by Porter Michael E., Boston, Harvard Business School Press, pp. 291-312.

Maillat Denis (1984) "Vers une nouvelle cohérence régionale", In: *La nouvelle politique régionale: le cas de l'Arc jurassien*, edited by Maillat Denis, Schoepfer André et Voillat Françoise, Neuchâtel, EDES, pp. 5-28.

Maillat Denis (1988) "Développement régional et milieux inovateurs", In: *Migrations et développement régional*, edited by Cahiers de l'ISSP, Neuchâtel, EDES, pp. 43-50.

Maillat Denis et Rudolf Jean-Philippe (1993) *Neuchâtel Up: Pour une stratégie globale de développement Économique*, Université de Neuchâtel, Institut de Recherches Economiques et Régionales.

Maister David H. et Lovelock Christopher H. (1982) "Managing Facilitator Services", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 19-31.

Martilla John A. (1971) "Word-of-Mouth Communication in the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, vol. VIII, pp. 173-178.

Mc Cabe Donald (1987) "Buying Group Structure: Constriction at the Top", *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 89-98.

Mc Culloch Rachel (1990) "Investment Policies in the GATT", *The World Economy*, vol. 13, pp. 541-553.

Mc Quiston Daniel H. (1989) "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 66-79.

Miller Roger et Cote Marcel (1985) "Growing the Next Silicon Valley", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 114-123.

Min Han C. (1990) "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, pp. 222-229.

Morello Gabriele (1992) "International Product Competitiveness and the "Made in" Concept", In: *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, edited by Papadopoulos Nicolas et Heslop Louise A., New York, International Business Press, pp.285-309.

Moriarty Rowland T. et Spekman Robert E. (1984) "An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process", *Journal of Marketing Research*, vol. XXI, pp. 137-147.

Morrill John E. (1970) "Industrial Advertising Pays Off", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 4-10.

Muet Florence (1989) *Le marketing des collectivités locales: synthèse bibliographique*, Lyon, Cahiers de recherche de l'IRE.

Murray Keith B. (1991) "A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities", *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 10-25.

National Council for Urban Economic Development (1986) *Marketing Strategies for Local Economic Development: from Design to Implementation*, Washington, CUED.

Newbould Gerald D., Buckley Peter J. et Thurwell Jane C. (1978) *Going International - the Experience of Smaller Companies Overseas*, Londres, Associated Business Press.

Normann Richard et Ramirez Rafael (1993) "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 163-177.

North David J. (1974) "The Process of Locational Change in Different Manufacturing Organizations", In: *Spatial Perspectives on Industrial Organization and Decision-Making*, edited by Hamilton F. E. Jan, New York, John Wiley & Sons, pp. 213-244.

O'Malley Eoin (1987) *Industry and Economic Development: the Challenge for the Latecomer*, Dublin, Gil and Macmillan.

O'Sullivan Patrick (1985) "Determinants and Impact of Private Foreign Direct Investment in Host Countries", *Management International Review*, vol. 25, pp. 28-35.

OCDE (1989a) *Investissement international et entreprises multinationales, stimulants et obstacles à l'investissement: effets sur l'investissement direct international*, Paris, OCDE.

OCDE (1989b) *L'investissement direct international et le nouvel environnement économique*, Paris, OCDE.

OCDE (1992) *Définition de référence détaillée des investissements directs internationaux*, Paris, OCDE, Ed. 2, pp. 1-57.

- Osborne David et Gaebler Ted (1992) *Reinventing Government*, Reading, Plume.
- Ozanne Urban B. et Churchill Gilbert A. (1971) "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, vol. VIII, pp. 322-328.
- Papadopoulos Nicolas et Heslop Louise A. Ed (1992) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York, International Business Press.
- Parasuraman A. et Zeithaml Valarie A. (1983) "Differential Perceptions of Suppliers and Clients of Industrial Services", In: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, edited by Berry Leonard L., Shostack G. Lynn et Uphah Gregory D., Chicago, AMA, pp. 35-39.
- Parasuraman A., Berry Leonard L. et Zeithaml Valarie A. (1991) "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 39-48.
- Perez Agnes et Texier Laurence (1993) *Marketing territorial: un exemple d'offre défini par un réseau*, Lyon, Cahier de recherche de l'IRE.
- Porter Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Prasad Benjamin (1987) "American and European Investment Motives in Ireland", *Management International Review*, vol. 27, pp. 67-73.
- Puri S. Joe et Sashi C. M. (1994) "Anatomy of a Complex Computer Purchase", *Industrial Marketing Management*, vol. 23, pp. 17-27.
- Rees John (1974) "Decision-Making, the Growth of the Firm and the Business Environment", In: *Spatial Perspectives on Industrial Organization and Decision-making*, edited by Hamilton F. E. Ian, New York, John Wiley & Sons, pp. 189-212.
- Roberts P. et Noon D. (1987) "The Role of Industrial Promotion and Inward Investment in the Process of Regional Development", *Regional Studies*, February, pp. 167-173.
- Robinson Patrick J., Faris Charles W. et Wind Yoram (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing*, New York, Allyn & Bacon.

Rolfe Robert J., Ricks David A., Pointer Martha M. et Mc Carthy Mark (1993) "Determinants of FDI Incentives Preferences of MNEs", *Journal of International Business Studies*, vol. 2, pp. 335-355.

Root Franklin R. et Ahmed Ahmed A. (1978) "The Influence of Policy Instruments on Manufacturing Direct Foreign Investment in Developing Countries", *Journal of International Business Studies*, vol. 3, pp. 81-93.

Rose Dennis (1965) "The Service Element in Added Value", In: *The Marketing of Industrial Products*, edited by Wilson Aubrey, Londres, Hutchinson, pp. 124-133.

Rust Roland T., Zahorik Anthony J. et Keiningham Timothy L. (1994) *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of your Company's Quest for Quality*, Chicago, Probus.

Ryans John K. et Shanklin William L. (1986) *Guide to Marketing for Economic Development*, Columbus Ohio, Publishing Horizons.

Saporta Bertrand (1989) *Marketing industriel*, Paris, Eyrolles.

Sasser Earl W. (1976) "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 133-140.

Schmenner Roger W. (1979) "Look Beyond the Obvious in Plant Location", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 126-132.

Schmenner Roger W. (1982) *Making Business Location Decisions*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Schmenner Roger W., Huber Joel C. et Cook Randall L. (1987) "Geographic Differences and the Location of New Manufacturing Facilities", *Journal of Urban Economics*, vol. 21, pp. 83-104.

Sheth Jagdish N. (1973) "A model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, vol. 37, pp. 50-56.

Sheth Jagdish N., Gardner David M. et Garrett Dennis E. (1988) *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, New York, Wiley, pp. v-231.

Shugan Stephen M. (1993) "Explanation for the Growth of Services". In: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, edited by Roland T. Rust et Richard L. Oliver, Newbury Park, Sage.

Sigiura Hideo (1990) "How Honda Localizes Its Global Strategy", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 77-82.

- Simoes V. C. (1988) "Portugal and FDI Attraction: A Multi-Criteria Approach", *Management International Review*, vol. 28, pp. 42-52.
- Simon Herbert A. (1960) *The New Science of Management Decision*, New York, MacMillan.
- Simon Herbert A. (1977) *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, revised edition.
- Sisodia Rajendra S. (1992) "Singapore Invests in the Nation-Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 40-50.
- Stafford Howard A. (1974) "The Anatomy of the Location Decision: Content Analysis of Case Studies", In: *Spatial Perspectives on Industrial Organization and Decision-making*, edited by Hamilton F. E. Ian, New York, John Wiley & Sons, pp. 169-188.
- Stewart Sally et Chan Edmen (1992) "Influence of Place-of-Production on Industrial Buyers' Perceptions", In: *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, edited by Papadopoulos Nicolas et Heslop Louise A., New York, International Business Press, pp. 223-244.
- Telesis Consultancy Group (1982) *A Review of Industrial Policy in Ireland*, Dublin, National Economic and Social Council.
- Texier Laurence (1992) *Eléments de la décision d'implantation des entreprises*, Lyon, Cahiers de recherche de l'IRE.
- Texier Laurence (1993) "Peut-on parler de marketing territorial", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 1, pp. 141-160.
- Texier Laurence et Valla Jean-Paul (1991) *Le marketing des villes et des collectivités territoriales*, Lyon, Cahiers de recherche de l'IRE.
- The Economist Intelligence Unit (1991) *East Asian Investment in the UK and Republic of Ireland*, London, Fitzpatrick Associates.
- Tong Hsin-Min et Walter C. K. (1980) "An Empirical Study of Plant Location Decisions of Foreign Manufacturing Investors in the United States", *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 66-73.
- Turnbull Peter W. (1974) "The Allocation of Resources to Marketing Communication in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 3, pp. 297-310.

