

La Pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative

Par : Mme.Kamila GHIDOUCHE – AIT YAHIA
Maître assistante EHEC Alger

La Pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative

Par : Mme. Kamila GHIDOUCHE – AIT YAHIA
Maître assistante EHEC Alger

Mots clés :

Etude qualitative, Investissements Directs Etrangers (IDE), marketing territorial, agence de promotion des investissements, Agence Nationale de développement des investissements (ANDI).

Résumé :

Les Investissements Directs Etrangers sont devenus une aubaine pour les pays d'accueil au regard des nombreux avantages que ceux-ci engendrent pour le développement et la modernisation de l'économie.

Dès lors, partout dans le monde, les territoires s'engagent dans une concurrence féroce afin d'attirer les projets d'investissements et n'hésitent pas à recourir aux agences de développement des investissements pour se mettre en valeur et renforcer leur attractivité.

Pour parvenir à construire l'image d'un territoire et le promouvoir, ces agences de promotion des investissements font appel à des méthodes et des techniques qui relèvent du marketing territorial.

Cet article basé sur des entretiens, a pour but objectif d'exposer les points de vue et les opinions des acteurs du marché algérien de l'investissement sur le rôle du marketing territorial et les agences de promotion sur l'aspiration des IDE.

Introduction

La délocalisation des Firmes Multinationales a des répercussions directes sur les pays d'accueil, qu'ils soient développés ou en développement (PED) dans la mesure où un investissement étranger a des retombées positives sur la production, l'emploi, et le développement.

Au regard de ces enjeux de taille, une nouvelle forme de concurrence a vu le jour, d'abord entre les pays puis entre les villes, et ce dans le but d'accueillir tout type d'investissement : productif, financier, immobilier et même d'autres

types de projets : flux touristiques, ou attraction d'étudiants et de personnels qualifiés...

Afin de faire face à cette nouvelle forme de concurrence, les institutions territoriales ont mis en place des organismes spécifiques appelés agences de promotion des investissements (API). Ce type d'organisme s'est développé au sein de certains Etats européens peu industrialisés dans les années cinquante, pour attirer les investissements étrangers en offrant des conditions d'implantation très favorables.

Ces agences de promotion ont souvent recours aux techniques et outils spécifiques au marketing territorial. Un domaine dérivé du marketing «classique». Il est défini comme étant «l'art de positionner un village, une ville, une région, ou un pays sur le marché mondial»¹.

Les ressemblances du marketing territorial avec le marketing traditionnel tiennent du fait qu'il existe une concurrence entre les territoires pour attirer les projets d'investissement : on a donc affaire à un marché (celui de l'investissement internationalement mobile) avec sa demande (les projets d'investissements des FMN) et son offre (les territoires d'accueil et leurs ressources).

Cependant, il diffère du marketing classique dans la mesure où il ne s'agit pas de vendre un produit ou service, mais de convaincre un investisseur que le territoire où il décidera de s'implanter lui offrira les meilleures conditions d'affaires possibles et ce dans les meilleurs délais.

Cet article entre dans le cadre de l'élaboration de notre thèse de doctorat, il est le résultat d'une étude qualitative menée auprès d'acteurs nationaux et étrangers du marché de l'investissement en Algérie et tentera d'apporter des éléments de réponse aux objectifs suivants :

- Mieux appréhender le processus du choix d'un lieu d'implantation en Algérie ainsi que le rôle et la place qu'occupe le marketing territorial dans la valorisation d'un territoire.
- Identifier et évaluer les besoins des investisseurs en matière d'implantation ;
- Analyser et évaluer les actions marketing menées et les différentes offres de services proposées.

Nous consacrerons la première section à la lecture théorique du concept de marketing territorial. Dans la seconde section, nous allons reporter et analyser les réponses obtenues afin de faire ressortir les critères de choix des investisseurs, leurs attentes, et les différentes actions marketing menées pour promouvoir le pays notamment sur le plan économique.

¹ D. Tremblay, Gaétan Dallaire Frédéric Gagnon, compte rendu d'atelier, Université du Québec à Chicoutimi P2

1. Les fondements du marketing territorial et ses enjeux

1.1. Les fondements du marketing territorial

Georges Benko² fait ressortir trois facteurs qui ont largement contribué à l'apparition et au développement du marketing des villes et des régions : d'abord la mondialisation, puis la décentralisation dans la gestion des biens collectifs, enfin la croissance rapide des technologies de l'information et de la communication, d'où la nécessité d'adapter les fondements du marketing à un nouveau champ d'application qui est le territoire.

1.1.1. La mondialisation et l'intensification de la concurrence

L'économiste américano-japonais Kenichi Ohmae affirme que les régions sont aujourd'hui les moteurs de la prospérité mondiale. Selon lui « mondialisation » rime avec « différenciation » et « spécialisation », seules les régions les plus dynamiques subsistent et deviennent des sources d'avantages comparatifs.

On estime à ce jour, que les entreprises ont de nouvelles attentes des territoires sur lesquels elles souhaitent s'installer, elles se matérialisent notamment par la recherche d'un environnement sain, d'infrastructures de qualité (voies d'accès, moyens de transport...), un équipement riche en matière de technologies d'information et de communication, et un facteur humain qualifié à un coût raisonnable. Ajouté à cela d'autres avantages « immatériels » sont poursuivis, à savoir l'image ou l'identité urbaine.

Pour ces raisons les villes doivent aujourd'hui impérativement mettre en valeur leur offre, afin de pouvoir attirer ces activités économiques et bénéficier ainsi de leur succès aussi bien en termes de création d'emplois, que de dynamisation et de lutte contre la désertification.

