

## **Le « Yield Management » comme outil de convergence entre les stratégies des entreprises et des territoires : Les enjeux de l'ancrage d'un projet d'investissement mobile**

### **Jean-Jacques FOIGNET**

Directeur International Normandie développement, [jjfoignet@normandydev.com](mailto:jjfoignet@normandydev.com)  
Chercheur au NIMEC, IAE de Caen – 3, rue Claude Bloch - BP 5160 - 14075 Caen cedex

### **Frédéric CARLUER**

Professeur des Universités, [Frederic.carluer@unicaen.fr](mailto:Frederic.carluer@unicaen.fr)  
NIMEC, IAE de Caen – 3, rue Claude Bloch - BP 5160 - 14075 Caen cedex  
Chercheur associé à l'École de Management de Normandie

### **Résumé**

Cet article montre l'intérêt du Yield Management comme outil de convergence des stratégies de localisation des entreprises multinationales et des politiques territoriales d'attractivité tout en optimisant les budgets publics qui y sont consacrés. A partir d'un échantillon de 69 projets d'IDE et de 3 études de cas régionales, les pratiques actuelles de commercialisation du "produit territoire" sont mises en perspective et leur impact évalué en terme de retour sur investissement.

**Mots clés :** Attractivité – Investissements directs étrangers – Yield Management – Segmentation – Prix différenciés – Marketing-mix

### **Abstract**

This article shows the interest of Yield Management in the convergence of multinational enterprises location decision process and territorial public strategy for attractivity. Based on an analysis of 69 FDI projects and 3 regional case studies, the usual commercial practices are compared and the interest of implementing Yield Management by quantifying the financial benefits (return on investment) for territories is clearly demonstrated.

**Keywords:** Attractivity – Foreign Direct Investment – Yield Management – Segmentation – Price Differentiation – Mix Marketing.

### **Resumo**

Este artigo demonstra o interesse da Gestão de Rendimento (Yield Management) na convergência do processo de localização de empresas multinacionais e da estratégia pública de atração geográfica (territorial). Baseada na análise de 69 projetos de investimentos estrangeiros diretos e 3 estudos de caso regionais, as práticas comerciais usuais são comparadas e o interesse em implementar gestão de rendimento é claramente demonstrado através da quantificação dos benefícios financeiros (retorno sobre investimento) para os territórios.

**Palavras Chave:** Atração – Investimentos estrangeiros – Yield Management – Segmentação – Mix Marketing.

## INTRODUCTION

Maximiser le chiffre d'affaires de l'entreprise par une tarification flexible, voici posés en quelques mots les fondamentaux du « Yield Management ». Ce concept inventé et développé par les compagnies aériennes<sup>1</sup> dans les années 80, a permis d'améliorer significativement leur rentabilité. Il s'est étendu depuis progressivement à d'autres industries, comme l'hôtellerie, le tourisme, les biens d'équipement (Hoseason 2006, European Commission 1997), en se traduisant par un impératif simple : vendre le bon produit au bon client au bon moment et au bon prix (Capiez 2003, Cross 1997). S'il est aisé de conceptualiser son application à l'entreprise, il est pour le moins inhabituel d'évoquer ce mode de gestion dans le cadre de politiques publiques d'attractivité des investissements directs étrangers (IDE).. Notre objectif est ici de montrer son utilité dans l'optimisation des budgets importants qui leur sont consacrés par les territoires. Cet article traitera d'une problématique centrale pour la dynamique économique contemporaine : comment rapprocher les intérêts et projets de deux acteurs majeurs (les entreprises, les responsables d'aménagements territoriaux) afin de contribuer collectivement à l'établissement d'une construction pérenne des territoires.

Pour cela, il est nécessaire de mettre en perspective la stratégie des entreprises multinationales (EMN) et celle des gouvernances territoriales dans les processus de localisation des IDE en mettant l'accent sur le rôle de chaque acteur. Pour les investisseurs, l'existence de liens étroits entre le lieu d'implantation et la performance de leur entreprise (Liarte 2004, Porter 1999, Dunning 1998) les incite à porter une attention particulière dans la question du choix de localisation. Le postulat qui prévaut alors est d'une part de réduire le montant des ressources en temps et en argent engagées dans le processus de mise en place du futur investissement et, d'autre part, de limiter l'incertitude sur la prise de décision afin d'éviter des erreurs majeures sur la profitabilité future de l'entreprise (Sergot 2006). La localisation optimale qui aura les conséquences les plus bénéfiques sur les résultats financiers de l'entreprise sera choisie, une fois les hypothèses de rationalité levées.

Pour les gouvernances territoriales, l'approche de la localisation des investissements s'appuie sur la meilleure utilisation possible de ressources limitées. Les décisions d'accompagnement des investissements relèvent alors de processus de choix complexes qui se posent aux acteurs territoriaux face aux sollicitations émanant des projets d'investissement internationalement mobiles. L'amélioration et l'évaluation de l'efficacité des choix opérés devenant une problématique centrale (Ferrand 2007), des arbitrages difficiles devront être faits avec une réelle vision stratégique (Godet 2001, Audroing 2000) dans l'affectation de ces ressources. L'évaluation précise des dispositifs publics d'accompagnement passe alors par des analyses multicritères (Carluier 2007a, Bouyssou et al. 2006) et la construction d'indicateurs appropriés (Nekka et Dokou 2004, Dupuy et Burmeister 2003).

Dans ce contexte, la question qui se pose est la suivante : le "Yield Management" permet-il de faire converger la stratégie de localisation des entreprises et celle des gouvernances territoriales ? Une meilleure compréhension des déterminants influençant la décision de choix d'implantation des entreprises (Mucchielli et Mayer 2004, Musso et Cappato 2002, Porter et Stern 2001, Joffre et Koenig 1982), donc leur rapport à l'espace (optimisation spatiale), et des méthodes de gestion, en particulier du capital-client (optimisation du chiffre d'affaires), est ici incontournable.

---

<sup>1</sup> Les compagnies aériennes qui ont mis en place les systèmes de Yield Management les plus performants (notamment American Airlines et Delta Airlines) se sont en effet particulièrement bien adaptées au nouvel environnement concurrentiel induit par la déréglementation aérienne des années 80 aux USA. Celles qui n'ont pas investi ou investi trop tard dans ces outils ont périclité (People Express, PanAm). American Airlines a ainsi estimé que l'utilisation systématique du Yield Management a permis à la compagnie de générer 1,4 milliards de dollars de revenu supplémentaire entre 1989 et 1991.

Après avoir caractérisé brièvement le territoire en tant que « produit » et avoir spécifié les objectifs des acteurs impliqués, cet article insiste sur l'influence du coût d'acquisition de ce « produit territoire » dans le processus de localisation optimale des investissements. Il met ensuite en exergue l'utilité du « Yield Management » face aux incertitudes du marché particulier des IDE et le potentiel qu'il représente en termes d'optimisation des stratégies territoriales d'attractivité (Section 1). Une analyse descriptive des pratiques actuelles apparaît alors essentielle et est réalisée sur la base d'observations empiriques à partir d'un échantillon de soixante-neuf projets d'investissements étrangers mobiles et de trois études de cas, avant que les retombées positives pour le territoire d'une stratégie de différenciation de prix à partir de cet échantillon ne soient approximées (Section 2).

## **I. LA DECISION SPATIALE D'INVESTISSEMENT SOUS INFLUENCE DU PRIX DU TERRITOIRE ?**

L'importance économique des IDE est considérable puisqu'en 2005, ce sont plus de 300 000 emplois qui ont été créés par les seuls investissements mobiles et plus de 323 milliards d'euros investis au niveau européen (Invest in France 2007). Ce marché a connu une extraordinaire croissance au niveau mondiale sur les 20 dernières années avec une demande (flux d'IDE) de 1300 Milliards de dollars en 2006 et un élargissement sans précédent du champ des possibles dans la localisation d'activités industrielles et tertiaires. Face à ces enjeux, les territoires se livrent à une vive concurrence, exacerbée par l'apparition de nouveaux compétiteurs (Liarte 2007, Dunning et Mucchielli 2002). Pour conserver leurs parts de marché, assurer leur croissance, les acteurs publics territoriaux (collectivités diverses, agences de promotion internationale (API) en tant que structure d'interface) sont alors conduits à prendre des décisions concernant la disponibilité de leurs ressources sur le marché des IDE. Pour répondre à cette préoccupation essentielle de stratégie publique, le territoire est défini en tant que « produit » de manière à lui associer une valeur monétaire et afin de démontrer l'intérêt du "Yield Management" dans l'attractivité des IDE.