- Turnbull Peter W. (1987) "Interaction and International Marketing: an Investment Process", *International Marketing Review*, vol. 4, pp. 7-19.
- Turnbull Peter W. (1990) "Roles of Personal Contacts in Industrial Export Marketing", In: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, edited by Ford David, New York, Academic Press, pp. 78-86.
- UNCTAD (1993) *Explaining and Forecasting Regional Flows of Foreign Direct Investment*, New York, United Nations.
- UNCTAD (1994) *World Investment Report: Transnational Corporations, Employment and the Workplace, an Executive Summary*, Genève, United Nations.
- UNCTAD (1995) *Incentives and Foreign Direct Investment, Background Report by the UNCTAD Secretariat*, Genève, United Nations.
- UNCTC (1991) *Government Policies and Foreign Direct Investment*, New York, United Nations.
- Vandermerwe Sandra (1993) *From Tin Soldier to Russian Dolls*, Oxford, Butterworth Heinmann.
- Vandermerwe Sandra (1994) "Service Network Structures for Customer-Oriented Strategies", In: *Marketing Strategies for Services: Globalization - Client-orientation - Deregulation*, edited by Kostecki Michel, Oxford, Pergamon Press, pp. 41-63.
- Vernette Eric (1991) "L'efficacité des instruments d'études: évaluation des échelles de mesure", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. VI, pp. 43-65.
- Vyas Niren et Woodside Arch G. (1984) "An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes", *Journal of Marketing*, vol. 48, pp. 30-45.
- Wardrep Bruce N. (1985) "Factors which Play Major Roles in Location Decisions", *Industrial Development 154*, July-August, pp. 8-12.
- Watzke Gerard E. (1981) "Four European Development Agencies in the U.S", *Management International Review*, Fall, pp. 52-61.
- Watzke Gerard E. (1982) "An Irish Sweepstakes for American Corporations", *Journal of General Management*, vol. 7, pp. 31-39.

Watzke Gerard E. et Mindak W. A. (1987) "Marketing-Oriented Planning in Public Administration: The Case of the State Development Agency", *International Journal of Public Administration*, vol. 9, pp. 153-192.

Webster Frederick E. (1970) "Informal Communication in Industrial Markets", *Journal of Marketing Research*, vol. VII, pp. 186-189.

Webster Frederick E. (1978) "Management Science in Industrial Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 21-27.

Webster Frederick E. (1991) *Industrial Marketing Strategy*, New York, Wiley, Ed. 3.

Webster Frederick E. et Wind Yoram (1972) "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 12-19.

Wee Chow Hou, Lim David T. E. et Tan Gilbert Y. W. (1992) "The Image of Countries as Locations for Investment", In: *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, edited by Papadopoulos Nicolas et Heslop Louise A., New York, International Business Press, pp.311-338.

Weigand Robert (1984) "Investissement international: les avantages incitatifs", *Harvard-L'expansion*, Automne, pp. 46-54.

Weiss Allen et Heide Jan B. (1993) "The Nature of Organizational Search in High Technology Markets", *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, pp. 220-233.

Weiss Stephen E. (1990) "The Long Path to the IBM - Mexico Agreement: an Analysis of the Microcomputer Investment Negotiations, 1983-1986", *Journal of International Business Studies*, vol. 4, pp. 565-596.

Wells Louis T. (1986) "Investment Incentives: an Unnecessary Debate", *The CTC Reporter*, Autumn, pp. 58-60.

Wells Louis T. et Wint Alvin G. (1990) *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, Washington DC, Foreign Investment Advisory Service, World Bank.

Wells Louis T. et Wint Alvin G. (1991a) *Facilitating Foreign Investment: Government Institutions to Screen, Monitor and Service Investment from Abroad*, Washington DC, Foreign Investment Advisory Service, World Bank.

Wells Louis T. et Wint Alvin G. (1991b) "The Public-Private Choice : The Case of Marketing a Country to Investors", *World Development*, vol. 19, pp. 749-761.

- Wheiler Kent (1987) "Referrals Between Professional Service Providers", *Industrial Marketing Management*, vol. 16, pp. 191-199.
- Wind Yoram et Thomas Robert J. (1980) "Conceptual and Methodological Issues in Organisational Buying Behaviour", *European Journal of Marketing*, vol. 14, pp. 239-262.
- Wint Alvin G. (1992) "Liberalizing Foreign Direct Investment Regimes: the Vestigial Screen", *World Development*, vol. 20, pp. 1515-1529.
- Wint Alvin G. (1993) "Promoting Transnational Investment: Organizing to Service Approved Investors", *Transnational Corporations*, vol. 2, pp. 71-90.
- Wonnacott Thomas H. et Wonnacott Ronald J. (1991) *Statistique*, Paris, Economica, Ed. 4.
- Young Stephen, Hood Neil et Wilson Alan (1994) "Targeting Policy as a Competitive Strategy for European Inward Investment Agencies", *European Urban and Regional Studies*, vol. 1, pp. 143-159.
- Young Stephen et Hood Neil (1994) "Designing Development After-Care Programmes for Foreign Direct Investors in the European Union", *Transnational Corporations*, vol. 3, pp. 45-72.
- Yuill Douglas Ed. (1982) *Regional Development Agencies in Europe*, Aldershot, Gower Publishing.
- Yuill Douglas, Aleen Kevin, Bachtler John, Clement Keith et Wishlade Fiona (1994) *European Regional Incentives*, London, Bowker-Saur, Ed. 14.
- Zeithaml Valarie A. (1981) "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", In: *Marketing of Services*, edited by James H. Donnelly et William R. George, Chicago, AMA, pp. 186-190.
- Zeithaml Valarie, Parasuraman A. et Berry Leonard L. (1985) "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 33-46.

ANNEXES

ANNEXE 1: MARKETING D'UNE RÉGION: LE CAS DE NEUCHÂTEL

Le cas qui suit décrit la structure originale développée par un canton suisse en vue d'attirer des investisseurs étrangers sur son sol, ainsi que son rôle dans le cadre d'une politique plus large de développement économique d'une région.

1. Historique

L'origine de la promotion économique dans le Canton de Neuchâtel remonte à la crise horlogère de 1974-1975. En Suisse, l'année 1975 se solde par un recul de 7% du PNB, par une diminution de plus de 200'000 postes de travail (6%), ainsi que par un net ralentissement des investissements. Cette région, dont le secteur horloger représente à lui seul plus de 50% des emplois industriels, est particulièrement touchée. La population du Canton qui ne représente que 2,6% de celle de l'ensemble de la Suisse enregistre 7,6% du chômage du pays. Les raisons sont multiples : (1) mono-industrie, (2) retard technologique (face au Japon notamment), (3) difficultés à exporter, dans un contexte de mauvaise conjoncture mondiale, de renchérissement du franc suisse et de pressions protectionnistes croissantes. Les difficultés consécutives à la crise exigent l'application de mesures d'urgence. En 1978, le gouvernement cantonal crée la base légale pour le lancement d'une activité de promotion économique dans le canton de Neuchâtel. Le programme de promotion de l'économie cantonale a pour principal objectif le maintien et la création d'emplois par l'encouragement de la diversification et de l'innovation. Il s'agit principalement de faire sortir le canton de son carcan mono-industriel, de créer une économie solide et prometteuse pour l'avenir. Le cas qui suit s'intéresse plus particulièrement aux outils développés par cette région en vue d'attirer sur son territoire des investisseurs étrangers.

2. Le choix d'investisseurs cible

Le Canton de Neuchâtel, comme un grand nombre de régions concurrentes, cherche à attirer des entreprises actives dans un secteur à haute valeur ajoutée.

Ce choix repose sur la volonté de diversifier le tissu industriel du Canton, premièrement sur la base des acquis de la région, sur son savoir-faire, sur ce qui rend la région compétitive et deuxièmement en y attirant de nouvelles activités jugées porteuses. Le Canton cherche donc à attirer des entreprises actives dans des domaines qui requièrent des technologies de pointe, regroupées sous le terme d'industries microtechniques (micro-électronique, mécanique de précision, robotique, nouveaux matériaux, fibres optiques, secteur technico-médical et horlogerie notamment), mais également dans des domaines nouveaux pour la région (industrie pharmaceutique/cosmétique, produits de luxe). Dans le secteur des services, l'objectif est de développer à Neuchâtel un secteur tertiaire international qui permette au canton de se hisser au niveau de la moyenne Suisse en terme de répartition d'activités.

Sur cette base le Canton a identifié plusieurs pays disposant d'une concentration importante d'entreprises appartenant aux secteurs cibles. Les efforts de promotion sont alors dirigés vers ces pays. Les dépenses consacrées à la promotion économique pour ce Canton s'élevaient en 1993 à CHF 13.9 millions, dont CHF 7.1 millions (Forster et Jeanrenaud, 1993) entièrement destinés aux activités de promotion dites "exogènes", soit celles visant à attirer de nouvelles activités sur son sol. Une partie de ces CHF 7.1 millions provient du Fonds de Promotion de l'Économie Neuchâteloise¹⁰⁵.

3. La structure organisationnelle

Le système de promotion développé par le Canton de Neuchâtel en vue d'y attirer des investisseurs étrangers est une structure de petite taille disposant d'une grande flexibilité et reposant, mis à part le gouvernement, sur trois piliers.

