

Comment les collectivités attirent les entreprises

Dans un contexte économique tendu, la bonne santé des régions, des villes, des départements dépend de l'implantation d'entreprises qui créent ou maintiennent des emplois.

L'AVIS DE...

► **Joël GAYET**, chercheur associé à Sciences-po Aix, directeur de la chaire Attractivité et nouveau marketing territorial

« La concurrence a explosé »



La concurrence entre territoires pour attirer des entreprises s'est-elle exacerbée ?

Elle a explosé en raison du développement de l'offre dans les pays émergents et dans les pays d'Europe centrale et de l'Est qui « siphonnent » une grande partie des investissements internationaux. Autres raisons, le ralentissement de la croissance et de la demande. Enfin, l'avènement d'Internet permet à un investisseur potentiel de mieux comparer les offres existantes, ce qui accentue l'effet concurrentiel.

Quelles stratégies utilisent traditionnellement les collectivités ?

Elles s'investissent dans des technopoles, des pôles de compétitivité, des clusters, des regroupements d'entreprises et des infrastructures de transport comme les aéroports ou les lignes TGV. Elles soutiennent aussi la création de grands projets d'aménagement (comme Sophia-Antipolis sur la Côte d'Azur), d'équipements sportifs, culturels ou événementiels et proposent des mesures d'accompagnement et d'aides financières auprès des entreprises qui exportent. Enfin, elles mettent en œuvre des actions de coopération internationale et de marketing territorial à travers les agences de développement économique.

Et les nouvelles tendances ?

Les territoires les plus performants bâtissent des stratégies d'attractivité globale sur tous les secteurs d'activité et avec tous les acteurs comme Savoie Mont Blanc ou encore Val de Loire/Loire Valley. Des marques dites partagées sont créées — ONLYLYON, Be Berlin ou Auvergne Nouveau Monde — portées par les entreprises comme par les institutionnels. Enfin, le poids d'Internet et des réseaux sociaux s'est considérablement accru dans la promotion et la communication des territoires.

DOSSIER RÉALISÉ PAR FLORE MABILLEAU

Le soleil, la mer, la montagne. Les belles cartes postales ne suffisent pas, dans un contexte économique tendu, à attirer ou à conserver des entreprises sur un territoire. A tous les échelons (région, département, ville, intercommunalité), les collectivités locales doivent donc se mobiliser pour créer ou garder leurs emplois. « Il y a toujours eu de la concurrence entre différents territoires, mais elle s'est exacerbée », détaille Jean-Louis Gagnaire, député de la Loire et vice-président de la région Rhône-Alpes, chargé du développement économique. Comment les collectivités draguent-elles les entreprises, françaises ou étrangères ? Comment rendent-elles leur territoire plus attractif que celui de leur voisine ou de leur lointaine cousine ? Avec des « aides qui peuvent prendre la forme d'exonérations, de subventions, la participation au financement des entreprises, l'offre foncière, avec la création de zones d'activités, la création d'infrastructures spécifiques destinées à l'accueil des entreprises, la mise en place de prestations de conseil à direction des entreprises », détaille un rapport sénatorial*.

Le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi présenté à la fin de l'année 2012 relève 7 000 dispositifs d'aide au développement économique sur le territoire français, se traduisant par une offre oscillant entre 600 et 1 200 aides par région. Mais « les aides financières sont rarement déterminantes dans le domaine des implantations étrangères, ajoute Antoine Angeard, délégué général du Cner, la Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique, bras

armés des collectivités. Elles relèvent souvent d'un aspect symbolique qui permet d'établir une relation public-privé très forte. » « En matière d'aides directes, encadrées par des règles européennes, les territoires sont souvent à égalité, confirme Jean-Louis Gagnaire. Pour attirer des entreprises, une collectivité doit davantage mettre en avant un environnement global plutôt que des arguments financiers. »

Infrastructures, aides financières, pôles de compétitivité : tout entre en ligne de compte