### **1.1 Localiser un investissement, mais à quel prix ?**

#### *Définition et caractéristiques du « produit territoire » ?*

En marketing, on nomme « produit » un bien ou un service associé à une production et censé satisfaire un besoin, généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur (Chirrouze 2007). Cette définition détermine le produit comme lieu de rencontre entre des offreurs et des demandeurs, correspondant à la définition d'un marché. Il est donc possible de parler de produit dès lors qu'un marché est caractérisé.

Le marché des IDE peut se définir par une demande, les projets d'investissements hors pays d'origine, et une offre, les territoires d'accueil (Brossard 1997). Le renforcement des pouvoirs et de l'autonomie des acteurs locaux favorise aussi l'apparition de stratégies différenciées qui, selon leur pertinence, aboutissent à des innovations ou à des marginalisations territoriales (Carluet 2006, Joffre 2001, Loilier et Tellier 2001) en dotant le « produit territoire » d'attributs différenciants particulièrement intéressants pour les EMN (Le Gall 2007, Hatem 2007a, Pecqueur et Zimmermann 2004). Si la notion de marché des IDE est sans équivoque, le "produit territoire", à la différence de biens manufacturiers ou de services, dépend fortement des stratégies d'acteurs et possède des contours et des caractéristiques qui nécessitent des réflexions plus approfondies.

Qualifié comme l'un des éléments du « marketing mix », le "produit territoire" est défini par quelques auteurs, par les variables sur lesquelles il est possible d'agir pour répondre aux attentes des investisseurs (Watkze et Mindak 1987). Le point de vue de l'investisseur apporte un éclairage intéressant puisque ce dernier considère le « produit territoire » non plus comme un lieu physique d'implantation mais une opportunité d'améliorer la compétitivité de son entreprise par l'accès à de nouveaux marchés, à des économies de coûts, à des savoir-faire... Il définit ainsi le territoire en termes d'avantages principaux (éléments essentiels recherchés par l'entreprise devant nécessairement faire partie de l'offre<sup>2</sup>) et d'avantages périphériques<sup>3</sup> (éléments accessoires à l'offre qui permettent de bénéficier des avantages principaux recherchés ou constituant un « plus » utile à l'offre initiale). Depuis les travaux précurseurs de Levitt 1975, il est possible de qualifier ce « produit territoire » de produit « augmenté ». Cette analyse nous éloigne donc de la seule vision restrictive du "produit territoire" comme un simple lieu d'implantation physique en le définissant comme un vecteur d'accès à des opportunités... le « produit territoire » se caractérisant comme une prestation globale aux attributs multiples et constituant ainsi un véritable maillon de la chaîne de valeur de l'investisseur.

#### *Les acteurs de la négociation.*

Aucun territoire n'étant élu à priori, il va de soi que les acteurs territoriaux doivent unir leur force, parvenir à dépasser la seule « rationalité locale » (Martin, Picceu 2007) et donc décider d'une stratégie commune pour maximiser la probabilité de décision favorable de la part de l'EMN.

Si l'EMN et ses filiales représentent à elles seules la demande, l'offre (le « produit territoire ») est plus éclatée. Les acteurs du territoire sont à la fois éléments constitutifs et porteurs de cette prestation globale. Ils possèdent un rôle clé dans la configuration du « produit territoire » par les politiques de développement local qu'ils mettent en œuvre dotant l'offre d'actifs spécifiques (Pecqueur 2004) et ils en sont aussi les promoteurs. Ils peuvent être recensés de la manière suivante,

##### *Acteurs publics :*

- Les collectivités territoriales (conseils régionaux, généraux, communaux ou supra communaux), qui influent sur le « produit territoire » par le développement des infrastructures, l'offre de formation et les politiques économiques mises en place... ;
- L'Etat et l'Europe par le rôle réglementaire et régalien qu'ils jouent ;

##### *Acteurs privés :*

- Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) en tant que porte-voix des acteurs privés, bien souvent en concurrence avec des cabinets de conseil ;
- Les entreprises locales générant pour un nouveau venu des externalités susceptibles d'influer sa décision.

##### *Acteurs intermédiaires :*

- les agences de promotion internationale (API), bien souvent coordinatrices de l'offre, et les agences locales de développement,

La qualité du « produit territoire » est alors fortement dépendante de la bonne coordination de l'ensemble des acteurs inférant sur le système de promotion dans lequel les agences jouent un rôle central de coordination verticale et horizontale (Hatem 2007b).

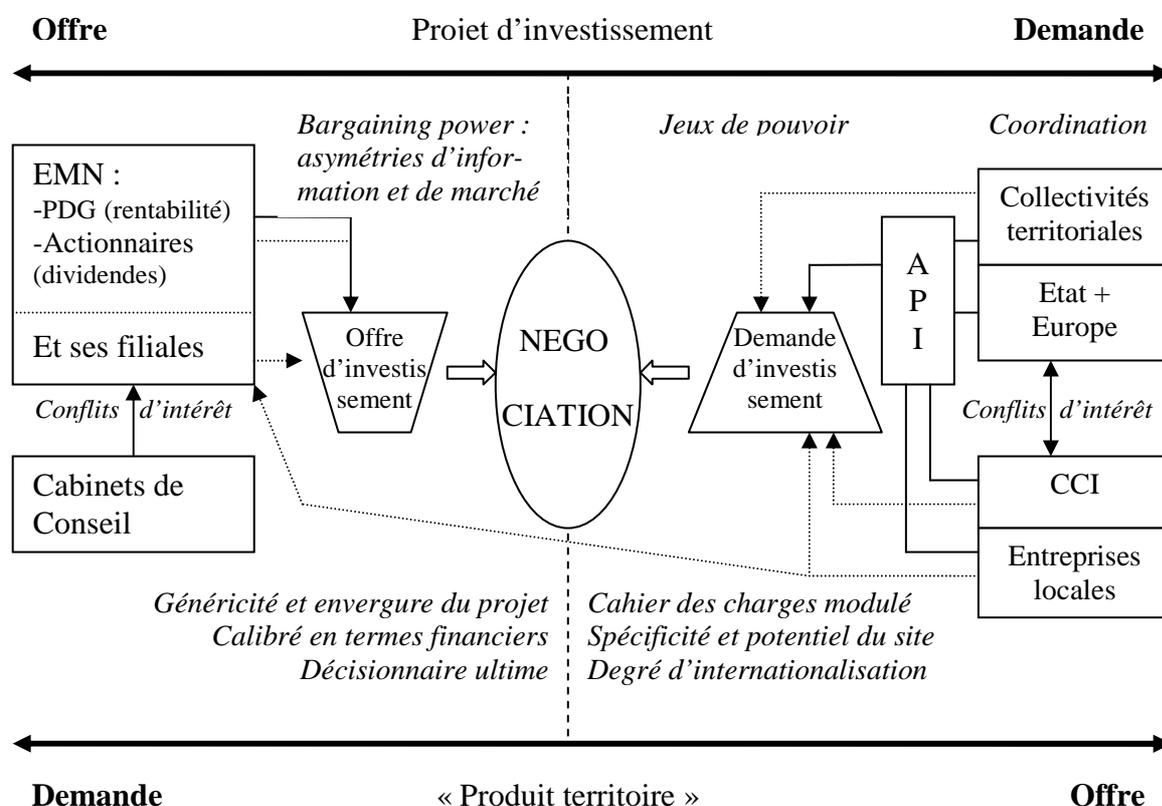
---

<sup>2</sup> A titre d'illustration, sur l'échantillon étudié, il s'agit de l'accès à une matière première spécifique, de la présence d'un terrain avec un bord à quai ou de l'éloignement des zones habitées en cas d'implantations à risques technologiques...

<sup>3</sup> Par exemple, un taux de criminalité bas, la présence d'une communauté étrangère forte ou encore de sous-traitants (non essentiels) à proximité...

L'enjeu de la négociation sera pour l'EMN de trouver le compromis optimal entre attributs recherchés et coûts de ces derniers. Pour les acteurs territoriaux, il sera de cerner les critères de localisation fondamentaux de l'investisseur afin d'offrir une prestation intégrée répondant à l'ensemble des attributs recherchés, le « produit territoire » devenant alors un produit « sur mesure ». La phase de négociation repose alors sur l'échange d'informations et une communication explicite de manière à faire converger les attentes des uns et des autres, d'où la nécessité absolue de stratégies communes et concertées pour formuler l'offre territoriale (Figure 1) afin de contrebalancer le « bargaining power » de l'EMN et de limiter les conflits d'intérêt potentiellement forts. Toute défaillance et/ou biais dans cette négociation peut conduire à des stratégies d'évitement de certains acteurs du territoire, pouvant avoir des intérêts sur les sites concurrents<sup>4</sup>, ou tout simplement des comportements opportunistes, obérant alors la qualité relative du « produit territoire ».