¹⁰⁵ Ce fonds est alimenté par les intérêts de ses capitaux, par un versement porté chaque année au budget en fonction des résultats de l'exercice ainsi que par les sommes remboursées. Il est utilisé dans les cas d'octroi d'aides financières aux entreprises (cautionnements de crédits bancaires, prise en charge partielle d'intérêts et à titre exceptionnel octroi de prêts), d'acquisitions et équipement de terrains, de construction ou d'achat d'immeubles industriels par l'État, d'octroi de subventions au recyclage, ou de subventions à des organismes qui poursuivent les mêmes buts que la promotion économique.

Tableau 1: Acteurs et fonctions du système de promotion

Acteurs	Fonctions
Conseiller privé à la promotion (mandaté par le gouvernement)	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur de toute l'activité visant à attirer des investisseurs étrangers • Étroite collaboration avec les services gouvernementaux
Représentants à l'étranger (mandatés par le Conseiller)	<ul style="list-style-type: none"> • Prospection/communication et identification des investisseurs cibles à l'étranger
Project Leader (mandatés par le Conseiller)	<ul style="list-style-type: none"> • Services aux investisseurs durant tout le processus (des premières négociations à l'implantation) • Constitue un point de contact unique

a) *Le bureau du conseiller à la promotion économique*

A la fin des années 70, l'État du Canton de Neuchâtel confie un mandat de droit privé à un Conseiller privé, dans le but de revitaliser l'économie neuchâteloise par l'attraction d'entreprises étrangères. Le bureau du Conseiller (le Conseiller et quelques secrétaires) est chargé de la coordination de l'ensemble du projet ayant trait aux activités dites "exogènes". Il travaille en étroite collaboration avec le chef du département de l'économie publique dont la tâche est de superviser le travail effectué dans le cadre de la promotion économique, et avec le service économique de l'État qui est chargé de coordonner l'ensemble des activités de promotion économique (exogènes et endogènes).

La relation directe et privilégiée existant entre le bureau du Conseiller et les autorités gouvernementales permet de trouver des solutions rapides, notamment en matière d'obtention de permis, d'arrangements financiers et de recherche de sites. Afin d'être en mesure d'argumenter et de poursuivre les négociations, il est nécessaire d'être à même de répondre à l'ensemble des problèmes que peut rencontrer l'investisseur potentiel (problèmes de nature juridique, fiscale, douanière, financière, normes techniques). Pour accomplir ces différentes

tâches, le bureau s'appuie également sur les connaissances de conseillers externes.

Le budget dont dispose le Conseiller peut approximativement être décomposé de la façon suivante:

Tableau 2: Décomposition par poste du budget du Conseiller

Poste	En %
Secrétariat, salaires	20
Représentant à l'étranger	47
Project leader	20
Voyages et frais de réception	10
Frais d'administration (dont publications, frais de promotion)	3
Total	100

Source: Entretien service économique de l'État.

Ce budget nous permet de mettre en évidence les deux éléments (en plus du Conseiller) sur lesquels repose le système d'attraction d'investisseurs, c'est-à-dire les représentants à l'étranger et les "project leader". De surcroît, il montre le rôle central joué par les relations directes comparativement à d'autres types d'instruments promotionnels (publicité, publications, publi-reportage).

b) Les représentants à l'étranger

En amont, un réseau de représentants du Canton à l'étranger a été constitué par le Conseiller, dès le début des années 80. L'élaboration d'un réseau de relations internationales constitue l'une des pierres angulaires du système, mais représente également un travail en profondeur s'échelonnant sur plusieurs années. Ce réseau représente l'une des pierres angulaires du système de

promotion/communication. Le canton dispose de représentants dans les différents pays jugés prioritaires en termes d'investisseurs cibles (notamment États-Unis, Allemagne, Italie, Singapour, Inde...). Le nombre et la localisation de ces correspondants varient en fonction de l'évolution de l'attrait des marchés. Il s'agit de consultants indépendants, le plus souvent avocats d'affaires ou fiduciaires, disposant d'une grande notoriété et d'un réseau de relations important dans le milieu des affaires de leur pays d'origine. Le contrat liant chaque représentant étranger au bureau du Conseiller définit la mission du représentant et règle des éléments tels que le territoire à couvrir, le volume de travail consacré à la réalisation du mandat, les rapports avec les médias, ainsi que le montant et les modalités du versement des honoraires. Ce contrat est renégocié périodiquement et stipule que le représentant est tenu de consacrer une partie définie de son temps à nouer des contacts personnels avec des investisseurs potentiels.

Ces agents ont pour mission de communiquer aux investisseurs cibles pré-définis, l'existence d'un lieu d'implantation attractif, de prospecter le marché sur lequel ils sont localisés, d'identifier les sociétés à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation et à l'intérieur de ces sociétés, la personne clé chargée du futur projet et finalement de convaincre l'investisseur d'entreprendre une visite dans le canton. L'identification des investisseurs potentiels s'appuie sur deux techniques complémentaires. La première, de type systématique consiste à recenser, pour une zone géographique donnée, les entreprises actives dans un secteur d'activité cible, à les contacter, par téléphone ou par courrier (mailing), à leur transmettre une documentation générale sur les opportunités d'investissement et finalement à rendre visite aux plus intéressées d'entre elles. La seconde technique, de type sélective, consiste à identifier des investisseurs potentiels à partir de relations existantes et exige du représentant qu'il soit au centre d'un tissu de relations d'affaires très large. Parallèlement à ces deux approches privilégiant les contacts personnels, les séminaires organisés pour les dirigeants d'entreprise d'un secteur cible, les différentes séances d'information, la participation à des foires spécialisées ainsi que la diffusion de documentation sur les opportunités d'investissement dans le canton sont utilisés pour susciter de l'intérêt pour la région.

c) Les "project leader"

En aval du Conseiller, trois "project leader" ont pour mission d'accompagner les investisseurs durant les différentes phases qui s'échelonnent des premières négociations, au démarrage de l'entreprise étrangère. Afin d'éviter une bureaucratisation de la promotion économique, les "project leader" sont engagés sur le budget alloué par l'État au bureau du Conseiller (voir tableau 2). Il s'agit de consultants externes privés, disposant d'une solide expérience des affaires. Les "project leader" constituent la fonction service du système de promotion économique et travaille en étroite collaboration, avec le bureau du Conseiller et par voie de conséquence avec les services gouvernementaux.

Chaque "project leader" se voit attribuer un certain nombre de projets d'investissements potentiels en fonction de ses affinités particulières (linguistique, culturelle). Le "mariage" entre le projet et le "project leader" constitue une condition *sine qua non* de succès dans l'attraction d'un investisseur. Son rôle consiste d'une part, dès les premières négociations, à assister l'investisseur durant l'ensemble du processus qui mène à la décision d'investir et à l'implantation même et d'autre part à évaluer la qualité et la faisabilité du projet. Pour l'investisseur, le "project leader" représente un véritable guichet unique et un élément de réponse à tous les problèmes pouvant survenir (recrutement du personnel, mise en contact avec différents partenaires locaux, recherche d'appartements pour les expatriés, pour ne citer que quelques problèmes).

4. L'investisseur au centre du système de promotion

L'élaboration du système de promotion tel qu'il est présenté ci-dessus (bureau du Conseiller, représentant à l'étranger et project leader) repose sur deux priorités fondamentales en matière d'attraction d'investisseurs. La première s'appuie sur le constat suivant: les membres de l'administration ne sont en général pas en mesure d'engager un dialogue "constructif" avec les industriels à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation. Pour que ce dialogue puisse avoir lieu, il est nécessaire, à tous les niveaux du processus (prospection/identification, négociations/implantation), de s'attacher les services de personnalités qui durant leur carrière professionnelle ont acquis une expérience du monde des affaires. L'objectif est de mettre l'investisseur en

relation avec un intermédiaire privilégié qui comprenne ses préoccupations et qui adopte le même angle d'analyse que lui, celui du marché. La seconde priorité a trait à la volonté exprimée par la majorité des investisseurs de n'être confronté qu'à un seul interlocuteur. En désignant des "project leader" le Canton de Neuchâtel se rapproche fortement du système pur de "guichet unique".

Ce système centré sur les attentes du "client" vise donc à favoriser l'établissement d'une relation de confiance entre l'investisseur et la région d'accueil et constitue l'une des conditions du choix de la région par l'investisseur. Pour que le projet aboutisse, il est indispensable d'être accepté par l'investisseur comme un interlocuteur crédible, susceptible d'intervenir aussi bien comme conseiller, intermédiaire, que comme partenaire en cas de différends avec certains intérêts locaux. A tous les niveaux du processus de choix l'investisseur peut s'appuyer sur des personnalités de confiance, travaillant en parfait accord avec le gouvernement et qui, tout en étant indépendantes de ce dernier, disposent d'une influence et d'un pouvoir certain. Sans que l'on puisse considérer l'élément relationnel comme suffisant dans le choix d'un lieu par un investisseur, il représente néanmoins un élément nécessaire et parfois primordial à la plupart des décisions d'implantation, l'homme étant au centre de l'ensemble du processus décisionnel. En plus de la compétitivité de la région, il semble que le succès d'une politique d'attraction soit associé également à cette variable.