Avec des infrastructures de transports, des atouts fonciers, une main-d'œuvre formée, des formations universitaires sur des métiers en particulier ou encore la présence de pôles de compétitivité, au nombre de 71 dans l'Hexagone. « Les clusters permettent de générer un très bon écosystème, dans des domaines spécialisés, propice au développement des entreprises, pré-

cise Jean-Louis Gagnaire. L'intensité de l'innovation est un élément important de différenciation des territoires. » Tout comme la capacité et l'ingénierie des collectivités — en direct ou par le biais des agences de développement — à accompagner, conseiller ou orienter les entreprises et... à communiquer sur leur action. C'est dans ce domaine que les bouleversements les plus importants apparaissent. Pour séduire les entreprises, notamment étrangères, les collectivités s'investissent dans de nouvelles stratégies, en créant, par exemple, des marques territoriales, comme ONLY-LYON ou Imaginealsace (lire page 4), susceptibles de leur donner une renommée mondiale.

* « Les collectivités territoriales et le développement économique : Vers une nouvelle étape », rapport sénatorial de Jean-Luc Fichet et Stéphane Mazars, 20 février 2013.

Suite du dossier page 4

REPÈRES

- **5,3 milliards d'euros**, c'est le montant investi par les collectivités dans le développement économique en 2010 : 2 milliards pour les régions, soit 7 % de leurs dépenses totales, 1,7 milliard d'euros pour les départements, 882 millions d'euros par les intercommunalités, 511 millions d'euros pour les communes de plus de 30 000 habitants.
- **100**, c'est le nombre d'agences de développement économique en France (23 agences régionales, 51 agences départementales et 26 agences locales).
- **693**, c'est le nombre de décisions d'investissement prises par des entreprises étrangères dans des activités créatrices d'emploi en France en 2012, des investissements qui vont contribuer à créer ou à sauvegarder 26 000 emplois. Les deux principales régions qui attirent les entreprises internationales sont l'Île-de-France et Rhône-Alpes.

Amazon a trouvé bureaux et main-d'œuvre en Bourgogne

Un géant de l'e-commerce dans une commune de 1 500 habitants. Le groupe américain Amazon a ouvert en septembre 2012 sa troisième plate-forme logistique française à Sevrey, sur la communauté d'agglomération de Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire), en Bourgogne. Un emplacement stratégique, au carrefour de l'A 6 et de la route Centre-Europe Atlantique, et une véritable aubaine pour ce territoire sinistré par la fermeture, en 2006, de l'usine Kodak. Amazon a en effet embauché 300 CDI et ses effectifs sont montés à près de 1 000 au moment de Noël. « C'est un peu le rêve de tout le monde de faire venir une entreprise comme celle-ci », commente Alexis Giloppe, directeur général de l'agence régionale de développement de la Bourgogne. Le territoire a en effet dû entrer en concurrence avec des villes d'Allemagne, de Champagne-Ardenne, de Lorraine, et même avec la voisine Beaune (Côte-d'Or). Qu'est-ce qui a fait basculer les dirigeants du géant de l'e-commerce du côté de Chalon-sur-Saône ? « Lorsque les responsables d'Amazon sont venus dans mon bureau, ils ne m'ont pas parlé d'aides financières



(PHOTO TOPQR/« Journal Saône-et-Loire »/Gilles Dufour.)

Le groupe américain d'e-commerce Amazon a ouvert en septembre 2012 sa troisième plate-forme logistique française à Sevrey, dans la communauté d'agglomération de Chalon-sur-Saône (Saône-et-Loire).

mais de notre main-d'œuvre, des services en direction des salariés, notamment en termes de transport, d'accueil de la petite enfance, de l'offre culturelle et de la disponibilité du terrain, soit des domaines dans lesquels nous étions en capacité de répondre très rapidement », se souvient Christophe Sirugue, président de l'agglomération du Grand-Chalon. Un bâtiment de 40 000 m² à louer est rapidement identifié tandis que les

collectivités et agences de développement participent à des programmes de recrutement et de formation. Amazon a également bénéficié d'aides publiques conséquentes : le conseil régional a notamment accordé un financement de 1,125 million d'euros. Des sommes que ses concurrents, comme la Fnac ou encore Vente-privée.com, ont dénoncé. Contacté, Amazon n'a pas souhaité répondre à nos questions.