**Figure 1 : Acteurs et dynamique du processus de négociation pour un projet d'IDE à l'échelle d'un territoire**



*Un processus d'achat territorial guidé par un objectif de minimisation du prix du « produit territoire »*

La décision d'implantation se compare en de nombreux points au processus d'achat industriel (Brossard 1997), dans le sens où la question de la localisation de l'investissement répond à des objectifs précis au sein de l'organisation et très souvent à un processus établi (Malaval et Bénaroya 2005). L'EMN répond ainsi par cette nouvelle implantation à des besoins exprimés par son organisation en termes de couverture du marché, de coûts d'exploitation et de profitabilité... Cette approche en coût global, reposant sur des visions

<sup>4</sup> Par exemple un fournisseur présent aussi sur les sites concurrents qui peut favoriser pour des raisons internes un autre site.

néoclassiques de l'entreprise et de son fonctionnement, tend à considérer la décision spatiale de l'investissement comme la localisation optimale qui permettra à l'entreprise d'obtenir le niveau de profit le plus élevé possible sur la durée de vie de l'investissement. Or, le recensement des avantages recherchés par l'investisseur est conduit avec une approche en rationalité limitée (Foss 2001, Simon 1999), réduisant le processus de décision aux seuls attributs impactant fortement l'utilité globale du projet (Carluer 2007b, Sergot 2004) et à un nombre limité de territoires identifiés. Le problème de localisation des nouveaux investissements, se réduit alors à un problème de gestion<sup>5</sup> qui compte tenu de la contrainte d'un niveau d'information incomplet, consiste à choisir la meilleure localisation possible permettant la meilleure performance de leur entreprise parmi un échantillon non exhaustif des localisations possibles.

Une enquête réalisée auprès de 392 grandes entreprises conforte cependant cette approche néoclassique en montrant que 77 % de ces dernières utilisent le taux de rentabilité interne comme critère principal de décision des investissements (Graham et Harvey 1999). En outre, au sein même des entreprises, les projets d'investissements se concurrencent, ceux étant retenus, présentent la meilleure rentabilité financière (Kelleher et MacCormack 2004). Par ailleurs, 70 % des IDE réalisés le sont pour des raisons d'économies de coûts (CNUCED 1996). Un autre rapport souligne encore que parmi les principales motivations d'investissement à l'étranger d'entreprises issues de pays en voie de développement, se trouvent l'acquisition d'actifs à des coûts moins importants que de les développer dans le pays d'origine (marque, qualification, technologies...), et le contournement des coûts rédhibitoires d'accès au marché (barrières commerciales, taxes à l'importation) (CNUCED 2006). Ces divers constats, nous autorisent à supposer que l'un des plus importants déterminants des investissements se situe alors dans le prix des facteurs qui influencent les coûts d'exploitations des EMN (Coyne 1995) et en conséquence, le taux de rentabilité interne escompté comme élément d'analyse et de décision des investissements au sein des EMN, prend une ampleur particulière. Le coût initial d'investissement d'abord et les coûts d'exploitation ensuite deviennent alors cruciaux, l'entreprise adoptant une stratégie optimisatrice de ces derniers afin de répondre aux objectifs financiers fixés par ses actionnaires, en cherchant au final à minimiser ce que l'on peut qualifier de prix du « produit territoire ». Le rapport de force souvent défavorable au territoire dans la négociation (cf. figure 1) renforce la prépondérance de la variable « prix » dans le processus de décision.

Le prix du « produit territoire » se définit comme la somme des coûts d'acquisition des attributs<sup>6</sup> constituant les avantages principaux et périphériques recherchés tels :

- Les coûts d'investissements directs : terrains, équipements, études et ingénierie;
- Les coûts d'accès au marché : distance avec les principaux clients et/ou fournisseurs, proximité et performance des infrastructures logistiques existantes, saturation des infrastructures, coût d'utilisation... temps de parcours vers les clients et fournisseurs ;
- Les coûts d'accès à la main-d'œuvre : niveau de formation, disponibilité, productivité et salaires pratiqués, processus de recrutement... ;
- Les coûts d'accès aux utilités telles l'énergie, la gestion des déchets...
- Les coûts d'accès à la recherche et à l'innovation...

Naturellement, ces différents éléments constitutifs du prix du « produit territoire » sont pondérés suivant la nature et les besoins de chaque projet. Etant donné que les investisseurs comparent uniquement des sites répondant aux avantages principaux recherchés, la différenciation des offres se fait sur les avantages périphériques et services associés, ce qui

---

<sup>5</sup> Le terme de gestion est ici employé comme l'ensemble des actes visant à garantir la pérennité de l'entreprise par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les exigences contradictoires de court terme et de long terme.

<sup>6</sup> Le parallèle avec les applications réalisées à partir de la théorie de l'utilité multi-attributs (MAUT) est ici particulièrement fort (Bouyssou et al. 2006, Carluer, Richard 2002).

rend un peu plus discriminant le rôle des incitations financières et celui des gouvernances territoriales dans les politiques de réduction de prix.

Pour autant, les acteurs du territoire n'ont cependant pas la faculté d'agir sur l'ensemble des attributs... Un certain nombre d'actions peuvent cependant être déployées pour réduire immédiatement les coûts d'acquisition de certains attributs, le « Yield Management » s'avérant dans ce cadre un support utile à la décision...

### **Mettre en place une démarche de "Yield Management" pour optimiser la stratégie territoriale d'attractivité des IDE**

Dans le cadre de l'attractivité des IDE, l'application de ce type de management est complètement novatrice. L'idée de transposer ce modèle de marketing pour accroître la capacité des territoires à attirer les projets d'investissements suppose que l'objet d'échange est un produit périssable qui a un prix et une valeur monétaire et que ce prix puisse être modelé en fonction des stratégies. Le nombre de transactions étant réduit (au plus quelques centaines par an), elles ne nécessiteront pas dans un premier temps une approche trop technique. La clé de la réussite se trouve plutôt dans la bonne compréhension des micromarchés par une segmentation détaillée de la sensibilité au prix des investisseurs.

*Le « Yield Management » est-il pertinent sur le marché des IDE ?*

La grille de lecture développée par Cross 1997 montre clairement l'utilité du "Yield Management" sur ce marché à savoir :

- « *Périssabilité* » du « *produit territoire*. Vendre un produit périssable présente un risque majeur en terme de revenu. Littéralement, il est difficile de considérer le territoire comme un produit physiquement périssable. Cependant dans un contexte de compétition territoriale accrue, ayant souvent pour conséquence la création de nouvelles capacités d'accueil par chacun des territoires concurrents et face à une conjoncture économique durablement déprimée, la valeur perçue et réelle du territoire peut se réduire considérablement dans le temps, à tel point qu'il est possible de parler de périssabilité. En outre, l'opportunité de vendre le « produit territoire » est quant à elle périssable, des ressources affectées à un investisseur particulier sont définitivement perdues pour d'autres investisseurs qui présenteraient un potentiel plus important en termes d'emplois, d'image ou de revenu pour le territoire.
- *Différentes perceptions de la valeur du « produit territoire »*. Le "Yield Management" s'avère particulièrement pertinent pour traiter les opportunités d'augmentation de profits dues à la valeur différente accordée par des acheteurs à un même produit (Phillips 2005). Certains investisseurs accordent plus de valeur à une implantation dans une région donnée que d'autres, car le « produit territoire » considéré possède un attribut rare pour ces investisseurs. Le prix « acceptable » pour ces investisseurs est donc plus élevé, l'accès à l'attribut visé devenant primordial.
- *Le « gaspillage » d'opportunités de vente du « produit territoire »*. Cross 1997 définit ce « gaspillage » d'opportunités lorsqu'un produit est vendu ou réservé à l'avance, mais qu'à la conclusion des négociations, le produit se trouve invendu. Ce phénomène concerne aussi les IDE. En effet, au stade du projet, des terrains industriels, des ressources financières sont réservées pour cet investisseur potentiel. Le processus de décision prend quelquefois plusieurs années et peut se révéler finalement négatif. Pendant ce temps, ces ressources sont « gelées » pour d'autres investisseurs et peuvent représenter une perte importante de revenus potentiels.

- *L'utilisation des rabais pour suivre la concurrence.* La question centrale est d'évaluer quel est le bon niveau de rabais. Cette pratique est usuelle sur le marché des IDE par l'utilisation d'aides financières systématiques face à un site concurrent.
- *Des ressources limitées.* A l'instar des places d'avions, de chambres d'hôtels, le foncier disponible sur un territoire donné pour installer des nouvelles activités n'est pas extensible à l'infini. Nous pouvons parler même dans certains cas de ressources rares, compte tenu des contraintes liées aux règles d'urbanisme, de réserves liées à la protection environnementale, de zones rendues inexploitable par les risques technologiques engendrés par des entreprises environnantes.

### *Segmenter les investisseurs sur la base de critères comportementaux*

Les actions de segmentation consistent à identifier sur un marché des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes et réactions vis-à-vis d'un produit. La segmentation du marché est la clé de voûte d'une stratégie de "Yield Management". Elle permet de prendre des décisions d'allocation de capacité de manière rationnelle et d'appliquer des stratégies de prix différenciés suivant les segments en prenant en compte la valeur perçue du produit et le positionnement concurrentiel. Encore s'agit-il d'adopter des critères de segmentation qui permettent de fractionner le marché sur la base de la sensibilité au prix.

Or, les stratégies de segmentation sont souvent basées sur des critères socio-démographiques<sup>7</sup>. Ces critères, usuellement utilisés sur le marché des IDE, sont facilement observables et mesurables, mais leur pertinence est relativement faible pour expliquer un comportement d'achat.

Le manque de pertinence de ces critères de segmentation par rapport aux comportements d'achat du "produit territoire" conduit alors à une attitude de cannibalisation des ressources (Phillips 2005) et en conséquence, à une réduction des marges de manœuvre du territoire pour faire face à des demandes justifiées<sup>8</sup>. Dans une approche "Yield Management", il est proposé de redéfinir la segmentation des investisseurs sur la base de critères comportementaux. Ce type de segmentation, de nature stratégique, conduira les acteurs du territoire à devoir éventuellement se passer de certains investisseurs pour rendre leurs offres plus attractives auprès d'autres porteurs de projets. La typologie proposée est fondée sur la base d'analyses monographiques faisant ressortir des critères d'opposition basés sur la mobilité de l'investissement (Existe-t-il plusieurs sites en concurrence ? Les attributs recherchés par l'investisseur sont-ils rares ?) et l'adéquation entre les attributs existants ou potentiels du territoire et ceux recherchés par l'investisseur.

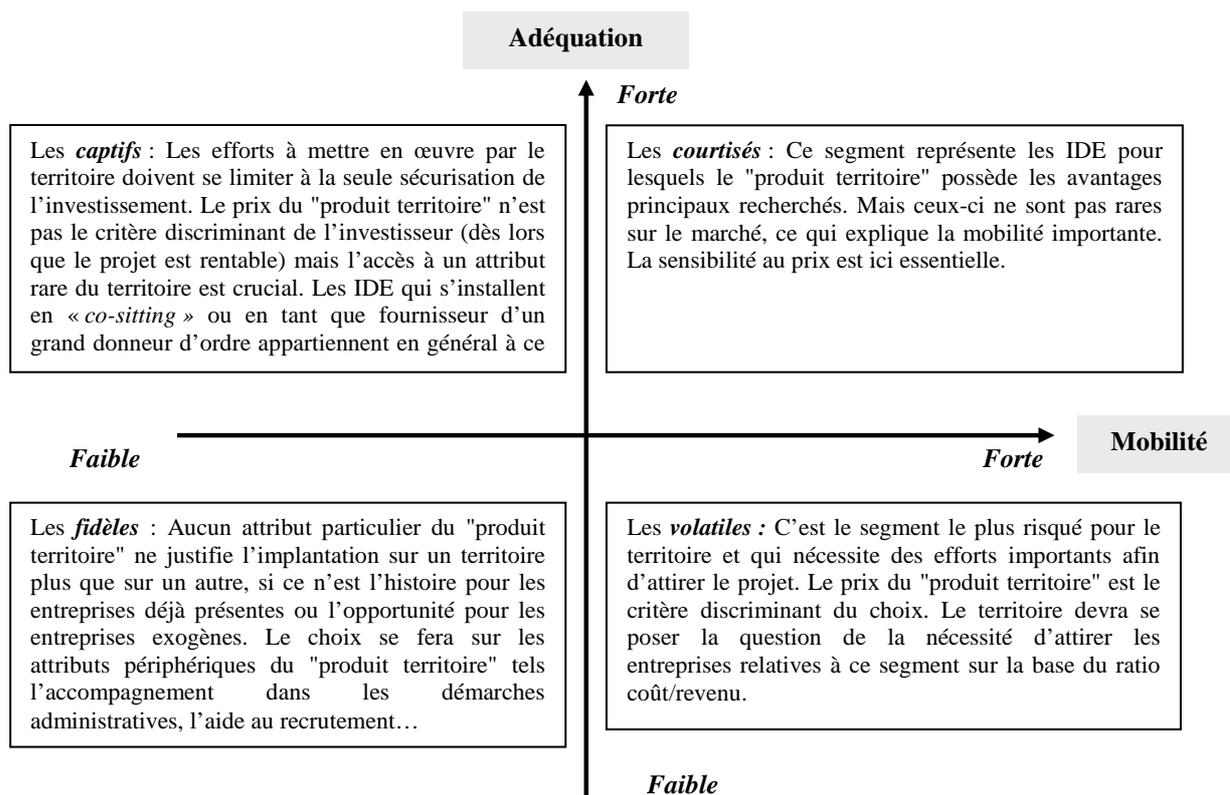
Ces variables permettent d'isoler des groupes d'investisseurs suite à une prédiction de leur comportement par rapport aux stimuli prix du "produit territoire" (Figure 2). Mais ces deux variables ne permettent pas de décrire un profil précis de chaque investisseur appartenant à chaque segment identifié. L'échantillon étudié ne nous permet pas d'établir ce profil, mais permet cependant dégager quatre segments sur le marché des IDE.

---

<sup>7</sup> Les investisseurs sont en effet classifiés en fonction de leur taille (PME ou firme multinationale), leur secteur d'activité, leur pays d'origine. Ces critères de segmentation sont ensuite utilisés pour décider de l'éligibilité de l'investisseur à tel ou tel type d'incitations et déterminer le niveau d'aide possible... Ils constituent par défaut les déterminants de la stratégie prix du "produit territoire".

<sup>8</sup> Les observations empiriques attestent clairement de ce phénomène pervers (c'est par exemple le cas pour l'entreprise de logistique étudiée) et les 31% de projets non mobiles qui ont bénéficié d'incitations dans 89% des cas.

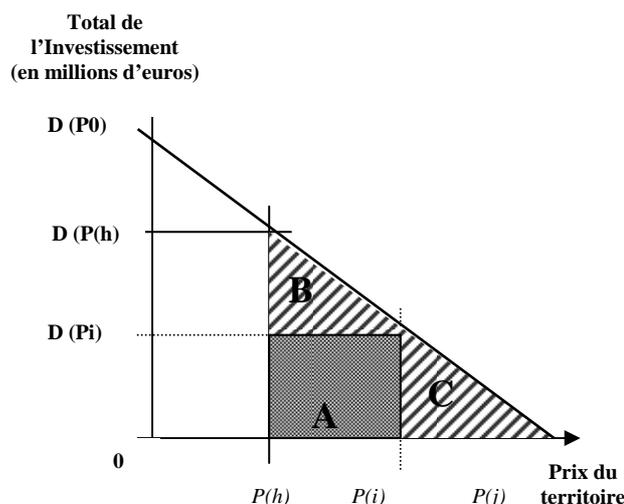
Figure 2 : Segmentation des IDE en fonction de la sensibilité au prix



*Optimiser l'attractivité par une stratégie de prix différenciés du "produit territoire"*

La différenciation des prix se réfère à la pratique par laquelle un vendeur applique un prix différent en fonction du prix acceptable par le consommateur afin de maximiser les contributions de ce dernier pour la profitabilité générale de l'entreprise. Ce principe peut être appliqué à l'attractivité des IDE, en différenciant le prix du "produit territoire" en fonction des segments mentionnés précédemment. Le potentiel d'amélioration lié à une stratégie de Yield Management est illustré par la figure ci-après.

**Figure 3 : Potentiel d'optimisation des revenus liés à une politique de prix différenciés (adapté de Phillips 2005, p. 94)**



A un prix fixe ( $P_i$ ), le revenu généré<sup>9</sup> par les IDE se caractérise par la zone A. Cela correspond aux pratiques selon lesquelles : le prix et les rabais appliqués sous forme d'incitations financières ne prennent pas en compte la sensibilité au prix de l'investisseur. En faisant varier  $P$  vers le prix  $P(h)$ , l'attractivité du "produit territoire" pour les investisseurs particulièrement sensibles augmente et une demande qui échappait au territoire (le segment des « *courtisés* ») peut ainsi être captée et assurer une maximisation des revenus : c'est la zone B. En outre, en accordant une moindre réduction sur le prix pour les IDE du segment des « *captifs* », les revenus générés par les investissements vont aussi augmenter car le coût de captation de ces derniers devient quasiment nul : c'est la zone C.

Le Yield management est donc un outil particulièrement utile pour orienter la décision des acteurs territoriaux à au moins deux titres :

- il permet de sélectionner entre les projets potentiels sur la base d'une réflexion procédurale et prospective en obligeant les porteurs de projets à révéler leurs préférences territoriales et financières, en interaction avec d'autres projets si le territoire est suffisamment attractif (Durieux-Nguyen Tan 2005) ;
- il n'améliore pas seulement la « performance stratégique » (Rouleau et al. 2007, p. 18) du territoire en termes de résultats mais aussi en termes d'apprentissage et de contrôle de l'action.

## II. ETUDE EMPIRIQUE : LES PRATIQUES EN ŒUVRE

L'étude empirique présentée ici est axée sur l'utilisation des aides financières concernant des projets d'investissements à capitaux étrangers. Ces constats reposent sur l'analyse qualitative de trois études de cas et sur l'analyse quantitative de 69 projets d'investissements étrangers traités entre 2002 et 2006 dans une région française<sup>10</sup>. Il importe donc de

<sup>9</sup> Le revenu généré par les investissements doit être apprécié à partir des effets directs (emplois, salaires et taxes), des effets indirects observés chez les fournisseurs de la nouvelle entreprise installée, des effets induits résultant des dépenses effectuées par les employés qui ont bénéficié directement ou indirectement de l'activité du projet.

<sup>10</sup> Pour des raisons de confidentialité évidente, les noms des entreprises étudiées ainsi que le territoire concerné ne sont pas dévoilés.

caractériser la stratégie de prix mise en œuvre dans ce territoire au regard du caractère mobile du projet, de son type et de sa taille.

### **Méthodologie d'analyse**

Chaque cas étudié repose sur la même grille de lecture, à savoir la description du projet et de ses enjeux pour l'entreprise, le positionnement concurrentiel du territoire, les avantages principaux recherchés et la réponse apportée par le territoire. Seuls les éléments significatifs sont ici évoqués. Le choix des cas étudiés prend en considération les trois grands types de projets à capitaux étrangers existants : une création « *greenfield* » internationalement mobile, une extension internationalement mobile et une extension captive, représentant deux projets industriels et un projet tertiaire. Ce sont des projets capitalistiques et créateurs d'emplois pour lesquels le territoire concerné est « *short listé*<sup>11</sup> », dont deux ont été « gagnés » par le territoire et un autre « perdu ».

Concernant l'analyse quantitative, elle se base sur l'étude documentaire des cahiers des charges des projets et de l'extraction d'informations issues de l'agence de promotion de la région concernée. Dix-sept critères d'extraction ont été sélectionnés à partir des champs disponibles de la base de données (Voir Annexe 2). Cette analyse se base sur un échantillon non probabiliste des IDE français et permet de souligner des caractéristiques importantes concernant leur traitement par les territoires.

### **Présentation de trois études de cas**

#### *Entreprise de BTP (Matériaux de construction) : « greenfield » mobile*

Leader mondial dans la production de matériaux de construction, cette entreprise européenne emploie 7 400 salariés dans 23 sites de production au niveau mondial. En France, hors de la région étudiée, elle est présente avec une unité de production créée il y a plus de dix ans prévoyant au départ 130 personnes et occupant aujourd'hui 540 salariés.

Suite à un renforcement législatif tant au niveau national que communautaire incitant à développer davantage les économies d'énergie dans le bâtiment, toutes les usines européennes du groupe vont être sollicitées à leur maximum de capacité de production. Le groupe envisage en conséquence une nouvelle implantation pour conforter sa part de marché actuelle et des développements futurs. Deux schémas sont étudiés en parallèle par deux équipes projets différentes :

- Une implantation en France à proximité du bassin parisien (deux sites en concurrence) ;
- Une implantation en Angleterre au sud de Londres (un seul site).

Le site concurrent français bénéficie de coûts d'exploitation et d'investissement inférieurs, mais cette différence peut être aisément annihilée par des incitations financières. Cette nouvelle unité approvisionnera dans un premier temps les deux marchés avant de se consacrer dans les trois ans sur son marché d'établissement. Ce projet représente un investissement initial de 85 millions d'euros et une création de 130 emplois.

Les avantages principaux recherchés étaient les suivants :

- Terrain plat de 40 hectares, dédié à l'industrie lourde classée ;
- Accessibilité aux utilités dans les volumes spécifiés pour 2 lignes de production ;
- Accessibilité aux marchés, proximité de la région parisienne (distance inférieure à 150 Kms) et d'un branchement autoroutier (distance inférieure à 5 Kms) ;

---

<sup>11</sup> La définition de « short-list » retenue est celle du territoire étudié, à savoir que le territoire concerné est en concurrence avec au maximum deux autres sites en Europe, ce qui correspond à la pratique des entreprises.

– Aides publiques.

Et les réponses du territoire aux avantages principaux recherchés ont été les suivantes :

- Proposition de terrain correspondant aux caractéristiques souhaitées ;
- Offre finale d'accompagnement financier de 12% de l'investissement sur un maximum possible de 19,5%.

*Entreprise chimique (Pétrochimie) – Extension internationalement mobile*

Cette entreprise est la seule implantation française de ce groupe pétrolier américain. L'établissement est implanté sur la région depuis plusieurs décennies et produit des additifs avec un effectif actuel supérieur à 500 personnes. Le projet consistait à la réalisation d'un investissement de l'ordre de 20 M€ pour produire un nouveau type d'additifs pour lubrifiants. Les enjeux de cet investissement sont de faire du site sélectionné un site de classe mondiale, d'assurer une pérennité de l'activité et de réduire les risques technologiques. D'après le Directeur du site, pour les offres concurrentes, les taux d'interventions publiques sont :

- A Singapour, de l'ordre de 35% (mais sur un investissement plus important au niveau du montant que celui des autres sites) ;
- Aux Etats-Unis, de l'ordre de 10% sur un montant sensiblement équivalent à celui de la France.

Les avantages principaux recherchés étaient les suivants :

- Disponibilité de terrain sur site existant ;
- Réduction du coût de l'investissement.

Et la réponse du territoire aux avantages principaux recherchés a été la suivante :

- Offre financière de 5% de l'investissement sur un maximum possible de 23%.

*Entreprise de Logistique (Tertiaire – logistique maritime) : Extension captive*

Cette entreprise est une filiale d'un groupe de taille mondiale dans le domaine de la logistique et installée dans la région étudiée depuis plus de 30 ans. Son projet consiste à accroître la capacité de manutention de conteneurs en modernisant les deux terminaux actuels et en équipant deux nouveaux postes à quai d'un futur terminal à conteneurs. Cette augmentation structurelle de capacité doit permettre de répondre à moyen terme à une demande continue et régulière tout en améliorant le rapport qualité/prix de la prestation et la sécurité. Le programme d'investissements de près de 120 M€ permet un accroissement de la capacité de production en répondant à :

- une offre concurrentielle en constante croissance en terme de volume ;
- une demande plus exigeante en terme de qualité (baisse des attentes navire et amélioration de la productivité horaire des opérations à quai ; baisse des attentes des transporteurs routiers) ;
- une demande en terme de prix (baisse tarifaire rendue possible par l'amélioration de la productivité des opérations et par des économies d'échelle) ;
- une exigence de sécurité et de sûreté, requise par les opérateurs du commerce international.