5. Exemple d'un projet d'implantation

Le "project leader" intervient, en général, une fois le premier contact entre l'investisseur et le représentant étranger établi. Dès ce moment, soit le plus souvent, très en amont du processus de choix suivi par l'investisseur, le bureau du Conseiller désigne un "project leader" chargé de suivre le projet. Avant que l'investisseur n'effectue une première visite dans le canton, le "project leader" a pour tâche de lui transmettre des informations relativement générales sur la région potentielle d'accueil.

Sous la conduite du "project leader", la première visite de l'investisseur dans le Canton est consacrée à la mise en avant des potentialités de la région comme terrain d'accueil (infrastructures, terrains, conditions fiscales...) et à la mise en rapport de l'investisseur hôte avec des sociétés étrangères récemment implantées. La présence de firmes du même secteur et de surcroît de renommé

internationale constitue un facteur important qui sécurise l'investisseur. A l'issue de cette visite, qui permet aux deux parties de mesurer le sérieux et la pertinence du projet, certains investisseurs montrent un grand intérêt pour la région alors que d'autres abandonnent (définitivement ou passagèrement) l'idée de s'y implanter¹⁰⁶.

Les visites et contacts ultérieurs sont consacrés à l'élaboration d'une solution sur mesure et débouchent en général sur une relation étroite entre l'investisseur, le "project leader" et les autres parties du système. Des questions concernant des sujets aussi variés que les problèmes douaniers, la recherche de sous-traitant, la recherche et la visite de locaux, la détermination des conditions pour obtenir l'origine suisse sur un produit sont traitées. Les différents services rendus à l'investisseur peuvent être regroupés dans différentes catégories, telles que la mise en contact (banque, avocat, notaire, investisseurs déjà implantés, services gouvernementaux, communaux, cantonaux ou fédéraux), l'assistance générale (recherche et visite de locaux, recherche et présélection du premier noyau d'employés) ou une assistance plus technique (obtention de permis, préparation d'un business plan, notamment en vue d'obtenir un financement, règle d'homologation d'un produit)¹⁰⁷.

La tâche des "project leader" s'arrête en général une fois que le premier noyau de collaborateurs est opérationnel. Le Canton ne dispose pas à proprement parler d'un service de suivi, dont la tâche constituerait à visiter les entreprises nouvellement implantées et à leur apporter, le cas échéant, un soutien quelconque. Les activités de suivi varient par conséquent beaucoup d'une entreprise à l'autre. En ce qui concerne les grandes sociétés, une fois que le premier noyau de collaborateurs est opérationnel, les rapports deviennent occasionnels (recherche de nouveaux locaux en vue d'un agrandissement, recherche d'un spécialiste...). Dans le cas de plus petites entreprises, il arrive

¹⁰⁶ Dans certains cas, le lieu ne convient pas. Dans d'autres, la décision est ajournée, par exemple pour cause de fusion ou de rachat. Néanmoins, un projet abandonné ne signifie pas qu'il soit définitivement perdu. Certains investisseurs, après plusieurs années passées sur un autre site montrent parfois à nouveau de l'intérêt pour la région (la région d'accueil actuelle ne leur convient plus, ils voient dans une nouvelle région de réelles possibilités de se développer). Il est donc important d'entretenir des contacts réguliers avec les investisseurs qui ont déjà montré un intérêt pour le canton. Ce maintien des contacts se fait par l'intermédiaires des "project leader" et des représentants à l'étranger.

¹⁰⁷ Cette assistance est plus poussée pour les petites entreprises. Les grands groupes disposent à l'intérieur des compétences nécessaires à l'élaboration par exemple d'un business plan. Dans ce cas, le rôle du "project leader" revient à ajuster le projet de la grande entreprise aux spécificités de son lieu d'accueil.

parfois que le “project leader” soit appelé à assumer certaines fonctions (conseil d'administration, direction).

6. Impact de la politique d'attraction

Depuis 1978, date de la création du système de promotion, “324 nouvelles entreprises étrangères, ont été implantées dans le canton représentant l'équivalent de 2'517 emplois nouveaux” (Maillat et Rudolf, 1993, p. 1). Les différents effets d'une telle politique sur l'économie de ce canton ont fait l'objet d'une analyse détaillée et semble confirmer l'importance jouée par un tel instrument (Forster et Jeanrenaud, 1993). Premièrement et mis à part les emplois créés, cette étude estime l'augmentation du revenu cantonal générée par l'activité des entreprises attirées dans le canton à CHF 291.6 millions, en prenant en compte aussi bien les effets directs que les effets induits (Forster et Jeanrenaud, 1993, p. 107). Deuxièmement, le retour fiscal net (personnes morales et physiques) est évalué à CHF 28.5 millions (Forster et Jeanrenaud, 1993, p. 112 et 115). Comme le soulignent les auteurs de l'étude, “il suffit de la moitié de ce montant pour couvrir la totalité des dépenses de la promotion exogène (CHF 6.8 millions) et toutes les dépenses engendrées par la promotion des activités économiques internes (CHF 7.1 millions)” (Forster et Jeanrenaud, 1993, p. 115).

Hormis ces éléments plutôt quantitatifs, l'implantation d'investisseurs de renommée internationale (Autodesk, Baxter ou Silicon Graphics par exemple), constitue un effet de levier en vue d'attirer d'autres investisseurs. Le lieu que les autorités cherchent à promouvoir à l'étranger trouve une place dans l'esprit des connaisseurs et renforce sa crédibilité et son image de lieu d'implantation. En outre, de telles implantations insufflent une dynamique à la région d'accueil qui peut s'exprimer en termes de diversification, d'apport de nouvelles technologies, de nouvelles compétences, de nouvelles formes de gestion et parfois même en termes de création de nouvelles activités (Megalon et Autodesk par exemple).

Sources: Ce cas a été écrit sur la base d'entretiens que l'auteur a réalisés auprès du Conseiller à la promotion économique, du directeur du service économique et statistique du Canton de Neuchâtel, de “deux project leader”, d'un représentant à l'étranger et de deux investisseurs étrangers s'étant implantés récemment dans le Canton de Neuchâtel (période: 1991 - 1995).

ANNEXE 2: PROCESSUS DE CHOIX: LE CAS HEWLETT-PACKARD

1. Introduction

Il est rare que Hewlett-Packard (HP) crée de nouvelles implantations (greenfield). Cette société dispose déjà de nombreux sites à buts multiples et à plutôt tendance à disposer de trop de capacités. Dans ce contexte, il n'existe pas de procédure formelle en matière de processus de choix d'un lieu de localisation. Néanmoins, dans le cadre de ce projet, une procédure est établie, en vue de faciliter le déroulement du processus et surtout de respecter un agenda fixé a priori. Cette procédure comprend les neuf étapes suivantes:

- Constitution d'une équipe chargée de la sélection du site.
- Planification du processus dans le temps (agenda - délais).
- Choix et pondération des facteurs clés de localisation.
- Macro choix de régions.
- Micro choix de régions: choix préliminaire.
- Micro choix de régions parmi le premier échantillon (short list).
- Collecte de données détaillées sur les régions retenues.
- Analyse des données.
- Choix final¹⁰⁸.

Les paragraphes qui suivent décrivent le processus de choix suivi par HP (certaines étapes sont regroupées).

2. Reconnaissance du problème

Dans le cadre de sa planification stratégique (cinq ans), la division Ink Jet (IJ)¹⁰⁹ remarque que ses capacités de production sont insuffisantes pour répondre à la demande. Elle dispose déjà de quatre sites mondiaux, mais aucun d'entre eux ne

¹⁰⁸ Ce processus ne comprend pas l'étape du choix du site définitif sur lequel HP construira son usine. Ce choix est intervenu après notre entrevue avec le représentant de HP.

¹⁰⁹ Production d'encre pour imprimante.

se trouve en Europe. Une analyse du marché montre que plus de 40% de la production totale de JJ est destinée au marché européen. HP doit donc identifier un site en Europe, sur lequel elle puisse construire une nouvelle usine de production d'JJ, qui ait de surcroît, une distribution mondiale? Le projet est important, puisqu'il s'agit de créer près de deux mille emplois et d'investir près de 300 millions USD dans les bâtiments et les lignes de production.

Pour mener à bien ce projet, une équipe est constituée. Elle comprend six personnes, dont un chef de projet en provenance de la division JJ, des personnes issues des fonctions production de la division JJ, un spécialiste en matière immobilière et une personne hors de la division, au profil généraliste. Cet élément neutre, qui n'est pas directement impliqué dans le projet, est chargé de s'assurer de l'objectivité du processus.

3. Choix et pondération des facteurs de localisation

Seize critères de localisation sont retenus et classés dans trois catégories (prioritaires, moyennement prioritaires et faiblement prioritaires) (tableau 1).