EN SAVOIR PLUS

À CONSULTER

► **Le site de l'Agence française pour les investissements internationaux** : www.invest-in-france.org/.

► **Le site de la Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique** : www.cner-france.com/.

À LIRE

► « **Marketing territorial : Enjeux et pratiques** » de Benoît Meyronin, Ed. Vuibert, 2012, 256 pages. 26 €.

► « **Intelligence économique : Un atout pour les collectivités territoriales** », de Rémy Février, Patrice Raymond, Ed. Ellipses Marketing, 2010, 262 pages. 24,40 €.

Des aides publiques conséquentes

ONLYLYON, pionnier du marketing territorial

C'est une marque tentaculaire qui s'affiche en France et à l'étranger. ONLYLYON est la première marque territoriale française lancée en 2008 à l'initiative de 12 partenaires institutionnels et économiques avec pour objectif de promouvoir l'image de l'agglomération lyonnaise sur le modèle de métropoles comme la capitale des Pays-Bas avec « I Amsterdam ».

« Lyon mettait en œuvre des projets ambitieux mais souffrait d'un manque de notoriété internationale, détaille Jacques de Chilly, directeur de l'Agence pour le développement économique de la région lyonnaise (Aderly), rebaptisée Invest in Lyon. Le fait de partager une seule marque, aujourd'hui très forte dans les pays anglo-saxons, a permis de renforcer notre image. » Après s'être affichée sur le Web, à la télévision avec des spots sur Euronews, dans les gares et les aéroports, dans des salons mais aussi sur des produits dérivés, la marque a commencé, en 2013, sa quatrième campagne de promotion



Lancée en 2008 à l'initiative de 12 partenaires institutionnels et économiques, la marque ONLYLYON a pour objectif de promouvoir l'image de l'agglomération lyonnaise, notamment à l'international.

(DR.)

avec un slogan unique « Addicted to Lyon » illustré par une série de portraits noir et blanc de Lyonnais. Cette campagne, qui veut prioritairement

toucher les grands voyageurs, va être diffusée à partir de septembre dans les aéroports internationaux et les magazines édités

par les compagnies aériennes. Quels sont les résultats concrets pour la marque ? « ONLYLYON donne une image très positive de la

ville », indique Jacques de Chilly, tout en précisant « qu'il est difficile de mesurer son rôle dans l'implantation d'une grande entreprise ».

La région Rhône-Alpes reste, en 2012, la deuxième région française la plus attractive pour les investisseurs étrangers après l'Ile-de-France, selon l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) et a attiré, en tout, 71 entreprises qui devraient générer plus de 1 800 emplois directs en trois ans. Mais cette marque a aussi un coût : 1,6 million d'euros de budget annuel, financé par le Grand Lyon (1,1 million d'euros), le conseil général et la chambre de commerce et d'industrie. Les cinq partenaires privés, comme Sanofi ou ERDF, qui se sont joints au projet apporteront 150 000 € supplémentaires en 2013.

La région Rhône-Alpes reste, en 2012, la deuxième région la plus attractive pour les investisseurs étrangers

Laval mise sur Jacky

Il est le célèbre auteur des livres « Don't put the charrue before the beef » ou « Réussir jusqu'au jour d'aujourd'hui ». Son conseil numéro trois aux chefs d'entreprise ? « Soyez perspicaces, ne prenez jamais un non pour un oui et inversement ! » Ce businessman aux pensées hautement philosophiques s'appelle Jacky. Chemise ouverte, chaîne en or qui brille, coupe de cheveux assortie à une veste à carreaux du meilleur goût, Jacky prodigue tous ses conseils sur « 36 15 Jacky.fr, solutions aux entreprises ». Pour de faux, heureusement.

