

# Le projet d'implantation des firmes multinationales dans la construction de l'offre territoriale : Proposition d'un modèle conceptuel

**AZZAOUI KAMILIA**, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)  
Ecole Nationale de Gestion et de Commerce D'Oujda  
Université Mohammed premier d'Oujda, Maroc

**RAMDANI BOUCHRA**, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)  
Ecole Nationale de Gestion et de Commerce D'Oujda  
Université Mohammed premier d'Oujda, Maroc

**EL HAKMI SALIHA**, (Enseignante Chercheuse en Economie et Gestion)

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)  
Ecole Nationale de Gestion et de Commerce D'Oujda  
Université Mohammed premier d'Oujda, Maroc

---

**Résumé :** Dans un contexte de concurrence territoriale féroce, le territoire a pour mission de parvenir à capter une fraction significative des projets d'implantation des firmes multinationales. Ces projets impactent de façon déterminante les trajectoires de développement du territoire. De ce fait, il lui est nécessaire de développer des outils spécifiques lui permettant de promouvoir un environnement d'affaires propices, répondant aux besoins des investisseurs et facilitant leurs insertions et développements durables dans l'économie locale. Afin de mener à bien sa mission, le territoire se doit de valoriser ses caractéristiques, et les ajuster de façon à répondre mieux que ces concurrents à la demande établie par les investisseurs. Il doit alors adapté son offre territoriale aux projets d'implantation de ces firmes. Cependant, il est légitime de constater une certaine sécheresse dans la littérature autour de la construction d'une offre territoriale. Dans cet article, nous proposons un modèle de création d'une offre territoriale adaptée aux projets d'implantation. Ce modèle a été établi sur base d'une revue de la littérature en marketing territorial et d'une analyse des données secondaires relatives aux pratiques et expériences réussies dans l'accompagnement de l'implantation des multinationales dans le territoire.

**Mots-clés :** offre territoriale, firmes multinationales, projet d'implantation.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10209407>



## 1. Introduction

Face à la concurrence mondiale accrue, la dimension d'externalisation, ne peut être exclue de la réflexion stratégique des dirigeants d'entreprise. Ces derniers sont constamment à l'affût de construire des stratégies de délocalisation adéquates, leur permettant de mieux se placer sur le marché mondial.

Selon les caractéristiques de l'entreprise, le domaine dans lequel elle opère, et ses projets à venir, l'approche internationale est omniprésente dans ses plans stratégiques. Cela peut s'exprimer à travers l'analyse de l'influence de la concurrence mondiale sur les marchés locaux, la gestion des transactions au niveau mondial des matières premières, ainsi que la mise en place de stratégies d'exportation et de délocalisation.

En effet, l'ouverture des frontières est porteuse d'opportunités de délocalisation aux entreprises encore plus vastes qu'avant; et crée un climat de compétition mondiale. Aujourd'hui plus qu'hier, le territoire se trouve au cœur des débats autour du choix de délocalisation des entreprises. Ce choix joue un rôle décisif dans la dynamique locale de développement des territoires. Afin de faire face à la concurrence territoriale féroce, le territoire doit s'engager dans un processus de déploiement, et de renouvellement des ressources matérielles et immatérielles en ressources spécifiques, développant ainsi des avantages comparatifs vis-à-vis des autres territoires concurrents. Il est légitime d'avancer que l'offre territoriale, est ce qui fait d'un territoire spécifique un écosystème propice pour les investisseurs. Cependant, nous pouvons palper une certaine insuffisance théorique dans la conceptualisation de l'offre territoriale.

Dans ce contexte, une question problématique émerge : Comment établir une offre territoriale adaptée aux projets d'implantation des firmes multinationales?

Cet article a un intérêt double, d'une part, d'analyser la littérature sur les critères de délocalisation des entreprises, et d'autre part, de porter de la lumière sur le concept de l'offre territoriale, comme vecteur de l'attractivité des investissements internationaux mobiles. Afin de fournir quelques éléments de réponse à cette interrogation, nous commençons ce travail en abordant le concept de l'offre territoriale et ses traits distinctifs. Par la suite, nous allons restituer les motivations et les critères des entreprises à se délocaliser. Finalement, nous allons présenter une esquisse de conceptualisation d'un modèle d'une offre territoriale adaptée.

## 2. Analyse conceptuelle de l'offre territoriale

Dans l'optique d'attirer les investissements internationaux mobiles, le territoire se doit de se munir d'une offre territoriale à son image. Elle permettra d'optimiser le potentiel du territoire et de répondre aux besoins de sa population et de son économie, renforçant ainsi son attractivité et sa compétitivité. Nous allons alors essayer de mettre de la lumière sur ce concept au travers les différentes définitions qui lui ont été alloué dans la littérature. Ensuite, nous allons déterminer ses dimensions. Et enfin, nous allons essayer d'expliquer le processus de construction d'une offre territoriale standard.

### 2.1. Vers une clarification de la notion de l'offre territoriale

Le concept de l'offre territoriale a évolué pour devenir le point d'ancrage d'une réflexion concernant les défis liés à la construction d'un projet qui consiste à faire du territorial, une destination plus attractive pour les investisseurs.

De nos jours, ce concept est de plus en plus employé dans les discours des professionnels de l'aménagement et du développement des territoires. Il demeure fortement déployé dans plusieurs champs disciplinaires, tels que la sociologie, la géographie, la politique et le marketing ; lui conférant, ainsi, une richesse dans l'appréhension de sa définition. Ainsi, pour lever le voile sur ce concept, nous proposons de survoler les définitions qui lui ont été afférées par les différents chercheurs.

Dans une approche simpliste, l'offre territoriale, est souvent assimilée à une offre de produit. En effet, cette dernière est vue comme le simple lieu d'implantation d'une entreprise, c'est-à-dire l'offre est considérée comme « le lieu d'exercice de l'activité de l'entreprise » (BROSSARD H., 1997).

Alors que dans le contexte du marketing territorial et de l'implantation des investissements internationaux, TEXIER L. examine l'offre territoriale comme « plus large qui englobe non seulement les éléments tangibles tels que les infrastructures, les incitations fiscales, les ressources humaines, les coûts de main-d'œuvre mais aussi les éléments immatériels, tels que l'image de la ville, la qualité de vie, la culture, les valeurs, la stabilité politique, la sécurité, etc » (TEXIER L., 1999). Dans cette même logique, HATEM définit l'offre territorial comme « l'ensemble des ressources présentes sur le territoire et susceptibles d'être utilisées dans le cadre des projets d'investissement » (THIARD P., 2004). En effet, il fait une distinction entre la vision simpliste et une offre plus complexe comme une construction (THIARD P., 2005). Ainsi, l'offre territoriale est « un ensemble d'attributs du territoire, pouvant influencer l'entreprise dans son choix d'implantation. Elle est, alors, conçue comme un ensemble de ressources mobilisables, permettant d'offrir, des conditions d'implantation plus intéressantes que celle des territoires concurrents pour les projets mobiles » (HATEM F., 2007).

Dans le rapport d'étude de 2002 du cabinet ERNST AND YOUNG, l'offre territoriale est considérée comme « un ensemble de caractéristiques socio-économiques d'un territoire ayant un impact plus ou moins direct sur l'accueil et le maintien des activités économiques. Il peut s'agir d'éléments très hétérogènes : caractéristiques physiques d'un territoire, infrastructures (au sens le plus large), caractéristiques démographiques, structure du tissu économique, compétences en matière grise et en recherche, politiques fiscales et d'incitations financières, qualité des interdépendances locales et intensité de l'animation locale » (ERNST & YOUNG, 2002).

Dans ce travail, nous retenons la définition du cabinet ERNST AND YOUNG. Nous définissons alors l'offre territoriale comme l'agrégation des caractéristiques socio-économiques d'un territoire. Cette offre impactent de façon plus ou moins directe sa capacité à accueillir et à maintenir des activités économiques.

## **2.2. Les dimensions d'une offre territoriale**

L'offre territoriale est un concept complexe à multi-facette qui englobe une variété de dimensions essentielles pour l'attractivité d'une région ou d'un territoire. Ces dimensions incluent différents aspects qui peuvent influencer la décision des entreprises d'investir ou de s'implanter. Dans la littérature, les dimensions de l'offre territoriale sont abordées comme suite :

- Dimension économique et d'infrastructures : se réfèrent aux infrastructures, la taille du marché, la fiscalité, l'accessibilité, les coûts immobiliers, la main-d'œuvre, la qualité des transports, la proximité des marchés internationaux, etc. (CHABAUD D., 2005).
- Dimension de la qualité de vie et culture : inclut des aspects tels que la culture, les loisirs, l'environnement naturel, la sécurité, les services de santé, l'éducation, et le logement (BONNAURE P., 2007).
- Dimension de la stabilité politique et réglementaire : relative à la sécurité juridique, la gouvernance efficace et la sûreté du territoire.
- Dimension de l'image et la réputation : liée à la visibilité du territoire sur la scène nationale et internationale (NIENHAUS F. ET BERLI J., 2002).
- Dimension du capital humain : comprend la qualité et la disponibilité de la main-d'œuvre notamment qualifiée, la formation professionnelle et les établissements d'enseignement supérieur (MORGAN N. ET PRITCHARD A., 1998).
- Dimension d'innovation et recherche : inclue les centres de recherche, les parcs technologiques, les incubateurs d'entreprises et l'investissement dans l'innovation (CARVALHO L., 2006).

- Dimension de la connectivité et accessibilité : prend en compte la connectivité régionale, nationale et internationale, ainsi que la qualité des réseaux de transport et de communication (CALKINS H. W., 2006).

### 1.2 Processus de construction d'une offre territoriale standard

La construction d'une offre territoriale est un processus complexe qui implique la valorisation et la promotion des atouts, des avantages et des caractéristiques spécifiques d'un territoire. Les spécialistes du marketing territorial, de la gestion du développement régional et de l'attractivité territoriale ont proposé différentes approches et étapes pour la construction d'une offre territoriale. De ce fait, les étapes s'articulent comme suites :

- Analyse du territoire : La première étape consiste généralement à réaliser une analyse approfondie du territoire pour identifier ses atouts, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Cette analyse peut inclure une évaluation des ressources naturelles, des infrastructures, de la main-d'œuvre, de la situation économique et des avantages compétitifs (DURANCE P. ET LANDRIEVE S., 2014).