Tableau 1: Exemple de facteurs utilisés par HP

Degré de priorité	Exemple de facteurs
Élevé	Taux d'impôt et taxes, présence sur le marché européen, "incentives" de départ, réduction d'impôt, nombre de personnes expatriées, présence de fournisseurs, législation sur l'environnement.
Moyen	Main d'oeuvre (coûts et qualifications), possibilité d'intégration du personnel expatrié.
Faible	Climat politique, niveau de bureaucratie du gouvernement hôte.

Bien que leur degré de priorité varie, tous les facteurs sont importants, car ils ont tous été identifiés pour ce projet spécifique, par l'ensemble des membres de l'équipe. Afin de pouvoir comparer les différentes régions d'accueil, un critère d'évaluation précis et une pondération sont déterminés.

4. Sélection d'un échantillon de régions et choix final

Initialement trois macro options sont envisagées: les "Euro options", l'option de l'expansion sur les sites existants et les autres options. Très rapidement, pour les raisons déjà mentionnées, seules les "Euro options" sont considérées. Sur la base d'un rapport publié par un consultant international et sur la base des connaissances accumulées par la division IJ, un premier échantillon de régions contenant huit sites possibles en Europe est déterminé.

De l'information générale sur chacune des huit régions retenues est collectée auprès de différentes sources (consultants, agences de promotion, chambres de commerce, filiale, interne). Les filiales présentes dans une région potentielle d'accueil représentent une source d'information importante. Néanmoins, afin d'éviter d'éventuels conflits internes, cette source ne doit pas être consultée trop tôt durant le processus. Sur la base des critères prédéterminés, un classement des régions est établi et trois d'entre elles sont retenues. Après une étude détaillée, le site d'implantation est finalement choisi. Au moment où ce texte est écrit, la décision finale doit encore recevoir l'aval de la direction générale à Palo Alto. Le processus complet a duré 7 mois (mai 1994 - décembre 1994).

Source: Entrevue menée auprès de la société Hewlett-Packard, novembre 1994.

ANNEXE 3: PROCESSUS DE CHOIX: LE CAS MC MICRO COMPACT CAR SA

La société MC Micro Compact Car SA (MCC) est née d'un joint-venture conclu au mois d'avril 1994 entre le fabricant allemand d'automobiles Mercedes (51%) et le groupe horloger suisse SMH (49%). L'objectif de MCC est de produire des petites voitures, deux places, destinées plus spécifiquement à un usage en milieu urbain.

A terme la société MCC disposera de trois implantations. La ville de Bienne (Suisse), siège de la société, abritera les secteurs administration, finance et marketing, ainsi qu'une partie de l'ingénierie. Renningen (région de Stuttgart/Allemagne) sera le centre principal de l'ingénierie. Le troisième site de Hambach (Lorraine/France), accueillera prochainement l'usine d'assemblage de la voiture. A cet égard, il est intéressant de noter que la plus grande partie des composants de la voiture feront l'objet d'une sous-traitance.

1. Le projet

Le cas suivant analyse le processus de choix qui a conduit la société MCC à choisir le site de Hambach pour y implanter son usine d'assemblage. Au début du processus, soit au mois de janvier 1994, l'agenda fixé par les dirigeants de MCC est le suivant:

- Mai 1994: début des recherches en vue d'identifier le site.
- Fin 1994: choix définitif du site.
- Troisième trimestre 1995: début des travaux de construction du bâtiment devant abriter l'usine d'assemblage.
- Mi 1997: sortie d'usine de la première voiture-test. Mise sur le marché, premier trimestre 1998.
- 1998: atteindre une capacité de production de 200'000 unités l'an.

L'investissement est évalué à plus de 650 millions CHF. Les emplois directs créés à Hambach devraient s'élever à mille neuf cent d'ici 1997, alors que les

emplois induits (fournisseurs, sous-traitants) sont évalués à près de neuf mille. Fin 1998, la société MCC devrait compter près deux mille cinq cent employés répartis entre l'usine d'assemblage (2000), le siège de Bienne (250) et le site de Reningen (200).

2. Le processus de choix

a) Phase 1: Analyse de pays

Les recherches débutent au mois de mai 1994. Dans un premier temps, MCC entreprend une analyse systématique de tous les pays d'Europe continentale (Pologne et Tchèque y compris; Grande-Bretagne et Irlande exclues). Il s'agit d'une "macro-analyse" qui porte sur des variables telles que le climat social, les coûts, la qualité des infrastructures, les aspects logistiques et la proximité des fournisseurs.

Ces études initiales sont réalisées "à l'interno" par une équipe de trois personnes. Chaque pays est visité. L'information est collectée sur la base d'une liste existante de critères (check list) utilisée par d'autres constructeurs automobiles. Les facteurs coûts représentent l'élément central de l'analyse et peuvent être regroupés en trois catégories:

- Coûts de production.
- Coûts de transport (matière première, composants, produit finis).
- Paquet d'incitations financières proposés par les différents pays.

A cet égard, MCC souligne le fait que la décision doit avant tout être prise sur la base de considérations ayant trait à l'activité que l'on désire entreprendre ("business oriented decision"). Les coûts de production ou de transport vont subsister dans le temps, alors que les incitations ne sont obtenues en général qu'une fois, lors du démarrage et ne représentent donc qu'un élément d'analyse supplémentaire.

Parallèlement aux coûts, la variable marché (dans l'optique marketing) occupe également une place importante dans la hiérarchie des facteurs à considérer. La future voiture contiendra des attributs propres à la marque allemande Mercedes (qualité, sécurité, savoir-faire automobile) et à la marque suisse Swatch (rapport

qualité-prix avantageux, design, dans le vent). Par contre, la France en tant que composante du produit est encore absente de ces caractéristiques. Or, plusieurs études le démontrent, le marché français est non seulement le marché le plus important en termes de segment de clientèle auquel désire s'adresser MCC, mais également un marché plutôt "nationaliste" en termes de comportement d'achat.

Sur la base de ces considérations, trois pays sont retenus en vue d'une analyse beaucoup plus fouillée: l'Allemagne, la France et la Suisse.

b) Phase 2: Analyse détaillée des trois pays restants

La deuxième phase du processus se caractérise par le passage d'une analyse en termes de pays, à une réflexion en termes de sites. Elle est confiée à un bureau de consultant externe hollandais, spécialisé en matière de choix de lieu d'implantation. A ce stade du processus de choix, avant tout par souci d'objectivité et dans une moindre mesure par professionnalisme, il est important pour MCC d'intégrer une tierce partie indépendante. L'objectif de cette phase est d'identifier les différents sites possibles en mesure d'accueillir l'usine d'assemblage. L'équipe chargée du projet est élargie à une dizaine de personnes (personnel de MCC et personnel de la société de conseil).

En vue d'évaluer les différents sites, une liste de critères exclusivement qualitatifs est établie. Il s'agit de critères tels que l'accès à une autoroute, l'accès au rail, l'horaire de travail ou la flexibilité en matière d'organisation du travail (horaire 24h/24h). Chaque facteur est pondéré en fonction de son importance relative. Cette liste est envoyée à 70 sites potentiels d'accueil. Seule une cinquantaine de sites répondent finalement aux exigences de MCC, notamment en ce qui concerne la superficie nécessaire (près de 300'000 m²). A partir d'un classement des régions basé sur l'évaluation des facteurs qualitatifs, 27 sites sont retenus en vue d'une analyse plus fine.

c) Phase 3: Analyse détaillée de sites et choix final

Les 27 sites retenus font l'objet de visites, de rencontres avec les autorités régionales et d'une nouvelle évaluation détaillée sur la base des facteurs quantitatifs (avant tout la composante coût). Cette évaluation débouche sur la

sélection de 12 sites pour lesquels MCC demande aux autorités des régions concernées des offres écrites et fermes quant aux conditions d'implantation. A ce stade du processus de choix, le rôle joué par le consultant se modifie. Durant les phases qui conduisent à la sélection des 12 sites restants en compétition, le consultant joue un rôle considérable dans le choix des régions. Lors de la phase terminale, le consultant voit son "pouvoir" décisionnel largement diminuer, au profit des dirigeants de MCC.

Dès ce moment, dans le but de se protéger des pressions politiques ou journalistiques, MCC exige de chaque partie (12 régions concernées, consultant) qu'elles agissent confidentiellement.

Au moment du choix final, seuls trois sites restent en course et font l'objet d'analyses détaillées et de nombreuses visites (conseil d'administration de MCC y compris). Les négociations à proprement parler se limitent à quelques domaines. En matière d'incitations, le champ d'action des régions (pays) est très limité du fait qu'elles sont décidées et approuvées par Bruxelles en fonction d'un certain nombre de critères. Par contre, l'investisseur est en mesure de négocier le financement d'un éventuel programme de formation de la main d'oeuvre, la mise à disposition de locaux pour mener à bien cette formation ou le niveau d'imposition sur les bénéfices.

Le 20 décembre 1994, c'est-à-dire moins de huit mois après le début du processus, le site de Hambach en Lorraine est retenu. Ce choix se justifie par la situation logistique centrale de l'emplacement, un niveau de coûts très compétitif, une flexibilité importante en termes de conditions de travail et surtout la proximité des principaux marchés, d'un réseau ferroviaire et routier très développé, d'un grand nombre de fournisseurs et des autres sociétés du groupe (Bienne et Reningen).