1.1.2. La décentralisation de la gestion des biens collectifs locaux,

La décision de décentraliser la gestion des biens et services collectifs³, est née de l'incapacité de l'Etat à vouloir « développer par le haut » les villes et les régions. Cela a donc permis aux collectivités territoriales de bénéficier davantage d'autonomie et ainsi d'avoir un champ d'action plus large à l'égard des politiques de développement qui sont devenues locales.

Les villes sont entrées en compétition aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, chacune cherche à appâter les investissements quelle que soit leur nature, et tentent de mettre en place des moyens faramineux tels que la construction de centres d'affaires, d'hôtels prestigieux ou encore l'offre d'avantages fiscaux exceptionnels.

2 Benko.G, « Villes et stratégies de communication et marketing urbain », revue internationale Géographie, Economie, Société.

3 L'éducation, la formation, les infrastructures de transports, les aides sociales

Par ailleurs, Benko cite deux auteurs, Colletis et Pecqueur (1993) qui ont proposé une grille de lecture des facteurs de concurrence spatiale : ces derniers distinguent les facteurs quantitatifs des facteurs qualitatifs.

- Les facteurs quantitatifs ou « quantifiables » englobent les éléments facilement comparables sur le marché mondial à savoir les coûts des matières premières, du facteur humain, des taxes et redevances.

- Les facteurs qualitatifs sont généralement exploités par les villes ou régions ne disposant pas d'un fort potentiel en matière d'éléments cités précédemment, mais qui cherchent à combler cette lacune en se différenciant au moyen d'une offre de "spécificité territoriale", basée sur la constatation des savoirs qu'il est difficile, voire impossible d'imiter ou de copier.

Ainsi, afin de démarquer sa ville ou sa région des autres espaces concurrents et de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable, il est indispensable de mettre en valeur ses ressources spécifiques à l'aide de la palette d'outils qu'offre le marketing territorial.

1.1.3. La croissance rapide des TIC

L'évolution rapide des technologies de l'information et la communication joue un rôle indéniable dans la construction de l'image d'une ville ou d'une région. Que l'on soit un individu ou une entreprise, et si l'on souhaite se renseigner sur une ville ou un endroit, notre premier réflexe est de taper le nom sur un moteur de recherche et de lire les résultats.

Une ville doit, de ce fait, être vigilante sur tout ce qui peut être publié à son sujet, elle doit également veiller à exploiter au mieux tous les moyens de communication existants afin d'assurer sa promotion et de construire une image forte à long terme.

1.1.4. La nécessité d'adaptation des principes du marketing aux territoires :

Si au départ le marketing était exclusivement appliqué aux biens de large consommation, son champ d'application s'est largement étendu en l'espace de quelques décennies, et le marketing territorial en est l'exemple.

Afin de véhiculer au mieux son image, une ville ou une collectivité doit d'abord savoir comment elle est perçue par les différents publics (entreprises, résidents, visiteurs, ou villes concurrentes). Une fois cette étape franchie, elle sera en mesure de valoriser son image, et de générer une cohésion et un sentiment d'appartenance.

Les territoires (villes et régions) peuvent être représentés de plusieurs façons : artistique, médiatique, études ou rapports (sociologiques, historiques, économiques) ou politique.

La représentation artistique est véhiculée par des écrivains, peintres, poètes ou chanteurs qui racontent à leur manière l'endroit où ils ont vécu et comment ils le perçoivent. On peut citer l'exemple de Mouloud Mammeri dans ses ouvrages les plus célèbres (La colline oubliée, L'opium et le bâton, La traversée...).

La représentation médiatique, c'est l'image transmise par la télévision, la presse ou la radio. Elle détient la part la plus importante dans la construction de l'image du territoire. L'évocation médiatique d'un territoire est généralement fondée sur des faits événementiels positifs ou négatifs (événements sportifs, culturels, ou politiques, création ou suppression d'emplois, faits divers, etc.).

Les études ou rapports (sociologiques, économiques, historiques, prospectives de marché, etc.) ont pour mission de rationaliser l'image du territoire étudié, ils se veulent pragmatique et objectif.

La représentation politique des lieux, bâtie par des hommes politiques. Ce sont les actions des décideurs qui sont mises en avant. Cet aspect est proche du marketing politique, l'objectif étant d'assurer l'élection (ou la réélection) d'une équipe à la tête d'une collectivité territoriale.

1.2. Concepts et définitions liés au marketing territorial

Afin de fournir une définition complète du « marketing territorial », nous avons opté dans un premier temps, une définition de chaque concept séparément, nous avons également choisi de définir certains termes liés étroitement à cette discipline.

1.2.1. Le territoire : si l'on prend n'importe quel dictionnaire, le terme territoire est défini comme étant « toute étendue de terre dépendant d'un Etat, organisée en collectivités et animée par les acteurs qui la composent. Le territoire est délimité par des frontières et reconnu pour ses richesses et par des caractéristiques qui lui sont propres et qui le différencient des autres parties du monde ».

Selon COURLET⁴, « le territoire est un lieu de relations et d'incertitudes inséré dans un environnement changeant. Il doit donc être en constante évolution (...) il faut se poser les bonnes questions en intégrant l'incertitude comme principe actif d'une diversité d'événements, d'actions, d'aléas, conditionnant la vie et la survie du territoire ».