Ce personnage a été inventé pour Laval Développement, l'agence de développement économique de Laval agglomération. Une campagne de communication humoristique lancée en novembre 2012 afin de faire connaître cette agglomération des Pays de la Loire.

« Alors que Laval tire son épingle du jeu dans un certain nombre de domaines, qu'elle évolue dans un contexte économique un peu plus favorable qu'au niveau national, elle a un déficit d'image majeur, détaille Régine Rivière, directrice de Laval Développement. Or, il est important de pouvoir identifier la ville

« Identifier la ville pour attirer des porteurs de projet »

pour recruter de nouvelles compétences et attirer des porteurs de projet. »

Mais, avec un petit budget de 200 000 € en 2012 et de 150 000 € en 2013, il fallait frapper fort pour se démarquer des nombreuses pratiques de communication territoriale. « On ne peut pas faire valoir nos atouts tant que l'on n'a pas attiré l'at-



Régine Rivière et Yannick Borde, directrice et président de Laval Développement, ont choisi une campagne de communication humoristique 3615 Jacky pour faire connaître cette agglomération de la région des Pays de la Loire.

(DR.)

tention, ajoute Eloïse Laurent, de l'agence de développement. Nous avons donc mené, dans un premier temps, une campagne de notoriété Web et par voie d'affiches qui n'était qu'un prétexte pour montrer ce que l'on sait faire. » Et rentrer dans le vif du sujet en mettant en avant les exemples de deux entreprises qui se sont développées sur

l'agglomération, soutenues dans leur projet par l'agence de développement : l'équipementier automobile Mann+Hummel et AIMM, entreprise spécialiste de l'emboutissage et de la tôlerie industrielle. « Cela montre que notre communication ne s'appuie pas sur des promesses mais sur des réalités », reprend Régine Rivière. Contrairement à Jacky !

Un seul logo pour tous les Alsaciens

Un grand A cerclé d'un cœur rouge. C'est le nouveau logo que tous les Alsaciens, institutions, entreprises, mais également associations et particuliers peuvent s'approprier. Depuis mars 2012, 1 000 entreprises se sont déjà emparées de cet emblème de la marque partagée Imaginalsa. Le but, c'est de mettre en place une démarche d'attractivité puissante, regroupant tous les secteurs, public comme privé, qui permette aux acteurs alsaciens de rayonner et d'exporter, mais aussi d'attirer des investisseurs et des entreprises sur le territoire », détaille Philippe Richert, président de la région.

En amont, entre janvier et mai 2011, un diagnostic a mobilisé 4 780 Alsaciens, et plus de 24 000 questionnaires ont été épluchés pour réaliser un audit de l'image de l'Alsace, de ses besoins et des aspirations de ses principaux acteurs. Au final, un plan précis a été mis en place pour communiquer « à l'alsacienne ». Les entreprises et institutionnels ont à leur disposition un guide de la marque partagée Alsace, sorte de boîte à outils leur expliquant très concrètement comment intégrer tous les codes d'Imaginalsa dans leur



Institutions, entreprises, associations et particuliers peuvent s'approprier cet emblème de la marque partagée Imaginalsa.

(Stadler Région Alsace.)

communication : comment insérer le fameux A cerclé du cœur, quelles couleurs utiliser, quelles sont les valeurs qui portent la marque, quels en sont les mots clés, etc. Tout pour devenir le parfait ambassadeur de sa région et maximiser le potentiel de séduction de l'Alsace au-delà de sa traditionnelle choucroute, de son munster ou de son gewurztraminer.

Un million d'euros a été investi dans cette démarche, « une somme à mettre en parallèle avec ce que cela rapporte en termes d'image et d'attractivité », précise Philippe Richert. Somme toute, un tremplin pour l'Alsace qui fait déjà partie des six régions les plus attractives de France, notamment pour les investisseurs internationaux.

« Permettre aux acteurs alsaciens de rayonner et d'exporter »