Source: Entrevue menée auprès de la société MC Micro Compact Car SA, février 1995.

ANNEXE 4: PLANT LOCATION INTERNATIONAL

1. Introduction

Fondée en 1960, Plant Location International (PLI) est une société privée spécialisée en matière d'études de faisabilité et de localisation. PLI agit comme intermédiaires entre l'investisseur et la région d'accueil. Depuis sa création, cette société de conseil a participé à des centaines d'études de localisation pour le compte aussi bien de grandes multinationales que d'entreprises de plus petite taille en provenance et à destination des cinq continents. Les investissements consécutifs à ces études s'élèvent à plus de 1400 milliards de \$.

Depuis 1989, PLI appartient au groupe de consultants internationaux Price Waterhouse (PW). Cette appartenance permet à PLI d'avoir accès au réseau mondial de PW et d'offrir aux investisseurs une gamme élargie de services, allant au delà des conseils spécifiques en matière d'implantation. Basée à Bruxelles (30 personnes) PLI, parallèlement au réseau de PW, dispose d'antennes à New York, Londres et Tokyo. Son personnel est composé d'individus à l'aise dans plusieurs langues, ayant obtenu un master (économie, géographie économique, gestion, etc.) et disposant de compétences spécifiques en matières d'études de localisation.

Chaque année, PLI réalise entre 40 et 60 études de localisation (58 en 1992), concernant plusieurs types de projets (centres de distribution, sièges, centres de recherche notamment) et différents secteurs d'activités. Au cours de ces dernières années, PLI a élargi sa gamme de services et a effectué de nombreuses études pour des agences de promotion chargées d'attirer des investisseurs sur leur sol. L'expérience acquise par cette société au cours de ces trente dernières années en fait une des entreprises leader sur ce créneau de marché.

2. Services aux investisseurs

Chaque projet est analysé sur la base d'une méthodologie standard et adapté en fonction des besoins spécifiques de chaque investisseur. En vue de répondre aux

attentes de ses clients, PLI s'appuie sur son expertise (plusieurs centaines d'études ont été conduites depuis sa création), sur une banque de données économiques, sur les études qu'elle réalise et commercialise périodiquement (guide des programmes d'incitations proposés dans l'Union Européenne, les facteurs clé de localisation), ainsi que sur de nombreux outils informatiques (programmes de calcul de coûts, logiciel spécialisé développé en vue d'optimiser la localisation de centres de distribution, programme de simulation). Cette logistique développée, ainsi que les nombreux contacts entretenus avec plusieurs agences de promotion permettent à PLI d'avoir accès à une quantité d'information importante dans un laps de temps très court.

La résolution du problème de l'investisseur se fait à travers plusieurs phases. Dans certain cas, l'investisseur mandate PLI pour exécuter une tâche spécifique (par exemple, analyse comparative de huit sites prédéterminés); dans d'autres, l'investisseur lui confie l'ensemble du processus de choix. Les points suivants passent en revue les différentes étapes couvertes par les services offerts par PLI aux investisseurs à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation.

- **Définition du projet:** lors de cette phase, PLI cherche à déterminer le contour du projet et aide l'investisseur à en tracer les grandes lignes. A partir d'un premier entretien, PLI obtient des informations de type générales de la part de l'investisseur (pays envisagé, marché desservi, importance de l'investissement, éléments critiques à prendre en compte...). Après quelques jours, le client reçoit un rapport de l'entretien, ainsi qu'une proposition de solution. Dans le cas où l'investisseur poursuit sa collaboration avec le consultant, de nombreuses rencontres ainsi qu'un questionnaire fouillé soumis à l'investisseur permettent à PLI de compléter les informations dont il dispose. A l'aide d'une grille d'analyse, cette phase débouche sur la mise en évidence des facteurs clés à considérer (quantitatifs et qualitatifs) et sur leur importance relative.
- **Étude générale de localisation:** sur la base des critères pré-définis, plusieurs régions sont présélectionnées et font l'objet d'une étude comparative détaillée dans deux directions: (i) une étude financière débouchant sur l'évaluation de plusieurs éléments (cash flow, rentabilité des capitaux investis, "payback period", coûts d'investissement, incitations, fiscalité et coûts opérationnels) et (ii) une étude basée sur l'intangible, comparant des éléments de localisation qualitatifs au niveau national, régional et local (climat social, disponibilité en main d'oeuvre, infrastructure, télécommunications et

conditions de vie). Cette phase s'achève par la présélection de régions potentiellement intéressantes.

- **Analyse de sites - Négociations:** en fonction des régions retenues, PLI effectue une étude détaillée de différents sites. Il s'agit d'une étape plus technique (disponibilité, taille, accès, topographie, voisins, impact sur l'environnement, infrastructure, eau, électricité). Cette phase se déroule le plus souvent en collaboration avec les agences de promotion et fait l'objet de nombreuses négociations (obtention de permis, délais, préparation d'études d'impact sur l'environnement).

A l'issue de ces différentes phases, le site est choisi. La période qui s'écoule entre le moment du dépôt du rapport réalisé par PLI et l'implantation effective varie entre 6 et 12 mois. Afin d'éviter toute ambiguïté, les honoraires facturés sont calculés et acceptés à l'avance sur la base d'une estimation des heures de travail. En plus des services proposés, PLI garantit à ses clients objectivité et confidentialité. La première de ces caractéristique est parfois discutable, alors que la seconde peut s'avérer d'une grande importance, notamment dans le cas de grands projets cherchant à se prémunir de pressions extérieures¹¹⁰.

3. Services aux collectivités territoriales

Parallèlement aux activités destinées aux investisseurs, PLI assiste les collectivités territoriales à différents niveaux dans leur recherche d'investisseurs. Ces activités peuvent être rangées en deux catégories:

- **Analyse de la région:** l'attraction d'investisseurs par une région passe avant tout par une compréhension approfondie de ce que cette région est susceptible d'offrir aux investisseurs potentiels. PLI assiste les agences de promotion dans l'analyse des forces et faiblesses, ainsi que dans l'analyse du climat d'investissement qui règne dans la région (analyse forces/faiblesses - menaces/opportunités).

¹¹⁰ Cette pression est d'autant plus forte que les enjeux (emplois, montant investi) sont importants. Le cas de la société MC Micro Compact Car SA (MCC) a permis de mettre en évidence les pressions politiques parfois conséquentes auxquelles pouvait être soumis un investisseur à la recherche d'un site d'implantation (voir cas MCC).

- Développement d'instruments et d'activités marketing: sur la base des analyses mentionnées ci-dessus, PLI assiste la région dans l'élaboration d'instruments visant à renforcer sa visibilité (élaboration de programme informatique permettant à l'investisseur d'évaluer son projet en termes de cash flow et de rentabilité; élaboration d'une base de données régionale visant à réduire le temps d'accès des investisseurs aux informations), son attrait (élaboration de documents promotionnels) et l'efficacité de son programme de promotion (identification d'investisseurs potentiels, prise de contact, suivi des relations).

Cette activité à destination des collectivités territoriales représente une dizaine d'études par année.

Parallèlement aux services qu'elle offre aux investisseurs et aux collectivités territoriales, PLI a mis au point une banque de données publique et gratuite (EuroSite), qui contient une information générale sur chaque région appartenant à la Communauté européenne. EuroSite peut être consultée dans toutes les régions du monde sur un simple écran d'ordinateur muni d'un modem. Elle s'adresse avant tout aux entreprises qui se trouvent dans la phase initiale du choix d'une région. Néanmoins, l'information disponible n'est pas suffisante pour faire une étude de localisation utilisable. Ce service est offert dans la perspective que les investisseurs mandatent PLI pour réaliser une étude plus fouillée.

Source: Plaquettes promotionnelles (1989 - 1993) et entrevue menée auprès de la société Plant Location International, octobre 1993.

ANNEXE 5: DESCRIPTION DES GUIDES D'ENTRETIEN

1. Soumis aux investisseurs

Le guide d'entretien est construit autour de 4 thèmes principaux. Le premier a trait à des renseignements généraux sur l'entreprise au moment du processus de choix, les suivants étant consacrés au projet d'implantation considéré.

a) Informations générales sur l'entreprise

Nom de la société, adresse et tel/fax.

Nom et fonction de la personne interrogée.

Niveau d'implication de la personne interviewée durant le processus de choix.

Description générale des activités de l'entreprise.

Données générales concernant l'entreprise (chiffre d'affaires - part réalisée à l'étranger, réseau actuel, filiales à l'étranger, nombre d'employés).

Degré de formalisation en matière de choix d'un lieu d'investissement et de prise de décision.

b) Le projet d'implantation

Personnes impliquées dans le processus de choix (personne à l'origine du processus de choix, personne chargée de mener à bien le projet, personne appartenant à l'équipe chargée de mener à bien le projet, décideur final).

Motif général poursuivi par le projet.

Première implantation ou intégration dans un réseau existant.

Importance du projet (investissement, emplois créés).