En ajustant ses performances globales sur celles de ses concurrents, le programme d'investissement permettra à cette entreprise d'être en mesure de renforcer son avantage concurrentiel en accroissant ses parts de marché. Au-delà de la croissance du chiffre d'affaires et du maintien de la rentabilité économique du système, le projet contribue à accroître les effectifs globaux de 200 personnes sur 3 ans dans le secteur de la manutention, ainsi que de 600 emplois dans le secteur logistique et les activités connexes. D'après le dirigeant, l'investissement est sur le long terme équilibré indépendamment de toutes aides publiques.

Les avantages principaux recherchés sont les suivants :

- Disponibilité de terrain sur site existant et autorisation d'occupation du domaine public portuaire (exploitation du terminal) ;
- Disponibilité rapide de main-d'œuvre.

Et la réponse du territoire aux avantages principaux recherchés a été la suivante :

- Offre financière de 5% de l'investissement.

Ces trois études confirment que les investisseurs recherchent dans une implantation des opportunités qui peuvent être de marché, d'optimisation de coûts et/ou d'augmentation de capacités. La réponse formulée par les territoires réside dans la proposition de terrains d'implantation et l'élaboration d'une offre d'aides publiques. Au regard des développements stratégiques précédents, l'étude de ces cas révèle donc que les réponses territoriales ne mettent pas assez l'accent sur les avantages principaux recherchés et le positionnement concurrentiel du "produit territoire".

### **Politique de prix du "produit territoire" ou rabais systématique ?**

Pour 86% des 69 projets de notre échantillon, des incitations financières ont été proposées par le territoire aux porteurs de projet. Ni le nombre d'emplois prévus, ni le montant de l'investissement, ni même la mobilité du projet ne semblent être des facteurs discriminants de la décision de proposer ou non un rabais sur le prix du "produit territoire"<sup>12</sup>.

Ce constat corrobore des observations faites sur d'autres marchés, dans lesquels l'application systématique de rabais aux prix initiaux impacte fortement les profits réalisés par les entreprises (Florissen 2002). Cet auteur montre en effet que l'application de rabais de manière quasi automatique ne prend pas en considération le degré de mobilité ou le niveau de prix acceptable par le consommateur. Derrière une apparente discipline de fixation des prix et d'octroi de réduction<sup>13</sup>, des problèmes de gouvernance (Ehlinger et al. 2007) se font jour donnant à chaque niveau décisionnaire le pouvoir d'obérer considérablement les revenus de l'entreprise. Il en est de même pour les incitations financières octroyées dans le cadre des IDE, où les décisions d'octroi d'aides financières reviennent aux comités ad hoc sur proposition des techniciens en charge du traitement du dossier d'aide mais qui tendent à les proposer systématiquement.

Le taux moyen des incitations est de 65% du taux maximum autorisé<sup>14</sup> de la zone d'implantation du projet. Les IDE présentant des facteurs de risque de par leur caractère mobile, ou encore de par leur taille (investissement), bénéficient de taux d'aide moins importants. Il est particulièrement frappant de constater que les projets d'investissement non mobiles, qui représentent 31% des projets, bénéficient d'incitations dans 89% des cas avec un montant moyen d'intervention de 7 points supérieurs à celui de projets mobiles (Tableau 1). Ces projets présentent en effet un niveau de risque<sup>15</sup> moins élevé pour les acteurs du territoire qui ont par conséquent tendance à les favoriser.

---

<sup>12</sup> Le ratio inférieur constaté pour les projets les moins importants étant principalement dû aux effets de seuil liés aux critères d'éligibilité des aides financières.

<sup>13</sup> Seules les personnes autorisées peuvent octroyer des rabais, chaque niveau de responsabilité ayant délégation pour un montant maximum. Toutes les études traitant de l'application du « Yield Management » relèvent que les rabais accordés se rapprochent du maximum autorisé.

<sup>14</sup> La Commission européenne fixe sur proposition des Etats-membres les zones géographiques sur lesquelles il est possible pour les entreprises de bénéficier d'aides. Il existait jusqu'à fin 2006 en France, trois types de zones aidées donnant lieu à des taux d'intervention maximum possibles de 23%, 17% et 11,5% de l'investissement (Carlier 2007a).

<sup>15</sup> Réserver une enveloppe budgétaire à un projet dont l'issue est incertaine présente un risque de non-consommation budgétaire sur des budgets difficilement reportables d'une année sur l'autre.

**Tableau 1 – Incitations financières accordées par le territoire**

	<i>Incitations accordées dans x% des cas</i>	<i>Montant des incitations accordées par rapport au taux maximum autorisé</i>	<i>Représentation de la population dans l'échantillon</i>
<i>Montant d'investissement (en million d'euros)</i>			
0 à 9,99	75%	73%	55%
10 à 49,99	92%	63%	25%
> 50	90%	35%	20%
<i>Nombre d'emplois créés</i>			
0 à 50	75%	59%	50%
51 à 150	93%	72%	25%
> 151	93%	65%	25%
<i>Mobilité</i>			
Oui	81%	60%	69%
Non	89%	67%	31%

Ce point est d'autant plus important, que la non-compétitivité de l'offre s'est avérée, pour 42% des projets perdus, la principale raison du choix d'un site concurrent au territoire étudié (Tableau 2). A titre d'exemple, pour le projet de l'entreprise de BTP présentée, les coûts d'accès au marché étaient supérieurs à l'offre concurrente (en raison d'une distance plus importante) de 200.000€ par an et les coûts d'investissements (en raison des caractéristiques physiques du terrain) de 2 millions d'euros. L'offre finale d'aides financières présentée autorisait encore des marges de manœuvre par rapport au taux maximum autorisé. L'utilisation de cette différence aurait permis d'absorber les surcoûts d'investissement et environ dix ans de surcoûts d'exploitation, donc de réduire de manière drastique les coûts d'acquisition de ces deux attributs du "produit territoire". Les acteurs du territoire analysé ont positionné leur offre uniquement au regard des aides financières du site concurrent en affichant arbitrairement deux points au-dessus sans référence au prix global du "produit territoire" des autres offres.

**Tableau 2 – Raisons évoquées de non-réalisation du projet**

<i>Cause de perte</i>	<i>Nombre de projets</i>	
- Offre non compétitive	14	42%
- Nouvelle stratégie de l'entreprise	8	24%
- Autres	5	15%
- N/A	4	12%
- Bâtiments/terrains non disponibles	1	3%
- Offre non conforme au cahier des charges	1	3%
Total	33	100%

Cet exemple et les autres cas décrits précédemment montrent à l'évidence que les niveaux d'intervention en matière d'aides financières ne prennent pas en compte le positionnement concurrentiel du "produit territoire" et le prix de celui-ci par rapport aux autres offres. Or, c'est en effet l'analyse comparative des offres qui importe dans le processus de décision plus que la valeur en soi de chacune d'entre elles. Les niveaux d'intervention sont

fixés par rapport à l'état de consommation des enveloppes financières disponibles<sup>16</sup>, au niveau des risques perçus du projet par les techniciens en charge de ces dispositifs ou, au mieux, en prenant en compte les offres d'aides publiques concurrentes. En aucun cas, le prix du "produit territoire" et son niveau comparé au marché ne sont pris en considération.

### Les résultats d'une stratégie de différenciation de prix

Considérer l'attractivité du territoire sous l'angle de la sensibilité des investisseurs au prix du "produit territoire" permet de maximiser les revenus générés par les investissements en fléchant les ressources sur les bonnes cibles (Tableau 3, Figure 4).

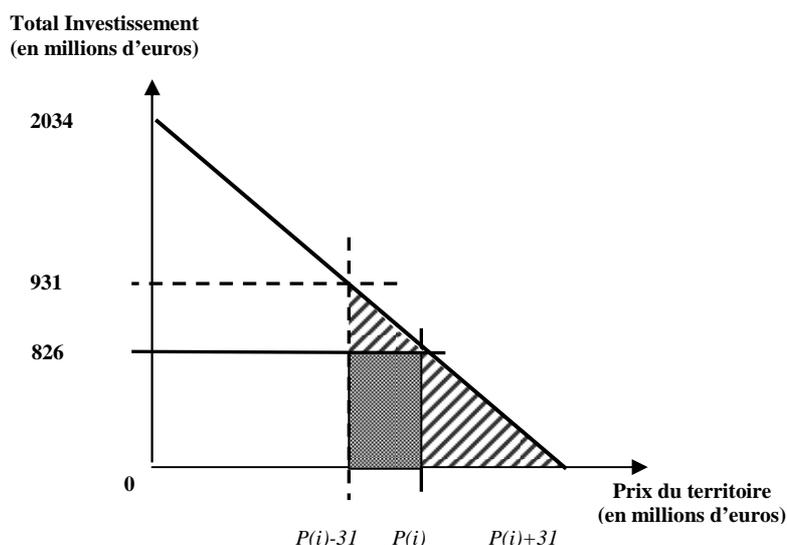
**Tableau 3 : Politique tarifaire en fonction des segments**

Segments	Total de l'investissement (en millions d'Euros)	Aides accordées (en millions d'Euros)
Captifs	411,15	31,21
Courtisés	821,03	36,66
Volatiles	802	0,6
<b>Total</b>	<b>2034,18</b>	<b>68,47</b>

Le tri de notre échantillon par segment renforce le constat de non prise en compte de la sensibilité prix de l'investisseur dans les décisions d'accompagnement, puisque les projets « *captifs* » qui représentent 20,2 % du montant des investissements de l'échantillon, bénéficient 45,5 % des efforts financiers de la collectivité. A contrario, les projets des segments présentant une sensibilité importante au prix du « produit territoire », à savoir les « *courtisés* » et les « *volatiles* », représentent 79,8 % des investissements de l'échantillon contre seulement 54,5 % du montants des aides accordées.

<sup>16</sup> L'étude de notre échantillon montre que les niveaux d'intervention correspondent à l'évolution suivante sur 4 ans : un niveau moyen de 62% en début de programme, de 74% en milieu pour redescendre à 48% à la fin.

**Figure 4 : Résultats d'une stratégie de prix différenciés sur la base de l'échantillon étudié**



La mise en oeuvre d'une politique de différenciation par les prix à notre échantillon se base sur les constats et conduits aux résultats suivants :

- la demande maximale à  $P(0)$  (subventionnement intégral) pour ce territoire est de 2034 millions d'euros (représentant les 69 projets),
- sans différenciation (politique menée effectivement avec un budget de 68,47 M€), les projets aboutis représentent un total d'investissement de 826 millions d'euros,
- avec différenciation (politique offensive qui aurait pu être menée, autrement dit le « Yield Management »), le territoire aurait pu économiser 31 M€ sur les aides financières accordées aux projets du segment « *captifs* », soit réduire la dépense publique de 45 % (31 M€ sur 68 M€), sans affecter la demande effective d'investissement (826 M€),
- ou encore un redéploiement de cette manne financière non utilisée sur les projets perdus par manque de compétitivité aurait permis de rendre attractif le « produit territoire » pour quatre projets soit 105 M€ d'investissements supplémentaires. Ceci correspondrait à une croissance de l'investissement de 12,7 % à budget public constant, soit un total d'investissement de 931 millions d'euros.

## CONCLUSION

L'application du "Yield Management" à l'attractivité des IDE est conditionnée à l'existence d'un produit et d'un prix sur lequel il est possible d'agir. Il a été montré que la stratégie des EMN dans la localisation spatiale des investissements reposait essentiellement sur une approche maximisatrice des profits attendus. En conséquence, la réduction du prix du «produit territoire» (défini comme la somme des coûts d'acquisition des avantages constitutifs du produit recherché) devient un facteur essentiel de décision. Ce constat permet alors de segmenter les investisseurs en quatre catégories sur la base de leur sensibilité au prix et aux gouvernances territoriales d'appliquer une stratégie de différenciation de leur offre par une tarification flexible, le "Yield Management" prend alors tout son sens.

L'étude empirique atteste du rôle important joué par les incitations financières dans les processus de réponse des territoires aux IDE, mais aussi le mauvais positionnement de cette réponse, tant en termes de niveau d'aide que de décision d'attribution. Les responsables territoriaux considèrent l'aide apportée comme une caractéristique principale du "produit territoire", alors que l'investisseur l'intègre comme une opportunité de réduction des coûts d'acquisition des avantages principaux recherchés. Ce positionnement conduit les acteurs territoriaux à appliquer une stratégie de prix sans référence aux données du marché, c'est-à-dire aux offres alternatives des compétiteurs et sans considération pour la sensibilité au facteur « prix » de ces investisseurs.

Or, l'application simple des techniques de base du "Yield Management", comme des analyses multicritères, met en évidence le potentiel important qu'il présente en terme d'attractivité territoriale et d'optimisation des finances publiques. L'utilisation du Yield Management dans l'attractivité des IDE ne se réduit pas à mettre en place une politique indifférenciée de rabais qui viserait uniquement à réduire les stocks (de foncier industriel dans ce cas), mais à octroyer ces rabais aux seuls investisseurs pour lesquels le critère « *prix* » est déterminant dans la décision d'implantation. Le marché des IDE présente les caractéristiques essentielles pour que les techniques du Yield Management puisse être appliquée (ressources limitées, produit périssable, prix modifiable). Cependant, l'analogie avec le marketing d'entreprise n'est pas parfaite et sa transférabilité totale avec le marketing territorial présente certaines limites, comme la flexibilité de tarification (les longs délais nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles politiques d'incitations fiscales par exemple), ou encore le contrôle des ventes (multiplicité des acteurs dont aucun ne maîtrise le processus dans sa globalité). Sans ignorer ces limites, nos résultats montrent, qu'une utilisation même parcellaire du Yield Management à l'attractivité des IDE réduirait de fait les coûts de gestion de la collectivité dans l'attribution des incitations financières et aussi le pouvoir de marchandage des investisseurs. Appliquer cette technique au territoire s'avèrerait être une réelle innovation en terme de stratégie et de gestion territoriale assurant aux responsables territoriaux une allocation optimale de leurs moyens financiers. Le Yield Management est alors vu comme un instrument de gestion, particulier, mais sûrement pas unique, susceptible de rationaliser le processus de décision dans l'allocation des aides financières publiques. Son utilisation ne peut cependant pas être découplée d'une réflexion plus large sur le management des organisations publiques et autres politiques qui viseraient à doter le territoire d'attributs spécialisés.

Le "Yield Management" devient alors un outil de convergence des politiques publiques et des stratégies de localisation des EMN particulièrement dans l'application d'un marketing-mix différencié. Il permet alors d'accéder à une « demande cachée », de comprendre les relations entre les attributs du territoire et leur prix, et d'augmenter significativement les revenus des IDE sans obérer les ressources nécessaires pour les capter. Des études complémentaires doivent être menées pour valider statistiquement le profil des segments

stratégiques retenus et mesurer les ressources générées avec plus de précision. A charge ensuite aux acteurs territoriaux de mettre en place une gouvernance et une stratégie à même de favoriser les investissements qui génèrent le plus d'emplois, le plus de retombées fiscales ou le plus d'image, en jouant avec le prix du "produit territoire" et la sensibilité des investisseurs à ce dernier.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFII (2007), « Bilan annuel des IDE », AFII, Paris.
- Audroing J.F. (2000), *La décision stratégique*, Economica, Paris.
- Bancel F., Richard A. (1995), *Les choix d'investissement : méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique*, Economica, Paris.
- Bouyssou D., Dubois D., Pirlot M., Prade H. (2006), *Concepts et méthodes pour l'aide à la décision*, Série IC2 « Information, Commande, Communication », Hermès, Paris
- Brossard H. (1997), *Marketing d'une Région et Implantation des Investissements Internationaux*, Economica, Paris.
- Capiez A. (2003), *Yield Management : optimisation du revenu dans les services*, Hermès, Paris.
- Carluer F. (2006), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique », *Géographie, Economie, Société*, n°2, p. 193-214.
- Carluer F. (2007a), *Managing Conflict in Economic Convergence of Regions in Greater Europe*, Elsevier, North Holland.
- Carluer F. (2007b), « Localisation stratégique d'un investissement au regard des ressources territoriales : application d'une méthode multicritère aux plates-formes énergétiques françaises », *Economies et Sociétés*, n°17, p. 769-801.
- Carluer F., Richard A. (2002), *Analyse stratégique de la décision*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Chirrouze Y. (2007), *Le Marketing. Etudes et stratégies*, Ellipses, 2ème Edition, Paris
- CNUCED (1996), *Incentives and FDI*, UNCTAD/DTCI/28 Current Series A/n°30, New York and Geneva, p. 3-8, 17-49.
- CNUCED (2006), *Rapport sur l'investissement dans le Monde, L'IED en provenance des pays en développement ou en transition: incidences sur le développement*, New York and Geneva.
- Coyne E (1995), *Targeting the Foreign Direct Investor*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Cross R. (1997), *Yield Management, hard-core tactics for market domination*, The Broadway Books, New York.
- Dunning J.H., Mucchielli J.L. (2002), *Multinational Firms, Global-Local Dilemma*, Routledge, New York.
- Dupuy C., Burmeister A. (2003), *Proximité et dynamiques territoriales : les leçons des études empiriques*, La Documentation Française, Paris.
- Durieux-Nguyen Tan F. (2005), « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », *Revue Française de Gestion*, n°154, p. 159-172.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n°170, p. 155-172.
- European Commission (1997), *Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry*, European Commission, Luxembourg