Ces deux définitions soulignent bien l'importance de regarder autrement le territoire, lorsque l'on lit les termes « incertitude », « environnement changeant », cela nous rappelle fortement l'atmosphère dans laquelle évolue l'entreprise, donc seuls les territoires qui chercheront à s'adapter et à se différencier, pourront survivre.

⁴ COURLET Claude, « L'économie territoriale », presse universitaire de Grenoble, 2008, P34

Courlet souligne également que la notion de territoire est complexe, et qu'il doit être appréhendé sous ses divers aspects à savoir :

- Les facteurs matériels et immatériels qui font que l'élément de proximité est gratifié de certains bénéfices comme la réduction des coûts, ou les ruptures de stocks en matières premières.
- Un système de relations économiques et sociales qui contribue à constituer un capital relationnel
- Un système de gouvernance locale, qui rassemble une collectivité, un ensemble d'acteurs privés et un système d'administrations publiques locales inséré dans un environnement large.

1.2.2. Compétitivité territoriale : les villes et les territoires représentent aujourd'hui un pilier essentiel dans la performance économique et la création de richesse.

La compétitivité territoriale (appelée également avantage compétitif territorial) est définie par Courlet⁵ comme étant « le succès avec lequel les régions et les villes concourent entre elles. Ceci fait référence à la dynamique relative de la production et de l'emploi, à la participation dans les échanges mondiaux, à la capacité d'attraction des investissements et de la main-d'œuvre qualifiée, à la création technologique grâce à l'attraction d'activités innovatrices ».

Cela peut supposer qu'il est indispensable que les acteurs et les institutions travaillent ensemble et coopèrent avec d'autres territoires afin de définir les politiques régionales et nationales.

1.2.3. Gouvernance territoriale (locale) : cette expression originelle des sciences politiques, exprime les modes d'organisation territoriale et la conception moderne du management local, elle vise à la fois le développement économique et la conception de politiques d'aménagement du territoire.

La gouvernance territoriale permet d'articuler entre eux les acteurs situés sur le même site géographique, mais relie également les acteurs locaux et les niveaux macroéconomiques nationaux et mondiaux.

1.2.4. Pôle de compétitivité : il se définit comme la combinaison sur un territoire donnée d'entreprises, de centres de formation professionnel, d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant.

1.2.5. Le marketing territorial : nous pouvons définir le marketing territorial comme étant une discipline qui contribue à mettre en valeur un

⁵ Idem, page 75

territoire en vue de le développer durablement et inciter les différents publics (entreprises, habitants...) à s'y installer. Cette démarche est principalement menée par les acteurs locaux (collectivités, chambres de commerce...) et mise en œuvre par des organismes spécialisés (agences de promotion, office de tourisme, pôle de compétitivité). Ses techniques et méthodes sont inspirées de celles du marketing « entreprise », en prenant en compte certaines spécificités que nous détaillerons dans les chapitres suivants.

1.3. Principes du marketing territorial

Selon Gollain⁶, une démarche de marketing territorial implique le respect de plusieurs principes qui seront présentés ci-dessous.

Principe 1 : bien distinguer entre marketing d'entreprise et marketing territorial.

Si le marketing territorial se base principalement sur les principes du marketing d'entreprise, son application à la dimension territoriale peut rencontrer quelques écueils et nécessite des ajustements spécifiques.

Développée par Hubert Brossard puis Fabrice Hatem, la différence majeure entre l'entreprise et le territoire tient au degré de maîtrise de l'offre. Une entreprise a le contrôle total de son offre de produits et services, alors qu'un décideur territorial ne maîtrise qu'une partie marginale de son offre, car elle associe des biens tangibles (infrastructures, immobilier, ressources naturelles, etc.) et des services qui sont la résultante d'une juxtaposition d'actions passées, présentes, voire futures effectuées par une multitude d'acteurs privés, publics ou associatifs.

Autre différence importante, l'entreprise commercialise les biens qu'elle fabrique, alors que l'offreur territorial propose un produit territorial qu'il ne maîtrise que partiellement et qu'il couple avec des services souvent gratuits ou fortement subventionnés.

Principe 2 : Identifier l'échelle géographique pertinente : la destination

Le marketing territorial vend une destination adaptée au client et non pas un découpage administratif, il ne doit pas se limiter à la communication territoriale institutionnelle. Celle-ci reste trop centrée sur la mise en valeur des actions de la collectivité territoriale dans son périmètre géographique d'intervention et ne coïncide pas avec le territoire économique pertinent pour l'entreprise à la recherche d'une implantation.

En effet, pour évaluer leurs investissements, les entreprises s'intéressent en priorité à un espace économique cohérent au regard des marchés et non pas à un espace géographique issu d'un découpage administratif. Le défi est donc

⁶ Vincent Gollain, Petit précis de marketing territorial, CDEIF, Paris 2008

de rassembler les acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse puis une stratégie marketing collective.

Principe 3 : S'organiser et mobiliser les acteurs pour construire et agir collectivement

Le succès d'une démarche de marketing territorial repose d'abord sur la constitution d'une équipe motivée et organisée. Les agences de développement économique sont un support incontournable, à condition que son action passe par la mobilisation des acteurs économiques clés. Il faudra également constituer une importante base d'informations économiques et concurrentielles afin de faciliter et renforcer la démarche d'ensemble de marketing territorial. Par ailleurs, réussir pleinement sa démarche de marketing territorial nécessite une dynamique collective impliquant des acteurs publics et privés clés du territoire, et ce, pour toutes les étapes de la démarche : de la conception de la stratégie marketing jusqu'à la conduite de l'action.