Durée du processus.

c) Le processus décisionnel

Reconnaissance du problème (qui et quel événement pose le problème initialement).

Choix des facteurs de localisation (nombre de facteurs considérés, facteurs critiques, facteurs quantitatifs - qualitatifs, méthode d'évaluation).

Sélection d'un échantillon de région (nombre de pays, régions en concurrence, mode de sélection).

Négociations - visite de sites.

d) Le rôle joué par l'agence de promotion et les sources d'information consultées par l'investisseur

Par quel biais l'information a-t-elle été collectée (envoi de questionnaire, entretiens sur le terrain, rapport d'un cabinet de conseil).

Sources d'information utilisées (ambassade, cabinet de conseil, organisme gouvernementaux, bouche-à-oreille).

Types de prestations utilisées auprès des services de promotion.

Rôle joué par l'agence de promotion durant le processus de choix.

Quelles améliorations apporter de la part des agences de promotion.

Rôle joué par les incitations financières.

2. Soumis aux agences de promotion et consultants

Le guide d'entretien est construit autour de la notion centrale de services fournis aux investisseurs. Les thèmes abordés lors des entretiens sont les suivants:

a) Informations générales sur l'agence

Nom de l'agence, adresse et tel/fax.

Nom et fonction de la personne interrogée.

Date de création de l'agence et motif ayant conduit à la créer.

Statut juridique et position face à l'état.

Espace de référence de l'agence de promotion, coopération avec d'autres organismes.

Secteurs cibles, régions cibles.

Budget et personnel à disposition.

Représentation à l'étranger.

b) Besoins des investisseurs qui s'installent

Évaluation des motifs d'implantation.

Facteurs de localisation et mode d'évaluation utilisé par les investisseurs.

Importance de la variable coûts et des incitations.

Connaissance de l'investisseur (culture, mode de fonctionnement).

Nombre de régions en concurrence.

Évaluation de la qualité du projet.

c) Identification des projets

Quel critère de ciblage (secteur d'activité, type d'implantation, origine géographique).

Par quel canal a lieu la prise de contact.

Durée du processus (premier contact - décision de s'implanter).

Évaluation des projets.

d) Services aux investisseurs

Types de services offerts.

Évolution de la conception de la promotion.

Innovations en matière de services aux investisseurs.

Type d'information fournie et présentation de ces informations.

Service et phase du processus (service post investissement).

Importance de la relation investisseur - agence dans le cadre du choix d'un lieu.

ANNEXE 6: QUESTIONNAIRE

Les données récoltées ne seront utilisées que de façon agrégée et confidentielle. Les renseignements fournis par votre entreprise ne seront en aucun cas et sous aucune forme divulgués. Le seul usage du numéro figurant à la fin du questionnaire est d'identifier les non-répondants afin de pouvoir les contacter à nouveau.

Les questions qui suivent se rapportent au DERNIER PROJET D'IMPLANTATION auquel vous avez participé.

Par projet d'implantation, nous entendons uniquement la création d'une nouvelle entité à l'étranger (production, R&D, quartier général, etc.) et excluons les autres modes d'entrée tels que joints-ventures, acquisitions ou rachat.

Par agences de promotion, nous entendons tout organisme ou personne mandaté par un territoire ayant pour objectif de prospecter, d'attirer et de faciliter la venue d'investisseurs étrangers sur son territoire.

I. Le projet d'implantation

Cette partie doit nous permettre de saisir les principales caractéristiques du projet. Veuillez indiquer:

1. De quel type d'implantation s'agissait-il? (plusieurs réponses possibles)

- Quartier général Centre de production Centre de distribution
 Centre de R&D Bureau de vente Autre(s):

2. Décrivez en quelques mots le projet (en termes d'activité, de région choisie et d'année d'implantation)

3a. Entourez le nombre de régions en concurrence au début du processus: 1 2 3 4-5 >5

3b. Entourez le nombre de régions en concurrence lors du choix final: 1 2 3 4-5 >5

4. Citez les lieux en concurrence au moment du choix final (régions, pays):

5. Combien de mois ont passé entre la décision d'installer un nouveau site à l'étranger et le choix du site?

6. Les motifs suivants vous ont conduits à considérer une nouvelle implantation à l'étranger:

Quel est votre degré d'accord avec les propositions suivantes?	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a. Renforcer la présence de notre organisation sur un marché étranger	1	2	3	4	5
b. Suivre des clients à l'étranger	1	2	3	4	5
c. Suivre d'un concurrent à l'étranger	1	2	3	4	5
d. Réduire les coûts de production	1	2	3	4	5
e. Tirer profit des aides publiques	1	2	3	4	5
f. Contourner des barrières douanières	1	2	3	4	5
g. Accéder à une main-d'oeuvre qualifiée	1	2	3	4	5
h. Accéder à un savoir-faire particulier	1	2	3	4	5
i. Réduire les risques par diversification géographique	1	2	3	4	5

7a. Veuillez indiquer le montant investi dans le projet (préciser la date et l'unité monétaire):

7b. Veuillez indiquer le nombre d'emplois créés par le projet après la première année d'activité:

II. Les prestataires de services

Cette partie doit nous permettre de déterminer les prestataires de services auxquels vous avez eu recours durant votre processus de choix et le rôle relatif joué par l'agence de promotion de la région d'accueil.

La question qui suit a trait aux trois principales phases du processus de choix d'un lieu d'investissement:

- 1) **Reconnaissance du problème** qui correspond à l'identification par l'investisseur du besoin de choisir un nouveau site d'implantation, à l'évaluation des exigences et à la détermination des facteurs de localisation.
 - 2) **Étude/faisabilité** qui correspond à la sélection des régions d'implantation potentiellement intéressantes, à l'évaluation de ces régions, à la visite des sites et aux négociations.
 - 3) **Choix final du site** qui correspond à la phase d'implantation, d'obtention de permis et de suivi.
8. **Question:** Durant chacune des phases du processus d'implantation, quelle importance avez-vous accordé à chacun des moyens d'obtenir des informations mentionnés ci-dessous?

Pour chaque phase et chacune des sources d'information ou opinion présentés ci-dessous, donnez une note allant de 1 à 5:

- 1 = Pas du tout important
 2 = Peu important
 3 = Moyennement important
 4 = Important
 5 = Très important

Exemple: si les visites de sites ont été pas du tout importantes lors de la reconnaissance du problème, très importante lors de la phase d'étude et peu importante lors de la phase de choix, notes:

Source d'information et opinion	Reconnaissance	Étude de faisabilité	Choix final
Visite de sites	1	5	2

Source d'information et opinion	Reconnaissance	Étude de faisabilité	Choix final
a. Publicité de l'agence (journaux, revues spécialisées)			
b. Brochures publiées par les agences			
c. Séminaire organisé par une agence de promotion			
d. Visite de sites organisée par l'agence de promotion			
e. Opinion des représentants d'une agence			
f. Opinion d'un investisseur déjà implanté présenté par l'agence			
g. Opinion d'un investisseur implanté non présenté par l'agence			
h. Opinion de la direction et des collaborateurs de l'entreprise			
i. Opinion de filiales à l'étranger			
j. Opinion d'un consultant ou d'un cabinet d'avocats			
k. Opinion obtenu hors de la société (client, fournisseur, amis)			
l. Études publiées par les grands consultants (big six)			
m. Publications d'associations spécialisées			
n. Classement de régions publiés par des journaux spécialisés			
o. Lecture d'articles rédactionnels dans des revues spécialisées			

III. Rôle de l'agence de promotion de la région d'accueil

Cette cinquième partie cherche à évaluer le rôle joué par l'agence de promotion de la région d'implantation choisie et l'importance des services offerts par cette agence, durant votre processus de choix

Veillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes.