- Ferrand O. (2007), *Rapport sur les aides publiques aux entreprises*, [http://www.audits.performance-publique.gouv.fr/bib\\_res/496.pdf](http://www.audits.performance-publique.gouv.fr/bib_res/496.pdf), Paris.
- Florissen A. (2001), "The Race to the Bottom, the Wrong Pricing Strategy", *The MacKinsey Quarterly*.
- Foss N. (2001), « The Boundary School: Strategy as a Boundary Decision », In H. Volderba, T. Elfring, *Rethinking Strategy*, Sage, London.
- Geindre S. (2005), « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°154, p. 75-91.
- Godet M. (2001), *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris.
- Graham J.R., Harvey C.R. (2001), The theory and practice of corporate finance: evidence from the field, *Journal of Financial Economics*, p. 187-243.
- Hatem F. (2007a), *L'investissement international en Europe, Rapport 2006*, La documentation française, Paris
- Hatem F. (2007b), *Le marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques*, Corlet-Editions (EMS), Paris.
- Hoseason J (2006), « The Spread of Yield Management Practices », *Physica Verlag*, p. 143-156, Zurich.
- Hughes W.T. (1994), "Determinants of demand for industrial property", *The Appraisal Journal*, p. 303-309.
- Invest in France, Invest in Germany, (2007), *The European Attractiveness Scoreboard*, HEC, ECSPP, Paris.
- Joffre P. (2001), « Innovation et coûts de transaction : vers des réseaux marchands », dans P. Joffre, S. Wickham, *Le marché demain*, EMS, Management et société.
- Joffre P., Koenig, G. (1982), « Les décisions spatiales de l'entreprise », *Analyses de la SEDEIS*, Mars.
- Kelleher J., MacCormack J. (2004), „Internal rate of return: A cautionary tale“, *The Mackinsey Quaterly*, Octobre.
- Le Gall S. (2007), « La localisation de l'investissement internationalement mobile : le choix du cluster », *Economies et Sociétés*, n°17, p. 733-768.
- Levitt T. (1975), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, September-October, Boston.
- Liarte S. (2004), « La localisation comme mouvement concurrentiel : quelle stratégie spatiale pour le nouvel entrant ? », *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, n°4, p. 167-192.
- Liarte S. (2007), « Mutualisme, prédation et parasitisme : la proximité géographique vis-à-vis des concurrents comme stratégie de localisation », *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, n°2, p. 157-186.
- Loilier T., Tellier A. (2001), « La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4.
- Malaval P, Bénaroya C. (2005), *Marketing Business to Business. Du marketing industriel au marketing d'affaires*, 3<sup>ème</sup> Edition, Pearson Education, Paris
- Martin D.P., Picceu C. (2007), "Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective", *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, n°1, p. 75-110.
- Mucchielli J.L., Mayer T. (2004), *Multinational Firms' Location and the New Economic Geography*, Elgar, London.
- Musso E., Cappato A. (2002), « La localisation des activités de production : systèmes d'information et support dans la prise de décision », dans G. Cliquet, J.M. Josselin, *Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles*, De Boeck.
- Nekka H., Dokou G.K. (2004), "Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales", dans M. Rousseau, *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica.
- Pecqueur B., Zimmermann J.B. (2004), *Economie de proximités*, Hermès, Paris.

- Phillips R.L. (2005), *Pricing and revenue optimization*, Stanford Business Books, Stanford.
- Porter M.E., (1999), « Les districts et les choix d'implantations », *L'Expansion Management Review*, Juin, p. 13-22
- Porter M.E., Stern S. (2001), « Innovation : Location matters », *Sloan Management Review*, n°4.
- Rouleau L., Allard-Poesi, F., Warnier, V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue Française de Gestion*, n°174, p. 15-24.
- Sergot B. (2004), *Les déterminants des décisions de localisation : les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services*, Thèse de doctorat, Université Paris I.
- Sergot B. (2006), *Comportement de localisation et performance : les effets de l'inertie spatiale, du mimétisme et du recours, par les décideurs, à leur réseaux sociaux sur le fonctionnement de nouveaux sites*, AIMS, Genève.
- Simon H.A. (1999), "The Many Shape of Knowledge", *Revue d'Economie Industrielle*, n°88, p. 23-40.
- Svensson G. (2001), « Glocalization of Business Activities: a 'Glocal Strategy' Approach », *Management Decision*, Vol. 39, p. 6-18.
- Watze G., Mindak W. (1987), "Marketing-Oriented Planning in Public Administration: The case of State Development Agency", *International Journal of Public Administration*, p. 153-192

### Annexe 1 : Objectivation du choix des critères de segmentation

Un bon critère de segmentation doit être pertinent (il explique le phénomène de consommation), mesurable (il permet l'estimation du nombre d'individus de chaque segment) et opératoire (les segments identifiés sont accessibles).

#### Critères de segmentation des IDE d'après Chirrouze 2007

	<b>Pertinence</b>	<b>Mesurabilité</b>	<b>Opérationnalité</b>
<b>Mobilité</b>	Explique le comportement de l'investisseur dans la recherche d'informations et sa sensibilité au prix du territoire	Le nombre de sites en compétition est connu assez rapidement	Rend plus difficile la détection de la cible et nécessite des efforts de promotion plus importants
<b>Adéquation entre avantages recherchés et caractéristiques "produit territoire"</b>	Explique l'intérêt que ces investisseurs peuvent avoir pour le "produit territoire" recherché et permet par une bonne connaissance du marché d'identifier l'intensité de la concurrence	Identification assez aisée des avantages recherchés dans les cahiers des charges transmis	Permet une stratégie marketing ciblée sur ces caractéristiques du "produit territoire"

## Annexe 2 : Critères d'extraction de la base de données pour l'analyse quantitative

Les résultats empiriques reposent sur l'extraction de données de la base de relation client d'une agence de développement en lien avec l'AFII. Ils agrègent les résultats de 69 projets à capitaux étrangers perdus et aboutis sur la région concernée entre 2002 et 2006.

### \* Fiche d'identité de l'entreprise

<i>Critères</i>	<i>Champs</i>	<i>Secteur d'activité</i>
Titre Projet	Nom du projet	Equipement Electrique et Electronique
Etat du projet	Abouti (le projet est gagné pour la région)	Chimie - Parachimie - Plastique -
	Perdu (le projet est perdu pour la région)	Caoutchouc
Type général	Tertiaire; Industrie; Recherche	Transport - Logistique
Cause perte	Offre non compétitive	Informatique - Télécoms - NTIC - Call centers
	Nouvelle stratégie de l'entreprise	Construction Mécanique et Métallurgie
	Bâtiments/terrains non disponibles	Textile - Habillement
	Offre non conforme au cahier des charges	Environnement
	Autres	Automobile
Pays Origine	Nom du Pays	Agro-alimentaire
CA monde	Chiffre d'affaires du groupe au niveau mondial	Services
Effectif monde	Nombre d'employés au niveau mondial	Aéronautique
Type Projet	Partenariat	Biotechnologies
	Acquisition	Bois - Papier - Carton - Imprimerie
	Extension	Divers
	Création	

### \* Informations sur le projet

<i>Critères</i>	<i>Champs</i>
Montant investissement	Montant en Millions d'euros prévu à 3 ans
Classe d'investissement	< à 9,99 M€ ; Entre 10 et 49,99 M€ ; > à 50 M€
Emplois Total	Nouveaux emplois prévus à 3 ans
Classe d'emplois	Inférieur à >49 ; Entre 50 et 149 ; Supérieur à 150
Aides publiques	Des aides ont elles été proposées oui / non
Types d'aide	Aides à l'investissement, à la formation, au recrutement, à la recherche...
Taux maximum de la Zone	23% ; 17%
Taux proposé/appliqué	Chiffre brut
Mobilité	Nombre de sites en compétition en dehors de la région
Short List	Maximum trois sites en compétition : oui/non
Nombre de visites	Nombre de fois où l'investisseur est venu visiter le site proposé
Année du projet	2002 ; 2003 ; 2004 ; 2005 ; 2006