Principe 4 : Créer de la confiance;

La confiance est un élément clé en marketing territorial. Elle doit se retrouver à ces deux niveaux :

- En amont, c'est-à-dire entre les acteurs porteurs de l'offre territoriale, mais aussi plus globalement sur l'ensemble de la chaîne des acteurs contribuant à la promotion et l'accueil d'investisseurs ;
- Dans la relation entre l'investisseur potentiel et les acteurs du territoire.

La confiance se construit au fil du temps, c'est pour cela que le marketeur territorial doit tout mettre en œuvre pour qu'elle s'installe au sein de l'équipe mobilisée pour réussir cette démarche.

Principe 5 : Etre transparent

La transparence est une pratique nécessaire en matière de construction d'une stratégie collective de marketing territorial. Tout au long du processus, tous les partenaires impliqués doivent avoir accès à l'ensemble des informations disponibles. L'utilisation d'outils tels que les blogs ou réseaux sociaux facilitent désormais le partage de l'information nécessaire au travail collectif et ceci à moindre coût.

Les orientations globales de la stratégie marketing approuvées par les partenaires clés devraient être accessibles à tous, sans pour autant dévoiler les détails du plan stratégique qui doivent rester confidentiels, afin de se préserver de ses concurrents.

Principe 6 : Placer la satisfaction du client au cœur de la démarche

Le marketeur territorial doit avoir pour ambition de placer la compréhension et la satisfaction des attentes des clients au cœur de la démarche. Il est impératif de « penser client ». Ce faisant, on ira chercher dans l'offre territoriale ce qui répond aux attentes du client plutôt que de chercher à valoriser à tout prix l'offre territoriale dans son ensemble.

1.4. Les difficultés de transposition du marketing d'entreprise au marketing territorial

En marketing territorial, l'investisseur prend le rôle du client, tandis que le territoire devient l'entreprise, ainsi le produit est représenté par l'offre du site. Cependant plusieurs différences subsistent, et Fabrice Hatem⁷ les résume en 4 points clés :

- Le marché : la notion de marché de l'investissement international mobile pose de délicats problèmes de délimitation et de mesure, ce qui complique la détermination du domaine d'intervention des agences de promotion.
- Les clients : le rôle capital joué par les investisseurs ainsi que les relations entretenues avec les différents acteurs locaux ne peuvent les réduire aux statuts de simples clients.
- Le territoire : n'étant pas une entité agissant telle que l'entreprise, le territoire est un système de représentation permettant aux acteurs de structurer l'espace dans lequel leur action prendra place.
- L'offre : contrairement aux produits et services, le territoire offre un environnement favorable à la réalisation de projet ainsi que des opportunités à saisir. De plus les agences de promotion ne disposent que d'une marge de manœuvre restreinte pour agir sur les caractéristiques de l'offre territoriale.

2. La pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative

Pour atteindre nos objectifs de recherche, le choix s'est porté sur une étude qualitative auprès d'acteurs institutionnels et privés intervenant dans le développement des investissements en Algérie.

2.1. Méthodologie de la recherche

Le recueil des données s'est fait par le biais d'un guide d'entretien. Précisons que l'analyse des données qualitatives –dont la plus connue est l'Analyse de Contenu– est, selon Krippendorff⁸, la méthode la plus répandue pour étudier

⁷ Fabrice Hatem, « le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques, EMS éditions, 2007, P 27.

⁸ K. Krippendorff, Content analysis: an introduction to its methodology, 2ème édition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

L'entretien individuel est une technique de recueil d'information qui se déroule dans une relation de face-à-face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. Le choix de cette méthode nous offrait trois principaux avantages, que nous résumons dans les points suivants :

- L'analyse du sens que les interviewés donnent à leur pratique : opportunités, contraintes, mais également leurs opinions sur le rôle du marketing territorial dans la promotion des investissements.
- L'analyse d'un problème précis : les enjeux des IDE en Algérie, les acteurs, les systèmes de relations...
- La reconstitution du processus d'implantation des IDE, et le leur expérience dans le domaine.

Notre guide d'entretien est composé de quatre parties, les deux premières ont permis d'obtenir des informations générales sur l'organisme et la personne interviewée, la troisième partie comprend différentes questions destinées aussi bien aux investisseurs qu'aux agences de promotions et autorités publiques, leurs réponses permettront de voir le degré de compatibilité avec les attentes des investisseurs. Enfin la dernière partie est essentiellement destinée aux agences de promotion afin de mettre en avant les différentes actions marketing menées par celles-ci en vue d'attirer les investisseurs.

Les interviews ont été menées pendant l'année 2011, les personnes interrogées ont été sélectionnées pour des raisons précises : la principale étant leur expérience et leur connaissance relatives à la problématique d'investissement en Algérie. Ainsi les interviews ont été réalisées auprès des acteurs suivants :

Des acteurs institutionnels impliqués dans la politique promotionnelle ou dans le service de marketing territorial : cela nous a permis d'identifier les activités et les actions marketing entreprises par les agences de promotion et autres organismes en vue d'attirer des investisseurs en Algérie, de plus nous avons pu dresser une liste de services offerts à l'investisseur durant le processus de choix. Enfin, nous avons eu des informations sur les dernières implantations étrangères réalisées et les secteurs d'activité prioritaire.

Des investisseurs de secteurs différents qui ont fait le choix de s'implanter en Algérie : l'objectif poursuivi à travers ces entrevues était d'identifier, de manière générale, le processus suivi par les entreprises en matière de choix d'un lieu d'investissement, mais aussi d'avoir une idée sur les motivations et les contraintes de l'investissement en Algérie selon leur point de vue.

Ainsi l'unique critère de sélection des répondants concerne le degré d'expérience de l'entreprise en la matière. Cependant, nous avons été confrontés à deux contraintes majeures : la confidentialité entourant ce genre de processus qui nous a valu de nombreux refus d'entretien et l'emploi du temps très chargé des interviewés qui occupent des postes de responsabilité.

Consultants et experts : Nous avons également jugé opportun de compléter et d'enrichir notre étude en interrogeant des experts dans le domaine de l'investissement. Pour ce faire, notre choix s'est porté sur des cabinets de conseil implantés en Algérie.

2.2. Méthodologie d'analyse et interprétation des résultats

Afin de procéder au traitement des résultats nous avons opté pour la méthode de l'analyse du contenu, car elle offre au chercheur une plus grande marge de manœuvre interprétative.

Dans notre cas, nous allons nous intéresser à l'analyse du contenu des différents discours, témoignages et apports des différents acteurs interviewés qu'ils soient, institutionnels, investisseurs ou experts dans le domaine de l'investissement en Algérie.

Description de l'organisme et principaux obstacles rencontrés : Cette première phase de l'entretien avait pour objectif de mieux connaître l'organisme et d'identifier les principaux écueils rencontrés dans le travail. Le tableau ci-dessous dénombre les répondants en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent :

Tableau n°1 : Récapitulatif des entretiens réalisés

Catégories	Nombre	Type d'organisation
Acteurs institutionnels	3	- Agence nationale de la promotion des investissements. - Ministère de l'Aménagement du territoire, et de l'Environnement - Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements
Investisseurs	3	- Une société de fabrication et de commercialisation de produits chimiques pour le bâtiment, les travaux publics et l'industrie, - Une entreprise du secteur bancaire - Une entreprise de prestation de services
Autres	2	- Cabinet de conseil, experts

La plupart des experts interrogés dressent un bilan plutôt positif de l'Algérie, ils y dénombrent un potentiel important et entretiennent de bonnes relations avec leurs clients et leurs partenaires, cependant, la question relative aux obstacles rencontrés dans leur travail, indique que des problèmes subsistent, leurs réponses se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Principaux obstacles rencontrés au travail

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
R e s s o u r c e s humaines	Sans expérience	3	13.64%
	Turn over important	1	4.55%
	Qualification	3	13.64%
Sous-total ressources humaines		7	31.81%
Réglementation	Changeante avec effet rétroactive	1	4.55%
	Pas claire	2	9.09%
Sous-total réglementation		3	13.64%
Administration	Lourdeurs administratives	8	36.36%
Services	Impossibilité d'exporter les services	1	4.55%
	Qualité des services	3	13.64%
Sous-total prestation de services		4	18.18%
TOTAL		22	100%

Les résultats qui ressortent du tableau ci-dessus montrent que les experts sont unanimes sur la lenteur des procédures et les lourdeurs administratives puisque cet obstacle a été cité à une fréquence de 36,36%. Cependant, certains semblent plus préoccupés par la difficulté de trouver un personnel qualifié sur le long terme, que par l'instabilité de la réglementation ou la qualité plus que discutable des prestations de services (Internet, téléphone, etc.)

A titre d'exemple l'une des consultantes interviewées déplore les nombreuses déconnexions, et les problèmes de ligne téléphoniques, alors que c'est un outil essentiel dans son travail quotidien.

Evaluation des besoins des investisseurs désireux de s'installer

Cette deuxième phase de l'entretien avait pour objectif d'évaluer les déterminants de l'investissement en Algérie, ainsi que les secteurs prioritaires à développer.

A la question concernant les points forts qui contribuent à l'attractivité du territoire en matière d'IDE, les experts ont évoqué de nombreux points, pouvant se résumer ainsi :

La Pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative

- Les agrégats macroéconomiques de manière générale et plus précisément le taux de croissance, le PIB, mais aussi une population jeune et bilingue, voire trilingue pour la plupart.
- La position géostratégique de l'Algérie et la relative stabilité juridique
- Pays neuf économiquement avec de nombreux chantiers en perspective.
- Les nombreuses garanties offertes aux investisseurs étrangers (l'Andi est signataire de 47 conventions).

Tableau n°3 : Quels sont les points forts qui contribuent
à l'attractivité du territoire en matière d'IDE

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Agrégats macroéconomiques	Population	2	11.76%
	Taux de croissance	2	11.76%
	PIB	4	23.58%
Sous-total		8	47.05%
Réglementation	Politique d'investissements publics favorable	2	11.76%
	Garanties offertes	2	11.76%
	Relative stabilité	1	5.88%
Sous-total		5	29.42%
Ressources	Pays neuf économiquement	1	5.88%
	Ressources naturelles importantes	3	17.64%
Sous-total		4	23.58%
TOTAL		17	100%

Pour résumer l'avis des interviewés, la croissance du pays ainsi que certains aspects réglementaires et fiscaux font que l'Algérie détient quelques avantages non négligeables par rapport à d'autres pays.

Pour ce qui est des questions relatives aux points faibles et aux obstacles pouvant pénaliser ou ralentir l'attractivité du territoire en matière d'IDE, les experts ont relevé trois aspects essentiels :

- La réglementation et le fonctionnement de l'administration algérienne.
- Le foncier
- Le cadre de vie.

Le tableau ci-dessous récapitule la fréquence des réponses de la part des répondants.

Tableau n°4 : Les obstacles qui contribuent au désintérêt
des investisseurs étrangers à la destination Algérie

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Administration	Lenteur	2	12%
	Procédures complexes	2	12%
Sous-total		4	24%
Foncier	Indisponibilité	2	12%
	Cherté	1	6%
Sous-total		3	18%
Cadre de vie	Cherté des loyers	4	23%
	Absence de loisirs	3	17%
Sous-total		7	40%
Règlementation	Textes manquants dans certains domaines	2	12%
	Absence de politique claire vis-à-vis des IDE	1	6%
Sous-total		3	18%
TOTAL		17	100%

Ainsi, nous pouvons constater que le cadre de vie détient une place importante et peut contribuer au désintérêt d'un territoire donné.

Par la suite nous nous sommes intéressés aux secteurs à développer en Algérie, et les répondants se sont prononcés sur les quatre secteurs prioritaires suivants :

- L'agriculture
- Le tourisme et l'immobilier
- Le secteur pétrolier et parapétrolier.
- Le secteur pharmaceutique

Tableau n° 5: Les secteurs prioritaires

Secteurs prioritaires	Fréquence	%
L'agriculture	6	30%
Le tourisme	7	35%
Le pétrolier et parapétrolier	5	25%
Le pharmaceutique	2	10%
Total	20	100%

Les experts expliquent le choix de ces secteurs par l'importance de la superficie, les nombreuses potentialités naturelles existantes, les conditions climatiques favorables et la richesse du patrimoine, d'ailleurs un des consultants trouvait regrettable que les Algériens préféreraient passer leurs vacances en Tunisie, faute d'infrastructures suffisantes et adéquates dans leur propre pays.

Deux autres consultants ont évoqué le marché du médicament qui ne cesse d'être prometteur, surtout avec les nouveaux textes mis en place (prime à la production nationale).

Par la suite, nous nous sommes penchés sur les secteurs délaissés ou moins attractifs que les précédents, et là trois secteurs ont été identifiés : le premier étant le secteur des services en général, le second celui de la construction et du bâtiment et enfin la recherche et le développement, nous présentons ci-dessous les réponses des experts.

Tableau n°6 : Les secteurs les moins attractifs

Secteurs peu attractifs	Fréquence	%
BTP	6	28,57%
Services	8	38,10%
Energies renouvelables	2	9,52%
Recherche et développement	5	23,81%
Total	21	100,00%

L'expression «peu attractif» a un peu dérangé les personnes interviewées, elles l'ont jugée un peu trop dure et réductrice. Aussi elles se sont expliquées sur la nature de leurs réponses : le fait de citer par exemple le secteur des services ne signifie pas que ce secteur n'est pas intéressant, simplement les investisseurs étrangers hésitent à se lancer dans ce domaine parce que la notion de service est interprétée de manière restrictive par les autorités⁹, elle est donc difficilement exportable depuis l'Algérie.

Par ailleurs, l'un des consultants interrogés traduit cette «frilosité» par les éléments suivants:

- Le manque d'expertise lourde dans le bâtiment et le niveau de compétence insuffisant.
- L'inexistence de la notion «d'exportation de service»

⁹ Il y a exportation de services si et seulement si les salariés se déplacent à l'étranger pour produire. A l'inverse des autres pays, l'Algérie ne retient pas le lieu de consommation du service mais le lieu de réalisation de la prestation)

La Pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative

- L'absence de plans à moyen ou à long terme, ce qui laisse les investisseurs dans le flou.
- Les lourdeurs administratives.
- Le système bancaire moyen.

Identification des actions marketing spécifiques destinées à la promotion économique du territoire

Cette phase avait pour but de connaître le point de vue de nos interlocuteurs sur les actions marketing menées par l'Etat à travers ses différentes institutions.

A ce sujet, les personnes interrogées ont fait un constat plutôt positif des performances des institutions de promotion en Algérie, elles ont d'ailleurs cité à titre d'exemple les efforts engagés par l'ANDI à cet effet.

Le tableau ci-dessous indique les réponses des personnes interrogées concernant le rôle des agences de promotion en Algérie :

Tableau n°7 : Le rôle des agences de promotion

Catégorie	Unités d'analyse	Fréquence	%
Construction d'une image positive de l'Algérie	Publicité (brochures, prospectus, site web)	4	19%
	Participation aux foires et salons	2	22%
	Organisation d'événements	4	15%
Sous-total		10	56%
Services aux investisseurs	Conseils	3	11%
	Facilitation des démarches et procédures	4	15%
Sous-total		7	26%
Promotion de la politique d'investissement	Faire remonter l'information	3	11%
	Conseils auprès du gouvernement	2	7%
Sous-total		5	18%
TOTAL		22	100%

Ainsi, il ressort que le rôle de ce type d'organisation est déterminant, et que c'est un bon outil, puisque cela permet de présenter le pays lors de forums à l'étranger, de faire remonter l'information vers la hiérarchie ministérielle et de prodiguer des conseils auprès du gouvernement au sujet des lois et réglementations tenant compte des attentes des investisseurs.

Comme dit précédemment, la plupart des experts (67%) estiment que l'ANDI joue efficacement et pleinement son rôle de promoteur des investissements, le reste n'a pas souhaité se prononcer sur le sujet.

Ils citent à titre d'exemple la richesse des informations disponibles sur le site web, mais également les autres outils promotionnels notamment le «film» multilingue diffusé par l'agence à l'occasion d'événements économiques organisés en Algérie ou ailleurs.

Toutefois, les personnes interrogées pensent qu'il n'y a pas d'action de communication meilleure qu'une autre, elles sont plutôt complémentaires, aussi, le tableau ci-dessous illustre les propos des consultants en ce qui concerne la meilleure manière de communiquer sur la destination Algérie en matière d'IDE :

Tableau n°8 : Les moyens de communication des agences de promotion

Moyens	Fréquence	%
Publicité faite dans les journaux ou revues spécialisées	6	26%
Elaboration et envoi de brochure d'information	2	9%
Conception d'un site web	5	22%
Séminaires ou autres événements organisés par l'agence	7	30%
Visite de représentant d'agence	3	13%
Total	23	100%

Parmi les réponses les plus fréquemment citées on retrouve l'organisation d'événements (30%) et la publicité (26%). Et selon les dires des personnes interviewées, l'organisation d'événements semble essentielle en marketing territorial du fait de l'importance de créer des liens avec les investisseurs, d'évaluer leurs besoins et d'identifier les obstacles qu'ils rencontrent. En troisième position, figure le site web, en effet ce moyen permet à l'investisseur de trouver des informations générales sur le pays, et de lui fournir un premier aperçu de la situation.

Notre interlocutrice de l'ANDI a souhaité nous expliquer le choix de ces moyens de communication afin de cibler au mieux les investisseurs :

- L'élaboration et l'édition de brochures vont des informations générales sur le pays, aux brochures thématiques, ou par secteur d'activité. Cette documentation

rédigée en français et en arabe est remise aux destinataires suivants : ambassades, institutions étatiques, cadres qui se déplacent à l'étranger, ainsi qu'à tous ceux qui se présentent et qui cherchent à s'informer sur les potentialités et les avantages octroyés.

- Même si l'ANDI n'organise pas elle-même des salons ou des foires, cette agence fait en sorte d'être présente à tous les événements susceptibles d'attirer des investisseurs locaux ou étrangers.

- Dans le souci de se mettre au diapason avec les administrations fiscale et douanières, l'ANDI organise des séminaires à travers le territoire national, et ce afin de se mettre d'accord sur l'édition et l'application des dispositifs d'incitation.

- Des séminaires sont également organisés à travers le territoire national pour sensibiliser les investisseurs locaux, et les informer sur le rôle des Guichets uniques décentralisés (G.U.D) et des avantages dont ils pourraient bénéficier.

Aussi pour répondre à la question de savoir quelles ont été les meilleures actions, notre interlocutrice cite à titre d'exemple le séminaire organisé et la bourse octroyée suite aux mesures prises en 2009 obligeant l'investisseur étranger à faire un partenariat. Cette opération a permis de récolter 165 projets.

Concernant les stratégies promotionnelles au Maroc ou en Tunisie, elle explique que ces deux pays disposent d'une expérience plus longue, puisque leurs agences de promotion existent depuis les années 70.

Par ailleurs, contrairement à nos voisins marocains et tunisiens, l'ANDI ne dispose pas d'antenne à l'international, elle ne peut donc pas cibler les investisseurs et préfère ratisser large.

Les informations

Pour les questions concernant le type d'informations fournies et leur diffusion, notre interlocutrice a encore évoqué la richesse des informations disponibles sur le site internet de l'agence, tout est fait pour que l'investisseur potentiel, quel que soit l'endroit où il se trouve, puisse accéder à de nombreux renseignements sur l'Algérie, cela peut aller des informations de base, jusqu'au cadre juridique et au dispositif d'encouragement. L'intérêt de cette démarche est que l'investisseur potentiel n'aille pas chercher l'information ailleurs.

La prise de contact avec les investisseurs se fait essentiellement par l'une des trois manières suivantes :

- Les investisseurs locaux ont tendance à se présenter directement à l'Agence.
- Les investisseurs étrangers, profitent des manifestations internationales (foires, salons, forums...).

– En l’absence d’événement, les investisseurs prennent contact avec les ambassades d’Algérie à l’étranger, celles-ci se chargent de leur prendre rendez-vous.

Bien entendu, lors de chaque rencontre il est demandé aux visiteurs de remplir une fiche de renseignements qui est intégrée automatiquement à la base de données de l’ANDI. Cela s’avère très utile pour le contrôle des opérations de communication et des campagnes d’information quelle que soit la cible.

Pour conclure nos entretiens, nous avons demandé à nos experts de commenter quelques citations. La première citation énonçait : « Le choix de l’Algérie par les investisseurs étrangers est davantage le fruit d’opportunités que d’études sérieuses ? Commentez ». Les commentaires de nos experts sont reportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°9 : Le choix de l’Algérie par les investisseurs

Moyens	Fréquence	%
Implantations et présences de grandes entreprises	4	29%
Etudes approfondies	2	14%
Fruit d’opportunités	3	21%
Opinions d’amis, de clients, de fournisseurs	5	36%
Total	18	100%

Le graphique ci-dessus nous permet de constater que la majorité abonde dans le sens de la citation, il est vrai que depuis plusieurs années, l’Algérie offre de nombreuses opportunités, et les investisseurs ont plus tendance à se fier à leur instinct et à profiter de la tendance favorable.

Seuls 14% ont affirmé que le choix d’investir en Algérie ou dans n’importe quel pays étranger ne peut être le fruit du hasard, et que cela découle d’un processus plus ou moins long et délicat qui débute par une analyse de la situation et une évaluation des opportunités dans le pays.

Et comme cela a été évoqué plus haut, l’Algérie dispose d’avantages comparatifs intéressants, qui se matérialisent en termes de population, position géostratégique ou encore les exonérations fiscales accordées aux investisseurs.

Pour ce qui est de la deuxième citation, elle affirmait : « Une politique de marketing territorial est la base de tout développement des actions de promotion des investissements étrangers ? Commentez ». Le tableau-ci-dessous récapitule l’avis des personnes interrogées à ce sujet.

Tableau n°10 : marketing territorial

Moyens	Fréquence	%
Tout à fait d'accord	1	29%
Plutôt d'accord	1	14%
Moyennement d'accord	5	21%
Pas du tout d'accord	1	36%
Total	18	100%

Hormis les personnes travaillant au sein des agences de promotion, les experts interrogés se sont montrés relativement sceptiques, ils ont expliqué que même si les actions de marketing territorial et notamment les actions de communication ont un rôle à jouer, cela ne peut en aucun cas être déterminant ou constituer une condition suffisante pour attirer un investisseur vers un territoire donné, s'il ne possédait pas de réels avantages compétitifs.

Pour notre interlocutrice de l'ANDI, il reste encore beaucoup à faire pour développer et diffuser l'image de l'Algérie à l'international. Mais l'Algérie c'est aussi une superficie importante, et que la priorité est de promouvoir certaines zones aux investisseurs locaux en premier lieu.

Cela étant dit, selon elle, de nombreux organismes peuvent être sollicités afin de promouvoir l'Algérie à l'étranger, comme les ambassades algériennes. C'est la raison pour laquelle l'ANDI organise des sessions de formation en direction des diplomates ayant fraîchement terminé leurs études, afin qu'ils soient en mesure de répondre aux principales interrogations de potentiels investisseurs étrangers si ceux-ci se présentaient.

Pour clore cette entrevue, la responsable a tenu à préciser que faire du marketing territorial pour l'Algérie, ne supposait pas de reproduire ou de copier à la lettre ce qui se fait chez nos voisins marocains et tunisiens. Cependant, rien ne devrait empêcher d'échanger les expériences et les bonnes pratiques en la matière, c'est pourquoi il est important pour l'ANDI de coopérer avec d'autres agences en adhérant à plusieurs associations (WAIPA, Association mondiale des agences de promotion des investissements ou AFRICANET, association des agences de promotion des investissements africaines).

Conclusion

Notre objectif de départ était de décrypter les attentes et les motivations des investisseurs étrangers du point de vue d'experts, de responsables et de consultants.

Ainsi, il ressort que parmi les éléments pouvant inciter une entreprise à

s'installer en Algérie on trouve les agrégats économiques et la réglementation sont favorables aux investissements. En revanche, les lourdeurs administratives, le coût du foncier et le cadre de vie sont considérés comme des éléments dissuasifs pour l'investisseur désireux de venir en Algérie

En effet, de nombreux investisseurs potentiels rencontrent beaucoup de problèmes pour trouver un logement ou des bureaux à un coût raisonnable.

Les personnes interviewées estiment que l'ANDI joue pleinement son rôle de partenaire économique notamment pour la facilitation et l'accompagnement des investisseurs dans la création de leurs projets, ainsi que la négociation d'avantages fiscaux et financiers,

Enfin, sur la question du marketing territorial, la plupart des personnes interrogées relativisent son rôle essentiel dans l'attractivité de l'Algérie.

Soulignons tout même que l'avis de notre interlocutrice de l'ANDI diverge à ce sujet. Elle estime que la mise en place de politique de marketing territorial est plus que nécessaire, il en est de même pour la création d'un système d'information marketing.

Selon elle, c'est le meilleur moyen de comprendre les attentes des investisseurs et d'apporter des réponses et des solutions concrètes aux obstacles qu'ils rencontrent dans la réalisation de leur projet.

La réussite de l'implantation d'une action «marketing territorial» demande en premier, une bonne compréhension du territoire, de ses forces et du profil des investisseurs cibles. Cette connaissance des besoins d'effectuer les adaptations adéquates, d'utiliser des actions de communication ciblés et efficaces et d'utiliser un positionnement qui saura faire réagir les investisseurs cibles.

De nombreux pays cherchent à se forger une image de territoire dynamique où les idées d'affaires se transforment en succès commercial. Ils ne doivent pas oublier que le positionnement n'est pas seulement un concept publicitaire abstrait, il doit également être le reflet d'une réalité du territoire. Il ne suffit pas de choisir les secteurs à la mode, d'implanter des attractions semblables à celles qui obtiennent du succès dans d'autres pays et de reprendre.

Comme il s'agit d'un processus à long terme, les premiers investissements ne seront pas immédiats. Il faut de temps pour créer les réseaux et de développer les plans marketing.

Bibliographie :

- o Hubert Brossard, « Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux », 1997.
- o F. Boujedra, La prise en compte du risque pays dans le choix d'implantation des IDE dans les pays en développement, Laboratoire d'Economie d'Orléans, LEO-CNRS, Orléans, 2003.
- o Dumas, L'économie mondiale : Commerce, Monnaie, Finance, DeBoeck, Paris, 2003
- o Fabrice Hatem, « le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques », ems éditions, 2007.
- o F. Hatem, Investissement international et politiques d'attractivité, Economica, Paris, 2004
- o Benoît Meyronin, « marketing territorial, enjeux et pratiques », 2e éditions, Vuibert, 2012.
- o OCDE, L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages et minimiser les coûts, Paris, 2002
- o Benko.G, « villes et stratégies de communication et marketing urbain », revue internationale Géographie, Economie, Société.
- o COURLET Claude, « l'économie territoriale », presse universitaire de Grenoble, 2008, P34
- o K. Krippendorff, Content analysis: an introduction to its methodology, 2ème édition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.