- Définition des objectifs : Une fois l'analyse effectuée, il est crucial d'établir de manière explicite les objectifs de l'offre territoriale, que ce soit pour attirer des investissements, ou de développer des secteurs spécifiques, ou encore de rendre un territoire prospère (CHABAUD D., 2005).

- Promotion du territoire : La promotion de l'offre territoriale auprès des investisseurs et des entreprises, peut inclure des campagnes de communication, la participation à des salons, ou encore la création de sites web dédiés à améliorer son et à lui donner plus de la visibilité (PELLEGRIN-BOUCHER F. ET CIUCCI J., 2017).

- Développement durable : De nombreux auteurs soulignent l'importance d'intégrer ce critère dans l'offre territoriale pour promouvoir la qualité de vie, la conservation de l'écosystème, protection de l'environnement et l'implication sociétal (LEVRATTO N. ET DE PERTHUIS C., 2007).

- Évaluation et ajustement : Il est important de vérifier en permanence l'efficacité de l'offre territoriale et d'apporter des ajustements en fonction des résultats afin de répondre aux besoins évolutifs des acteurs du territoire (RONDE P. ET DOU H., 2007).

Il est à noter que chaque territoire peut apporter sa propre perspective et son approche unique à la construction de l'offre territoriale. Il est important de personnaliser cette démarche en fonction des caractéristiques et des objectifs particuliers propres à la région ou au territoire en question.

## 3. Choix d'implantation des firmes multinationales

Le choix d'implantation des firmes multinationales est une décision stratégique dans leur quête d'expansion internationale. Ces entreprises évaluent soigneusement un nombre important de facteurs pour déterminer le territoire optimal où établir ses activités à l'étranger. Dans la littérature, plusieurs théories et modèles de décision d'implantation des firmes multinationales ont été développées. Ainsi, nous allons essayer de comprendre ces différentes théories et modèles. Puis, nous allons déterminer les facteurs qui influencent le choix d'implantation de ces firmes.

### 3.1. Théories et modèles de décision d'implantation

Dans le contexte du commerce international, les choix d'implantation des firmes multinationales (FMN) tiennent une importance capitale. Ces choix sont des décisions complexes influencées par une myriade de facteurs. Plusieurs théories et modèles ont été élaborés pour élucider et analyser les processus

décisionnels de déterritorialisation des multinationales. Dans le tableau ci-dessous, nous abordons quelques modèles et théories qui traitent les considérations stratégiques de délocalisation.

**Tableau 1 : Théories et modèles de décision d'implantation**

<b>Modèle théorique</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Apports</b>
<b>Paradigme éclectique (cadre OLI)</b>	JOHN DUNNING, (1980)	Le paradigme éclectique, également connu sous le nom de cadre de la propriété, de la localisation et de l'internalisation (OLI), est une théorie fondamentale dans les études sur le commerce international et développé par DUNNING J. (DUNNING J., 1980). Ce dernier postule que les entreprises s'engagent dans des investissements directs à l'étranger (IDE) lorsqu'elles possèdent un avantage unique en termes de propriété, lorsque le pays d'accueil offre des avantages spécifiques en termes de localisation et lorsque les avantages de l'internalisation l'emportent sur les coûts. Cette théorie souligne l'importance des avantages propres à la propriété (tels que les avancées technologiques ou la réputation de la marque) et la pertinence des facteurs propres au lieu d'implantation.
<b>Le modèle du diamant</b>	MICHAEL PORTER, (1980)	Le modèle du diamant de PORTER M. est fondé sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un secteur dans un lieu donné. Cet avantage est influencé par quatre éléments interdépendants : les facteurs de production, la demande, les secteurs associés et de support, ainsi que la stratégie, la structure et la concurrence de l'entreprise. Les multinationales évaluent souvent ces déterminants pour sélectionner les sites qui offrent un environnement favorable à leurs activités. Ce modèle est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'apprécier les conséquences des conditions du marché et la dynamique des industries locales sur les décisions d'implantation.
<b>La théorie du cycle de vie du produit</b>	RAYMOND VERNON, (1966)	Développée par RAYMOND V. en 1966, la théorie du cycle de vie des produits suggère que les choix de localisation des multinationales évoluent progressivement lorsque les produits arrivent à maturité. Au départ, les entreprises ont tendance à produire de nouveaux produits dans leur pays d'origine. A maturation des produits, les entreprises déplacent leur production vers des lieux où les coûts sont moindres (VERNON R., 2015). Cette théorie souligne l'influence du cycle de vie d'un produit sur les décisions d'implantation, et essentiellement sur les facteurs d'influences tels que la rentabilité et la proximité des marchés.
<b>La nouvelle géographie économique</b>	PAUL KRUGMAN, (1991)	La théorie de KRUGMAN P., en 1991 explore la manière dont les économies d'échelle, l'accès au marché et les coûts de transport influencent les décisions de localisation. Ce modèle relève la concentration spatiale de l'activité économique et le rôle des effets d'agglomération. Les FMN tiennent souvent compte de ces aspects lorsqu'elles décident du lieu d'implantation optimal pour accéder efficacement aux marchés (KRUGMAN P., 1991).

<b>Le modèle d'Uppsala</b>	JOHANSON ET VAHLNE, (1977)	Le modèle d'UPPSALA, proposé par JOHANSON J. et VAHLNE J. en 1977, met l'accent sur la nature progressive et expérimentale de l'internationalisation. Il suggère que les entreprises étendent progressivement leurs activités internationales, en commençant par les marchés les plus proches et culturellement familiers pour ensuite passer progressivement à des marchés plus éloignés et moins familiers. Ce modèle trouve sa pertinence lors de l'analyse de la manière dont la proximité et la connaissance des marchés affectent les choix d'implantation. (JOHANSON J., & VAHLNE J. E., 2017).
----------------------------	----------------------------	--

Source : conçu par nos soins

Ces théories et modèles fournissent un cadre complet pour comprendre les multiples facettes des choix de délocalisation effectués par les entreprises internationales. Toutefois, il est essentiel de reconnaître que les décisions de délocalisation sont rarement régies par une seule théorie ou un seul modèle. Au contraire, les multinationales combinent souvent les enseignements de plusieurs théories pour créer une stratégie adaptée à leur situation particulière.

### 3.2. Facteurs influençant le choix d'implantation (coûts, marché, proximité)

Les décisions de délocalisation des entreprises multinationales sont influencées par de nombreux facteurs, reflétant la nature complexe des opérations commerciales internationales. Ces décisions sont cruciales, car elles peuvent avoir un impact significatif sur l'avantage concurrentiel, la structure des coûts et le succès global d'une entreprise sur le marché mondial. Dans ce cadre, nous explorons les facteurs clés qui déterminent les décisions de délocalisation, en nous appuyant sur des théories et des modèles établis dans ce domaine.

#### - Accès au marché et demande

L'un des principaux moteurs des décisions de délocalisation des entreprises multinationales est l'accès au marché et la demande. Les entreprises recherchent des sites qui leur permettent d'être proches de leurs marchés cibles afin de réduire les coûts de transport, d'améliorer le service à la clientèle et de rester compétitives. Ce facteur correspond à la théorie de l'avantage comparatif proposée par RICARDO D. (1817), qui souligne l'importance d'accéder à des marchés où la demande pour les produits ou services d'une entreprise est élevée.

Ce facteur correspond également aux principes de la théorie de la nouvelle géographie économique (NEG), qui souligne l'importance des interactions économiques spatiales et de l'accès au marché (FUJITA ET AL., 2001).

#### - Considérations des coûts

L'optimisation des coûts est un facteur crucial dans les décisions d'implantation. Les sociétés multinationales prennent souvent en compte des facteurs tels que les coûts de main-d'œuvre, les coûts de production et les régimes fiscaux lorsqu'elles choisissent un lieu d'implantation. Par exemple, la théorie des proportions de facteurs, introduite par HECKSCHER E. (1919), postule que les entreprises doivent s'implanter dans des pays où elles peuvent utiliser efficacement leurs abondants facteurs de production, qu'il s'agisse de main-d'œuvre, de capital ou de technologie, afin de réduire les coûts de production.

Le facteur « coût » est basé également sur la théorie de la vision basée sur les ressources (RBV) qui postule que les entreprises doivent s'implanter dans des zones où elles peuvent exploiter des ressources et des capacités uniques pour obtenir des avantages en termes de coûts et de différenciation (BARNEY J., 1991). Dans le contexte mondial actuel, les progrès technologiques ont influencé la manière dont les entreprises évaluent les coûts de la main-d'œuvre, surtout celle dite qualifiée pour les tâches à forte intensité de connaissances (BESSEN J., 2019).

- Infrastructure et logistique

La disponibilité d'une infrastructure et de réseaux logistiques efficaces joue un rôle essentiel dans les choix d'implantation. Les entreprises ont besoin d'infrastructures, de transport et de communication pour assurer le bon déroulement de leurs activités. Ceci est conforme au modèle du diamant de PORTER M. (1990), qui suggère que la présence d'industries de soutien et d'infrastructures de pointe peut contribuer de manière significative à la compétitivité d'une nation. Le facteur « infrastructure et logistique » constitue un élément déterminant dans les chaînes de logistiques mondiales, qui nécessite une connectivité dans les réseaux de production mondiaux (GEREFFI ET AL., 2005).

- Environnement réglementaire

La réglementation d'un pays d'accueil peut impacter considérablement les décisions d'implantation. Les multinationales prennent en considération des facteurs tels que les politiques commerciales, la protection de la propriété intellectuelle, le droit du travail et les réglementations environnementales. Un environnement réglementaire favorable peut attirer les investissements directs étrangers, comme le montre le paradigme éclectique de DUNNING J. (DUNNING J., 1980), qui souligne l'importance des avantages liés à la propriété, à la délocalisation et à l'internalisation. L'intensification des échanges commerciaux et l'évolution des accords de partenariat, tels que l'Accord États-Unis-Mexique-Canada (ALENA) et l'Accord global et progressif pour le Partenariat transpacifique (CPTPP), ont également souligné l'importance des considérations réglementaires dans les choix d'implantation.

- Accès à une main-d'œuvre qualifiée

La main-d'œuvre qualifiée est essentielle pour les entreprises opérant dans des secteurs à forte intensité de connaissances. La théorie du capital humain, développée par BECKER G., souligne l'importance de la main-d'œuvre qualifiée dans les décisions de délocalisation. Les multinationales recherchent souvent des sites où les travailleurs sont bien formés afin de soutenir l'innovation et la productivité. La disponibilité de talents ayant une expertise dans les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et la science des données est devenue un facteur clé (Forum économique mondial, 2018).

- La concurrence

Le paysage concurrentiel est un élément important à prendre en considération par les multinationales. Ces firmes évaluent la présence de concurrents, de groupes de fournisseurs et de synergies potentielles. La théorie de l'avantage concurrentiel de PORTER M. met l'accent sur le rôle de la délocalisation dans la définition de la position concurrentielle d'une entreprise au sein d'un territoire. Les recherches récentes en matière de compétitivité soulignent l'importance des écosystèmes et des grappes d'innovation (KETELS ET AL., 2017). Ces derniers favorisent la coopération mutuelle horizontale et verticale entre les entreprises présentes à l'intérieur de l'écosystème.

- Stabilité et risque politique

Les multinationales recherchent des environnements stables pour atténuer les incertitudes politiques et économiques. Le modèle d'évaluation du risque-pays mis au point par MODY et SARAVIA (2006) fournit un cadre permettant d'évaluer les risques politiques et économiques dans différents lieux. Leur

modèle d'évaluation du risque-pays repose sur une variété d'indicateurs et de variables clés, qui sont utilisés pour évaluer la stabilité économique, la solidité financière, la politique monétaire, la gestion fiscale, la gouvernance et d'autres aspects de la situation économique d'un pays.

Les éléments clés du modèle d'évaluation du risque-pays comprennent l'analyse de la dette publique, des déficits budgétaires, de l'inflation, des taux de change, des taux d'intérêt, de la croissance économique, de la stabilité politique, de la corruption et d'autres indicateurs pertinents. En utilisant ces données, le modèle attribue des scores de risque aux pays, ce qui permet aux investisseurs, aux prêteurs et aux décideurs politiques d'évaluer la fiabilité et la sécurité des investissements dans un pays donné.

- Facteurs culturels et sociaux

La culture et valeur sociale d'un territoire englobent la langue, les coutumes et les préférences des consommateurs. Ce facteur « culturel » peut impacter significativement la capacité d'une entreprise à opérer avec succès dans un lieu donné. La théorie des dimensions culturelles D'HOFSTEDE (HOFSTEDE, 1980) permet de comprendre comment les facteurs culturels peuvent façonner les stratégies des entreprises.

- Durabilité et responsabilité des entreprises

La durabilité et la responsabilité des entreprises, souvent désignées par le sigle RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ou ESG (Environnement, Social et Gouvernance), sont des concepts fondamentaux dans le monde des affaires modernes. Ils reflètent l'engagement des entreprises à prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et éthiques de leurs activités, en plus de leurs objectifs économiques.

Finalement, les décisions d'implantation des multinationales sont influencées par un ensemble complexe de facteurs. La prise en considération de ces facteurs, associée à la capacité d'adaptation à l'évolution de la dynamique mondiale, est importante pour les firmes qui cherchent un avantage concurrentiel dans un territoire donné.

#### **4. Démarche de construction d'une offre territoriale spécifique : une esquisse de conceptualisation**

Dans l'objectif d'attirer les investissements mobiles, le territoire agit selon deux approches complémentaires. D'une part, en amont, il adopte une position de négociation en mettant sa capacité à offrir aux investisseurs des avantages spécifiques répondant à leurs besoins. Ces avantages sont susceptibles d'influencer leur décision d'implantation sur le territoire. Et d'autre part, en aval, d'accompagner l'implantation de ces entreprises et de renforcer leur ancrage territorial. Toutefois, il est essentiel de souligner que la relation entre l'entreprise et le territoire, façonne l'offre territoriale et joue un rôle vital dans la pérennité du développement territoriale. De ce fait, la qualité de ce lien va conditionner la croissance de l'entreprise dans le territoire.

##### **4.1. Phase ex-ante : Relation entreprise – territoire dans la construction de l'offre territoriale**

La construction d'une offre territoriale est un processus complexe qui implique la proposition de valeur distinctive pour un territoire particulier, afin d'attirer les investissements. Elle devrait, alors, refléter la personnalité, la culture et les aspirations du territoire tout en favorisant un développement harmonieux et durable. Cependant, il est important, de souligner que dans une logique d'implantation des investissements internationaux, l'offre territoriale émane de l'investisseur lui-même. En effet, l'entreprise définit son cahier de charges et en déduit ses besoins en ressources pour ensuite déterminer dans quel territoire se trouvent les ressources adéquates pour leur projet d'implantation. Le territoire

doit alors savoir répondre mieux que ses concurrents aux besoins exprimés par l'entreprise. Cette demande s'organise autour de trois besoins :

- Le site : lieu d'implantation (terrain, local)
- Ressources (main d'œuvres qualifiés ou non qualifiés, matières premières, semi-produits, infrastructures)
- Environnement général d'affaire favorable (sécurité juridique, climat social, présence de partenaires, etc).

D'une certaine manière, l'offre territoriale naît de la collaboration entre l'investisseur et le promoteur de l'offre territoriale. Il s'agit non seulement d'une offre sur mesure, mais surtout d'une offre qui prend forme en fin de compte, en fonction des décisions de l'investisseur, dans le but de créer une convergence durable entre les intérêts des entreprises et les objectifs de développement des territoires d'accueil (HATEM F., 2007).

#### **4.2. Phase ex-post : Ancrage territorial des firmes multinationales**

Une fois la localisation réalisée, une période de cohabitation débute entre le site, qui fait partie intégrante du réseau mondial de l'entreprise, et le territoire d'accueil. La qualité de la relation entre ces deux acteurs, c'est-à-dire l'enracinement du site dans le territoire, influence directement son futur développement, qu'il s'agisse de son expansion, de sa durabilité ou de sa fermeture.

L'ancrage territorial est défini comme « l'inertie spatiale » d'une entreprise ou d'une activité économique (ZIMMERMANN, 1998 ; 2005 ; 2008), se traduisant par les « liens mutuels qui unissent une activité économique (qu'il s'agit d'un acteur, d'une entreprise, ou d'une filière) à un territoire » (FRAYSSIGNES, 2005). En d'autres termes, l'ancrage consiste à maintenir diverses relations de nature variée entre l'entreprise et son lieu d'implantation, ce qui intègre l'entreprise dans un réseau de relations à la fois sociales et territoriales (ZIMMERMANN ET AL., 1995).

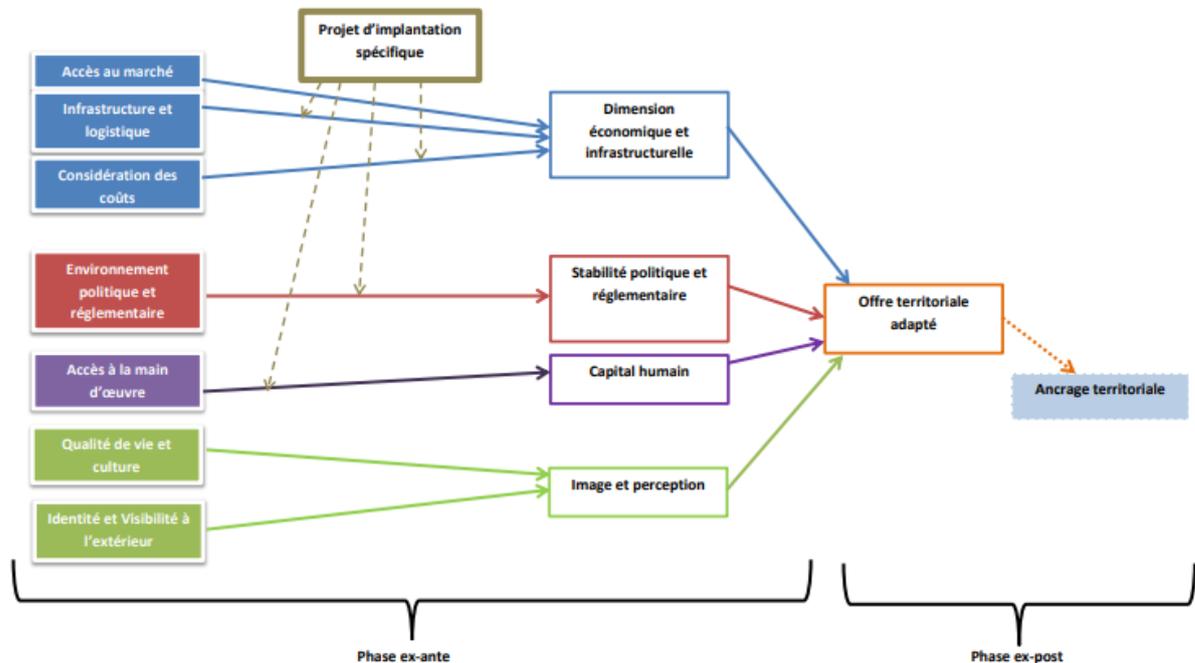
En réalité, le lien entre une entreprise et un territoire n'est plus exclusivement motivée par des facteurs économiques et commerciaux. Cette relation englobe également des éléments non transactionnels tels que la confiance, la solidarité, et la culture, comme le souligne SERVAL en 2017.

Le succès d'une implantation ne se mesure pas uniquement au moment de la décision initiale, mais plutôt sur la durée, lorsque l'entreprise cesse d'être un simple « client » externe pour devenir un acteur intégré dans tous les aspects de la vie économique et sociale du territoire. Le territoire doit donc favoriser non seulement l'implantation initiale de cette « entité extérieure », mais également l'ensemble du processus d'intégration permettant à cette nouvelle présence de s'épanouir sans susciter de rejet. Cela implique de promouvoir des rapprochements et des partenariats avec les acteurs locaux, d'aider à résoudre les problèmes liés à l'intégration dans le cadre des règles sociales et juridiques, et en fin de compte, de jouer le rôle d'un partenaire disponible pour assister la filiale locale dans la résolution de ses problèmes, le soutenir dans le lancement de nouveaux projets, et ainsi l'encourager à renforcer sa présence sur le territoire. La gestion des relations avec les entreprises implantées, est également appelées « after-care », constitue ainsi un atout important pour attirer de nouvelles entreprises et renforcer l'attrait de l'offre territoriale à l'avenir.

#### **4.3. Représentation graphique de modèle conceptuel**

Notre recherche visant à identifier les principaux composants d'une offre territoriale a permis d'identifier plusieurs variables qui peuvent contribuer à la conception d'un modèle conceptuel pour créer une offre territoriale sur mesure. Ce modèle pourrait être un atout majeur dans le développement et le renforcement de l'attrait des investissements. Nous rappelons que la construction d'un modèle

conceptuel de création d'une offre territoriale adaptée est une étape cruciale dans le développement d'une stratégie territoriale efficace. Ce modèle conceptuel doit tenir compte alors de divers facteurs et éléments clés pour garantir le succès de l'offre territoriale.



Ce modèle a été construit en se fondant sur une revue de la littérature en marketing territorial et en développement territorial (y compris les théories de délocalisation), ainsi qu'une analyse des données secondaires relatives aux pratiques et expériences couronnées de succès dans l'accompagnement des implantations des entreprises multinationales. Notre constatation principale est fondée sur un consensus de la relation entre l'offre territoriale et son impact sur la décision d'implantation des entreprises.

Notre modèle se décline en deux phases, dites : phase ex-ante à l'implantation et une phase ex-poste à l'implantation. Nous rappelons que l'offre territoriale est co-construite par les acteurs de la promotion du territoire et l'investisseur lui-même. Donc, l'offre est donc adaptée au cahier de charge spécifique de l'investisseur de façon à répondre mieux que les autres territoires concurrents face à la demande du porteur du projet d'implantation. Cette première phase, préliminaire qui revient à faire une analyse des forces et faiblesses du territoire, permet de voir les dysfonctionnements à développer et à améliorer pour répondre aux besoins spécifiques d'implantation. Ainsi, les agents de promotion du territoire, peuvent in-fine créer une offre sur mesure, qui influencera la décision d'implantation de l'investisseur.

Une fois l'installation effectuée, commence la phase ex-poste, connue également auprès des professionnels de la promotion du territoire, comme la phase d'after-care. Cette étape est vitale à la durabilité du lien « entreprise-territoire ».

Nous rappelons que, l'ancrage des entreprises implantées dans un territoire revêt une grande importance pour la prospérité économique, sociale et culturelle du territoire. Cet ancrage va bien au-delà de la simple présence physique des entreprises sur un territoire, car il implique un engagement actif et une intégration profonde dans la communauté locale. Les entreprises établies au niveau local ont une importance dans la génération d'emplois durables, contribuant de ce fait à la diminution du taux de chômage et à la consolidation de l'économie du territoire.

De plus, elles contribuent à la diversification économique en favorisant l'émergence de secteurs clés. Ces entreprises ne se contentent pas de s'installer sur un territoire, mais elles s'impliquent activement dans la vie locale, en soutenant des initiatives communautaires, des événements culturels, et des projets de développement. Elles tissent des liens avec des fournisseurs et des clients, créant ainsi une chaîne d'approvisionnement de production et de distribution en faveur du territoire. L'ancrage territorial favorise également des relations avec les autorités locales, renforçant ainsi la réputation et la légitimité de l'entreprise au sein de la communauté. En fin de compte, cette relation gagnant-gagnant entre les entreprises et leur territoire crée un environnement favorable au développement économique, social et culturel, ce qui profite à la fois aux entreprises et à la société.

Pour toutes ces raisons, l'ancrage territorial constitue une composante principale dans notre modèle conceptuel. Il est important de souligner que l'offre territoriale n'est pas figée dans le temps et elle doit être en permanence évaluée dans l'objectif de pérenniser le lien entreprise-territoire.

## 5. Conclusion

L'ouverture des frontières internationales et la multiplication des opportunités mondiales créent un climat de concurrence accrue. La décision de délocalisation est désormais au cœur du débat sur les stratégies des entreprises et exerce une influence considérable sur la dynamique du développement territorial. Ce choix propulse les territoires dans un cycle de déploiement des ressources, dont le point culminant est la promotion des avantages compétitifs nécessaires pour faire face à une concurrence territoriale.

Dans ce travail, nous avons exploré le concept multidimensionnel de l'offre territoriale, en disséquant ses caractéristiques et en identifiant son rôle essentiel en tant que pivot pour attirer les multinationales. Pour élaborer une offre territoriale, nous avons souligné l'importance de comprendre les diverses motivations qui poussent les entreprises à envisager une délocalisation. De ce fait, en alignant l'offre territoriale sur l'évolution des besoins et des préférences de ces entreprises, nous pouvons créer une relation symbiotique bénéfique pour les deux parties.

Dans ce contexte, les administrations territoriales sont appelées à adopter une approche proactive. Elles doivent en permanence adapter et innover leurs stratégies pour rester attractives et compétitives sur la scène mondiale. L'offre territoriale n'est plus seulement un concept abstrait; elle doit être nourrie et affinée, pour instaurer un écosystème dynamique et évolutif. Néanmoins, la conceptualisation de cette offre territoriale est encore à l'état embryonnaire, puisqu'elle manque d'assise au niveau de la littérature. Alors, nous avons essayé de répondre à notre question centrale qui se pose comme suite : Comment construire une offre territoriale adaptée aux projets d'implantation des multinationales ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes lancés dans une exploration de l'essence de l'offre territoriale, en élucidant les caractéristiques qui la définissent. Ensuite, nous nous sommes penchés sur les motivations qui poussent les entreprises à opter pour la délocalisation. Ainsi que sur le rôle central joué par l'offre territoriale dans le processus de prise de décision. Cette exploration aboutit à l'élaboration de notre modèle de recherche. En effet, notre étude s'efforce de faire la lumière sur la manière de concevoir une offre territoriale adaptée, de l'harmoniser avec les besoins évolutifs des entreprises et de renforcer sa position en tant que catalyseur de l'attrait des investissements internationaux mobiles. En tenant compte de ce modèle conceptuel, les agents de promotion du territoire peuvent utiliser ce modèle dans l'accompagnement des multinationales dans leur implantation territoriale.

## REFERENCES

- (1) BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- (2) BECKER, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), p. 9-49.
- (3) BESSEN, J. (2018). Intelligence artificielle et emplois : le rôle de la demande. Dans *L'économie de l'intelligence artificielle : un agenda* (pp. 291-307). Presses de l'Université de Chicago.
- (4) BROSSARD H. 1997, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, *Économica*, 192 p
- (5) CHABAUD D., dans "Marketing territorial et développement économique" (2005).
- (6) DUNNING J.H., (1980). Vers une théorie éclectique de la production international : quelques tests empiriques. *Journal d'études de commerce international* , 11 , p. 9-31.
- (7) DYLLICK, T., & MUFF, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, vol. 29, no 2, p. 156-174.
- (8) ERNST & YOUNG 2002, Étude sur la constitution d'une offre territoriale différenciée, Datar, 110 p
- (9) NIENHAUS F. ET BERLI J., "City Marketing, image building, and brand management," 2002
- (10) PELLEGRIN-BOUCHER F. ET CIUCCI J., dans "Marketing territorial : La valorisation des territoires" (2017).
- (11) FUJITA M., KRUGMAN P. R., VENABLES, A. (2001). *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. MIT press.
- (12) GEREFFI G., HUMPHREY J., & STURGEON T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, vol. 12, no 1, p. 78-104.
- (13) CALKINS H. W., "Marketing Places," 2006
- (14) HATEM F.; le marketing territorial: Principes, méthodes et pratiques, EMS, 2007
- (15) HATEM F.; le marketing territorial: Principes, méthodes et pratiques, EMS, 2007
- (16) HECKSCHER E. F. (1919). *The effect of foreign trade on the distribution of income*.
- (17) HOFMANN E., RÜSCH, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in industry*, vol. 89, p. 23-34.
- (18) HOFSTEDE G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- (19) JOHANSON J., VAHLNE J. E. (2017). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In *International business* (pp. 145-154). Routledge.
- (20) KETELS, C. (2017), *La cartographie des clusters comme outil de développement*. Institut pour la stratégie et la compétitivité-Harvard Business School : Boston, MA, États-Unis , vol. 52.
- (21) KRUGMAN P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*, 99(3), p. 483-499.
- (22) CARVALHO L. et AL., "Regional Innovation Systems: From Academic Discourse to the Role of Local Governments," 2006
- (23) MORGAN N., PRITCHARD A., "Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand," 1998
- (24) LEVRATTO N., DE PERTHUIS C., dans "Économie territoriale" (2007).
- (25) BONNAURE P., "Les clés du marketing territorial," 2007
- (26) DURANCE P. et LANDRIEVE S., dans "Marketing territorial : Le marketing des territoires" (2014)
- (27) THIARD P., "L'offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ?". *Territoires 2030*, 2005, 1, pp.17-28. fihal-02265680
- (28) THIARD P., *Offre et ressource territoriales : quelles relations ?*. Montagnes Méditerranéennes, 2004, 20, pp.87-96. fihal-02265679f

- (29) PORTER M. E. (2011), Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Si
- (30) PORTER, M. E. (2011), Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.
- (31) PORTER M. E. (2011), Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.
- (32) [Rapport sur l'investissement dans le monde 2021; https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf)
- (33) RICARDO D. (2005), Des principes d'économie politique et de fiscalité. Dans *Lectures en économie de la division du travail : La tradition classique* (pp. 127-130).
- (34) SIMSHAUSER, P., TIAN, Y., & WHISH-WILSON, P. (2015), Vertical integration in energy-only electricity markets. *Economic Analysis and Policy*, 48, 35-56.
- (35) TEXIER L., « Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire », *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 5 : 1021-1036, 1999
- (36) VERNON, R. (2015), Investissement international et commerce international dans le cycle des produits. Dans *Stratégie commerciale internationale* (pp. 21-32).