- | 9. L'agence de promotion a eu une influence importante au moment de: | Pas du tout
d'accord | | | Tout à fait
d'accord | |
|---|-------------------------|---|---|-------------------------|---|
| a. La reconnaissance du problème | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. La sélection de régions intéressantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Ultime choix entre régions aux caractéristiques équivalentes (short list) .. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. L'implantation même..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. De façon générale, sur l'ensemble du processus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Autre (spécifiez): | | | | | |
-
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. La collaboration avec l'agence de promotion a permis à notre organisation de: | | | | | |
| a. Accéder plus rapidement à des informations clés..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Faciliter la création de contacts avec les principaux décideurs locaux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Accélérer significativement le processus d'implantation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Faciliter le démarrage de l'entreprise dans la région | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Négocier des conditions financières d'implantation plus favorables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Évaluer le climat d'investissement de la région | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Améliorer l'attitude de notre entreprise vis-à-vis de la région | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Confirmer le choix de la région | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. Départager deux régions aux caractéristiques identiques | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Autres propositions: | | | | | |
-
11. Évaluez l'importance jouée par l'agence de promotion durant le processus de choix comparativement à d'autres facteurs. Répartissez 100 points entre les quatre éléments suivants (le total des points doit être égal à 100).
- | | |
|--|---|
| a. Compétitivité de la région sur vos facteurs clés: | c. Performance de l'agence de promotion: |
| b. Relation de confiance établie avec l'agence: | d. Programme d'aides financières et fiscales: |
-
12. A quel moment le premier contact a-t-il été établi avec l'agence de promotion (une seule réponse possible)?
- | | |
|--|--------------------------|
| a. Avant que nous n'ayons eu l'idée de nous implanter à l'étranger | <input type="checkbox"/> |
| b. Au moment où nous avons décidé de nous implanter à l'étranger | <input type="checkbox"/> |
| c. Durant les études de faisabilité | <input type="checkbox"/> |
| d. Durant l'implantation même | <input type="checkbox"/> |

13. Comment êtes-vous entré en contact avec l'agence de promotion de la région retenue (une seule réponse possible)?

- a. Nous avons été contactés par l'agence de promotion (Question 14)
 b. Nous avons pris l'initiative de contacter l'agence de promotion (Question 15)
 c. Un tiers (hors agence) nous a mis en contact avec l'agence de promotion (Question 15)

14. Par quels canaux le premier contact a-t-il été instauré par l'agence de promotion (plusieurs réponses possibles)?

- a. Publicité e. Téléphone/lettre d'un représentant de l'agence ...
 b. Mailing de l'agence f. Visite d'un représentant de l'agence
 c. Séminaire organisé par l'agence g. Autre canal:
 d. Foire spécialisée

15. Évaluez l'influence des éléments suivants sur le choix initial de la région d'implantation

	Pas du tout important			Très important	
a. Publicité faite par l'agence de promotion (journaux divers)	1	2	3	4	5
b. Envoi de brochures d'information par l'agence (mailing)	1	2	3	4	5
c. Séminaire de présentation organisé par l'agence	1	2	3	4	5
d. Entretien lors d'une foire spécialisée	1	2	3	4	5
e. Appel téléphonique/lettre d'un représentant de l'agence	1	2	3	4	5
f. Visite d'un représentant de l'agence	1	2	3	4	5
g. Relation suivie entretenue précédemment par l'agence	1	2	3	4	5
h. Implantation récente de grandes entreprises étrangères dans la région	1	2	3	4	5

16. L'(es) élément(s) qui ont eu l'influence la plus importante à la question précédente m'a(ont) permis de:

Indiquez votre degré d'accord:	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a. Découvrir une nouvelle région d'implantation	1	2	3	4	5
b. Modifier ma perception vis-à-vis de cette région	1	2	3	4	5
c. Me rappeler la présence de cette région	1	2	3	4	5
d. Mieux cerner les opportunités offertes par la région	1	2	3	4	5
e. Différencier les régions potentielles d'accueil	1	2	3	4	5
f. Établir des contacts personnels avec les représentants de la région	1	2	3	4	5
g. Accroître ma confiance vis-à-vis de cette région	1	2	3	4	5

17. Quelle importance accordez-vous (auriez-vous accordé) aux différents services fournis par une agence de promotion?

	Pas du tout important			Très important	
a. Informations sur les facteurs clés (main d'oeuvre, fiscale, législation...) ..	1	2	3	4	5
b. Informations sur, et identification de sites.....	1	2	3	4	5
c. Estimation des frais d'investissement et d'exploitation, des cash flows	1	2	3	4	5
d. Mise en contact avec les principaux décideurs locaux	1	2	3	4	5
e. Mise en contact avec des sous-traitants potentiels.....	1	2	3	4	5
f. Mise en contact avec des investisseurs déjà implantés.....	1	2	3	4	5
g. Lobbying auprès des différents autorités de la région d'accueil	1	2	3	4	5
h. Assistance lors des négociations avec les autorités	1	2	3	4	5
i. Préparation de dossiers pour l'obtention de permis, d'aides financières....	1	2	3	4	5
j. Assistance dans la recherche et la sélection de personnel	1	2	3	4	5
k. Programmes de formation du personnel	1	2	3	4	5
l. Prêt temporaire de cadres supérieurs lors du démarrage	1	2	3	4	5
m. Assistance durant la phase d'implantation.....	1	2	3	4	5
n. Assistance, accueil des cadres étrangers et de leur famille	1	2	3	4	5
o. Entretien de relations et suivi post investissement	1	2	3	4	5

18. Les informations fournies par les agences de promotion peuvent être considérées comme:
Indiquez votre degré d'accord:

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a. Objectives	1	2	3	4	5
b. Suffisamment ciblées en fonction des besoins des investisseurs	1	2	3	4	5
c. Directement utilisables pour des études de faisabilité	1	2	3	4	5

IV. Perception générale de l'agence de promotion

Cette sixième partie vise à déterminer la perception globale que vous avez des agences de promotion.

19. Les agences de promotion doivent surtout améliorer leur prestation au niveau de (du):
Indiquez votre degré d'accord:

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a. La nature des informations délivrées	1	2	3	4	5
b. Suivi post implantation	1	2	3	4	5
c. La connaissance des besoins de l'investisseur	1	2	3	4	5
d. Comportement moins bureaucratique.....	1	2	3	4	5
e. Professionnalisme du personnel.....	1	2	3	4	5
f. L'analyse des autres régions concurrentes.....	1	2	3	4	5
g. La collaboration entre les différents services gouvernementaux	1	2	3	4	5
h. La réalisation d'un véritable guichet unique	1	2	3	4	5
i. Respect des délais pour l'obtention de permis.....	1	2	3	4	5

j. La rapidité d'action et la flexibilité	1	2	3	4	5
k. L'innovation (par exemple base de données informatique...)	1	2	3	4	5
l. La différenciation avec les agences concurrentes.....	1	2	3	4	5

20. Comment jugez-vous le niveau de professionnalisme du personnel des agences de promotion définis par les qualités suivantes?

	Mauvais			Excellent	
a. Persuasion	1	2	3	4	5
b. Dynamisme	1	2	3	4	5
c. Motivation.....	1	2	3	4	5
d. Persévérance	1	2	3	4	5
e. Sérieux	1	2	3	4	5
f. Accueil	1	2	3	4	5
g. Confidentialité	1	2	3	4	5
h. Confiance.....	1	2	3	4	5
i. Sens commercial.....	1	2	3	4	5
j. Courtoisie	1	2	3	4	5
k. Connaissance du produit région.....	1	2	3	4	5
l. Écoute des besoins de l'investisseur.....	1	2	3	4	5

21. Seriez-vous prêt à payer certains services de l'agence de promotion? Oui Non

22. Si oui, lesquels?

Si non pourquoi?

23. Dans quel domaine, l'agence de promotion doit-elle compléter la gamme de services offerts aux investisseurs?

V. Information concernant la perception du processus de choix

Cette partie doit nous permettre de comprendre comment votre organisation percevait le processus de choix en termes de: nouveauté, de complexité, d'incertitude et d'importance du projet.

24. Quel est votre degré d'accord avec les propositions suivantes?	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a. Au moment de ce projet, notre organisation avait une grande expérience en matière de processus de choix d'un lieu d'implantation	1	2	3	4	5
b. Cette implantation a nécessité la collecte d'une quantité d'information plus importante que dans le cas d'achats très importants	1	2	3	4	5
c. Le choix d'un site ne correspondant pas réellement à nos attentes aurait été catastrophique pour notre société.....	1	2	3	4	5
d. Ce projet d'implantation devait avoir un effet considérable sur la rentabilité globale de notre entreprise.....	1	2	3	4	5
e. Les résultats obtenus par notre nouvelle implantation ont dépassé les résultats escomptés.....	1	2	3	4	5

VI. L'entreprise-mère

Cette partie doit nous permettre d'être familier avec l'entreprise-mère ayant réalisé le projet d'implantation.

25. Dans cet esprit, veuillez indiquer pour votre entreprise:

- a. Le pays d'origine: c. Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (en %):
- b. L'année de création: d. Le principal secteur d'activité:

26. Nombre d'employés: < 100 100 - 500 500 - 1'000 1'000 - 5'000 > 5'000

27. Il existait une procédure formalisée à l'intérieur de l'entreprise qui se caractérisait par l'existence de(d') (plusieurs réponses possibles):

- a. Principes de localisation fixés par écrits c. Une liste de facteurs clés de localisation
- b. Il n'existait pas de procédure formalisée d. Autre:

VII. Information sur le répondant

Cette partie doit nous permettre de cerner le profil des individus chargés du choix des lieux d'investissement.

28. Durant votre carrière professionnelle, dans combien de projets d'implantation avez-vous été impliqué?

1 2 3 - 5 6 - 10 Plus de 10

29. Quel est votre niveau de formation?

Licence universitaire et plus Baccalauréat Autres:

30. Quelle fonction occupiez-vous dans votre entreprise lors du processus de choix du lieu d'implantation dont nous parlons?

Veuillez s'il vous plaît me retourner ce questionnaire avant le 23 février 1995,
au moyen de l'enveloppe ci-jointe, à l'adresse suivante:

Groupe de Gestion d'Entreprise
M. Hubert Brossard
Université de Neuchâtel
Pierre-à-Mazel 7

CH-2000 Neuchâtel

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration!

Numéro du questionnaire: