

Université de Montréal

Les programmes de développement des investissements étrangers et  
l'organisation spatiale et économique du territoire: une étude comparative des  
régions de Montréal, Paris et Atlanta

par

Bernard Lemay  
Département de géographie  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)  
Doctorat en géographie

Août 1998

© Bernard Lemay, 1998



G  
59  
U54  
1999  
v. 009

Université de Montréal

Les programmes de développement des investissements étrangers en  
(organisation mondiale et économie du monde) : une étude comparative des  
réseaux de Montréal, Paris et Atlanta

1

par

Bernard Lemaire  
Département de géographie  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise en géographie (M. Géog.)  
Montréal, Québec, Canada

MARS 1999

© Bernard Lemaire, 1999

**Page d'identification du jury**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée:

Les programmes de développement des investissements étrangers  
et l'organisation spatiale et économique du territoire: une étude comparative des régions de  
Montréal, Paris et Atlanta

présentée par:

Bernard Lemay

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

*Claude Fontana  
Chris R. Bryant  
Harold Chorney  
Bernard Bizet  
Gérard Gaudet*

Thèse acceptée le: ..... *04.12.1998* .....

## Sommaire

Cette recherche traite du développement des investissements étrangers en tant que stratégie de développement local et régional. Les outils, les tactiques et les stratégies dont les organismes locaux et régionaux disposent sont nombreux. L'attention est portée sur le sous-ensemble d'outils visant l'attraction d'investissements étrangers.

La présente recherche propose une étude comparative de trois grandes régions métropolitaines (Atlanta, Paris et Montréal) choisies pour tester les hypothèses retenues dans des conditions politiques et économiques très différentes.

Le but de cette étude étant d'élaborer et de valider un modèle du processus de développement des investissements étrangers, l'exercice de comparaison servira également à identifier et à établir des standards pouvant permettre éventuellement de mesurer les différentes approches. Le postulat de base, pour sa part, soutient que: l'efficacité du développement des investissements étrangers peut se mesurer par la croissance ou le développement géo-économique sectoriel(le) du territoire, en tenant compte des autres facteurs et interventions.

Deux hypothèses sont testées. La première suggère que: des différences devraient être observées entre les fonctions et rôles des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux à cause des différences quant à leurs «ressources», leur potentiel de rayonnement et du fait que les premiers représentent un ensemble de localités ayant chacune des spécificités. De façon plus précise, on peut s'attendre à: une plus grande implication des organismes régionaux dans la prospection; une plus grande implication des organismes locaux dans la promotion, et; une plus grande implication des organismes locaux dans le service. La seconde hypothèse suggère que l'implication des localités et la configuration de leurs programmes, surtout au niveau des choix des secteurs et orientations des investissements étrangers, varieront d'une localité à l'autre dans la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique.

L'étude porte exclusivement sur les façons de faire et les résultats liés à la recherche de l'investissement étranger dans trois régions métropolitaines: Montréal - par la Communauté urbaine de Montréal (CUM) et son Office de développement économique; Paris - par la région Ile-de-France, et; Atlanta - par la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta.

Les résultats obtenus lors des entrevues auprès des responsables des organismes des trois régions cibles permettent certaines généralisations. La majorité des organismes ont reconnu les différentes étapes du Modèle du processus de développement des investissements étrangers comme faisant partie de leur programme respectif. De plus, l'implication des organismes régionaux est plus grande dans la prospection, et ce, à toutes les étapes du processus. L'implication des organismes régionaux et locaux est partagée dans la promotion car rien n'indique une différence marquée entre les deux types d'organismes tout au long du processus. L'implication des organismes locaux est plus grande en ce qui a trait au service aux investisseurs car les sources principales d'information sur le territoire sont les localités elles-mêmes. L'implication des localités et la configuration de leur programme (surtout au niveau des choix des secteurs et orientations d'investissements étrangers) varient d'une localité à l'autre au sein de la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique.

Le développement des investissements étrangers peut être considéré comme une démarche prospective. Le processus de développement des investissements étrangers tient compte de l'évolution géo-économique du territoire promu, de la situation économique présente aux niveaux endogène et exogène, des actions stratégiques à entreprendre, et, de la création du futur recherché (soit la recherche et l'établissement de nouvelles entreprises étrangères).

Les prochaines étapes de la recherche devraient porter sur la mesure réelle de l'efficacité des programmes. L'évaluation des impacts représente le plus grand défi, surtout à cause de la volonté des organismes à rassembler l'information pertinente permettant cette évaluation.

## Table des matières

	Page
Sommaire .....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	ix
Dédicace.....	x
Remerciements.....	xi
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1. Objectif et problématique généraux.....</b>	<b>5</b>
1.1 Objectif général.....	5
1.2 Problématique générale.....	6
<b>Chapitre 2. Conceptualisation.....</b>	<b>10</b>
2.1 Le développement économique local.....	10
2.2 Le Modèle du processus de développement des investissements étrangers .....	13
2.2.1 Le Modèle .....	13
2.2.2 L'analyse.....	21
2.2.3 La stratégie.....	23
2.2.4 L'impact.....	24
2.3 Les variables.....	25
<b>Chapitre 3. Les objectifs et les hypothèses.....</b>	<b>29</b>
3.1 Les objectifs .....	29
3.2 Le postulat et les hypothèses.....	30
3.2.1 Postulat .....	30
3.2.2 Hypothèses .....	31
<b>Chapitre 4. Méthodologie.....</b>	<b>33</b>
4.1 L'échantillon .....	33
4.1.1 Les milieux spécifiques étudiés: Montréal, Paris et Atlanta.....	35
4.2 Les objectifs et hypothèses du questionnaire de recherche .....	40
4.2.1 Les objectifs .....	40
4.2.2 Postulat et hypothèses.....	40
4.2.3 Les questions servant à l'expérimentation.....	43

4.3	La collecte des données .....	52
	4.3.1 La procédure.....	52
<b>Chapitre 5. Résultats</b> .....		54
5.1	Introduction .....	54
5.2	Survol des trois régions.....	55
5.3	Les résultats par région.....	60
	5.3.1 Région métropolitaine d'Atlanta.....	61
	5.3.2 Région métropolitaine de Paris .....	81
	5.3.3 Région métropolitaine de Montréal .....	102
	5.3.4 Synthèse des résultats et observations .....	123
5.4	Les résultats par palier.....	128
	5.4.1 Les organismes régionaux versus locaux.....	129
	5.4.2 Synthèse des résultats et observations .....	146
5.5	Retour sur les objectifs de recherche .....	151
	5.5.1 Les objectifs.....	151
5.6	Comparaison des résultats avec le processus de référence.....	165
5.7	Observations générales .....	167
<b>Chapitre 6. Discussion</b> .....		172
6.1	Validation du Modèle du processus de développement des investissements étrangers .....	172
6.2	Retour sur le postulat et les hypothèses de recherche.....	174
	6.2.1 Le postulat.....	175
	6.2.2 Les hypothèses .....	178
6.3	Observations des nouveaux raisonnements préliminaires .....	184
<b>Chapitre 7. Conclusion</b> .....		192
7.1	Introduction .....	192
7.2	Caractéristiques des processus des régions observées.....	192
7.3	Relations observées entre les variables principales .....	194
7.4	Apports méthodologiques.....	194
7.5	Recommandations.....	196
<b>Bibliographie</b> .....		198
<b>Annexe A.</b>	Glossaire .....	i
<b>Annexe B.</b>	Questionnaire français.....	iii
<b>Annexe C.</b>	Questionnaire anglais.....	xi
<b>Annexe D.</b>	Liste des organismes et personnes contactées.....	xix

## Liste des tableaux

	Page
1. Les approches de développement des investissements étrangers.....	19
2. Koepke et Warren - The process of recruiting manufacturing .....	20
3. Les différents niveaux de ressources des organismes.....	22
4. Organismes régionaux et locaux .....	36
5. Identification, collecte et analyse des données par objectif .....	41
6. Caractéristiques des variables, sources, collecte et analyse des données pour le postulat et les hypothèses .....	42
7. Les objectifs .....	54
8. Postulat et hypothèses.....	55
9. Organismes par région métropolitaine .....	56
10. Comparaison des structures et mandats des trois régions.....	57
11. Catégorie d'organisation et mandat/mission.....	58
12. Orientations et approches .....	59
13. Actions génériques et sectorielles - Région d'Atlanta.....	71
14. Cibles, messages et produits de promotion - Région d'Atlanta .....	71
15. Exemples d'actions réactives et pro-actives - Région d'Atlanta .....	72
16. Cibles, messages et produits de prospection - Région d'Atlanta .....	73
17. Actions génériques et sectorielles - Région Ile-de-France .....	91
18. Cibles, messages et produits de promotion - Région Ile-de-France.....	92
19. Exemples d'actions réactives et pro-actives - Région Ile-de-France.....	92
20. Cibles, messages et produits de prospection - Région Ile-de-France.....	93
21. Actions génériques et sectorielles - Région de Montréal .....	111
22. Cibles, messages et produits de promotion - Région de Montréal.....	112
23. Exemples d'actions réactives et pro-actives - Région de Montréal.....	112

24.	Cibles, messages et produits de prospection - Région de Montréal.....	113
25.	Organismes régionaux et locaux .....	129
26.	Identification des ressources - Régions/localités.....	130
27.	Analyse des ressources - Régions/localités.....	132
28.	Choix d'orientations prioritaires - Régions/localités.....	135
29.	Choix des approches - Régions/localités.....	137
30.	Actions de promotion et prospection - Régions/localités .....	138
31.	Le service - Régions/localités .....	140
32.	Résultats de la promotion - Régions/localités.....	142
33.	Résultats de la prospection - Régions/localités.....	144
34.	Méthode d'évaluation - Régions/localités .....	145
35.	Liens formels et informels - Régions/localités.....	146
36.	Les objectifs.....	152
37.	Le mandat ou la mission des organismes .....	153
38.	Formes d'organismes .....	154
39.	Identification des ressources de promotion et de prospection existantes.....	156
40.	L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection.....	157
41.	Les choix d'orientations prioritaires .....	158
42.	Le choix des approches.....	159
43.	Les actions.....	160
44.	Le service aux investisseurs potentiels.....	161
45.	Les résultats .....	162
46.	Méthode d'évaluation du processus .....	163
47.	Les liens formels et informels.....	164

## Liste de figures

	Page
1. Favoriser le développement économique local.....	12
2.a Modèle du processus de développement des investissements étrangers : Modèle général .....	14
2.b Modèle du processus de développement des investissements étrangers : Modèle détaillé.....	15
3. Relations des variables indépendantes sur les variables intermédiaire et dépendante.....	26
4. Relation entre les variables .....	28
5. Cartes des régions à l'étude .....	37
6. Le développement économique local et ses ressources .....	45
7. Les types de ressources examinées.....	46
8. Région métropolitaine d'Atlanta .....	62
9. Réseau de services génériques - Région d'Atlanta .....	74
10. Liens formels des organismes - Région d'Atlanta .....	78
11. Réseaux informels des organismes - Région d'Atlanta .....	79
12. Région métropolitaine de Paris .....	83
13. Réseau de service générique - Région Ile-de-France .....	94
14. Liens formels des organismes - Région Ile-de-France.....	98
15. Réseaux informels des organismes - Région Ile-de-France .....	100
16. Région métropolitaine de Montréal .....	103
17. Réseau de service générique - Région de Montréal .....	114
18. Liens formels des organismes - Région de Montréal.....	118
19. Réseaux informels des organismes - Région de Montréal .....	120
20. Modèle du processus de développement des investissements étrangers - Pourcentage des répondants par étape du processus .....	166
21. Le réseau - Ile-de-France.....	189

Anne

Sans ton aide précieuse  
et ta grande  
compréhension  
rien n'aurait été possible

## Remerciements

Croire en quelqu'un, ce n'est pas lui faire croire qu'il est capable. Croire en quelqu'un, c'est le guider, le soutenir et lui faire confiance. Je désire remercier tous ceux qui ont cru en moi. Un merci spécial à M. Christopher Bryant, Ph.D., mon directeur de thèse qui est celui qui m'a incité à faire d'une idée une réalité. Je tiens à exprimer toute ma gratitude à ceux qui ont collaboré à la révision du texte; Anne et Marie-Claire Parenteau ainsi que François Picotin. Je tiens à remercier les personnes dans chacune des régions qui m'ont reçu et fourni leur entière collaboration soit: Nancy Nolan, James A. Privette, Pete Hayley, James Chavez, Bill Cornell, Olivier Siboni, Thomas Saugnac, Alain Lacour, Didier Soubies, Hervé Mahot, Sylvie Mercier, Réal Normandeau, Pascal Monette, Jean-Marc Lajoie, Réjean Laliberté et Claude Léger.

## INTRODUCTION

Cette recherche traite de la nature d'un type d'intervention collective sur le développement économique d'un territoire, à savoir, le développement des investissements étrangers en tant que stratégie de développement local et régional. À une époque où le problème du chômage dépasse les limites même des villes, des régions et des pays, l'intérêt grandissant pour encourager le développement, y compris l'attraction d'entreprises étrangères, est de plus en plus présent. Les outils, les tactiques et les stratégies dont disposent les paliers local et régional sont nombreux. Dans cette recherche, notre attention est portée sur le sous-ensemble d'outils visant l'attraction d'investissements étrangers.

D'abord, pourquoi l'accent n'est mis que sur les paliers local et régional dans cette recherche? Même si la tendance actuelle de l'économie est à la globalisation, le développement économique, pour sa part, semble être de plus en plus régionalisé. À ce sujet, Bailey (1989, p.1) mentionne que:

*«Cities are the nation's power-houses. Unfortunately that fact has too often gone unrecognized. The focus of debate about economic development policy in the United States has historically shifted from state governments to the national government and back again. Rarely, if ever, have policymakers recognized the unique and far reaching economic impact of America's urban centers.»*

Il en va de même pour la plupart des pays développés. De plus, Bailey (1989, p.1) rajoute que:

*«Economic development marketing programs now being conducted at the city or city region level are potentially more important to the future of this nation than those at the state and federal levels. Two basic reasons lead to this conclusion: – city and city region programs represent relatively new, dynamic and generally*

*enthusiastic partnerships between the public and the private sectors; and -- they are concentrated where most wealth-development activity naturally occurs -- at the local and regional levels.»*

Les actions locales et régionales sont de plus en plus sollicitées. Le développement endogène est encouragé, mais aussi le développement de toute origine (Gouvernement du Québec, 1998). La tentation est forte pour solliciter ou courtiser des investissements étrangers afin d'accélérer la cadence et créer toujours plus d'emplois. Elle est indiquée par la création de nombreux organismes à vocation de recherche d'investissements étrangers, par exemple: la création récente de **Montréal International en 1996**, un organisme responsable de la promotion à l'étranger de la grande région de Montréal; **Paris Développement**, un nouvel organisme créé en 1997 par la Ville de Paris et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, responsable de la promotion, en particulier à l'étranger, de la prospection et du service; et le «**Greater Toronto Marketing Alliance**», la nouvelle agence de développement économique de la Grande région de Toronto, **fondée en 1997**.

Mais l'efficacité de ces actions, ces programmes ou campagnes promotionnelles, ces actions de marketing, et cette prospection, est-elle vraiment prise en considération? Qui a la capacité de juger de l'efficacité d'un processus lorsque ce même processus n'est pas encore clairement développé? Quelles sont les conditions nécessaires pour qu'un programme et ses impacts puissent être «évalués»? À quel niveau de gouvernement ou territoire doit-on confier cette responsabilité de développement des investissements étrangers? Quels rôles peuvent assumer ces différents paliers gouvernementaux? Qu'en est-il pour le secteur privé?

De Jouvenel nous éclaire sur certaines de ces questions nébuleuses. En parlant des niveaux local et global, il observe que:

*«Trop petits face aux défis de la mondialisation, trop nombreux et animés d'intérêts trop divergents pour s'entendre au sein d'institutions*

*intergouvernementales puissantes, les États se trouvent relégués au second rôle et la puissance publique incapable d'imposer des règles du jeu universellement admises. Trop grand pour les petits problèmes, l'État se trouve simultanément confronté à la nécessité de décentraliser ses compétences, donc confronté à la multiplication des gouvernements locaux qui – domaines de compétence et territoires pertinents obligent – partiellement se chevauchent et qui sont, eux-mêmes, poussés à la concurrence plus qu'à la coopération.»(de Jouvenel, avril 1998, p.4)*

La complémentarité entre les niveaux locaux et régionaux, d'une part, et les autres paliers supérieurs, d'autre part, semble à priori indispensable. Chacun apporte un éclairage distinct, nécessaire à l'établissement de nouvelles entreprises, par son influence sur le système politique à chacun des niveaux et par le dynamisme de ses interventions. La présence de réseaux formels et informels entre les niveaux sert d'élément de mesure de l'existence de cette complémentarité.

Dans la transformation des activités économiques, principalement au niveau local et régional, l'impact de l'action de développement des investissements étrangers peut se mesurer par la transformation des infrastructures et des activités économiques en place, en tenant toujours compte, bien sûr, des autres facteurs et des actions des autres intervenants. Pouvons-nous identifier une causalité entre le programme d'action de développement de l'investissement d'un milieu particulier et l'évolution de la transformation des infrastructures et des activités économiques de celui-ci? Quelle part de cette évolution peut-on attribuer aux approches de promotion et de prospection? Comment évaluer cette «causalité» et donc comment mesurer l'efficacité de ces programmes? Ces questions épineuses relèvent de la problématique générale de l'évaluation des actions en développement économique, et ce, à toutes les échelles.

Afin d'identifier l'influence d'un programme de développement des investissements étrangers sur la transformation des infrastructures et des activités économiques, il

est impératif de définir au départ ce qu'est un programme de développement de l'investissement et où il s'insère dans la dynamique du développement économique local et régional en général. Que comprend un processus de développement de l'investissement? Est-ce qu'il y a des composantes génériques présentes dans tous les milieux? Qui sont les différents acteurs responsables de ces actions et quels sont leurs mandats? Et comment pourrait-on arriver à mesurer les résultats de ces actions dans un contexte de transformation globale d'une économie régionale?

**Dans le contexte de ces questions générales, cette recherche a comme objectif principal l'élaboration et la validation d'un modèle du processus de développement des investissements étrangers.** C'est par une étude comparative dans des milieux différents que nous tenterons de vérifier l'existence d'un tel processus. Les données ainsi recueillies serviront à illustrer les différentes pratiques des organismes de ces milieux et permettront des comparaisons avec le Modèle proposé. Si le Modèle existe partout, celui-ci servira de base de référence plus solide afin de mesurer éventuellement l'efficacité des programmes de développement des investissements étrangers.

# CHAPITRE 1

## OBJECTIF ET PROBLÉMATIQUE GÉNÉRAUX

### 1.1 Objectif général

La présente recherche propose une étude comparative de trois grandes régions métropolitaines, choisies pour tester les hypothèses retenues (voir le chapitre 3) dans des conditions politiques et économiques très différentes. Des régions sont choisies plutôt que des États ou des pays entiers, à cause de la tendance lourde de décentralisation de responsabilités dans plusieurs domaines, y compris le développement économique, vers des entités régionales, voire même locales, dans de nombreux pays occidentaux (OCDE, 1995).

*«Or il se pourrait bien que, trop éloignées des populations, les instances publiques doivent se satisfaire d'une définition minimum trop lâche des valeurs communes. Et que, trop proches des populations, elles soient trop esclaves de leur clientèle pour être à même de s'imposer comme garantes de l'intérêt public. Il faudra donc bien que se développent, à un niveau intermédiaire, des institutions publiques à même de refléter les valeurs partagées d'une communauté sans être trop esclaves des intérêts particuliers de ses membres.»* (de Jouvenel, 1998, p.4)

Le but de cette recherche étant d'élaborer et de valider un modèle du processus de développement des investissements étrangers, l'exercice de comparaison servira également à identifier et à établir des standards pouvant permettre éventuellement de mesurer les différentes approches. Pour ces raisons, les régions proposées sont les communautés urbaines de Montréal, Paris et Atlanta. La recherche n'a pas l'intention de mesurer les impacts des programmes mais plutôt d'analyser la structure des pratiques et les rôles et fonctions des différents intervenants dans le processus.

Afin d'examiner ces régions, les intervenants, leurs programmations, leurs intérêts particuliers ainsi que leurs résultats feront partie d'une analyse utilisant une approche basée sur la compréhension des positions et des rôles des intervenants dans leurs espaces d'actions respectifs. Nous tenterons de vérifier des hypothèses: premièrement, la nature de l'implication des organismes dans un processus de développement des investissements étrangers et l'échelle du territoire représenté (régional versus local), et deuxièmement; concernant la variation des implications entre localités et leurs situations géographiques spécifiques.

## 1.2 Problématique générale

Le développement de l'investissement étranger peut être un domaine complémentaire et tributaire de la recherche d'un développement économique local. Il peut s'imposer comme l'une des alternatives aux limites de l'auto-développement, mais il peut être aussi poursuivi dans l'optique d'un développement local; du fait que les intervenants locaux et régionaux peuvent décider de choisir cette voie comme un élément de leurs stratégies de développement. De plus, de nombreux autres types d'interventions peuvent être utilisés par les intervenants locaux: soit les programmes d'aide financière, les crédits d'impôts et le soutien à la formation de la main-d'oeuvre (offerts par les gouvernements supérieurs) témoignant ainsi de la complémentarité partielle entre développement ascendant et développement descendant (Gouvernement du Québec, 1998). En même temps, d'autres actions et interventions peuvent être entièrement initiées et mises à exécution par les acteurs locaux (p. ex.: le marketing territorial, la mobilisation des ressources locales,...) sur leurs territoires (Douglas, 1994, 1995; Kotler, 1993; Vachon, 1993).

Ce que cette activité de développement des investissements étrangers a de particulier, c'est qu'elle a comme cible de départ un *client* généralement inconnu, soit: une entreprise «X» étrangère (client) recherchée pour son apport au

développement local, ou qui cherche à s'établir, à s'associer et/ou à prendre une expansion sur un marché existant ou sur de nouveaux marchés. Donc, cette activité fait partie d'un ensemble d'approches visant l'établissement et le développement de liens avec des partenaires, des intermédiaires et des investisseurs étrangers, dans le but d'accroître la présence de nouveaux investissements sur le territoire visé (p.ex.: par des alliances stratégiques, par l'implantation de nouvelles entreprises, par l'agrandissement des entreprises existantes [étrangères ou non] ...). Donc, c'est une stratégie qui ne vise pas à priori le déplacement des entreprises sur un même territoire ou le développement des entreprises à partir des ressources endogènes.

**Le but de cette activité est donc de définir ce *client* (l'entreprise «X» étrangère) jusqu'à ce qu'il prenne une forme distincte (p.ex.: la compagnie ABC de Belgique) et de lui servir de catalyseur, afin de l'inciter à investir sur le territoire représenté.**

De façon identique, la plupart des organismes de développement économique à travers le monde -- ayant ou non dans leur mandat l'attraction des investisseurs étrangers -- chercheront toujours à satisfaire les demandes d'un investisseur potentiel, peu importe la capacité et la qualité du service. Par contre, *l'habileté* de ces mêmes organismes à *définir* le genre d'entreprises «X» étrangères recherchées (les *clients*), à les *localiser* à travers le monde, à *entrer en contact* avec ses dirigeants et surtout à les *convaincre* d'investir sur le territoire représenté, sont à la base des préoccupations des chercheurs et des spécialistes en ce domaine. De plus, ce sont ces mêmes variables qui vont probablement nous aider à faire la différence entre les intervenants et les programmes efficaces et ceux qui ne le sont pas.

Certains auteurs tels que Wells (1988) et Kotler (1993) ont traité la façon de promouvoir les villes, les régions et les pays mais aucun n'a examiné en détail l'impact réel et mesurable de cette activité sur la croissance locale de l'investissement. Ceux-ci ont tentés d'identifier les pratiques, les structures ainsi que les ressources à mettre en place. Par exemple, Wells (1988) a tenté d'expliquer l'efficacité de la promotion des investissements en regardant les méthodes de

promotion utilisées dans plusieurs pays, tel que le Canada et les États-Unis. Il a conclu que la promotion est une variable indépendante qui affecte directement la croissance de l'investissement direct étranger. Wells (1988) fait un lien entre le succès de la prospection et le rendement de l'agent qui effectue la prospection à l'étranger et ses capacités personnelles d'influencer les investisseurs étrangers et les processus décisionnels sous-jacents. Malheureusement, il n'a pas tenu compte de l'effort de l'ensemble des intervenants (organismes, partenaires et intermédiaires) présents au niveau local.

L'importance de mesurer l'efficacité du développement des investissements étrangers est justifiée par l'ambiguïté constante que génère ce genre d'activité, et ceci fait partie d'une problématique plus générale, c'est-à-dire, l'évaluation des interventions en développement local (Husson, 1986). La difficulté d'établir des liens entre les résultats et les efforts entrepris, la justification des budgets de développement et l'absence de fondements théoriques de son processus, font en sorte que chacun des organismes participant à cette activité voit constamment sa participation remise en question par ses commanditaires.

Le rôle du développement local semble perdre de l'importance face à certaines tendances lourdes dans la société: notamment celle de la mondialisation des marchés et de la redéfinition du rôle de l'état (p.ex.: Naisbitt, 1995). L'hypothèse suggérée est qu'une bonne structure économique locale orientée vers la complémentarité internationale permettra à l'administration et aux résidants d'une localité de maintenir et même d'améliorer leur niveau de vie. Il ne faut pas oublier que le développement local n'est pas automatiquement tourné vers l'intérieur. Il peut chercher des ressources nécessaires à son développement à l'extérieur du territoire local selon ses conditions et besoins afin d'appuyer ses interventions et atteindre ses objectifs (Bryant et Preston, 1987; Kotler, 1993; Vachon 1993).

La présente recherche s'insère dans cette problématique. Elle cherche à mieux connaître les conditions permettant de mesurer l'efficacité des programmes de

développement de l'investissement étranger. De plus, la recherche propose de fournir une première réponse aux questions que se posent les organismes de développement économique locaux , régionaux et nationaux quant à l'efficacité de ces programmes.

Ce projet de recherche propose de revoir chacun des éléments compris dans la démarche théorique de développement de l'investissement étranger proposé, soit: le mandat de développement des investissements des différents organismes impliqués, la définition du produit , la définition du client, l'analyse des ressources, le processus de développement, les méthodes de promotion et de prospection ainsi que les instruments de mesure des résultats de ces activités. Ces éléments sont tous abordés et intégrés dans un modèle du processus de développement des investissements étrangers (proposé au chapitre 2). Le chapitre 3 traite des objectifs et des hypothèses de recherche. Le chapitre 4 présente la méthodologie soit l'échantillon, les objectifs et hypothèses du questionnaire de recherche ainsi que la procédure pour la collecte des données. Le chapitre 5 donne les résultats des entrevues, par région et par palier. Le chapitre 6 est la discussion des résultats et le chapitre 7, les conclusions.

## CHAPITRE 2

### CONCEPTUALISATION

#### 2.1 Le développement économique local

De façon générale, les termes de référence des agents de développement économique locaux sont, selon Mary-Ann Burns (1997, p.119):

- 1) promouvoir et améliorer le caractère distinct (identité) de la municipalité
- 2) aider les entreprises locales à prendre de l'expansion
- 3) *attirer des investissements*
- 4) stimuler l'entrepreneuriat local et
- 5) attirer des touristes et des congrès

Bryant and Preston (1988, p.9), ont aussi présenté les fonctions-types d'un agent de développement économique (ADE) comme étant:

1. le développement et la dissémination de l'information
2. le maintien et l'expansion des entreprises locales
3. *d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux entrepreneurs*
4. la planification stratégique du développement économique
5. de défendre la cause
6. *d'encourager l'investissement étranger et l'immigration entrepreneuriale*
7. de maintenir un programme de relations publiques pour la collectivité
8. de participer aux rénovations du centre-ville
9. d'augmenter les possibilités de commerce extérieur pour les entrepreneurs locaux
10. d'aider les petites entreprises et les inventeurs
11. de créer et de planifier l'équipement pour le développement

Parmi ceux-ci, on remarque les termes «*attirer des investissements*», «*attirer de nouveaux investissements et de nouveaux entrepreneurs*» et «*encourager l'investissement étranger et l'immigration entrepreneuriale*». Ce genre d'activités

demande de la part des ADE et de leurs organismes une maîtrise de la connaissance des facteurs de localisation ainsi que des composantes des actions de développement des investissements telles que la promotion, la prospection et le service.

Les facteurs de localisation (ressources) sont aussi importants pour le maintien et le développement des entreprises en place que pour attirer les nouvelles entreprises. Le contrôle des facteurs (la gestion et le développement des ressources du territoire) est en général considéré plus important que leur promotion (Phillips, 1991).

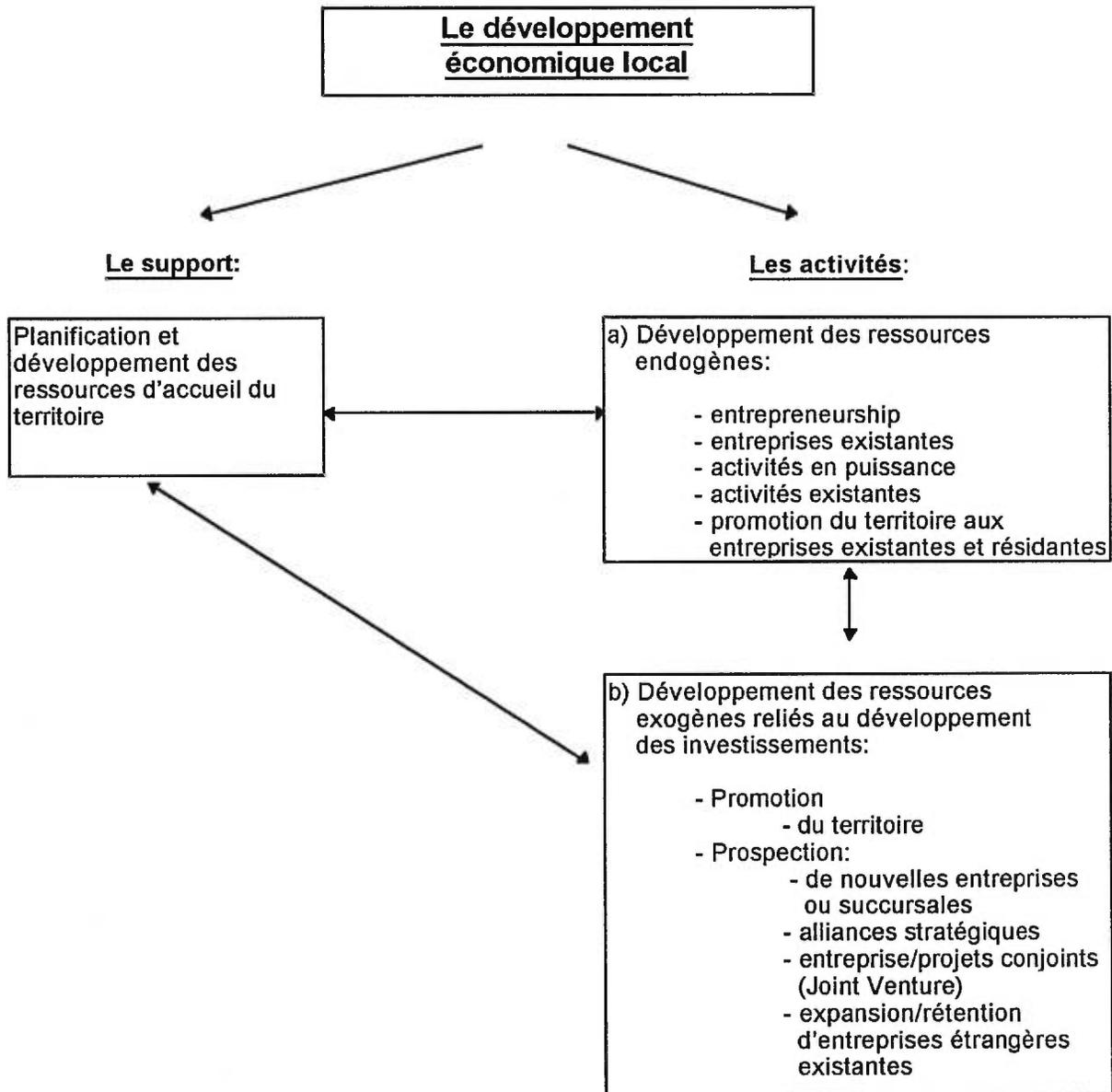
Afin de favoriser le développement économique local, dans son ensemble, nous devons mettre en évidence deux éléments complémentaires d'interventions qui influent sur la destinée locale, soit: le **support** au développement économique (facteurs de localisation) et les **activités** de développement économique (promotion et prospection) (figure 1).

Le *support* comprend la planification et le développement des ressources du territoire et toute l'infrastructure institutionnelle et organisationnelle pertinente. Les *activités* se divisent en deux parties distinctes, soit: les activités endogènes (qui ont lieu à l'intérieur du territoire) et les activités exogènes (qui sont axées vers des ressources extérieures au territoire). La figure 1 illustre les différents liens entre le *support* et les *activités*.

Pour se développer, une localité a besoin d'espaces disponibles pour se transformer (p.ex.: terrains et bâtisses conventionnelles ou polyvalentes, à vendre ou à louer). Il faut donc prévoir une certaine planification de ces espaces et une capacité à les adapter afin de *supporter* cette croissance et ce développement. En plus,

*«... «product development» activities in education, technology, capital access and infrastructure are being undertaken to support long-range strategies aimed at jobs of the 1990's and the 21st Century. – The logic that more jobs make a*

**Figure 1**  
**Favoriser le développement**  
**économique local**



*city better is giving way to the realization that making a city better attracts more good jobs.»* (Bailey, 1989, p.3)

Les *activités* sont entreprises pour satisfaire à cette demande de développement. Ces *activités* visent le développement des ressources existantes ou émergentes du territoire (les ressources endogènes); ou visent également le développement des ressources provenant de l'extérieur du territoire (les ressources exogènes). Le *support* au développement économique est nécessaire à ces deux types *d'activité*.

Les activités de développement des ressources (endogènes et exogènes) sont aussi interdépendantes. Leurs complémentarités proviennent de l'interrelation fonctionnelle des entreprises sur un même territoire. Par exemple, les entreprises étrangères doivent compter, pour leur part et jusqu'à un certain point, sur l'expertise d'une partie de l'entrepreneurship existant et les compagnies locales, et sur la venue de nouveaux partenaires et/ou clients pour étendre leurs marchés.

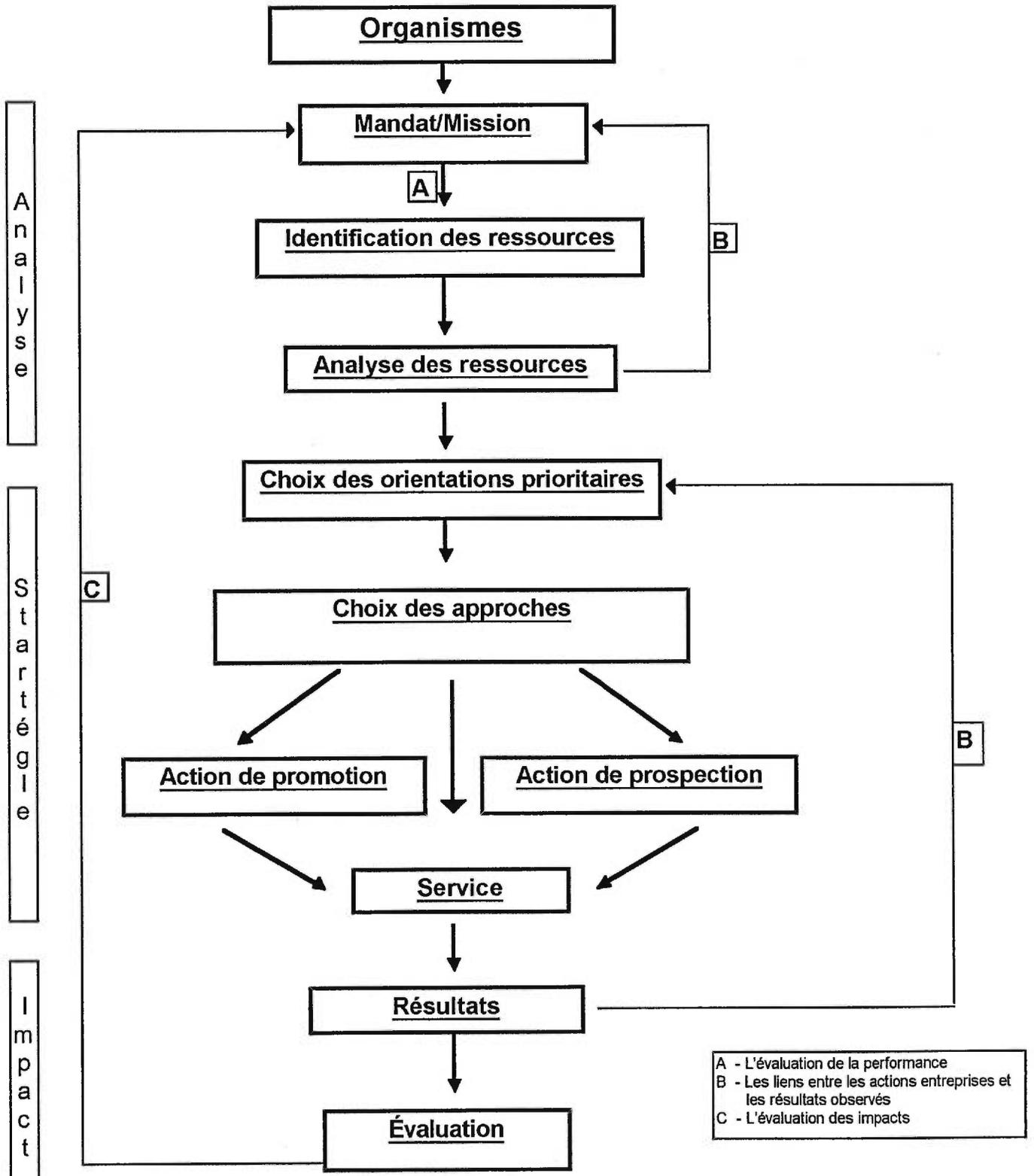
La présente recherche se penche principalement sur le volet «*activités*» - *Développement des ressources exogènes reliés au développement des investissements* et sur le «support» qui lui est nécessaire. Nous tentons dans la prochaine section de mettre en lumière l'importance de l'élaboration *d'un Modèle du processus de développement des investissements étrangers* afin de mesurer l'efficacité de ce genre de programme.

## **2.2 Le Modèle du processus de développement des investissements étrangers**

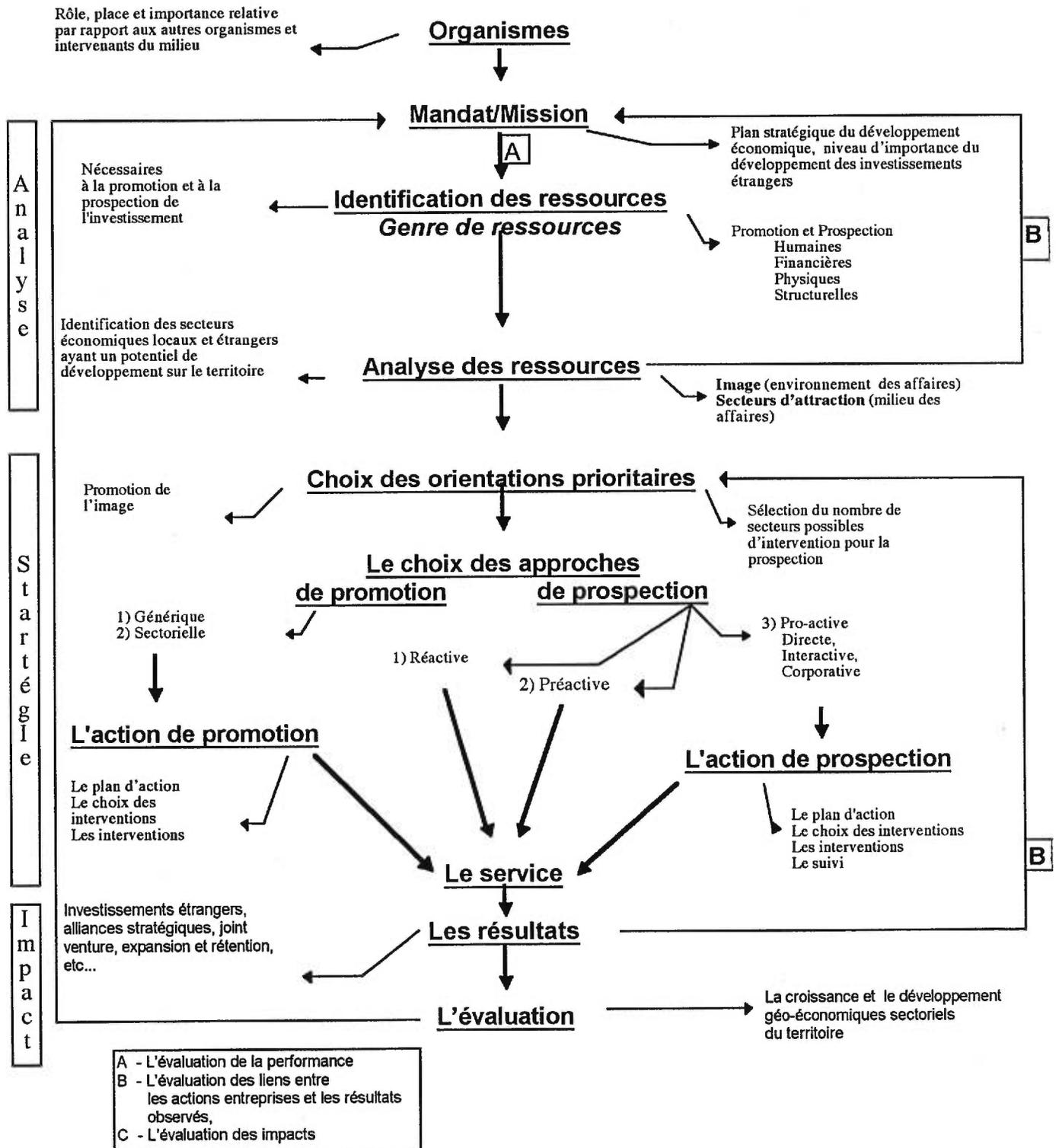
### **2.2.1 Le Modèle**

Le Modèle proposé à la figure 2 (2a et 2b) suggère une approche cumulative avec

Figure 2a  
Modèle du processus  
de développement des investissements étrangers: Modèle général



**Figure 2b**  
**Modèle du processus**  
**de développement des investissements étrangers: Modèle détaillé**



rétroaction qui intègre les étapes habituelles d'un processus de développement des investissements étrangers, tel que pratiqué par les experts de ce domaine, au Canada. Les grandes lignes sont présentées dans le modèle simplifié de la figure 2a afin de permettre une compréhension rapide du processus; une présentation plus détaillée se trouve à la figure 2b. Ce modèle est une conceptualisation représentant une codification des observations personnelles et de la littérature dans ce domaine mais qui n'est pas évidemment présent dans toutes ses étapes ou composantes dans chacun des programmes de développement des investissements étrangers. Les observations personnelles viennent de l'expérience de l'auteur; en tant qu'agent de développement économique, au niveau local; en tant d'agent d'investissement étranger, pour le compte du Ministère des affaires étrangères du Canada; et, d'agent sénior de recherche et d'analyse en marketing (investissement), pour ce même ministère. La littérature de recherche utilisée comprend entre autres Wells (1990), Kotler (1993), Porter(1990), Bryant et Preston (1988), et Preston (1991).

Ce Modèle se veut une base pour l'intervention stratégique d'une communauté en matière de développement des investissements étrangers sur son territoire. Celui-ci fait partie du processus de *planification stratégique* du développement économique de ce territoire et sert les efforts d'attraction, de rétention, d'expansion et d'association des entreprises étrangères.

La planification stratégique du développement économique offre

«... significant promise as a vehicle for crystallizing the critical issues confronting a city, for building consensus within diverse segments of the community, for leveraging limited resources, and for providing both a short-term operating framework and long-term direction.» (Edmondson, 1990, p.27)

La planification stratégique est au départ un processus global d'analyse, de réflexion et de décision. Mais, une fois les grandes orientations choisies, on utilise de nouveau la planification stratégique pour chacune des orientations «stratégiques» (Bryant, 1995a, 1995b).

Pour Keller (1990, p.24):

«For the economic developer, strategic planning can be a valuable tool to educate community leaders about economic development. Strategic planning can be used to generate the creativity and enable the objectivity, to deal with our very competitive and turbulent environment. It can help to clarify what's possible and impossible, likely and unlikely, to a community and its leaders.»

Pour sa part Seasons (1989, pp.60-61) poursuit:

«Strategic planning has been described as a systematic way to manage change and to create the best future for an organization.»

Donc, le choix de poursuivre les investissements étrangers peut devenir une des orientations stratégiques d'un territoire: orientation créatrice d'avenir, pour laquelle on utilise un processus de planification stratégique pour mettre ce choix à exécution. Ainsi, dans un contexte d'intervention auprès d'investisseurs étrangers, la planification stratégique du développement économique d'un territoire est un élément essentiel au succès du développement de ces investissements.

Étant une extension de la planification stratégique, le «développement des investissements» est soumis aux mêmes règles d'évaluation soit:

*«Monitoring process, appraising performance and assessing impact».*

(Edmondson, 1990, p.28)

Ces trois mesures d'évaluation se retrouvent sous forme d'actions et de rétroactions au sein du processus de développement des investissements étrangers (figure 2a).

Le «*Monitoring Process*» (le suivi et le contrôle du processus, indiqué par les flèches vers le bas «A») est de s'assurer que le processus est bel et bien suivi et répond aux besoins de l'organisme. L'«*Appraising Performance*» (l'évaluation de la performance, flèches «B») cherche des liens entre les actions entreprises et les résultats observés. L'«*Assessing Impact*» (l'évaluation des impacts, flèche «C»)

évalue les conséquences des actions pour s'assurer que le mandat et/ou la mission a été rempli.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le développement des investissements étrangers se divise en trois parties: la promotion, la prospection et le service. Dans la littérature, on retrouve fréquemment le terme «promotion» faisant référence à l'ensemble de l'activité de développement des investissements étrangers. Nous pensons qu'il est préférable d'utiliser un terme plus global: le terme «développement». À titre d'exemple, Wells (1988) propose la définition suivante:

*«... investment promotion is defined to include only certain marketing activities through which governments try to attract foreign direct investors».*

*... «Investment promotion includes the following types of activities: advertising, direct mailing, investment seminars, investment missions, participation in trade shows and exhibitions, distribution of literature, one-to-one direct marketing efforts, preparation of itineraries for visits of prospective investors, matching prospective investors with local partners, acquiring permits and approvals from various government departments, preparing project proposals, conducting feasibility studies, and providing services to the investor after projects have become operational.» (Wells, 1988, pp.11-12)*

Cette définition permet une première catégorisation plus analytique des activités promotionnelles. Pour les fins de la présente recherche, nous avons réparti les activités identifiées par Wells entre les approches de promotion, de prospection et de service (tableau 1).

**Tableau 1**  
**Les approches de développement des investissements étrangers**

Promotion	Prospection	Service
1. Advertising 2. Direct mailing 3. Investment seminars 4. Investment missions 5. Trade shows & exhibitions 6. Distribution of literature	1. One-to-one direct marketing efforts 2. Itineraries for investors visits 3. Matching prospects	1. Acquiring permits & approvals 2. Project proposals 3. Feasibility studies 4. Providing services after projects

Source: Adapté de Wells, 1988, pp. 11-12.

Ces trois grandes approches sont reprises à l'intérieur du Modèle proposé. Elles illustrent cette nouvelle façon de présenter le développement des investissements étrangers et font la distinction entre la promotion (générique et sectorielle), la prospection (réactive, préactive et pro-active) et le service (figure 2b). Il est utile de définir, à ce moment-ci, les termes réactif, préactif et pro-actif. Godet (1997, p.46) donne les définitions suivantes:

- Réactif - attendre le changement pour agir.
- Préactif - se préparer aux changements prévisibles.
- Pro-actif - agir pour provoquer les changements souhaités.

En plus du terme promotion, déjà mentionné, les termes *recrutement*, *attraction* et *prospection* sont aussi souvent utilisés comme synonyme au terme «développement» des investissements étrangers. Un autre exemple est celui fourni par Koepke et Warren (1991, pp.38-39)

*«The process of recruiting manufacturing. In order to improve their chances of being successful in the recruitment of new manufacturing, there are three sequential steps the citizens in an area should follow. These are: 1) creating the product (area) for investment, [preparing] 2) communicating the product's (area's) capabilities to targeted potential investors [prospecting] and, 3)*

*facilitating the decision making activities of those investors who have expressed an interest in the product (area) [prospect handling].»*

**Tableau 2**

**Koepke et Warren - The process of recruiting manufacturing**

<b>Becoming Prepared</b>	<b>Generating Investor Interest</b>	<b>Facilitating The Investment Process</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Product</li> <li>- Data</li> <li>- Presentation of Data</li> <li>- The Organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referral Organizations As Client Sources</li> <li>- Direct Generation</li> <li>- An Expensive Undertaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initial Response</li> <li>- On-Site Investigation</li> <li>- Closing the Deal</li> </ul>

Source: Adapté de Koepke et Warren (1991, p.38-39)

En résumé, Koepke et Warren proposent (voir le tableau 2) que

*«... a three step sequential process is available to increase the area's chance of attracting new investment.*

**Step one** is preparing the area. There is homework to do and it must be done. The area - the product - must be known and its capabilities documented and even improved. The people of the area need to know whether or not they can compete competitively in the business of recruiting new manufacturing investment.

**Step two** is generating prospects. A realistic program to reach prospective investors must be created and implemented. This includes cost effective allocation of available local money, people and time.

**Step three** is handling or servicing the client. Local leaders must function as professional sales people, which means becoming knowledgeable about how to relate to a prospective investor.»

Bien que semblable en plusieurs points avec le processus proposé par Koepke et Warren, le Modèle du processus de développement des investissements étrangers,

proposé à la figure 2, comprend pour sa part trois grandes étapes interdépendantes: *l'analyse, la stratégie et l'impact.*

### **2.2.2 L'analyse**

Pour les fins de la présente recherche, la partie «*Analyse*» du Modèle du processus de développement comprend l'analyse des organismes pertinents, leurs mandats, leurs missions, l'identification des «ressources» dont ils disposent et l'analyse de ces ressources.

**Les organismes** concernés sont les instigateurs de la promotion du développement économique local, régional, provincial et national. Il s'agit de créations généralement politiques donc publiques ou issues d'une association publique et privée. Sur la plupart des territoires, on retrouve une multitude d'organismes; ce qui pose un défi de taille pour ce qui est de mesurer l'efficacité de chacun (Bryant, 1995c), surtout parce qu'ils n'ont pas les mêmes prétentions par rapport aux investissements étrangers.

**Le Mandat** de chaque organisme est un énoncé «théorique» servant d'orientation aux organismes en matière de développement des investissements étrangers. Il est généralement «reçu» d'un palier gouvernemental ou d'une agence particulière ou des membres de l'organisme (p.ex.: dans le cas d'une Chambre de commerce). En général, ce mandat est décrit dans un texte accompagnant l'établissement de l'organisme.

**La Mission** d'un organisme, par contre, est une direction qu'un organisme se donne: un but (ou un ensemble de buts à atteindre) basé sur le mandat et qui représente une vision réaliste de ce que l'organisme peut atteindre compte tenu des rôles et activités des autres organismes oeuvrant sur le territoire et de ses propres ressources (Bryant, 1995c). Un énoncé de

mission nous aide, théoriquement, à comprendre comment un organisme se positionne dans son milieu par rapport à ses activités.

***L'identification des ressources*** sert à répertorier les moyens nécessaires à la promotion et à la prospection des investissements étrangers sur le territoire. Il faut distinguer les *ressources du territoire* et les *ressources des organismes* impliqués, donc on peut identifier trois types de relations avec le développement des investissements étrangers (Tableau 3).

***L'analyse des ressources*** sert à faire ressortir les secteurs économiques ayant un potentiel de développement pour le territoire visé, les capacités humaines, financières, physiques et structurelles du territoire ainsi que les organismes pertinents qui y sont présents.

**Tableau 3**  
**Les différents niveaux de ressources des organismes**

	<u>Primaire</u>	<u>Secondaire</u>	<u>Tertiaire</u>
<b><i>Provenance des ressources</i></b>	<b>Organisme visé</b>	<b>Organisations partenaires</b>	<b>Intermédiaires publics et privés de l'ensemble du territoire</b>
<b><i>Exemple:</i></b>	<b>Ville de Dorval</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CUM</li> <li>- Montréal International</li> <li>- Les gouvernements provincial et fédéral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmes comptables, avocats et autres...</li> <li>- Agences immobilières</li> <li>- Compagnies publiques (Hydro, Gaz, Transports)</li> </ul>

### 2.2.3 La stratégie

La partie «*Stratégie*» du Modèle du processus de développement comprend le choix des orientations prioritaires, le choix des approches de promotion et de prospection, l'action de promotion et de prospection, et le service aux investisseurs potentiels.

Une fois que le choix des secteurs ou thématiques est fait, on doit décider du **choix des orientations prioritaires** du processus de développement des investissements étrangers. Est-ce que l'on visera la promotion de l'image du territoire (ou de certains de ses éléments: les sites, la qualité de la main-d'oeuvre et autres...) et/ou la prospection d'entreprises dans de(s) secteur(s) industriel(s) en demande sur le territoire (ou possédant le plus de potentiel pour le développement économique du territoire)?

**Le choix des approches** se posera sur la promotion (générique et/ou sectorielle) et sur la prospection réactive (qui mène directement au service), préactive et pro-active. Cette dernière approche peut être; directe ou «Greenfield» dont le but est d'attirer de nouvelles entreprises étrangères; interactive dans le sens qu'on favorise des formes de projets d'investissements conjoints entre entreprises locales et étrangères ou; corporative qui veut dire qu'on intervient sur les entreprises étrangères déjà établies sur le territoire afin de les maintenir en place et de les aider à s'agrandir localement.

**L'action de promotion** se divise en trois parties, soit:

1. la création d'un plan d'action utilisant une ou plusieurs approches de promotion;
2. le choix des interventions qui consiste à mettre en ordre de priorité les actions à entreprendre;,et;
3. les interventions de la promotion.

**L'action de prospection** se divise en quatre parties, soit:

1. la création d'un plan d'action utilisant une ou plusieurs approches de prospection;
2. le choix des interventions qui consiste à mettre en ordre de priorité les actions à entreprendre;
3. les interventions de prospection, et;
4. le suivi qui consiste à transformer les entreprises courtisées en investisseurs potentiels.

**Le service** est pour sa part directement lié aux résultats des approches de promotion et de prospection (réactive, préactive et pro-active). Cette activité vise l'accompagnement des investisseurs étrangers identifiés jusqu'à la réalisation de leur projet d'investissement.

#### **2.2.4 L'impact**

*La partie «Impact» du Modèle du processus de développement comprend l'identification des résultats et leur évaluation.*

**Les résultats** se perçoivent par (entre autres); l'arrivée de nouvelles entreprises étrangères; l'agrandissement d'entreprises étrangères déjà en place, ou; la création d'alliances et de projets conjoints entre entreprises locales et étrangères. Ces résultats peuvent être reliés de façon directe ou indirecte aux actions de promotion et de prospection. C'est un lien *direct* si les résultats émanent des actions entreprises dans le processus; c'est un lien *indirect* si les résultats sont cohérents avec les cibles fixées, même s'il n'y a pas eu d'action concrète liant l'organisme (par le processus) et le «client» concerné.

**L'évaluation** s'effectue en cherchant une corrélation entre les résultats de l'analyse des ressources de la partie *Analyse*, les choix des orientations

prioritaires, le choix des approches et des actions de la partie *Stratégie* et les investissements étrangers obtenus dans la partie *Impact*.

### 2.3 Les variables

Le Modèle du processus de développement des investissements étrangers comporte plusieurs types de variables. La relation entre les variables indépendantes, la variable intermédiaire (que représente l'investissement étranger) et la variable dépendante (qui est la croissance et/ou le développement géo-économique local) est présentée à la figure 3.

#### **Variable dépendante:**

Celle-ci est la croissance et/ou le développement géo-économique local(e)(aux) relié(e)(s) à l'investissement étranger. C'est l'impact physique des résultats du programme de développement des investissements étrangers qui représente le résultat «final» recherché par les intervenants.

#### **Variable intermédiaire:**

Celle-ci est l'investissement étranger: c'est l'action d'investir (de la part des investisseurs étrangers) qui est analysée par les caractéristiques pertinentes du programme de développement des investissements étrangers (p.ex.: l'établissement d'une entreprise pharmaceutique française à Laval ayant une superficie de 10,000 mètres carrés sur le territoire de la Technopole).

#### **Variables indépendantes:**

Ce sont les éléments du programme de développement de l'investissement qui influent sur la variable intermédiaire et ainsi éventuellement sur la variable dépendante, soit:

- a) *Le mandat/la mission* - Pour mesurer l'impact sur les variables intermédiaire et dépendante, chacun des organismes impliqués doit être

examiné afin d'identifier clairement l'existence d'un mandat et/ou d'une mission ainsi que la clarté et la cohérence de l'ensemble de la planification des activités de développement économique.

**Figure 3**  
**Relations des variables indépendantes**  
**sur les variables intermédiaire et dépendante**

	<u>Intermédiaire</u> <u>Investissement étranger</u>	<u>Dépendante</u> <u>Croissance/développement</u> <u>géo-économique local(e)</u>
<b><u>Indépendantes</u></b>		
<b>Mandat/Mission</b>	La recherche	—————
<b>Ressources</b>	Le potentiel d'attraction	—————
<b>Orientations prioritaires</b>	Le choix des cibles	—————
<b>Approches de promotion et de prospection</b>	Méthodes de promotion et de prospection	—————
<b>Actions de promotion et de prospection</b>	Identification et sélection des investisseurs	—————
<b>Service</b>	Réalisation du projet d'implantation	—————
<b><u>Intermédiaire</u></b>		
<b>Investissement étranger</b>	—————	Augmentation de l'investissement étranger et impacts sur la croissance et le développement géo-économiques locaux

b) *L'identification et l'analyse des ressources* (promotion et prospection); celles-ci se divisent en quatre parties soit: les ressources humaines, financières, physiques et structurelles existantes sur le territoire, y compris celles des nouveaux organismes. Ce sont elles qui doivent être développées et mises en évidence afin d'inciter les investisseurs étrangers à choisir ce même territoire pour leur entreprise.

c) *Les orientations prioritaires* - La capacité à les identifier dépend d'un bon niveau de connaissance des ressources du territoire ainsi que la direction choisie afin de définir l'entreprise étrangère «X» (client) recherchée.

d) *Les approches de promotion et de prospection utilisées*; ces méthodes d'intervention se divisent en deux parties.

1) La promotion qui peut être générique et/ou sectorielle.

2) La prospection, qui elle comprend les approches réactive, préactive et pro-active (soit directe, interactive et corporative). Ces approches servent à déterminer le cadre de l'intervention à entreprendre.

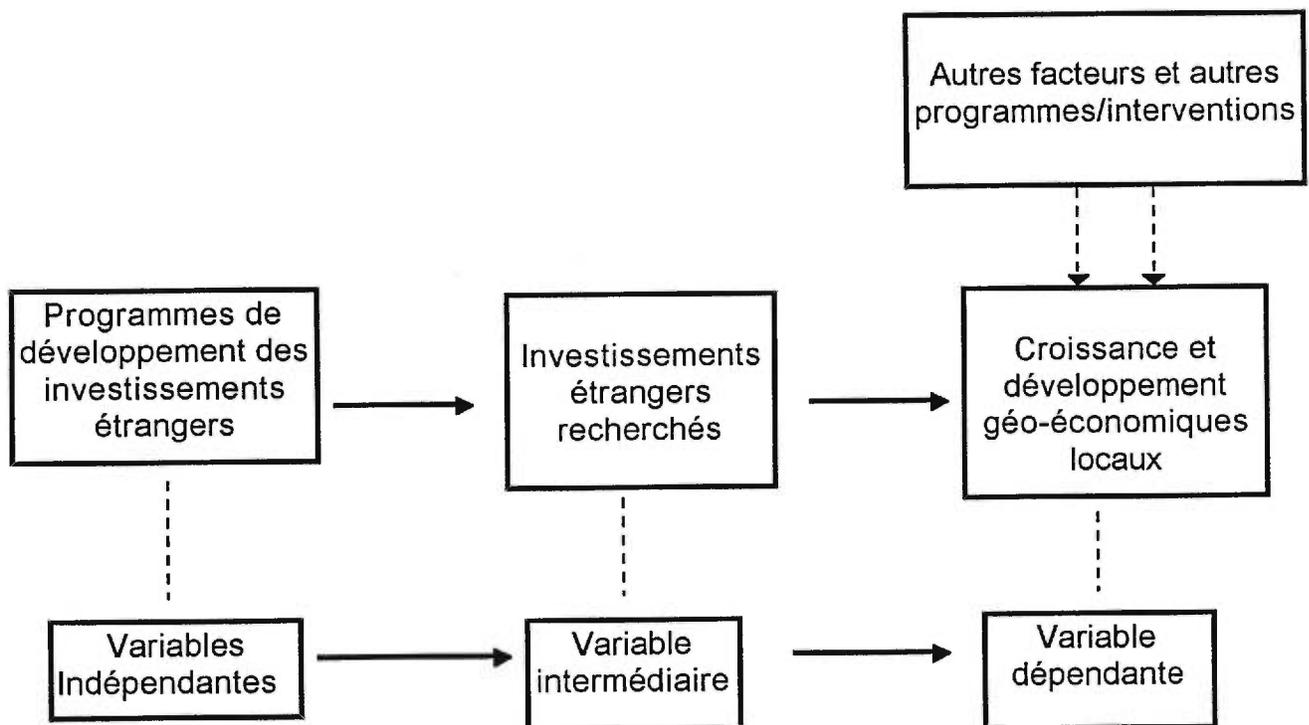
e) *Les actions de promotion et de prospection effectuées*; le plan d'action oriente l'utilisation des ressources de l'organisme. Le choix des interventions permet de planifier chaque intervention à être entreprise. Les interventions servent à rejoindre les entreprises étrangères «X» recherchées (clients). Le suivi permet d'accompagner les entreprises cibles jusqu'à la définition de leurs projets d'investissement.

f) *Le service* représente l'accompagnement de l'investisseur potentiel jusqu'à la réalisation de son projet donc comprend tout l'ensemble de services qui peuvent être mis à la disposition de ce processus d'accompagnement.

Donc, selon le Modèle suggéré, les variables indépendantes proviennent des analyses des organismes, des ressources et des stratégies des différents

programmes de développement des investissements étrangers (figure 4). Pour influencer la variable dépendante qu'est la croissance ou le développement géo-économique local(e), ces variables indépendantes doivent tout d'abord influencer la variable intermédiaire qu'est l'investissement étranger. Ce que l'on cherche à étudier c'est; la relation entre les programmes de développement; l'influence de ceux-ci sur l'investissement étranger et l'influence qu'ont ces programmes, et; ces investissements étrangers sur la croissance et le développement géo-économiques locaux, tout en tenant compte des autres facteurs qui peuvent influencer la croissance et le développement géo-économiques du territoire.

**Figure 4**  
**Relation entre les variables**



## CHAPITRE 3

### LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHÈSES

#### 3.1 Les objectifs

L'objectif général a été présenté déjà. C'est d'élaborer et de valider un modèle du processus de développement des investissements étrangers. De cet objectif général, en tenant compte du modèle du processus de développement des investissements étrangers proposé et de sa conceptualisation (appuyée par une revue de littérature pertinente) présentés au chapitre 2, plusieurs objectifs spécifiques ont été formulés et retenus:

- a) Élaborer un Modèle du processus de développement des investissements étrangers (fait au chapitre 2);
- b) Décrire le rôle des intervenants examinés, leurs formes d'organisation ainsi que leurs niveaux d'interdépendance avec leurs partenaires endogènes et exogènes (par rapport à leur territoire) pour chaque territoire à l'étude;
- c) Rendre les éléments du Modèle du processus de développement mesurables dans le contexte des territoires à l'étude;
- d) Comparer le Modèle du processus de développement avec la pratique dans les territoires choisis;
- e) Établir comment mesurer l'efficacité des programmes en fonction du Modèle du processus en utilisant les informations et analyses tirées des trois cas d'étude.

## 3.2 Le postulat et les hypothèses

La recherche est basée sur un postulat fondamental et s'articule autour de deux hypothèses.

### 3.2.1 *Postulat*

L'efficacité du développement des investissements étrangers peut se mesurer par la croissance ou le développement géo-économique sectoriel(le) du territoire, en tenant compte des autres facteurs et interventions.

Il est essentiel d'être en mesure d'identifier les liens directs et indirects entre les programmes, les résultats des programmes et la transformation du territoire afin de prétendre mesurer l'efficacité d'une telle activité. On peut raisonner, par exemple, que; 1) le degré de cohérence entre les stratégies (réalistes) poursuivies par les différents intervenants d'une région influe de façon positive sur l'efficacité du développement des investissements étrangers; 2) la capacité de reconnaître et de développer des liens complémentaires entre les ressources locales et régionales que l'on veut développer et les ressources extérieures (types d'entreprises, investissements, compétences) influe sur l'efficacité et les résultats d'un programme de développement d'investissements étrangers; 3) un plus grand nombre de liens à l'étranger maintenus par les organismes locaux impliqués permet une plus grande précision dans la définition de l'entreprise «X» étrangère recherchée, et; 4) une définition plus précise de l'entreprise «X» étrangère recherchée (client) à travers le processus de développement devrait conduire à un potentiel d'investissement (de la part de celle-ci sur le territoire) plus élevé.

### 3.2.2 Hypothèses

Deux hypothèses principales sont proposées:

#### Hypothèse 1

***Des différences devraient être observées entre les fonctions et rôles des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux à cause des différences quant à leurs «ressources», leur potentiel de rayonnement et du fait que les premiers représentent un ensemble de localités ayant chacune des spécificités. De façon plus précise, on peut s'attendre à:***

- a) une plus grande implication des organismes régionaux dans la prospection;***
- b) une plus grande implication des organismes locaux dans la promotion;***
- c) une plus grande implication des organismes locaux dans le service;***

Les organismes régionaux sont formés, en principe, d'un regroupement de territoires (localités). Dans un processus de développement des investissements étrangers, ces organismes n'ont d'égal que la somme des potentiels de ces localités. La fonction des organismes régionaux devrait englober celles des localités et le rôle des organismes régionaux devrait être de promouvoir le potentiel des localités de leur territoire et de prospector les entreprises étrangères pouvant s'y implanter.

#### Hypothèse 2

***L'implication des localités et la configuration de leurs programmes, surtout au niveau des choix des secteurs et orientations des investissements étrangers, varieront d'une localité à l'autre dans la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique.***

Les besoins et spécificités varient d'un territoire à l'autre. La planification stratégique doit respecter/tenir compte de ces spécificités. Donc, à cause de leur espace intramétropolitain (voir chapitre 4, section 4.1.1) caractérisé par une variation importante, on peut s'attendre à une différenciation notable de la nature de l'implication des différentes localités dans le processus de développement des investissements étrangers.

Afin de vérifier ces hypothèses, il est proposé d'utiliser le Modèle du processus de développement des investissements étrangers illustré à la figure 2. Chacune des étapes de ce modèle sera évaluée, dans chacun des cas étudiés, en tentant de démontrer le degré de conformité entre le modèle et l'expérience réelle. Cette comparaison sera par la suite analysée par palier (hypothèse 1) et par localité (hypothèse 2).

## CHAPITRE 4

### MÉTHODOLOGIE

La recherche s'effectue à partir d'un échantillon de territoires permettant d'illustrer les similarités entre le processus de développement des investissements théoriques et la pratique dans des milieux différents. Les objectifs et les hypothèses (du questionnaire de recherche) guident cette recherche vers un point précis: le bien-fondé du processus théorique proposé. Enfin, la procédure méthodologique donne le cadre dans lequel cette expérimentation doit se dérouler sur le terrain.

#### 4.1 L'échantillon

Pour permettre l'examen des objectifs et des hypothèses de cette recherche, la recherche se déroulera sur des régions choisies en fonction de leur accessibilité, de leur diversité et surtout à cause de leur activité, passée et présente, dans le domaine du développement des investissements étrangers.

Cette étude portera sur trois *grandes régions métropolitaines* qui toutes jouent un rôle majeur sur le développement de leur espace «national». L'étude portera exclusivement sur les façons de faire et les résultats liés à la recherche de l'investissement étranger dans trois pays soit: le Canada, les États-Unis et la France (en étudiant les pratiques dans trois régions métropolitaines, à savoir Montréal, Atlanta et Paris). Des territoires plus petits auraient pu être choisis (p.ex.: des villes moyennes ou des regroupements de territoires ruraux). Mais l'importance des grandes régions métropolitaines au niveau économique, le pouvoir politique de leurs représentants ainsi que leurs rapports avec les états centraux ont favorisé ce choix pour cette recherche exploratoire.

À cause des différents paliers de gouvernement (niveaux administratifs) présents dans chacun des pays cibles, l'échantillon représentera quatre types d'*agences* de

promotion des investissements étrangers existantes dans l'ensemble des pays dit industrialisés, soit: 1) fédérale/état central; 2) provinciale/étatique/régionale; 3) régionale, et; 4) municipale. Étant donné le rôle de plus en plus important dans le domaine des relations internationales ainsi que dans le développement des investissements étrangers joué par les communautés urbaines (régions) et les municipalités, ce sont celles-ci qui sont privilégiées dans notre analyse des territoires choisis (Douglas, 1994,1995; OECD, 1993; OCDE 1995). De ce fait, ce sont leurs pratiques et expériences qui devront valider ou invalider le Modèle du processus de développement des investissements étrangers.

Pour des fins de sélection de l'échantillon, une distinction est faite entre les quatre types d'administration que l'on retrouve dans ce que l'on appelle «une région métropolitaine», soit: la communauté urbaine, la ville (métropole), la banlieue industrielle et la nouvelle banlieue de haute technologie.

Ce découpage reflète la dynamique de l'évolution des grandes régions métropolitaines (Gugliermo, 1996; Garreau, 1991; Stanback, 1991; Rusk, 1993). La région métropolitaine joue un rôle grandissant dans la mondialisation (Clark, 1996; Krox et Taylon, 1995; Sasson, 1991) donc avec une telle région, on devrait voir une activité importante de liens avec le monde extérieur, ce qui vient renforcer le choix de celle-ci. Par contre, à l'échelle intramétropolitaine, la différenciation géographique des activités suggère la possibilité de différences importantes entre localités quant à leur implication dans un processus de développement des investissements étrangers. Ainsi, nous avons identifié quatre types de localités: a) le centre-ville, qui souffre souvent d'un certain délaissement ou abandon à cause de la décentralisation (relative ou absolue) des activités économiques et de la population, et qui a souvent une préoccupation pour le maintien d'un rôle important sur le territoire de la région entière; b) la banlieue industrielle, qui représente la première vague de décentralisation et d'expansion urbaine avec toutes ses préoccupations pour élargir ou pour maintenir son assiette fiscale, et; c) les nouveaux pôles d'activités (les véritables «edge cities» aux États-Unis), qui ont une orientation souvent vers la haute

technologie (qui fait partie intégrante de la mondialisation). Chacun de ces types de territoires locaux fera l'objet d'une analyse, et ce, pour chacune des régions examinées.

#### **4.1.1 Les milieux spécifiques étudiés: Montréal, Paris et Atlanta**

Les régions choisies: sont la Communauté urbaine de Montréal (CUM), Québec, Canada, représentée par l'Office de développement économique; la région métropolitaine de Paris, représentée par la région Ile-de-France, France, et; la région métropolitaine d'Atlanta, Georgie, États-Unis, représentée par la chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta.

Dans chacune des régions choisies, la ville principale a été automatiquement sélectionnée soit: Montréal, Paris et Atlanta. Pour ce qui est de la sélection des deux autres entités locales à examiner, nous avons demandé aux autorités régionales de la CUM, de l'Ile-de-France et de la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta de choisir parmi l'ensemble des «counties», départements, villes ou municipalités de leur territoire selon le cas en se servant de ces données qualitatives et quantitatives:

a) Le «county», le département, la ville ou la municipalité ayant actuellement la plus forte croissance d'entreprises de haute-technologie dans chaque région (la haute-technologie étant un secteur très compétitif pour l'attraction de nouvelles entreprises et surtout génératrice de mouvement constant d'entreprises en plus d'être très impliquée au processus de mondialisation).

b) Le «county», le département, la ville ou la municipalité ayant subi une forte transformation industrielle, passant d'une industrie traditionnelle (industries lourdes et autres) à une industrie de P.M.E. exportatrices. Le processus de transformation des banlieues (p.ex.: la diversification de l'économie) apporte une dynamique différente de celle retrouvée dans les nouvelles banlieues. Le

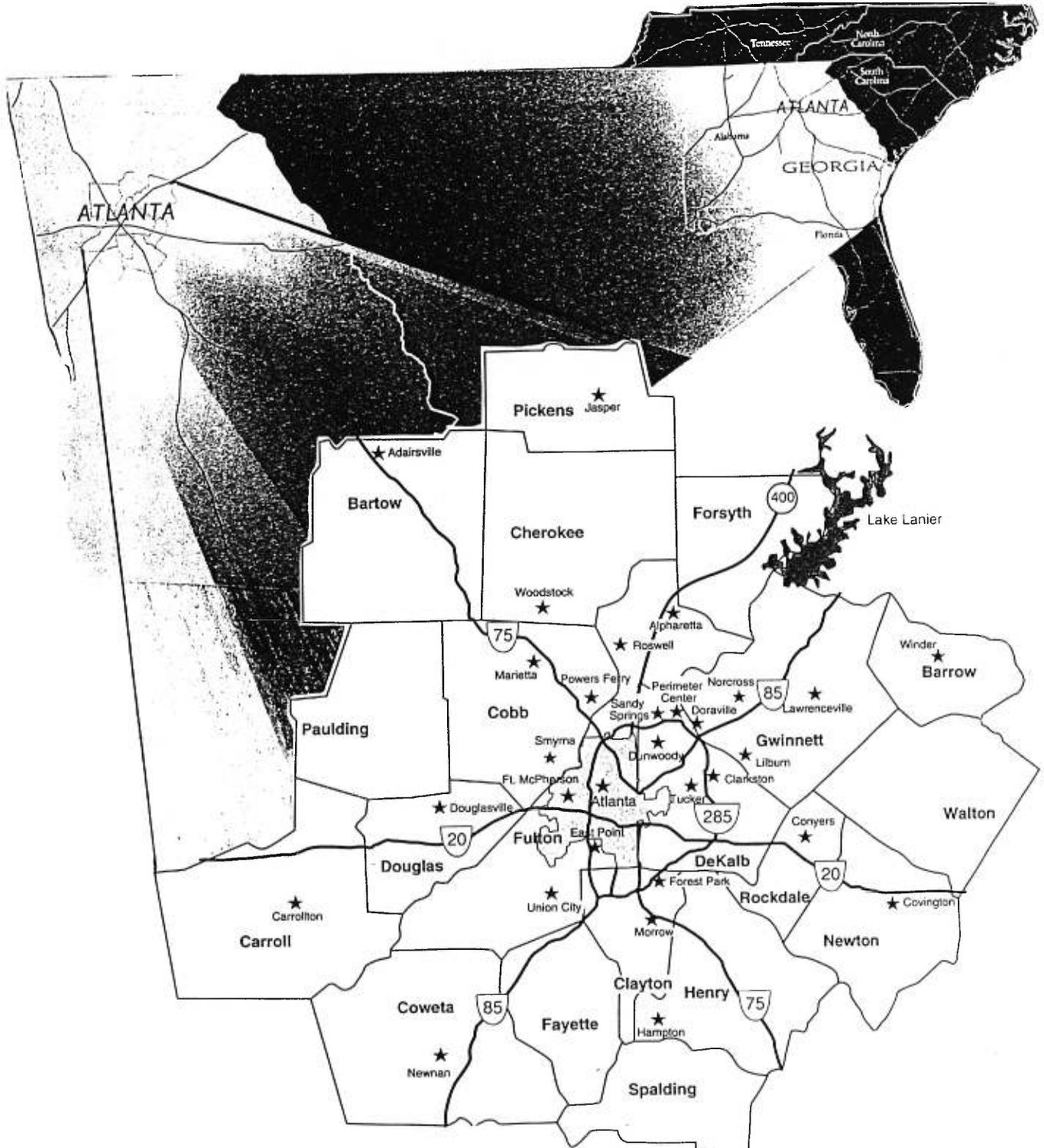
rythme et la capacité de changement sont tributaires de l'activité présente et passée, ce qui la différencie des autres banlieues.

De plus, tous les organismes pertinents à chacun des territoires sont répertoriés et font partie de la recherche. Les organismes retenus, après discussions avec les autorités régionales et une analyse de la documentation sur chaque région, sont représentés au tableau 4 et localisés sur la figure 5.

**Tableau 4**  
**Organismes régionaux et locaux**

Régionaux	Locaux
1. Metro Atlanta Chamber of Commerce, Economic Development	1. Atlanta Development Authority, Commercial Development 2. Cobb County, Economic Development Division 3. Gwinnett County, Economic Development
2. Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises	4. Paris Développement, Comité d'expansion économique de Paris 5. Département des Hauts-de-Seine, Mission économique 6. Département de Seine Saint-Denis, Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis
3. Montréal International	7. Ville de Montréal, Service du développement économique
4. Communauté urbaine de Montréal, Office de développement économique	8. Ville Saint-Laurent, Service de développement économique 9. Ville de Montréal-Est, Direction générale
—	

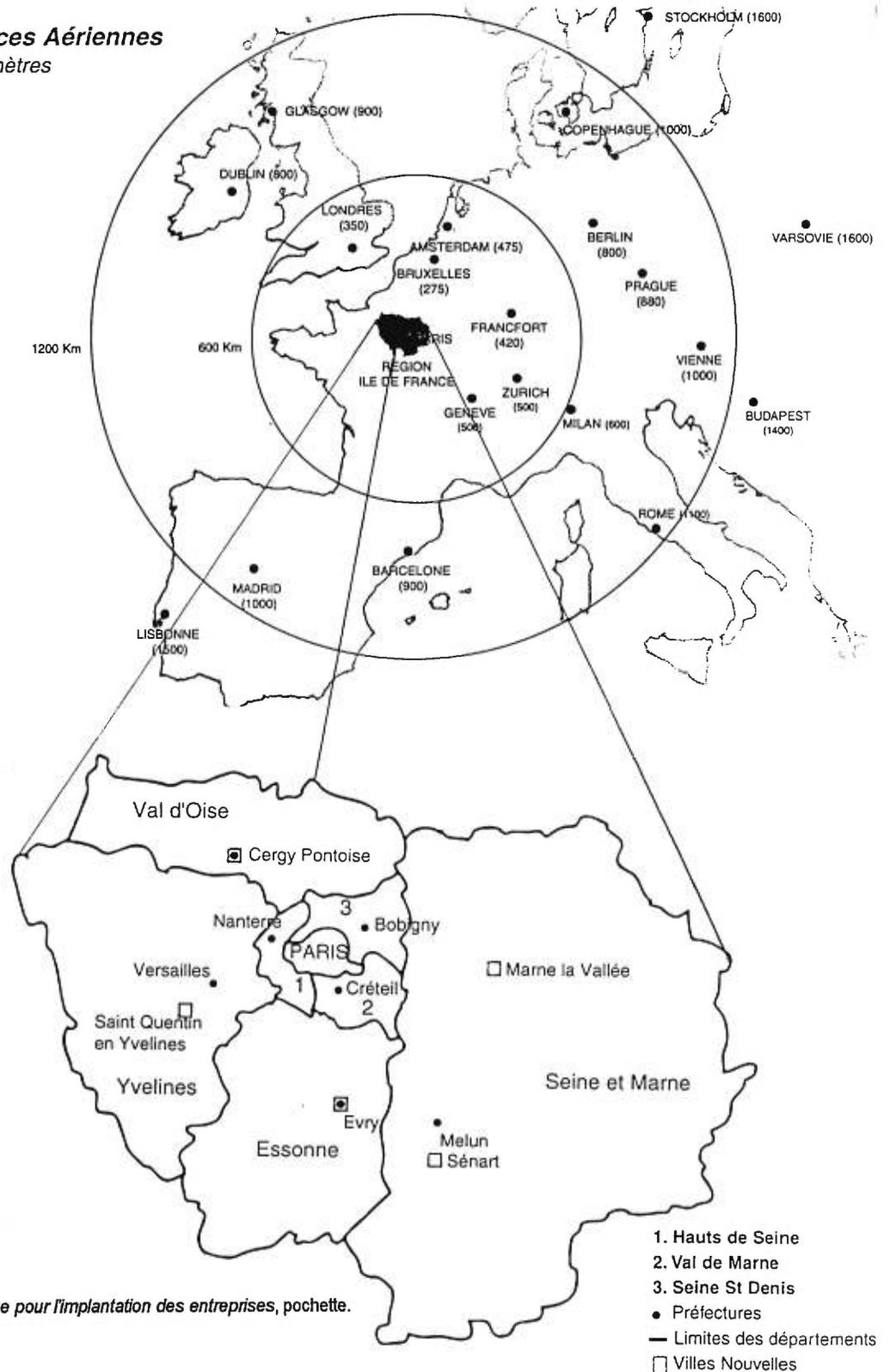
**Figure 5**  
**Carte des régions à l'étude**  
**Atlanta**



Source: Cobb Chamber of Commerce, Executive Summary and Forward Atlanta (1998b), p.7.

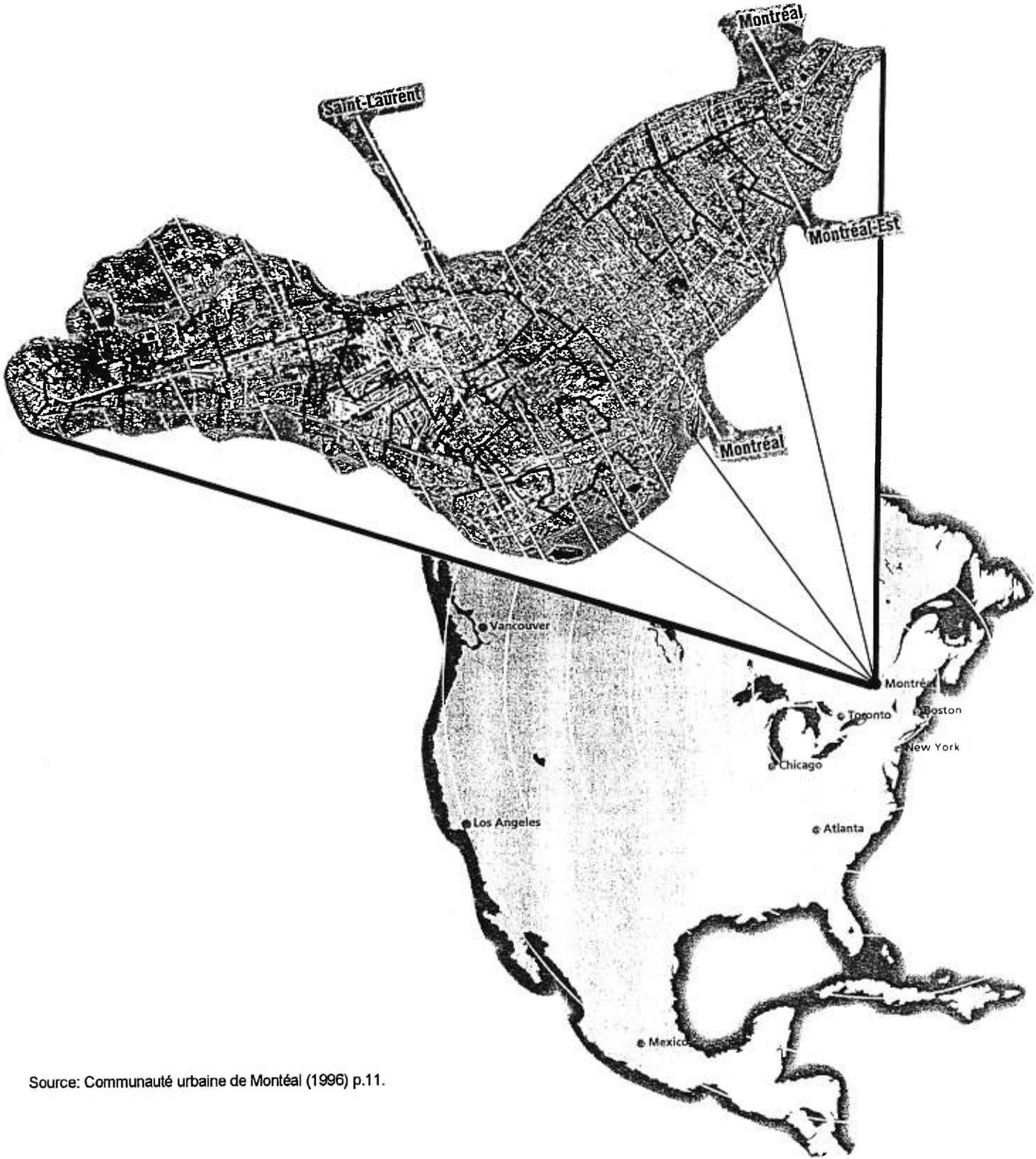
**Figure 5 (suite)**  
**Ile-de-France**

*Distances Aériennes*  
*En Kilomètres*



Source: Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises, pochette.

Figure 5 (suite)  
Montréal



Source: Communauté urbaine de Montréal (1996) p.11.

## **4.2 Les objectifs et hypothèses du questionnaire de recherche**

Afin de répondre aux objectifs et aux hypothèses de recherche, nous devons examiner les composantes des objectifs, du postulat et des hypothèses afin de bien cerner les questions devant servir à l'expérimentation.

### **4.2.1 Objectifs**

Le tableau 5 résume les objectifs de la recherche, identifie la source des différentes données, donne les composantes de la collecte des données et identifie l'analyse à faire pour chacun des objectifs.

### **4.2.2 Postulat et hypothèses**

Dans la première colonne du tableau 6 se trouve le postulat et les hypothèses. La seconde colonne donne une caractérisation des variables nécessaires pour vérifier ce même postulat et ces mêmes hypothèses. La source des données dans la troisième colonne identifie où trouver l'information nécessaire. La collecte des données (quatrième colonne) doit fournir cette information nécessaire pour l'analyse (dernière colonne). Le questionnaire utilisé dans les entrevues représente donc une source d'information capitale pour la recherche.

Tableau 5

## Identification, collecte et analyse des données par objectif

<b>Objectifs</b>	<b><u>La source des données</u></b>	<b><u>La collecte des données</u></b>	<b><u>L'analyse à faire</u></b>
a) Décrire le rôle des intervenants examinés, leur forme d'organisation ainsi que leurs niveaux d'interdépendance avec leurs partenaires endogènes et exogènes de leur territoire	Les communautés urbaines et villes cibles	Lectures & entrevues	Identifier le rôle de chaque organisme, ses liens, sa position et son importance relative aux autres
b) Décrire ce qui compose le Modèle du processus de développement des investissements étrangers	- Revue littérature - La pratique dans le domaine	Lectures & entrevues	Isoler les différentes composantes du processus
c) Rendre les éléments du Modèle du processus de développement mesurables	- Revue littérature - La pratique dans le domaine	Lectures & entrevues	Définir les limites mesurables des éléments du processus de la figure 2
d) Comparer le Modèle du processus de développement avec la pratique dans des milieux différents	Le Modèle de processus vs la pratique des intervenants	Rencontre des organismes visés	Comparer le éléments du programme avec le Modèle du processus de développement des investissements étrangers
e) Établir comment mesurer l'efficacité des programmes en fonction du Modèle du processus en utilisant les informations et analyses tirées des trois cas d'étude	Les stratégies, les plans et les résultats du développement des investissements étrangers des régions cibles	Assembler l'information par région cible	Analyser les stratégies, les plans et les résultats du développement des investissements étrangers, des régions cibles, en fonction du Modèle de processus, pour chaque cas d'étude

## Caractéristiques des variables, sources, collecte et analyse des données pour le postulat et les hypothèses

Postulat/Hypothèses	Caractéristiques des variables	La source des données	La collecte des données	L'analyse à faire
<p><u>Postulat</u></p> <p>L'efficacité du développement des investissements étrangers peut se mesurer par le développement géographique sectoriel du territoire en tenant compte des autres facteurs et interventions</p>	<p><i>Variable dépendante:</i></p> <p>1) Développement géo-économique</p> <p><i>Variable intermédiaire:</i></p> <p>2) Les investissements étrangers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communautés urbaines et villes choisies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevues</li> <li>- Lecture de rapports et de plans stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des organismes et des liens qui les unissent</li> <li>- Identifier les secteurs cibles et le genre d'actions proposées</li> <li>- Localiser les investissements par catégories</li> </ul>
<p><u>Hypothèses</u></p> <p>1) Des différences devraient être observées entre les fonctions et rôles des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux à cause des différences quant à leurs «ressources», leur potentiel de rayonnement et du fait que les premiers représentent un ensemble de localités chacune avec des spécificités. De façon plus précise, on peut s'attendre à:</p> <p>a) une plus grande implication des organismes régionaux dans la prospection.</p> <p>b) une plus grande implication des organismes locaux dans la promotion,</p> <p>c) une plus grande implication des organismes locaux dans le service.</p> <p>2) L'implication des localités et la configuration de leurs programmes, surtout au niveau des choix des secteurs et orientations des investissements étrangers, varieront d'une localité à l'autre dans la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique.</p>	<p>variable indépendante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandats/missions</li> <li>- Programmes de promotion et de prospection</li> <li>- Plans d'action - Inventaires socio-économiques</li> <li>- Études sur la croissance ou le mouvement des entreprises étrangères</li> <li>- Personnes oeuvrant pour les organismes locaux</li> <li>- Rapports annuels</li> <li>- Planification stratégique</li> <li>- Résultats connus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil de la planification et des actions de développement des investissements étrangers</li> <li>- Secteurs cibles recommandés par les programmes de développement des investissements étrangers</li> <li>- Questionnaire sur les origines et les contacts personnels et professionnels à l'étranger</li> <li>- Questionnaires d'entrevues</li> <li>- Lecture de rapports de planification et de rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparer les programmes et les actions de promotion et de prospection</li> <li>- Revoir l'argumentation pour le choix des secteurs cibles</li> <li>- Évaluer le niveau de connaissance des gouvernements des entreprises étrangères</li> <li>- Comparer les pratiques de chacun des milieux cibles avec le Modèle de processus de prospection</li> </ul>

### **4.2.3 Les questions servant à l'expérimentation**

Comme nous avons vu dans la section 4.2.2, des entrevues avec des représentants des organismes cibles sont la source des informations les plus pertinentes. Dans cette section, nous commentons le contenu et le pourquoi des différentes composantes du questionnaire utilisé dans les entrevues (voir annexe B).

Les questions de recherche se divisent en 10 sections. Elles représentent l'ensemble des étapes du processus de développement des investissements étrangers présentées à la figure 2 ainsi que des questions relatives aux réseaux de contacts utilisés par les organismes. Ces étapes couvrent précisément; l'information sur l'organisme visé (genre, catégorie, mandat et mission); les ressources de promotion et de prospection existantes; l'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection; le choix d'orientations prioritaires; le choix d'approches de promotion et de prospection; les actions de promotion et de prospection; le service aux investisseurs potentiels; les résultats; la méthode d'évaluation du processus, ainsi que; les liens formels et informels de l'organisme visé avec les organismes partenaires et les intermédiaires.

#### **Section 1: L'organisme**

Les renseignements sur l'organisme comportent: le nom et l'adresse de l'organisme; le nom de la personne responsable; le nom de la/des personne(s) contactée(es); le nom de la ville/région/ou autre concernée, et; le palier de gouvernement ou le niveau d'intervention, soit: fédéral, provincial/état, régional (communauté urbaine ou région administrative) ou local (municipalité, département ou comté).

Le «genre» de l'organisme explique son origine structurelle, il fait partie de l'une des catégories suivantes soit: public, privé, sans but lucratif/public (soit financé à plus de

50% par le secteur public) ou sans but lucratif/privé (soit financé à plus de 50% par le secteur privé).

La catégorie de l'organisme est aussi importante. Elle est, soit: un organisme de développement économique, une direction ou un service administratif public ou une autre forme telle qu'une Chambre de commerce.

Le Mandat ou la Mission peut être orienté vers l'un ou plusieurs des éléments suivants: le développement économique en général, le développement industriel, le développement commercial et le développement touristique. Pour ce qui est de l'identification des orientations de développement économique, elles touchent à un ou plusieurs élément(s) suivant(s), soit: le développement local/régional, national et/ou international, et ce, au niveau des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) et firmes multinationales (M.N.) nouvelles et/ou des P.M.E./M.N. existantes.

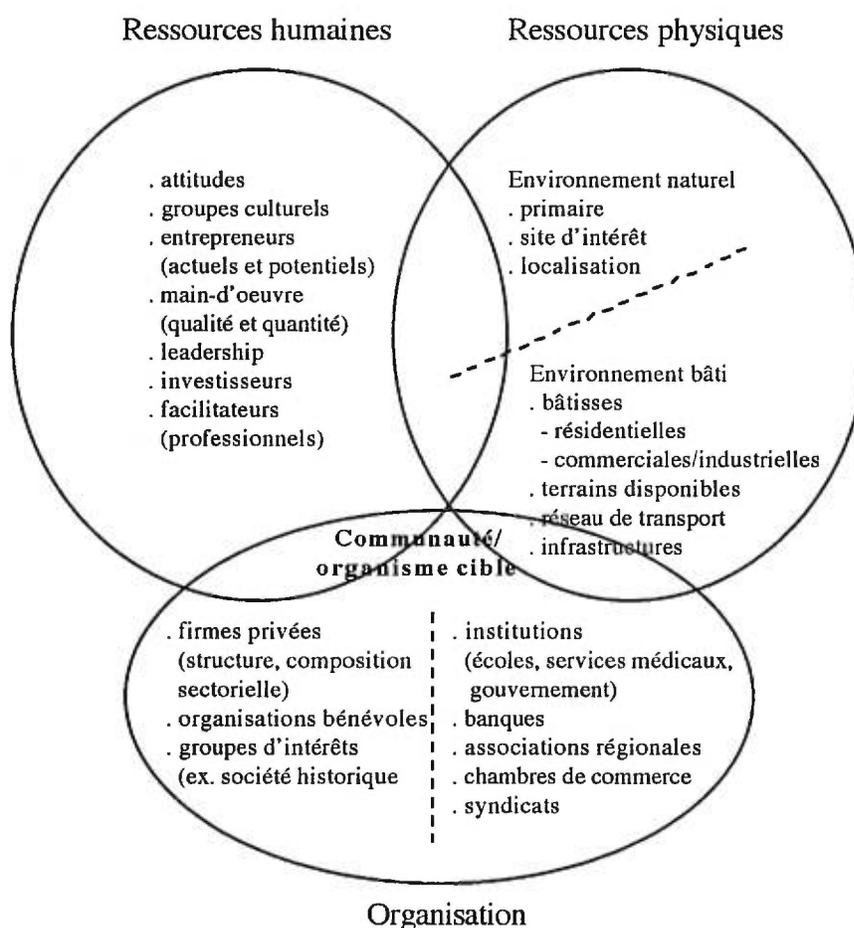
De plus, l'organisme peut aussi viser, à travers son mandat ou sa mission, soit des approches de promotion et/ou prospection, et intervenir, soit au niveau local, à l'extérieur (hors de son territoire) et/ou sur le plan international.

## **Section 2: Les ressources de promotion et de prospection existantes**

Les ressources d'un organisme de développement économique peuvent être divisées en trois: les ressources primaires - celles intrinsèques à l'organisme même; les ressources secondaires - celles provenant d'organismes partenaires (villes et gouvernements associés), et; les ressources tertiaires - celles provenant d'organismes intermédiaires (banques, firmes comptables et autres...). Pour les fins de la présente étude, différents organismes partenaires d'une même région sont identifiés et leurs liens avec les organismes visés sont aussi examinés mais seules les ressources primaires de promotion et de prospection sont répertoriées en détail.

Cette description des ressources provient en partie de la figure 6, basée sur Bryant et Preston (1987), à laquelle s'est ajouté l'aspect financement. De plus, ces ressources ne s'appliquent qu'à un seul organisme à la fois, ce qui rend le schéma particulièrement restreint pour cette étude.

**Figure 6**  
**Le développement économique local et ses ressources**

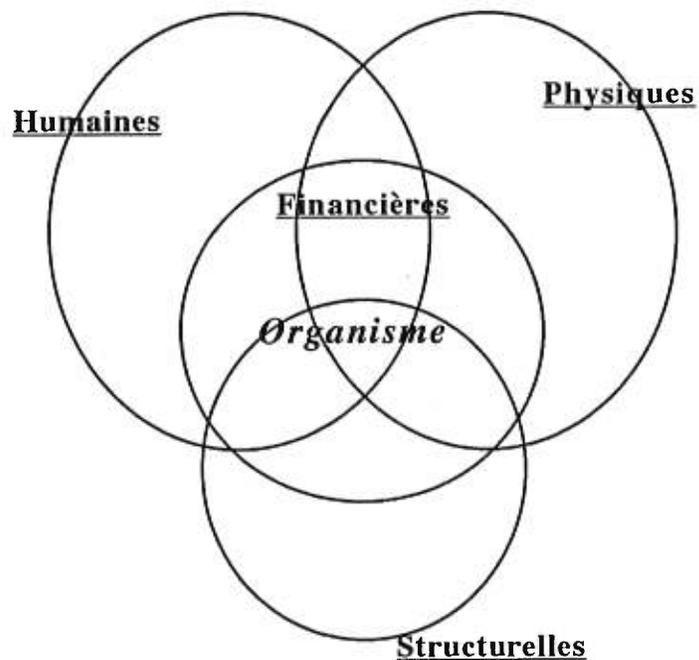


Source: traduit et adapté de Bryant et Preston, p.10

En se basant sur la figure de Bryant et Preston, quatre types de ressources sont prises en compte dans cette étude: les ressources humaines, financières, physiques et structurelles. Ces ressources sont à la base de la promotion du territoire, de la prospection des entreprises étrangères et du service aux investisseurs potentiels.

**Figure 7**

**Les types de ressources examinées**



Par rapport aux ressources de la promotion: les ressources *humaines* comprennent surtout le personnel de promotion disponible au sein de l'organisme; les ressources *financières* sont représentées par le budget existant pour cette activité; les ressources *physiques* du territoire peuvent être connues à partir des répertoires, des listes et des inventaires décrivant le territoire, des sites, des secteurs industriels et autres avantages socio-économiques de la région, et; les ressources *structurelles* sont représentées par les autres organismes partenaires (actuels et potentiels) oeuvrant sur le même territoire.

Les ressources de *prospection* se divisent également en quatre parties, elles sont plus spécifiques (principalement au niveau des ressources physiques) que pour la promotion, et elles se définissent comme suit: les ressources *humaines*, soit le personnel de prospection disponible au sein de l'organisme; les ressources *financières*, soit le budget existant pour les activités de prospection; les ressources *physiques*, soit les répertoires, listes et inventaires décrivant les regroupements d'industries existantes, représentant les forces et les faiblesses sectorielles du territoire, et; les ressources *structurelles*, soit les autres organismes partenaires oeuvrant (surtout à l'étranger) pour le compte de ce même territoire.

### **Section 3: L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection**

L'analyse des ressources est effectuée par les organismes eux-mêmes et sert à faire ressortir les forces et les faiblesses de celles-ci (les ressources) et de leurs territoires.

Qu'en est-il donc de l'analyse du potentiel de *promotion* au niveau: des ressources *humaines*, soit le personnel disponible pour la promotion; des ressources *financières*, soit le budget disponible pour cette activité; des ressources *physiques*, soit les rapports, les études et les analyses stratégiques identifiant les atouts du territoire, les sites, les secteurs industriels et les autres avantages socio-économiques, et; des ressources *structurelles*, soit les organismes disponibles (diffuseurs) et les médias disponibles (écrits, parlés et électroniques) pour la promotion?

Quelle est l'analyse du potentiel de *prospection* au niveau: des ressources *humaines*, soit le personnel disponible pour la prospection; des ressources *financières*, soit le budget disponible pour ces activités; des ressources *physiques*, soit les rapports, études et analyses stratégiques identifiant la liste des secteurs

industriels à mettre en évidence, et; des ressources *structurelles*, soit les organismes partenaires en activité à l'étranger?

L'identification du potentiel fait suite à l'analyse des ressources. Elle permet aux organismes de joindre l'ensemble des éléments favorables d'un territoire et de les orienter vers la promotion et la prospection de celui-ci. L'organisme détermine alors sur quels avantages comparatifs du territoire le potentiel de promotion sera basé et sur quels avantages sectoriels du territoire le potentiel de prospection sera également basé.

#### **Section 4: Le choix des orientations prioritaires**

Les orientations prioritaires sont choisies en fonction des stratégies de l'organisme. Comme pour l'inventaire et l'analyse des ressources, celles-ci sont orientées vers la promotion et la prospection.

*Les orientations de promotion* sont composées de deux éléments complémentaires: les médias et les messages. Quels sont les types de média privilégiés afin de promouvoir le territoire et quels sont les points saillants des messages utilisés. Par exemple: Fait-on référence à l'image du territoire? Quelles sont les qualités du territoire mises en valeur? Cible-t-on directement certains secteurs industriels? Et cible-t-on directement certains pays ou régions du monde?

*Les orientations de prospection* sont pour leur part composées de deux éléments: les secteurs industriels et les pays cibles. Si les orientations sont par pays cibles, la liste et la raison pour choisir ces pays sont nécessaires.

Si les orientations sont choisies par *secteurs prioritaires*, la liste de ceux-ci et les raisons du choix de ces secteurs sont nécessaires. Il faut à ce moment dans l'entrevue déterminer si les orientations de prospection sont faites soit: de façon

générique, par «clusters» ou grappes d'investissements dans ces secteurs, et/ou dirigées directement vers certains investisseurs.

### **Section 5: Le choix des approches**

Quel choix d'approches utilise-t-on? Une approche de promotion, de prospection ou les deux? Est-ce que l'approche de promotion est générique, sectorielle ou les deux? Est-ce que l'approche de prospection est réactive, pro-active ou les deux? (Notez que l'approche préactive n'était pas présentée comme telle durant les entrevues, étant considérée comme une sous-catégorie d'une approche réactive). Si elle est pro-active, est-elle *directe* (nouvelles implantations), *interactive* (partenariat entre entreprises locales et étrangères) et/ou *corporative* (maintien ou expansion d'entreprises étrangères existantes sur le territoire)?

### **Section 6: Les actions de promotion et de prospection**

Les actions de *promotion* sont-elles génériques et/ou sectorielles? Pour chacune d'elles, quelles sont les grandes composantes? Pour ce faire, il faut dresser la liste selon les approches privilégiées à la section 5.

Pour chacune de ces actions, quels sont les choix d'interventions favorisées? Existe-t-il des cibles, des messages et/ou des produits particuliers? Fait-on appel à des interventions/campagnes particulières? Si oui, s'agit-il d'interventions/campagnes télévisuelles, radiophoniques, postales ou autres?

Les actions de prospection peuvent être décrites par les trois approches déjà mentionnées soit: *directe*, *interactive* et *corporative*. Pour cet organisme, quelles sont les grandes composantes de cette prospection? Quels sont les choix d'interventions favorisées pour chacune des approches privilégiées à la section 5? Existe-t-il des

cibles, des messages et/ou des produits particuliers? Fait-on appel à des interventions ou à des activités particulières? Si oui, s'agit-il d'interventions ou d'activités telles que des séminaires, des foires commerciales, des rencontres «un à un» ou d'autres formes d'interventions?

### **Section 7: Le service aux investisseurs potentiels**

La structure de service aux investisseurs peut-elle être illustrée par un organigramme? Si oui, il existe donc une structure fonctionnelle qu'on peut décrire à partir des informations recueillies dans l'entrevue.

Le service demande-t-il une implication totale ou partielle de la part des organismes dans le cheminement d'un dossier d'un investisseur potentiel. À quel niveau pousse-t-on les dossiers: jusqu'à la transmission de ceux-ci à un autre palier de gouvernement (ou partenaire) ou jusqu'à la réalisation du projet d'investissement?

Existe-t-il des priorités de services aux investisseurs potentiels? Si oui, sont-ils divisées par pays, par secteur industriel, par la taille du projet ou autrement?

Existe-t-il un réseau de services pour ces investisseurs potentiels auprès des partenaires? Si oui, on peut en illustrer son fonctionnement à l'aide d'un schéma.

### **Section 8: Les résultats**

#### ***Les résultats intermédiaires***

Les résultats des actions de *promotion* et de *prospection* se mesurent principalement par le nombre de nouveaux investisseurs potentiels identifiés, et le *service*, par le nombre de dossiers réalisés.

Les résultats spécifiques de la promotion se mesurent par: des enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels; l'évaluation de chaque produit, outil ou message; le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits, et; le nombre de produits et d'activités effectués.

Les résultats intermédiaires de prospection sont le nombre d'investisseurs potentiels identifiés et le nombre d'activités effectuées.

### ***Les résultats finaux***

Les résultats spécifiques de la prospection se mesurent par: la présence de nouveaux investissements en général; la croissance des investissements par secteur cible; le maintien et la rétention d'entreprises existantes; le nombre d'expansions d'entreprises existantes, et; les investissements conjoints reliant entreprises existantes et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et recherche et développement [R&D]).

### ***Section 9: Méthode d'évaluation du processus***

Existe-t-il une méthode d'évaluation du processus de développement des investissements étrangers au sein de cet organisme? Si oui, on peut en décrire les composantes ainsi que le mode de fonctionnement.

Y a-t-il un mécanisme de remise en question de orientations prioritaires? Si oui, on peut en décrire le mode de fonctionnement.

Y a-t-il un mécanisme de remise en question du choix des approches? Si oui, on peut en décrire le mode de fonctionnement.

## **Section 10: Les liens formels et informels**

Existe-t-il des liens formels (hiérarchiques, des ententes, des jumelages) avec d'autres organismes et paliers de gouvernement nationaux et internationaux? Si oui, on peut les illustrer par un organigramme et décrire le genre de lien.

Existe-t-il des liens informels avec d'autres organismes, entreprises, associations, individus, ainsi qu'avec d'autres paliers de gouvernement nationaux et internationaux? Si oui, on peut faire le tracé du ou des réseaux, et ce, par niveau et décrire le genre de lien.

### **4.3 Collecte des données**

#### **4.3.1 *La procédure***

Le questionnaire qui se trouve l'Annexe B, élaboré à partir des questions servant à l'expérimentation, a été administré à chacun des organismes participant à cette recherche.

Durant une période de trois à quatre mois, des rencontres individuelles ont été organisées, dans chacune des régions cibles, avec un représentant de chaque organisme participant. L'entrevue a été d'une durée approximative d'une heure trente minutes. Elle a consisté en: une présentation des objectifs de la recherche; l'explication générale du questionnaire, (la personne rencontrée peut avoir sa propre copie mais le chercheur garde la copie originale) et finalement; la réponse aux questions de recherche. Les participants ont fourni certaines réponses directement (lors de l'entrevue) et ont également fait référence à des documents de toutes sortes (rapports, publications, documents audiovisuels, sites web) produits par eux-mêmes.

Chacun des organismes est examiné de façon individuelle et indépendante. Il ne s'agit pas de mesurer le rendement des organismes observés les uns par rapport aux autres, mais bien de faire une comparaison de chacun des modèles de processus de développement des investissements étrangers avec le modèle proposé.

## CHAPITRE 5

### RÉSULTATS

#### 5.1 Introduction

Des représentants de tous les organismes, identifiés comme faisant partie de l'échantillon pour cette recherche, ont répondu au questionnaire (annexe D) au cours d'une entrevue. Dans le cas de la région métropolitaine de Montréal, un organisme supplémentaire a dû être ajouté à la liste initiale: Montréal International. Dans ce cas-ci, la distribution des responsabilités entre Montréal International (Promotion) et la Communauté Urbaine de Montréal (Prospection) étant clairement définie, il était impératif d'analyser ces deux groupes comme étant deux entités distinctes, même si leurs fonctions sont étroitement inter-reliées.

Les objectifs de cette recherche (tableau 7) seront examinés en détail à la fin du présent chapitre (section 5.5). Les hypothèses (tableau 8) seront pour leur part révisées au chapitre 6 (Discussion).

**Tableau 7**

#### **Les objectifs**

1. Élaborer un Modèle du processus de développement des investissements étrangers.
2. Décrire le rôle des intervenants examinés, leurs formes d'organisation ainsi que leurs niveaux d'interdépendance avec leurs partenaires endogènes et exogènes (par rapport à leur territoire) pour chaque territoire à l'étude.
3. Rendre les éléments du Modèle du processus de développement mesurables dans le contexte des territoires à l'étude.
4. Comparer le Modèle du processus de développement avec la pratique dans les territoires choisis.
5. Établir comment mesurer l'efficacité des programmes en fonction du Modèle du processus en utilisant les informations et analyses tirées des trois cas d'étude.

**Tableau 8**  
**Postulat et hypothèses**

<i><u>Postulat:</u></i>	L'efficacité du développement des investissements étrangers peut se mesurer par la croissance ou le développement géo-économique sectoriel(le) du territoire en tenant compte des autres facteurs et interventions.
<i><u>Hypothèses:</u></i>	<p>1) Des différences devraient être observées entre les fonctions et les rôles des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux à cause des différences quant à leurs «ressources», leur potentiel de rayonnement et du fait que les premiers représentent un ensemble de localités ayant chacune ses spécificités.</p> <p>De façon plus précise, on peut s'attendre à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) une plus grande implication des organismes régionaux dans la prospection;</li> <li>b) une plus grande implication des organismes locaux dans la promotion;</li> <li>c) une plus grande implication des organismes locaux dans le service.</li> </ul> <p>2) L'implication des localités et la configuration de leurs programmes, surtout au niveau des choix des secteurs et des orientations des investissements étrangers, varieront d'une localité à l'autre dans la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique.</p>

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord un survol des trois régions. Ensuite, les résultats sont présentés par région et ensuite par palier. Enfin, nous proposons un retour sur les objectifs de la recherche, une série d'observations sur les implications des résultats pour la population visée et une comparaison des résultats avec le processus de référence (figure 2.a).

## **5.2 Survol des trois régions**

Les organismes identifiés et qui ont accepté de participer à l'expérimentation sont identifiés au tableau 9.

**Tableau 9**  
**Organismes par région métropolitaine**

Région	Organisme
1. Région métropolitaine d'Atlanta	1. Metro Atlanta Chamber of Commerce, Economic development 2. Atlanta Development Authority, Commercial Development 3. Cobb County, Economic Development Division 4. Gwinnett County, Economic Development
2. Région métropolitaine de Paris	5. Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises 6. Paris Développement, Comité d'expansion économique de Paris 7. Département des Hauts-de-Seine, Mission économique 8. Département des Seine Saint-Denis, Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis
3. Région métropolitaine de Montréal	9. Montréal International 10. Communauté urbaine de Montréal, Office de développement économique 11. Ville de Montréal, Service du développement économique 12. Ville Saint-Laurent, Service de développement économique 13. Ville de Montréal-Est, Direction générale

La première comparaison entre ces différents organismes peut être proposée concernant leur structure administrative et leurs mandats (tableau 10). Trois des treize organismes sont de niveau régional, neuf sont de niveau local, un seul a un niveau d'intervention régional mais de création fédérale, provinciale, régionale et locale (Montréal International).

Pour ce qui est du type d'organisation, quatre sont des organismes publics, six se classent comme étant sans but lucratif/public et trois sont sans but lucratif/privé.

La catégorisation par activité principale se divise en deux (voir le tableau 11): neuf participants sont des organismes de développement économique et quatre représentent des directions ou des services publics. De plus, trois des treize organismes sont issus de chambres de commerce (une catégorie considérée ici comme des organismes sans but lucratif/privé).

**Tableau 10**  
**Comparaison des structures et mandats des trois régions**

	Niveau d'intervention				Genre d'organisation			
	Fédéral	Provincial /État	Régional	Local	Publique	Privée	Sans but publique	Sans but lucratif/privée
Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta -			■					■
Agence de développement d'Atlanta -				■			■	
Gwinnett -				■				■
COBB -				■				■
Ile-de-France -			■				■	
Paris-Développement -				■			■	
Hauts de Seine -				■	■			
Seine St-Denis -				■			■	
CUM -			■				■	
Montréal -				■	■			
Saint-Laurent -				■	■			
Montréal-Est -				■	■			
Montréal-International* -	■	■	■				■	

\* Montréal International est une structure régionale créée par le gouvernement fédéral, la province de Québec, la communauté urbaine de Montréal, Ville de Laval, les municipalités de la Rive Sud de Montréal et les gens d'affaires de cette région.

Les Mandats ou les Missions traitent, pour l'ensemble des participants, du développement économique en général, bien que le développement industriel fasse aussi partie du mandat de quatre organismes (tableau 11). Le développement commercial est identifié par deux organismes; par contre, un seul groupe est impliqué dans le développement touristique.

Quant à l'identification des orientations de développement économique (tableau 12), elles touchent principalement le développement local/régional et international (dix fois sur treize), et l'orientation nationale n'est identifiée que par trois organismes sur treize.

**Tableau 11**  
**Catégorie d'organisation et mandat/mission**

	Catégorie		Mandat ou Mission				
	Organisme de développement économique	Direction/ service	Chambre de commerce	Développement économique	Industriel	Commercial	Touristique
Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta -							
Agence de développement d'Atlanta -							
Gwinnett -							
COBB -							
Ile-de-France -							
Paris-Développement -							
Hauts de Seine -							
Seine St-Denis -							
CUM -							
Montréal -							
Saint-Laurent -							
Montréal-Est -							
Montréal-International -							



Tous les organismes sont orientés vers le développement des petites et moyennes entreprises/multinationales (P.M.E./M.N.) nouvelles et douze sur treize le sont aussi vers des P.M.E./M.N. existantes.

De plus, les organismes ont choisi de mettre l'accent, à travers leur mandat ou leur mission, sur des approches de promotion et/ou prospection. Dix organismes sur treize indiquent qu'ils font la promotion de leur territoire et la prospection d'entreprises, tandis que deux font exclusivement de la promotion et un seul ne fait que de la prospection.

Ces mêmes approches visent des interventions à différentes échelles. Deux organismes interviennent à l'échelle locale seulement; deux autres interviennent aux échelles locale et extérieure (hors de son territoire mais à l'intérieur du pays); et trois organismes interviennent aux trois échelles, soit locale, extérieure et internationale. De plus, deux des treize organismes disent agir uniquement aux échelles extérieure et internationale; et quatre interviennent à l'échelle internationale seulement.

### **5.3 Les résultats par région**

Dans cette section, les réponses au questionnaire (annexes B et C) sont regroupées par région métropolitaine. Le but est de comparer, pour une même région, les pratiques de développement des investissements étrangers et de tenter d'établir des liens entre ces pratiques locales et régionales, et le modèle théorique proposé à la figure 2.

Pour chacune de ces régions métropolitaines, les réponses aux questions concernant les étapes du processus sont compilées et décrites. Elles serviront à valider l'existence des éléments du processus ou à les invalider.

### 5.3.1 Région métropolitaine d'Atlanta

Située en Georgie, aux États-Unis, la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta est l'organisme régional responsable du développement des investissements étrangers. Son mandat est de *«promouvoir l'exportation de biens et de services à partir de la région métropolitaine d'Atlanta et promouvoir la région comme site d'investissement»* (traduit de International Atlanta, 1998, p.6)

La population totale de cette région est de 3,4 millions d'habitants. Elle représente 44% de la population de l'État de la Georgie et 1,3% de la population des États-Unis. La population active est de 1,9 million de personnes soit 56% de la population de la région. Métro Atlanta est localisé au sud-est des États-Unis (au coeur d'une population de 44 millions d'habitants), au centre des États du Tennessee, des Carolines du Nord et du Sud, de l'Alabama, du Mississippi, de la Floride et au centre de la Georgie. Le total des investissements étrangers en 1996 était de 13,6\$ milliards (U.S.).

Les résultats obtenus dans cette section proviennent exclusivement des réponses au questionnaire d'entrevue et de l'ensemble de la documentation recueillie pour cette région (International Atlanta, 1998, Forward Atlanta, 1995 et 1996 et sites WEB). Dans cette région (figure 8), quatre organismes furent l'objet d'entrevues (Metro Atlanta Chamber of Commerce, Economic Development; Atlanta Development Authority, Commercial Development; Cobb County, Economic Development Division, et; Gwinnett County, Economic Development).

**Figure 8**  
**Région métropolitaine d'Atlanta**



Source: Forward Atlanta (1998b) p.7.

### 5.3.1.1 Les ressources de promotion et de prospection existantes

De façon générale, les informations contenues dans cette section proviennent des différentes entrevues avec les organismes de cette région métropolitaine et de différentes sources telles que mentionnées dans la section 5.3.1.

Les ressources se divisent en quatre types, soit: les ressources humaines, financières, physiques et structurelles. Précisons que les ressources physiques sont celles qui demandent une attention particulière car elles sont différentes pour la promotion et pour la prospection. Les ressources *physiques de promotion* du territoire peuvent être connues à partir des répertoires, des listes et des inventaires décrivant le territoire, des sites, des secteurs industriels et autres avantages socio-économiques de la région. Par contre, les ressources *physiques de prospection* sont identifiées par des répertoires, des listes et des inventaires décrivant les regroupements d'industries existantes, représentant les forces et les faiblesses sectorielles du territoire.

De plus, les ressources d'un organisme de développement économique peuvent être divisées en trois catégories: les *ressources primaires* - celles intrinsèques à l'organisme; les *ressources secondaires* - celles provenant d'organismes partenaires (villes et gouvernements associés, etc.), et; les *ressources tertiaires* - celles provenant des organismes intermédiaires (banques, firmes comptables et autres...). Pour les fins de la présente étude, seules les *ressources primaires* de promotion et de prospection de chaque organisme examiné sont répertoriées.

Les ressources de *promotion* examinées se divisent en quatre. D'abord, deux (Cobb et la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes ont indiqué avoir des ressources *humaines* (c'est-à-dire, le personnel de promotion disponible au sein de l'organisme). Le nombre de personnes impliquées varie entre une fraction d'une personne/année jusqu'à 8 personnes/année. Deuxièmement, trois (Cobb, Gwinnett et la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur

quatre possèdent des ressources *financières* - le budget existant pour cette activité varie de 25 000 \$ à 1 000 000 \$(US) selon l'organisme. Troisièmement, trois (Cobb, Gwinnett et la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes ont identifié leurs ressources *physiques* sous différentes formes et par différents moyens. Par exemple, des études ont été réalisées par des firmes indépendantes où certains avantages socio-économiques de la région ont été mis en évidence (ces études sont confidentielles donc impossibles de citer). Enfin, trois (Cobb, Gwinnett et la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre ont identifié des ressources *structurelles*, soit d'autres organismes partenaires oeuvrant sur le même territoire.

Les ressources de *prospection* se divisent également en quatre types. D'abord, les quatre organismes possèdent des ressources *humaines* dédiées à cette fonction, soit entre 2 et 9 personnes par organisme. Des ressources *financières* sont présentes aussi dans chacun des quatre organismes. Elles varient entre 15 000 \$ et 800 000 \$(US) par année. Des ressources *physiques* sont répertoriées dans la forme de rapports et de listes décrivant les types d'industries existantes représentant les forces du territoire; elles sont répertoriées par les quatre organismes (p.ex.: l'étude de P.H.H. Fantus (1992) pour le compte du comté de Cobb). Dans cette région, les principales ressources physiques identifiées par les organismes sont:

1. L'industrie du savoir
2. La haute technologie
3. La grande entreprise
4. Les télécommunications
5. La biotechnologie
6. L'informatique
7. La distribution

Enfin, les ressources *structurelles* sont identifiées par tous les organismes de cette région. Chacun identifie explicitement les partenaires avec lesquels il peut interagir

sur son territoire. À titre d'exemple, voici les organismes qui ont été identifiés en plus des quatre principaux déjà examinés.

1. State of Georgia, Ministry of Industry and Trade
2. Georgia Power Company
3. Georgia Research Alliance
4. City of Atlanta
5. Other Utility Companies

### **5.3.1.2      *L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection***

L'analyse des ressources représente l'identification des forces et des faiblesses d'une région ou d'une localité. Cette analyse détermine la base sur laquelle est bâtie toute l'argumentation devant guider et soutenir les efforts de développement des investissements étrangers.

Selon l'analyse des ressources effectuée par les quatre organismes de la région métropolitaine d'Atlanta, voici les ressources disponibles (il est possible et même probable que la disponibilité réelle des ressources identifiées, à l'étape précédente, ne soit plus la même après l'analyse, elles peuvent diminuer ou même augmenter car elles représentent les ressources réellement disponibles pour le développement des investissements étrangers) pour la promotion et pour la prospection des investissements étrangers:

L'analyse du potentiel de *promotion* par rapport aux ressources *humaines*, soit le personnel disponible pour la promotion, indique que deux (Cobb et la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes possèdent de telles ressources. Un des organismes (Gwinnett) répond qu'il transfère cette responsabilité à un palier supérieur (State of Georgia). Le

nombre de personnes disponibles varie de 4 à 10, en tenant compte du personnel disponible (à temps plein ou à temps partiel) dans les autres services de ces organismes. Deux organismes possèdent des ressources *financières*, le budget disponible pour cette activité variant de 25 000 \$ à 1 000 000 \$(US). L'analyse des ressources *physiques* est entreprise par trois (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes participants. On y retrouve pratiquement les mêmes éléments déjà identifiés à l'étape précédente (Identification des ressources) sauf pour un organisme (Gwinnett) qui a cerné des axes plus précis. À titre d'exemple, cet organisme a souligné la localisation géographique de son territoire par rapport à l'ensemble de l'activité économique de la région, la proximité de l'aéroport et des autres infrastructures. Les ressources *structurelles*, pour leur part, se concentrent autour des organismes déjà identifiés, et ce, pour trois (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes visés.

L'analyse du potentiel de *prospection* se concentre lui aussi autour des mêmes ressources. Des ressources *humaines* se retrouvent au sein des quatre organismes examinés ici. Donc, le nombre d'individus potentiellement engagés dans la prospection varie de 2 à 9 par organisme. Des ressources *financières*, après analyse, demeurent accessibles chez les quatre groupes, le budget disponible pour cette activité a changé et varie maintenant de 15 000 \$ à 800 000 \$(US) par année. Trois organismes (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre ont examiné leurs ressources *physiques* et ont conservé les mêmes priorités sectorielles tels qu'identifiées précédemment. Les ressources *structurelles* pour la prospection font l'objet d'une analyse pour chacun des quatre organismes. Les organismes partenaires demeurent les mêmes que ceux identifiés précédemment (identification des ressources).

L'identification du potentiel fait suite à l'analyse des ressources. Elle permet de mettre en relief l'ensemble des éléments favorables d'un territoire et de les orienter vers la promotion et la prospection de celui-ci. Tous les organismes ont fait cette étape et ont fourni une liste précise de ces avantages. Voici l'ensemble des avantages exprimés au niveau de la *promotion* (cette énumération n'est qu'une illustration des arguments utilisés dans la région d'Atlanta pour sa promotion):

1. Niveau d'éducation (Education level)
2. Climat de l'emploi (Employment climate)
3. Infrastructure (Transports & telecommunications)
4. Programme de crédit de taxes à l'emploi  
(Job tax credit program)
5. Localisation (Location)
6. Coûts peu élevés pour faire des affaires  
(Low costs of doing business)
7. Communauté pro-affaires (Pro-business community)
8. Qualité de vie (Quality of life)
9. Qualité des écoles (Quality of schools)
10. Base économique forte (Strong economic base)
11. Universités (Universities)

Voici les avantages exprimés au niveau de la *prospection*:

1. Compagnies de haute-technologie existantes  
(Actual high tech firms)
2. Services aux entreprises (Back offices)
3. Biomédical (Bio-medical)
4. Biotechnologie (Bio-technology)
5. Sièges sociaux d'entreprises (Corporate head quarters)
6. Centre de distribution (Distribution centers)

7. Manufacturiers de haute-technologie (High technology manufacturing)
8. Compagnies d'électricité (Power Companies)
9. Logiciels (Software)
10. Fournisseurs actuels de compagnies en télécommunications (Suppliers of existing telecom companies)

### **5.3.1.3      *Le choix d'orientations prioritaires***

Les orientations prioritaires sont choisies en fonction des analyses stratégiques de l'organisme. Comme pour l'inventaire et l'analyse des ressources, les orientations prioritaires sont orientées vers la promotion et la prospection des investissements étrangers.

Les orientations de *promotion* se composent de deux éléments complémentaires: les médias et les messages. Trois (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes ont choisi une orientation de promotion. Le quatrième (Agence de développement d'Atlanta) a choisi de transférer cette responsabilité au niveau régional. Les types de média privilégiés comprennent:

1. Annonces (magazine ou autre)
2. Brochures
3. Internet (Site Web)
4. Journaux économiques (p. ex.: Wall Street)
5. Magazines à bord des avions
6. Suppléments dans des magazines
7. Vidéo

Afin de promouvoir le territoire, deux organismes (Cobb et Gwinnett) ont choisi comme point saillant des messages orientés vers l'image du territoire. Trois organismes (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur

quatre ont choisi la mise en valeur des qualités du territoire et ont choisi de cibler certains secteurs industriels. Un seul organisme (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) a choisi de cibler explicitement certains pays ou régions du monde.

Les orientations de *prospection* sont, pour leur part, composées de ces éléments: les secteurs industriels, et les pays cibles, ou les deux. Un organisme (Gwinnett) a choisi une orientation par secteur cible, un (Cobb) par pays cible, et un (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) par les deux méthodes.

Pour les orientations choisies par secteurs prioritaires, deux (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes ont choisi cette avenue. À titre d'exemple, voici la liste des principaux secteurs visés par ces deux organismes:

1. Biomédical
2. Haute technologie (Fabrication)
3. Programmation informatique
4. Télécommunications

De façon plus spécifique, les orientations de prospection de ces secteurs choisis sont divisés de trois façons. Deux (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) ont choisi une orientation sectorielle générique et une orientation regroupée par grappes industrielles («cluster»). Un organisme (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) a choisi de cibler directement certains investissements.

Pour ce qui est de l'orientation par pays cible, deux organismes (Cobb et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) l'ont choisie parce que: ces pays et les entreprises qui s'y trouvent sont déjà largement représentés sur leur territoire, ces pays représentent des centres économiques mondiaux importants et c'est dans ces

pays que se trouvent les opportunités, selon leur analyse. Les pays ciblés par ces deux organismes sont:

1. Allemagne
2. Canada
3. France
4. Grande Bretagne
5. Japon
6. Pays Bas

#### **5.3.1.4      *Le choix des approches***

Parmi les choix d'approches utilisés, trois (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre choisissent les deux approches, soit de promotion et de prospection. Un seul (Agence de développement d'Atlanta) n'a choisi que l'approche de promotion.

L'approche de promotion *générique* (voir figure 2.b) est utilisée partout. Par contre, l'approche *sectorielle* n'est présente que chez deux organismes (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre.

L'approche de prospection *réactive* fait l'unanimité des quatre organismes examinés. L'approche *pro-active* est poursuivie par deux organismes (Cobb et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) mais l'approche *pro-active directe* et *interactive* est l'affaire d'un seul organisme (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta). Pour l'approche *corporative*, deux organismes (Cobb et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre l'ont sélectionnée.

### 5.3.1.5 *Les actions de promotion et de prospection*

Selon le choix des approches mentionné précédemment, les actions de *promotion* génériques sont pratiquées par les quatre organismes. Les actions de *promotion* sectorielles le sont par deux (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre. Ceci implique que les actions de promotion seront génériques pour toutes et sectorielles pour ces deux dernières. Les grandes composantes des actions génériques et sectorielles utilisées sont présentées au tableau 13.

**Tableau 13**  
**Actions génériques et sectorielles**  
**Région d'Atlanta**

Actions génériques	Actions sectorielles
1. Présentations aux intermédiaires	1. Appels
2. Publications	2. Participation à des événements
3. Site Web	3. Publications spécifiques
4. Suppléments dans les magazines	4. Relations publiques

Les interventions portent sur des cibles particulières, avec des messages particuliers, en utilisant des produits spécifiques, et ce, pour les quatre organismes (voir le tableau 14 pour quelques exemples).

**Tableau 14**  
**Cibles, messages et produits de promotion**  
**Région d'Atlanta**

Cibles	Messages	Produits
• Décideurs	• Meilleur endroit dans le Monde pour investir	• Vidéo • Site Web • Envois postaux
• Compagnies de haute-technologie	• Localisation • Communauté de haute-technologie	• Site Web • Publications

Un seul organisme (Gwinnett) fait appel à des interventions/campagnes particulières. Celles-ci portent sur la promotion des avantages du territoire en faisant des campagnes dans les journaux, en faisant la promotion du site Web et par la présentation de vidéos sur les réseaux locaux.

Les actions de *prospection* sont divisées en deux: les actions réactives, pratiquées par les quatre organismes, et les actions pro-actives pratiquées par seulement deux organismes (Cobb et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta). Le tableau 15 fournit quelques exemples.

**Tableau 15**  
**Exemples d'actions réactives et pro-actives**  
**Région d'Atlanta**

Actions réactives	Actions pro-actives
1. Maintien d'une base de données d'investisseurs potentiels	1. Identification de compagnies étrangères
2. Maintien d'une base de données socio-économiques	2. Rencontres face à face

Les actions pro-actives, pour leur part, sont pratiquées par deux (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes et on utilise les trois approches déjà mentionnées (directe, interactive et corporative).

Pour ces deux organismes ayant une approche pro-active, les grands choix d'interventions sont favorisés pour chacune des approches privilégiées, soit les cibles, les messages et les produits qui sont présentés sommairement au tableau 16.

**Tableau 16**  
**Cibles, messages et produits de prospection**  
**Région d'Atlanta**

Cibles	Messages	Produits
1. Preneurs de décisions	1. Aide de l'état 2. Éducation 3. Établissements de recherche 4. Main d'oeuvre 5. Qualité de la vie	1. Annonces 2. Conférences 3. Présentation aux intermédiaires 4. Séminaires 5. Site Web 6. Suppléments magazines

Les deux organismes (sur les quatre de la région d'Atlanta) faisant appel à des interventions/activités particulières (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) ont identifié la même catégorie d'intervention, soit la rencontre «un à un» comme étant celle privilégiée. Ceci implique des ressources humaines de qualité supérieure.

#### **5.3.1.6      *Le service aux investisseurs potentiels***

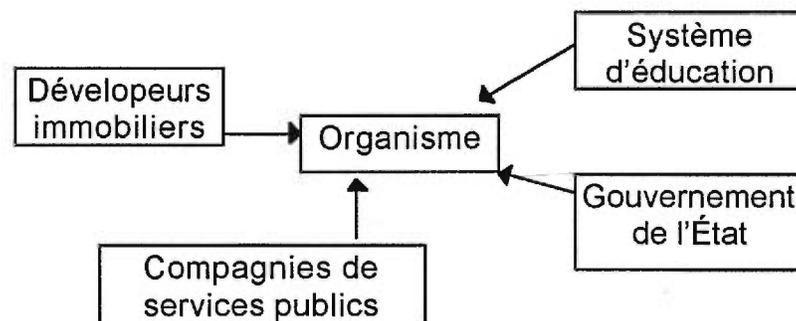
Étant une structure réactive répondant aux demandes générées par les actions de promotion et par les actions de prospection, le service aux investisseurs peut être facilement illustré par un organigramme des quatre organismes. Il existe donc une structure fonctionnelle pour chacun.

Le service demande une implication totale ou partielle dans le cheminement d'un dossier d'un investisseur potentiel. Les dossiers sont suivis et même poussés jusqu'à la réalisation du projet d'investissement par tous les participants de cette région.

Les priorités de services aux investisseurs potentiels existent mais varient entre les quatre organismes. Aucun des quatre organismes participants n'a de priorité de service par pays. Deux en ont selon le secteur industriel et selon l'envergure du projet (Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta). Les quatre ont d'autres formes de priorité, à savoir: selon l'état d'avancement du projet, selon l'impact économique potentiel, ou selon le fait que le projet soit relié avec une entreprise existante sur le territoire.

Il existe un réseau de services pour ces investisseurs potentiels (auprès des partenaires) pour deux d'entre eux (Cobb et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta). La figure 9 présente un exemple du schéma de services et son fonctionnement. Selon les réponses obtenues, aucun organisme ne transmet son dossier à un autre palier. Le réseau illustré à la figure 9 en est un de fournisseur d'information venant soutenir le service de chacun des organismes.

**Figure 9**  
**Réseau de services génériques**  
**Région d'Atlanta**



### 5.3.1.7 *Les résultats*

Deux types de résultats sont recherchés: les résultats *intermédiaires* provenant des activités de promotion et de prospection, et les résultats *finaux* générés par l'arrivée de nouveaux investissements sur le territoire.

Les résultats des *actions de promotion* et de *prospection* se mesurent principalement par le nombre de nouveaux investisseurs potentiels identifiés, et le *service*, par le nombre de dossiers réalisés.

### ***Résultats intermédiaires***

Les résultats spécifiques de la promotion se mesurent par des enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels: un seul organisme (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre le fait avec l'aide d'un consultant externe.

L'évaluation de chaque produit, outil ou message est effectuée par trois organismes (Gwinnett, Agence de développement d'Atlanta et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta). L'évaluation prend la forme de révision par les agents d'investissement ou par un constat de fin d'année ou de fin de cycle de planification, et ce, de façon informelle.

Le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits est évalué par deux organismes (Cobb et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta). Un système de suivi de la distribution des produits permet à un (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) d'y arriver et l'autre (Cobb) de compter le nombre de demandes directes reçues de la part des investisseurs potentiels suite à la réception de ces produits.

Tous les quatre mesurent le nombre de produits et activités effectuées (un autre résultat intermédiaire). Cette mesure prend la forme d'un rapport par activité, qui est repris de façon cumulative dans le rapport annuel de chaque organisme.

La mesure du nombre d'investisseurs potentiels identifiés fait l'unanimité par les quatre organismes. Les systèmes de suivi de dossiers, les rapports d'activité, les rapports mensuels, les rapports au conseil d'administration et les rapports annuels sont tous des exemples de moyens utilisés.

Le nombre d'activités effectuées est mesuré par tous les quatre organismes ou tend à l'être car un (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre indique que cette mesure est en phase de mise à exécution.

### ***Résultats finaux***

Les résultats spécifiques de la *prospection* sont mesurés par le calcul de tous les nouveaux investissements; trois organismes (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) sur quatre le font. Les façons de mesurer prennent la forme suivante: soit par le nombre de nouveaux permis de construction émis ou par des sondages auprès des courtiers immobiliers et promoteurs privés. Le tout est présenté dans le rapport annuel de l'organisme.

La croissance des investissements par secteurs cibles n'est pas mesurée.

Le nombre d'entreprises existantes maintenues ou retenues est examiné par un seul organisme (Cobb), et ce, à tous les deux ans, en faisant un sondage auprès des entreprises en place et celles qui ont quitté le territoire.

Le nombre d'expansions d'entreprises existantes est examiné par trois (Cobb, Gwinnett et Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) des quatre organismes, et ce, via des sondages.

Par contre, les investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et R&D) ne sont pas mesurés.

#### **5.3.1.8      *Méthode d'évaluation du processus***

Il n'existe aucune méthode d'évaluation théorique du processus de développement des investissements étrangers au sein de ces quatre organismes. Par contre, trois

ont un processus d'évaluation pratique. Les composantes changent d'un à l'autre. Dans un cas (Agence de développement d'Atlanta), le rapport annuel sert de processus d'évaluation; dans un autre (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta) on parle d'évaluation quantitative, et; dans le troisième cas (Gwinnett), le processus est évalué dans le rapport mensuel au conseil (seulement dans la partie qui suit l'identification des investisseurs potentiels jusqu'à l'implantation).

Concernant la remise en question des orientations prioritaires, trois organismes (Cobb, Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta et Agence de développement d'Atlanta) possèdent un tel mécanisme. Le mode de fonctionnement de ce mécanisme prend la forme: d'une révision semi-annuelle des objectifs (selon les réalisations et en fonction des changements budgétaires); d'une révision annuelle par les employés, ou; à tous les 3 à 5 ans par un sondage auprès de la clientèle et des membres de l'organisme.

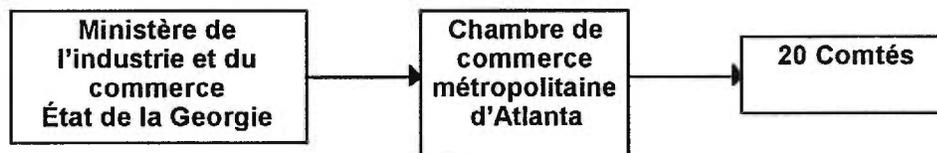
Un mécanisme de remise en question du choix des approches existe pour trois (Cobb, Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta et Agence de développement d'Atlanta) des quatre organismes. Le mode de fonctionnement de ce mécanisme prend la forme: d'une révision annuelle du plan d'affaires; d'une révision annuelle par les employés, ou; à tous les 3 à 5 ans, par un sondage auprès de la clientèle et des membres de l'organisme.

### **5.3.1.9      *Les liens formels et informels***

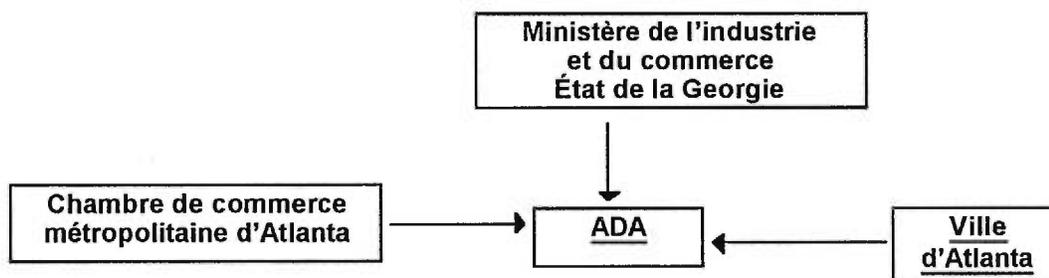
Il existe des liens formels pour chacun des quatre organismes, principalement une hiérarchie de représentation avec d'autres organismes et paliers de gouvernement. Par exemple, la Chambre de commerce d'Atlanta métropolitain représente les 20 comtés qui la composent et le comté de Cobb représente les différentes municipalités qu'il regroupe. Ces réseaux formels sont illustrés à la figure 10.

**Figure10**  
**Liens formels des organismes**  
**Région d'Atlanta**

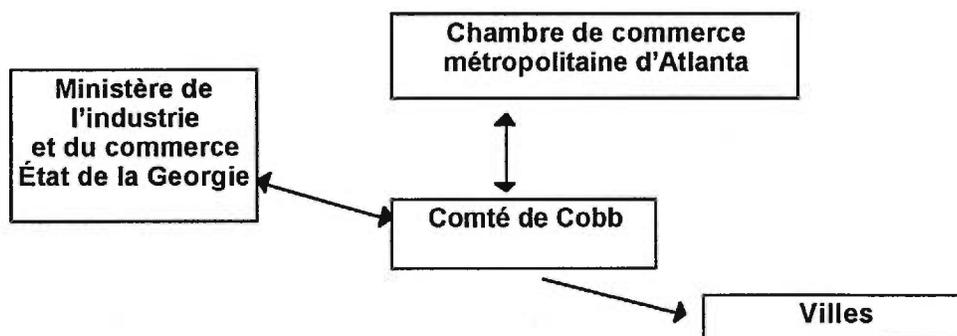
**Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta (CCMA)**



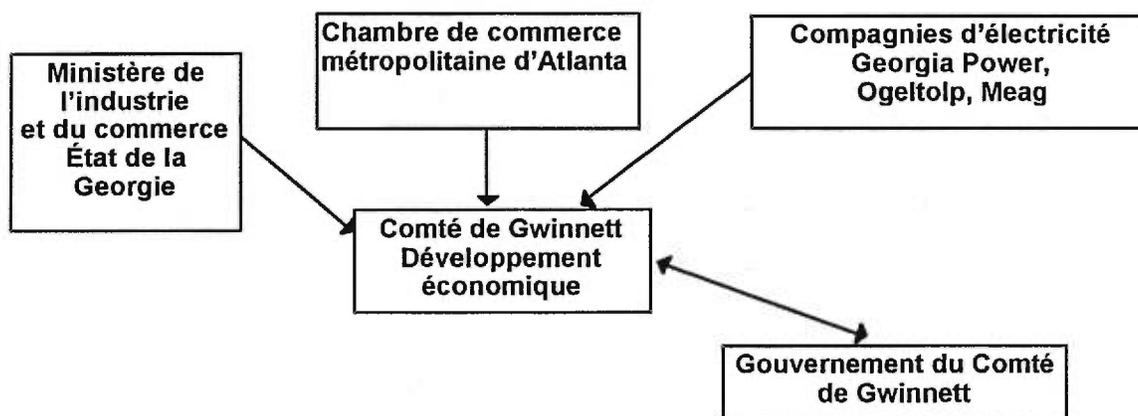
**Agence de développement d'Atlanta (ADA)**



**Comté de Cobb**



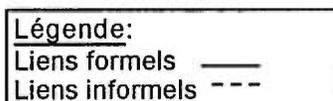
### Comté de Gwinnett



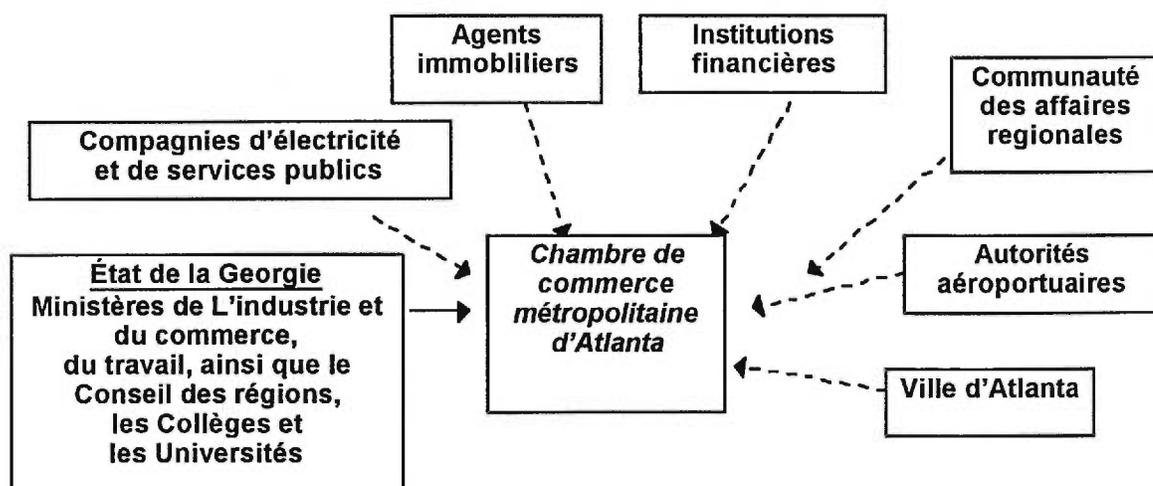
De plus, il existe des liens informels pour chacun des quatre organismes, principalement: une hiérarchie de représentation, une collaboration pour l'identification des investisseurs potentiels et un travail d'équipe pour le service (avec d'autres organismes et paliers de gouvernement). Ces réseaux informels sont illustrés à la figure 11.

### Figures 11

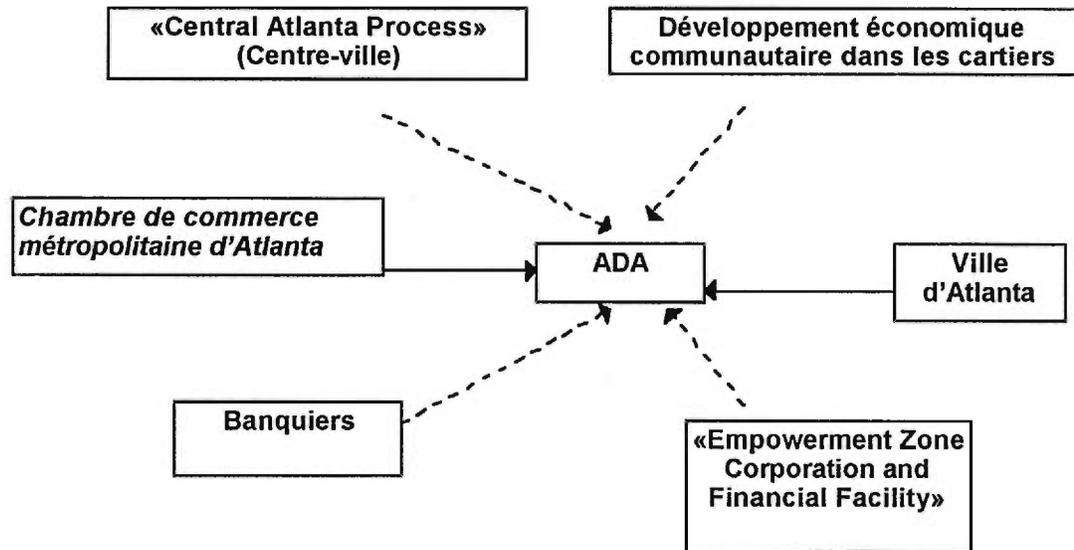
#### Réseaux informels des organismes Région d'Atlanta



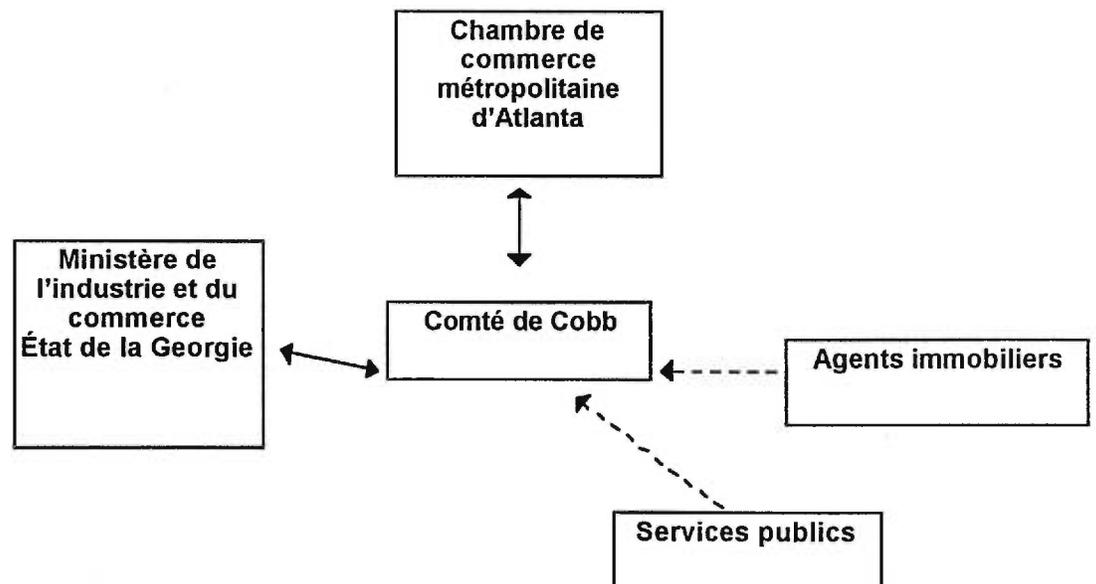
### Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta (CCMA)



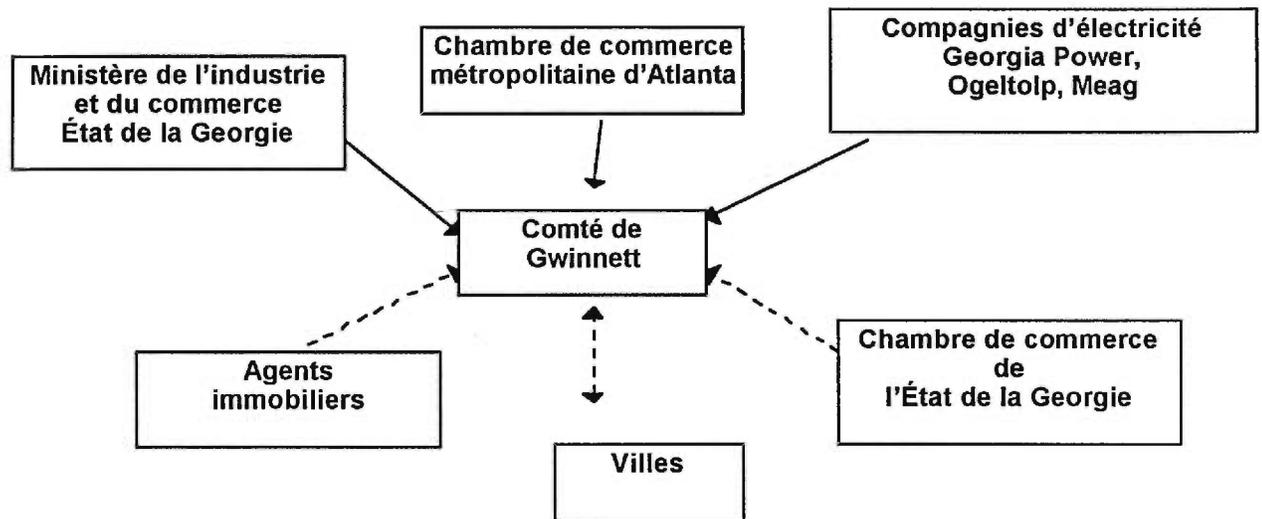
Agence de développement d'Atlanta



Comté de Cobb



### Comté de Gwinnett



### 5.3.2 Région métropolitaine de Paris

Situé au centre nord de la France, le conseil régional de l'Ile-de-France (par l'agence pour l'implantation des entreprises, AIE) est l'organisme régional responsable du développement des investissements étrangers. Son mandat est le suivant:

« L'Ile-de-France offre un environnement favorable à l'entreprise. Le Conseil régional articule sa politique en faveur du développement économique autour de cinq axes: la réaction, le développement des PME, l'innovation et les transferts de technologies, l'exportation, l'implantation d'entreprises étrangères dans la région».

(site WEB, Ile-de-France)

La mission est d'...

« Informer les entreprises étrangères sur l'ensemble des atouts de la Région Ile-de-France, les assister dans la mise en œuvre du projet de localisation, et faciliter l'installation».

(Ile-de-France, Agence..., pochette, lettre d'introduction)

La population totale de cette région est de 11 millions d'habitants. Elle représente 19% de la population de la France. La population active est de 5 millions de personnes soit 45% de la population de la région. Dans un rayon de 500 km, l'Ile-de-France est au centre d'un bassin de population de 100 millions d'habitants. Le total des investissements étrangers en 1995 était de 162 milliards \$(U.S.) pour l'ensemble de la France.

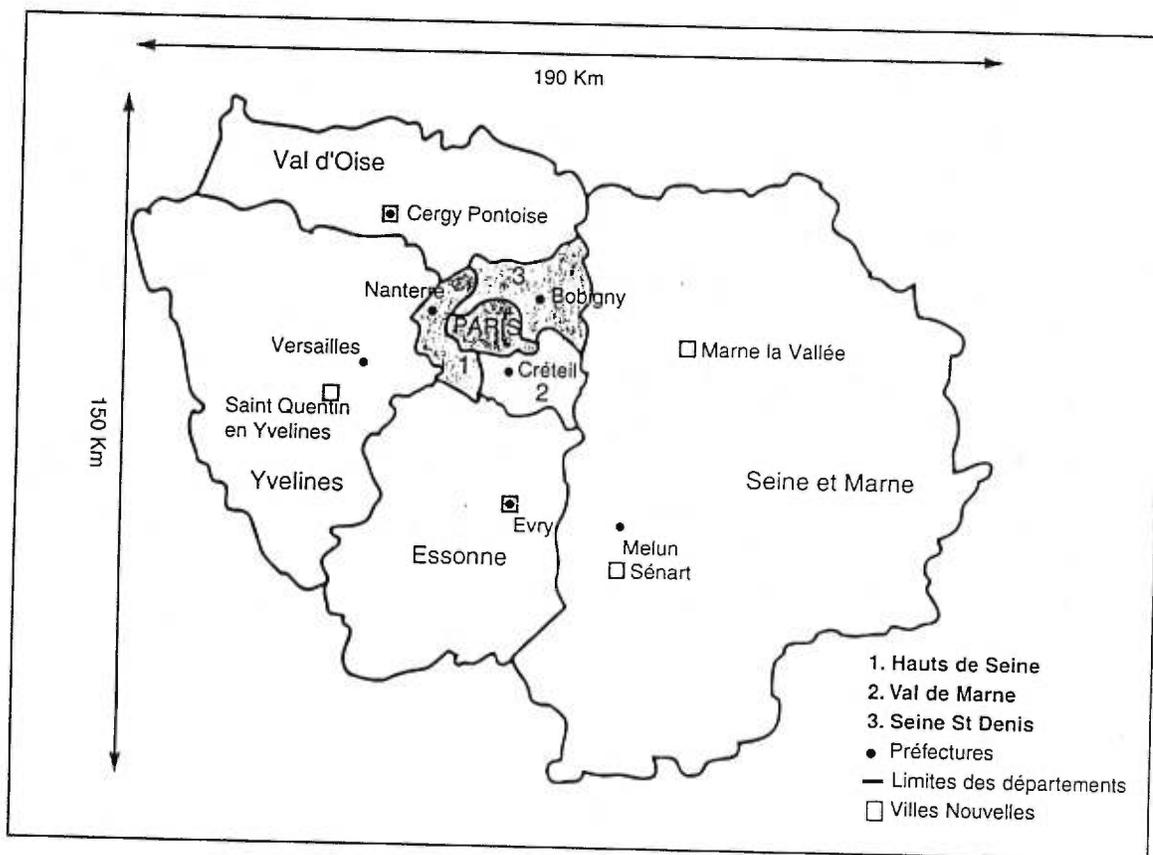
Les résultats obtenus dans cette section proviennent exclusivement des réponses au questionnaire d'entrevue et de l'ensemble de la documentation recueillies pour cette région (site WEB, Ile-de-france; AIE, pochette, lettre d'introduction Ile-de-France; Friend, France Faits et chiffres). Dans cette région (figure 12), quatre organismes furent l'objet d'entrevues (Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises; Paris Développement, Comité d'expansion économique de Paris; Département des Hauts-de-Seine, Mission économique; et Département de Seine Saint-Denis, Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis).

### **5.3.2.1      *Les ressources de promotion et de prospection existantes***

De façon générale, les informations contenues dans cette section proviennent des différentes entrevues avec les organismes de cette région métropolitaine et de différentes sources telles que mentionnées dans la section 5.3.2.

Les ressources se divisent ici aussi en quatre types, soit: les ressources humaines, financières, physiques et structurelles. Précisons que les ressources physiques sont celles qui demandent une attention particulière car elles présentent des différences plus significatives que les autres ressources au niveau de la promotion et de la prospection. Les ressources *physiques de promotion* du territoire peuvent être connues à partir des répertoires, des listes et des inventaires décrivant le territoire, les sites, les secteurs industriels et autres avantages socio-économiques de la

**Figure 12**  
**Région métropolitaine de Paris**



Source: Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises, pochette.

région. Par contre, les ressources *physiques de prospection* sont identifiées par des répertoires, des listes et des inventaires décrivant les regroupements d'industries existantes, représentant les forces et les faiblesses sectorielles du territoire.

Les ressources d'un organisme de développement économique sont divisées en trois, comme pour Atlanta: les ressources primaires - celles intrinsèques à l'organisme; les ressources secondaires - celles provenant d'organismes partenaires (villes et gouvernements associés), et; les ressources tertiaires - celles provenant des organismes intermédiaires. Comme pour Atlanta, seules les ressources primaires de promotion et de prospection de chaque organisme examiné sont répertoriées.

Les ressources de *promotion* examinées se divisent en quatre. Tous les quatre organismes ont indiqué avoir des ressources *humaines* (le personnel de promotion disponible au sein de l'organisme). Le nombre varie entre une personne/année et douze personnes/année. À noter que l'un des organismes (Hauts-de-Seine), au niveau local, dit avoir transféré l'identification des ressources de promotion au palier régional. Trois (Seine St-Denis, Hauts-de-Seine et Ile-de-France) sur quatre possèdent des ressources *financières* consacrées à la promotion - le budget existant pour cette activité variant de 250 000 (FF) à 2 millions (FF). Trois (Seine St-Denis, Hauts-de-Seine et Ile-de-France) des quatre organismes ont identifié leurs ressources *physiques*. En voici quelques unes: des études ont été réalisées par des firmes indépendantes (p.ex.: l'étude de Ernst & Young [1993] pour le compte de l'Ile-de-France), un répertoire des zones économiques est tenu à jour, ainsi qu'un Atlas économique (Seine St-Denis) dans lequel figurent certains avantages socio-économiques de la région.

Trois (Seine St-Denis, Paris Développement et Ile-de-France) sur quatre ont identifié des ressources *structurelles*, soit la présence d'autres organismes partenaires oeuvrant sur le même territoire.

Les ressources de *prospection* se divisent aussi en quatre catégories. Deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes possèdent des ressources *humaines*. Malheureusement, le nombre de personnes impliquées par organisme n'est pas disponible. Il faut noter que l'un des organismes (Hauts-de-Seine), au niveau local, dit avoir transféré l'identification des ressources de prospection au palier régional. Des ressources *financières* pour la prospection sont présentes aussi dans deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes. Elles varient entre 4 millions (FF) et 12 millions (FF) par année. Les ressources *physiques* se trouvent dans des rapports et des listes décrivant les types d'industries existantes. Celles-ci représentent les forces du territoire; elles sont répertoriées par deux (Seine St-Denis et Ile-de-France) des quatre organismes. Dans l'ensemble, les principales ressources physiques identifiées par les organismes sont les secteurs de:

1. L'agro-alimentaire
2. L'automobile
3. L'électronique
4. L'informatique
5. La chimie/pharmacie
6. Le textile
7. Les cosmétiques
8. Les finances
9. Les produits médicaux
10. Les télécommunications

Les ressources *structurelles* sont identifiées par tous les organismes de cette région et chacun a préparé des listes de partenaires avec lesquels il peut interagir sur le territoire. À titre d'exemple, voici les organismes ou intervenants qui ont été identifiés en plus des quatre principaux déjà examinés:

1. Invest in France - DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale)
2. Agence d'implantation des entreprises (AIE)
3. Avocats
4. Sociétés

### **5.3.2.2      *L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection***

Selon l'analyse des ressources effectuée par les quatre organismes de la région métropolitaine de Paris, on peut établir les ressources disponibles pour la promotion et pour la prospection des investissements étrangers dans cette région.

L'analyse du potentiel de *promotion* par rapport aux ressources *humaines* (le personnel disponible pour la promotion) indique qu'un seul (Ile-de-France) des quatre organismes possède de telles ressources. Un des organismes (Hauts-de-Seine) répond qu'il transfère cette responsabilité à un palier supérieur (AIE). Le nombre de personnes disponibles varie entre 1 et 12. Deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France) possèdent des ressources *financières* comprenant le budget disponible pour cette activité variant entre 2 et 2,3 millions (FF). L'analyse des ressources *physiques* est pratiquée par deux des quatre organismes participants (Paris Développement et Ile-de-France). On y retrouve pratiquement les mêmes éléments déjà identifiés à l'étape précédente (Identification des ressources) sauf pour un organisme (Paris Développement) qui a cerné un axe plus précis, c'est-à-dire l'innovation. Les ressources *structurelles*, pour leur part, se concentrent autour des organismes déjà identifiés, et ce, pour deux (Seine St-Denis et Ile-de-France) des quatre organismes visés.

L'analyse du potentiel de *prospection* se concentre lui aussi autour des ressources *humaines*, qui sont présentes au sein de deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes examinés ici. Par exemple, le nombre d'individus potentiels varie entre 1 et 6 par organisme pour la prospection. Des ressources *financières*, après que l'analyse soit accomplie, sont toujours disponibles chez deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes; le budget disponible pour cette activité varie aujourd'hui entre 2,3 millions (FF) et 4 millions (FF) par année. Deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes ont examiné leurs ressources *physiques* et ont maintenu les mêmes items dominants, identifiés précédemment. Enfin, les ressources *structurelles* font l'objet d'une analyse pour trois (Seine St-Denis, Paris Développement et Ile-de-France) des quatre groupes. Les organismes partenaires demeurent les mêmes que ceux identifiés précédemment (identification des ressources de prospection).

L'identification du potentiel fait suite à l'analyse des ressources. L'identification du potentiel permet de souligner l'ensemble des éléments favorables d'un territoire et de s'en servir pour la promotion et la prospection du territoire. Tous les organismes ont entrepris cette étape et ont fourni une liste précise de ces éléments. Voici l'ensemble des avantages exprimés au niveau de la *promotion*:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Aménagement et environnement          | 7. Politiques fiscales                    |
| 2. Communications                        | 8. Potentiel de R&D                       |
| 3. Concentration des centres de décision | 9. Présence d'entreprises multinationales |
| 4. Enseignement                          | 10. Productivité                          |
| 5. Infrastructure                        | 11. Qualité de la main-d'oeuvre           |
| 6. Innovation                            | 12. Réseaux de transport                  |

L'ensemble des avantages exprimés au niveau de la *prospection* (c'est-à-dire, les secteurs d'activités prioritaires) s'établit comme suit:

1. Activités tertiaires axés sur l'international
2. Aéronautique
3. Automobile
4. Imprimerie
5. Informatique
6. Pôles d'excellence
7. Port multi-modal
8. Sièges sociaux
9. Télévision et cinéma

### **5.3.2.3      *Le choix d'orientations prioritaires***

Les orientations prioritaires sont choisies en fonction des analyses stratégiques de l'organisme.

D'une part, les orientations de *promotion* se composent de deux éléments complémentaires: les médias et les messages. Tous les quatre organismes ont choisi une orientation de promotion même si l'un d'eux (Seine St-Denis) a choisi de transférer cette responsabilité au niveau régional (AIE). L'ensemble des types de médias privilégiés par ces organismes sont:

1. Carte d'espace économique
2. Conférence
3. Site Web
4. Accueil des missions vers Paris
5. Plaquette promotionnelle
6. Publicité (ciblée et sectorielle)
7. Rencontre face à face

## 8. Vidéo

Afin de promouvoir le territoire, deux organismes (Hauts-de-Seine et Ile-de-France) ont choisi de miser sur des messages orientés vers l'image du territoire. Deux organismes (Hauts-de-Seine et Paris Développement) sur quatre ont choisi la mise en valeur des qualités du territoire. Trois organismes (Hauts-de-Seine, Paris Développement et Ile-de-France) ont choisi de cibler certains secteurs industriels. Deux (Hauts-de-Seine et Ile-de-France) ont choisi de cibler directement certains pays ou régions mondiales.

D'autre part, les orientations de *prospection* sont composées de ces éléments: les secteurs industriels, les pays cibles, ou les deux. Deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France) seulement ont choisi les deux orientations, soit: par secteur cible et par pays cible. Les deux autres mentionnent avoir transféré cette responsabilité à l'AIE.

Pour les orientations choisies par secteur prioritaire, deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes ont choisi cette avenue: à titre d'exemple, voici la liste des principaux secteurs visés:

- |                  |                                  |
|------------------|----------------------------------|
| 1. Assurance     | 7. Informatique                  |
| 2. Banque        | 8. Pharmacie santé               |
| 3. Biomédical    | 9. Services aux entreprises      |
| 4. Communication | 10. Services aux particuliers    |
| 5. Environnement | 11. Technologie de l'information |
| 6. Finance       |                                  |

De façon plus spécifique, les orientations de prospection par rapport à ces secteurs choisis sont divisées en trois. Un organisme (Paris Développement) a choisi une orientation sectorielle générique et deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France), une orientation regroupée par grappe industrielle. Deux organismes (Paris

Développement et Ile-de-France) ont choisi de cibler directement certains investissements.

Concernant l'orientation par pays cible, deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France) l'ont choisi parce que ces pays (donc les entreprises sur le territoire) représentent un potentiel économique important. Ces pays sont:

- |                 |           |
|-----------------|-----------|
| 1. Canada       | 4. Europe |
| 2. Corée du Sud | 5. Japon  |
| 3. États-Unis   | 6. Taiwan |

#### **5.3.2.4      *Le choix des approches***

Parmi les choix d'approches à utiliser, deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France) sur quatre choisissent les deux approches: promotion et prospection. Un seul (Hauts-de-Seine) n'a choisi que l'approche de promotion.

L'approche de *promotion générique* est utilisée par deux (Hauts-de-Seine et Paris Développement) des quatre organismes. L'approche de *promotion sectorielle* est utilisée par deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes.

L'approche de *prospectation réactive* fait l'unanimité des quatre organismes examinés. L'approche *pro-active* reçoit l'aval de deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes de même que l'approche *pro-active directe*. L'approche *interactive* n'est identifiée par aucun organisme. Pour l'approche *corporative*, deux des quatre organismes (Paris Développement et Ile-de-France) l'ont sélectionnée.

### 5.3.2.5 *Les actions de promotion et de prospection*

Selon le choix des approches mentionné précédemment, les actions de *promotion* générique sont pratiquées par deux (Hauts-de-Seine et Paris Développement) des quatre organismes. Les actions de *promotion* sectorielle sont pratiquées par deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes. Ce qui implique que les actions de promotion seront génériques et sectorielles seulement pour un seul organisme (Paris Développement). Les grandes composantes des actions génériques et sectorielles suivies par ces organismes en Ile-de-France sont présentées au tableau 17.

**Tableau 17**  
**Actions génériques et sectorielles**  
**Région Ile-de-France**

Actions génériques	Actions sectorielles
1. Articles de presse	1. Conférences
2. Plaquettes promotionnelles	2. Participations à des séminaires et salons
3. Sites Web	3. Rencontres face à face

Les interventions portent sur des cibles particulières, avec des messages particuliers, en utilisant des produits spécifiques, et ce, pour trois (Hauts-de-Seine, Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes (voir le tableau 18 pour quelques exemples).

**Tableau 18**  
**Cibles, messages et produits de promotion**  
**Région Ile-de-France**

Cibles	Messages	Produits
• Intermédiaires	• Innovations	• Publicité • Articles • Documents écrits
• Prescripteurs	• Données sur le territoire	• Sites Web • Plaquettes • Vidéos de présentation

Aucun organisme n'a fait appel à des interventions ou à des campagnes particulières.

Les actions de *prospection* sont divisées en deux: les actions réactives et les actions pro-actives. Les deux actions sont pratiquées par deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes. Les deux autres indiquent qu'ils ont transféré cette responsabilité à l'AIE. Le tableau 19 présente quelques exemples.

**Tableau 19**  
**Exemples d'actions réactives et pro-actives**  
**Région Ile-de-France**

Actions réactives	Actions pro-actives
1. Maintien d'une base de données socio-économiques par secteur	1. Visiter les foires commerciales 2. Rencontres face à face

Les actions pro-actives, pour leur part, sont pratiquées par deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes et comprennent les trois approches déjà mentionnées (directe, interactive et corporative).

Pour les deux organismes ayant une approche pro-active (Paris Développement et Ile-de-France), les choix d'interventions favorisés pour chacune des approches privilégiées (soit les cibles, les messages et les produits) sont présentés au tableau 20.

Deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France - faisant appel à des interventions et activités particulières) sur les quatre de la région de Paris ont identifié la même catégorie d'intervention, soit: les séminaires, les foires et les rencontres «face à face», comme étant les privilégiées.

**Tableau 20**  
**Cibles, messages et produits de prospection**  
**Région Ile-de-France**

Cibles	Messages	Produits
1. Grappes 2. Entreprises étrangères	1. Base stratégique en Europe 2. Connaissances scientifiques et technologiques 3. Innovation 4. Main-d'oeuvre qualifiée et diversifiée 5. Réseaux de transport	1. Brochures 2. Dossiers sur mesure 3. Plaquettes générales 4. Vidéos

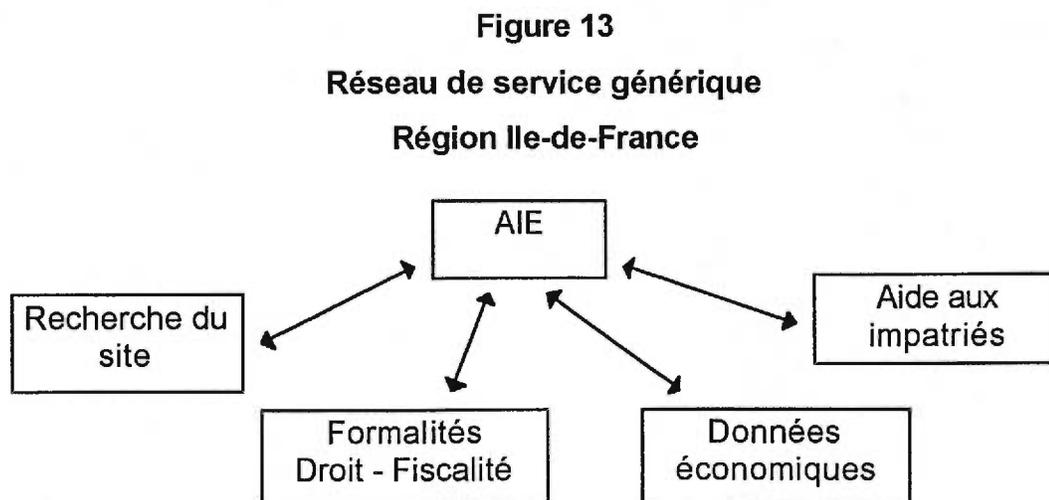
#### **5.3.2.6 Le service aux investisseurs potentiels**

Comme nous faisons encore affaire avec une structure réactive qui répond aux demandes non sollicitées ou générées par les actions de promotion et par les actions de prospection, le service aux investisseurs peut être facilement illustré (par trois des quatre organismes) par un organigramme. Il existe donc une structure fonctionnelle pour chacun.

Ce genre de service demande une implication totale ou partielle dans le cheminement d'un dossier d'un investisseur potentiel. Les dossiers sont suivis et même poussés jusqu'à la réalisation du projet d'investissement par tous les participants examinés en Ile-de-France. Il n'en demeure pas moins que deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France) ont mentionné avoir transféré les dossiers à un autre palier, sans nécessairement en perdre le contrôle.

Quant aux priorités de service aux investisseurs potentiels: deux (Paris Développement et Ile-de-France) des quatre organismes participants ont des priorités de service par pays, deux (Paris Développement et Ile-de-France) en ont selon le secteur industriel et selon la taille du projet, et, un (Paris Développement) sous une autre forme de priorité, à savoir, en donnant une attention particulière aux dossiers publics.

Pour les deux organismes, il existe un réseau de services, en collaboration avec les partenaires du territoire, pour les investisseurs potentiels. La figure 13 fournit un exemple d'un schéma et de son fonctionnement. En comparaison avec le réseau de service d'Atlanta, celui de la région métropolitaine de Paris diffère par ses composantes. En effet, la figure 13 représente des fonctions propres à l'organisme (services internes) en comparaison avec Atlanta qui privilégie la transmission d'informations de la part d'organismes partenaires et intermédiaires.



### **5.3.2.7 Les résultats**

Comme pour Atlanta, deux types de résultats sont recherchés: les résultats *intermédiaires*, provenant des activités de promotion et de prospection, et les résultats *finaux*, générés par l'arrivée de nouveaux investissements sur le territoire.

Les résultats des *actions de promotion* et de *prospection* se mesurent principalement par le nombre de nouveaux investisseurs potentiels identifiés, et le *service*, par le nombre de dossiers réalisés.

#### **Résultats intermédiaires**

Les résultats spécifiques de la promotion se mesurent, comme nous l'avons déjà mentionné pour la région d'Atlanta, par des enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels. Deux organismes (Paris Développement et Ile-de-France) sur quatre les mesurent par des études de façon informelle (p.ex.: Paris Développement a fait une enquête auprès d'investisseurs étrangers d'un pays en particulier afin d'élaborer une solution à un problème d'image) ou en faisant des enquêtes auprès du public cible.

L'évaluation de chaque produit, outil ou message est effectuée par un (Paris Développement) des quatre organismes en mesurant le nombre de demandes reçues, c'est-à-dire le nombre de demandes d'information provenant de cette promotion.

Le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits n'est pas évalué par aucun organisme.

Deux organismes (Paris Développement et Seine St-Denis) sur les quatre mesurent le nombre de produits et activités effectuées. Cette mesure prend la forme d'un inventaire annuel pour le premier, et à l'intérieur du rapport annuel, pour le second.

La mesure du nombre d'investisseurs potentiels identifiés est utilisé par trois organismes (Seine St-Denis, Paris Développement et Ile-de-France) sur quatre. Un exemple de cette mesure est le nombre de dossiers traités qui est incorporé dans la rédaction de rapports internes.

Le nombre d'activités effectuées est mesuré par trois organismes (Seine St-Denis, Paris Développement et Ile-de-France) sur quatre. Les rapports d'activités constituent une méthode et le suivi systématique du nombre des activités effectuées en est une autre.

### ***Résultats finaux***

Les résultats spécifiques de la *prospection* sont mesurés par le calcul de tous les nouveaux investissements et trois organismes (Hauts-de-Seine, Paris Développement et Ile-de-France) sur quatre le font. Les façons de mesurer prennent la forme suivante, soit: de façon superficielle (par les annonces publiques dans les médias) ou de façon plus systématique, par une veille économique (recherche constante de tous les nouveaux investissements sur le territoire).

La croissance des investissements par secteur cible est mesurée par un seul organisme (Ile-de-France) sur quatre. Ce dernier n'explique pas sa façon de faire.

Le nombre d'entreprises existantes maintenues ou retenues est examiné par trois des organismes (Seine St-Denis, Paris Développement et Ile-de-France) en utilisant soit des indicateurs pour l'ensemble (par le niveau d'emplois occupés), soit par un relevé des mouvements des entreprises étrangères sur le territoire (fait deux fois par an).

Le nombre d'expansions d'entreprises existantes est examiné par deux (Seine St-Denis et Ile-de-France) des quatre organismes, et ce, en fonction de la taille des nouveaux projets (de façon partielle) ou par un relevé fait deux fois par an. Ce résultat

tient compte des interventions faites par l'organisme auprès de ces entreprises, mais aussi de la croissance naturelle des autres entreprises du territoire qui ont été ciblées par les priorités sectorielles, et même, celles qui n'ont pas été ciblées. Nous reviendrons sur ce point dans la discussion.

Comme pour Atlanta, les investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et R&D) ne sont pas mesurés.

### **5.3.2.8      *Méthode d'évaluation du processus***

Il n'existe aucune méthode d'évaluation théorique du processus de développement des investissements étrangers au sein de ces quatre organismes. Par contre, un des organismes (Paris Développement) a un processus d'évaluation pratique. Les résultats sont à la base de cette évaluation. L'impact sur la fiscalité, le nombre d'emplois et le nombre d'investissements générés sont les principaux indicateurs utilisés.

Aucun organisme ne possède un mécanisme afin de remettre en question son choix d'orientations prioritaires. Il faut noter que l'un des organismes (Paris Développement) a mentionné qu'un comité stratégique évalue cet aspect de façon informelle.

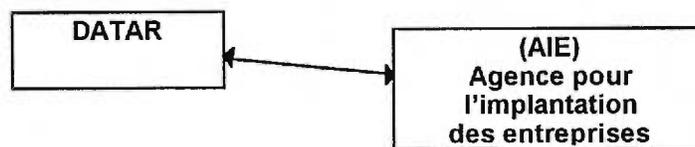
Un mécanisme de remise en question du choix des approches existe pour deux (Seine St-Denis et Ile-de-France) des quatre organismes. Le mode de fonctionnement de ce mécanisme prend la forme, pour un (Seine St-Denis), d'une remise en question des opérations de l'agence régionale, et pour le second (Ile-de-France), en fonction des tendances du marché.

### 5.3.2.9 *Les liens formels et informels*

Il existe des liens formels pour chacun des quatre organismes, principalement une hiérarchie de représentation avec d'autres organismes et paliers de gouvernement. Par exemple, l'Agence pour l'implantation des entreprises (AIE) représente les 14 collectivités territoriales qui la composent et le Comité d'expansion de la Seine-Saint-Denis représente les différentes municipalités qu'il regroupe. Ces réseaux formels sont illustrés à la figure 14.

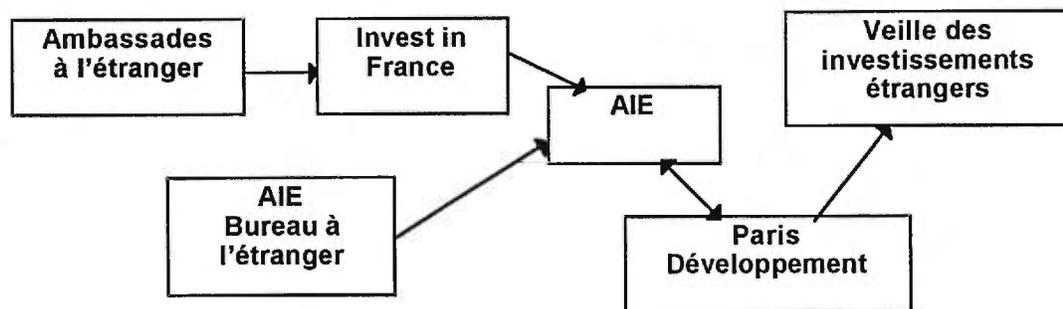
**Figure 14**  
**Liens formels des organismes**  
**Région Ile-de-France**

#### *Ile-de-France - Agence pour l'implantation des entreprises*



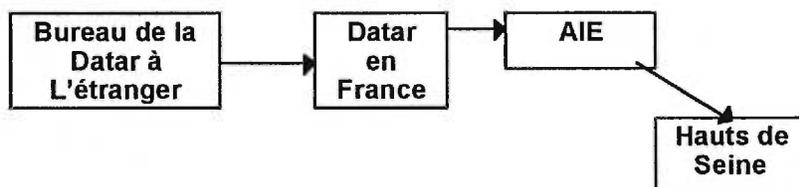
#### *Paris Développement*

#### *Comité d'expansion économique de Paris*



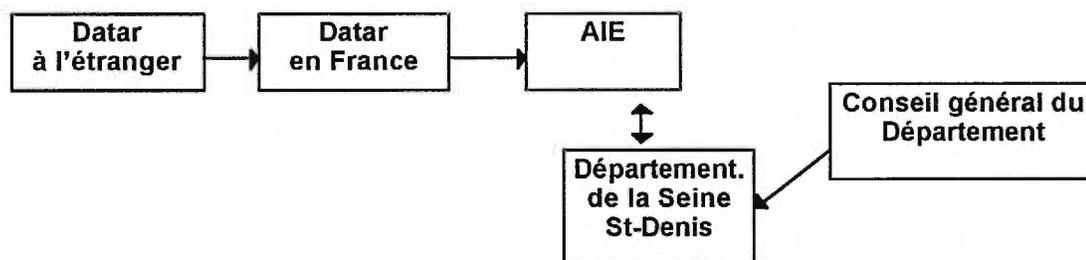
**Département des Hauts-de-Seine**

**Mission économique**



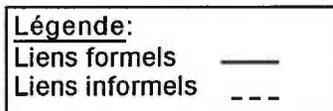
**Département de Seine Saint-Denis**

**Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis**



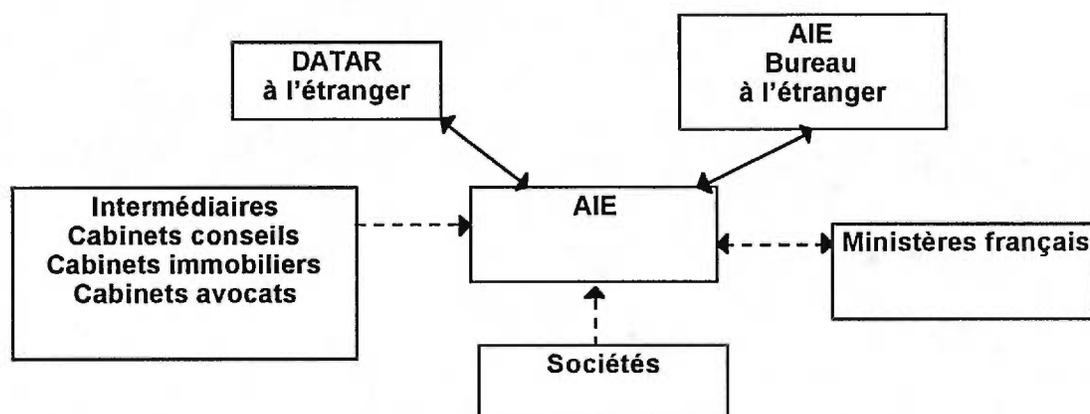
De plus, comme pour Atlanta, il existe des liens informels pour chacun des quatre organismes, principalement une hiérarchie de représentation, une collaboration pour l'identification des investisseurs potentiels et un travail d'équipe pour le service, avec d'autres organismes et paliers de gouvernement. Ces réseaux informels sont illustrés à la figure 15.

**Figure 15**  
**Réseaux informels des organismes**  
**Région Ile-de-France**



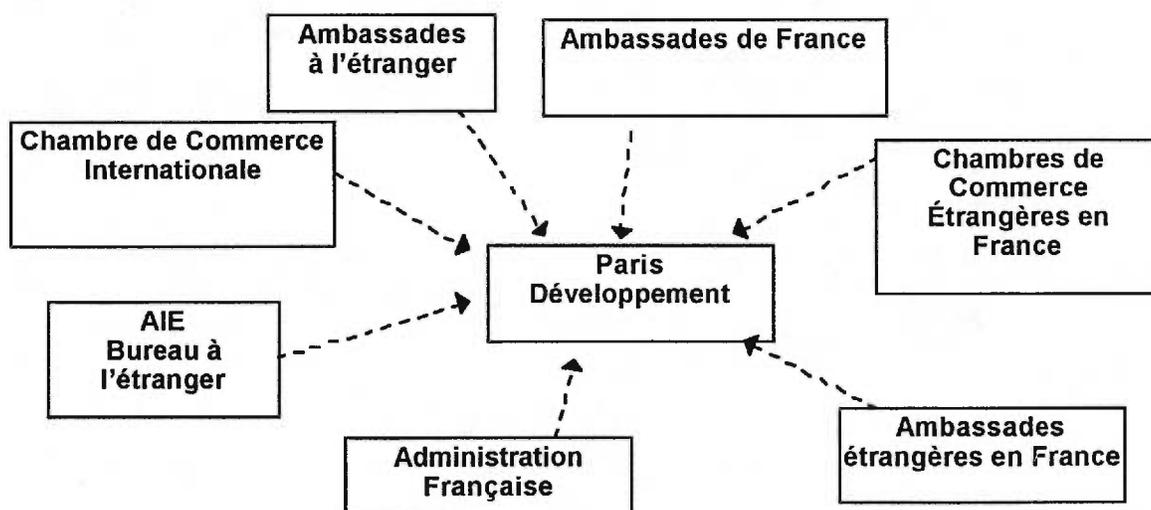
**Ile-de-France**

**Agence pour l'implantation des entreprises (AIE)**



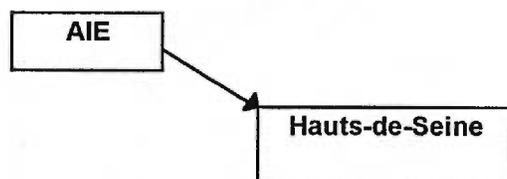
**Paris Développement**

**Comité d'expansion économique de Paris**



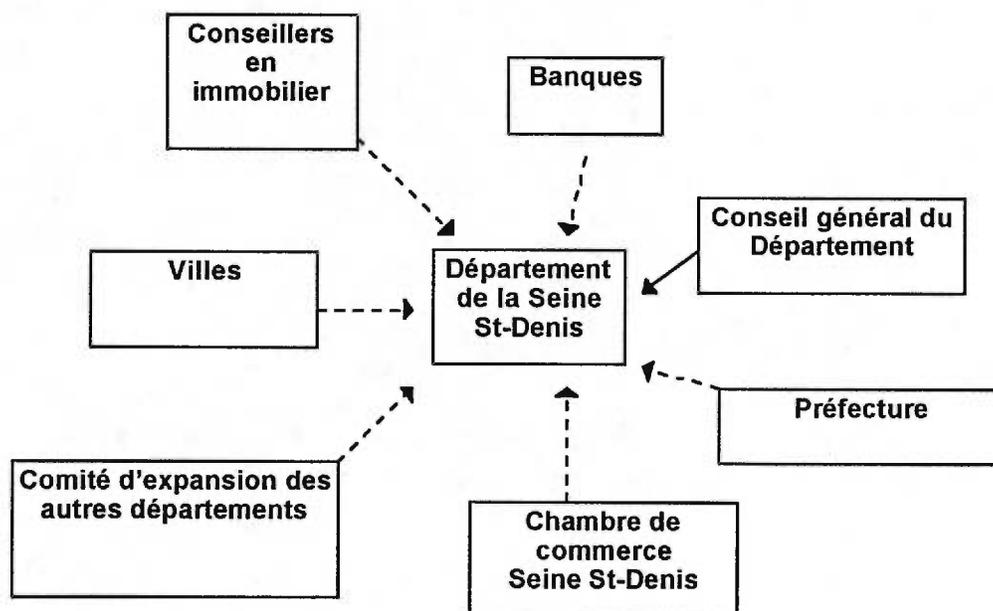
Département des Hauts-de-Seine

Mission économique



Département des Seine-Saint-Denis

Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis



### **5.3.3 Région métropolitaine de Montréal**

Situé au centre-sud du Québec, au Canada, la Communauté urbaine de Montréal (par son Office de développement économique) est l'organisme régional responsable du développement des investissements étrangers. Son mandat est le suivant:

«L'Office de développement économique est le service de la Communauté urbaine de Montréal responsable du développement économique et de la promotion des investissements étrangers ».

(site WEB - <http://www.cum.qc.cq/investmontreal>)

La mission est la suivante:

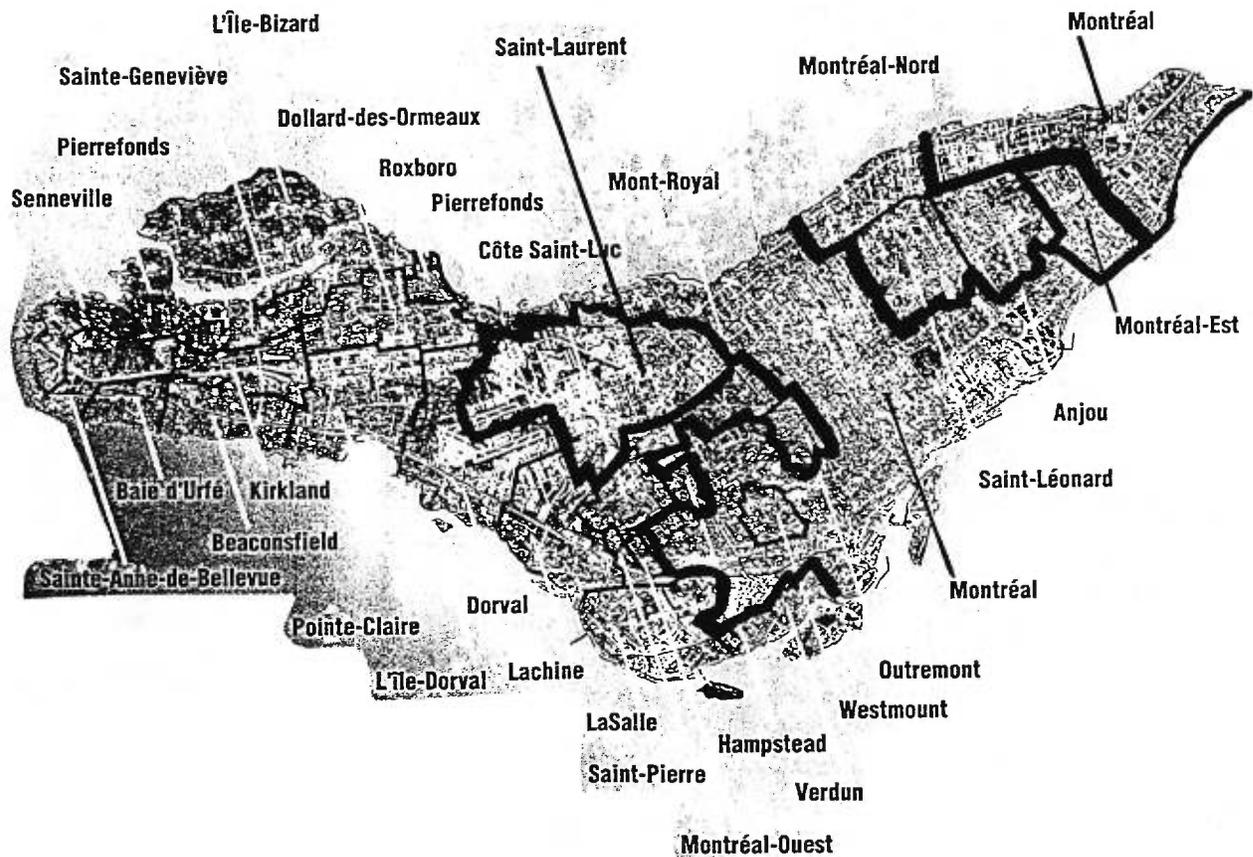
«L'ensemble des compétences et des services offerts par l'Office vise un seul objectif: appuyer efficacement et stratégiquement toute compagnie étrangère envisageant de développer ses affaires sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal».

(site WEB - <http://www.cum.qc.cq/investmontreal>)

La population totale de cette région est de 3,3 millions d'habitants. Elle représente 47% de la population du Québec et 11% de la population canadienne. La population active est de 1,6 million de personnes soit 48% de la population de la région. Dans un rayon de 1 000 km, la Communauté urbaine de Montréal est au centre d'un bassin de population de 100 millions d'habitants. Le total des investissements étrangers en 1997 était de 189 milliards \$(Cdn) pour l'ensemble du Canada.

Les résultats obtenus dans cette section proviennent exclusivement des réponses au questionnaire d'entrevue et de l'ensemble de la documentation recueillie pour cette région (site WEB - <http://www.cum.qc.cq/investmontreal>; Rapport annuel 1997; Décision Montréal). Dans la région de Montréal (figure 16), cinq organismes ont fait l'objet d'une entrevue (Montréal International; Communauté urbaine de Montréal,

Figure 16  
Région métropolitaine de Montréal



Source: Communauté urbaine de Montréal (1998)

Office de développement économique; Ville de Montréal, Service du développement économique; Ville Saint-Laurent, Service de développement économique; Ville de Montréal-Est, Direction générale).

### **5.3.3.1      *Les ressources de promotion et de prospection existantes***

Comme pour les résultats présentés pour Atlanta et Paris, seules les ressources primaires de promotion et de prospection de chaque organisme examiné sont répertoriées pour la région de Montréal.

Les ressources de *promotion* examinées se divisent comme précédemment en quatre. Trois (Montréal International, Montréal-Est et Ville St-Laurent) des cinq organismes ont indiqué avoir des ressources *humaines* disponibles au sein de l'organisme. Le nombre de personnes impliquées varie entre 1 et 25. Tous les cinq possèdent des ressources *financières* et leur budget existant pour cette activité est de 100 000 \$ et plus. Tous les cinq organismes ont identifié leurs ressources *physiques* telles que nous les avons définies aux sections 5.3.1 (Atlanta) et 5.3.2 (Paris). Afin d'aider ces organismes à identifier les ressources physiques de leur territoire: des études socio-économiques du territoire ont été effectuées (CRD [1994a]; CRD [1994b]; Metro Atlanta Chamber of Commerce [1998a]), des études indépendantes ont été produites (Ernst & Young [1992]; KPMG [1996]) et certains aspects géo-économiques ont été mis en évidence (l'étude KPMG [1996] met en évidence les différences reliées aux coûts d'opérations par rapport à la localisation de certaines entreprises au Canada et les États-Unis). Tous les cinq ont identifié des ressources *structurelles*, soit d'autres organismes partenaires oeuvrant sur le même territoire. Il faut noter que trois (Montréal-Est, Ville de Montréal et Communauté urbaine de Montréal [CUM]) des quatre organismes disent avoir confié l'entière responsabilité de la promotion des investissements étrangers à Montréal International (le cinquième organisme pour cette étude de cas).

Les ressources de *prospection* se divisent aussi en quatre types. Un seul organisme (CUM) possède des ressources *humaines*: environ 16 personnes pour l'ensemble de l'organisme. Des ressources *financières* sont présentes dans quatre des cinq organismes (tous sauf Montréal International) variant entre 50 000 \$ et 2 500 000 \$ par année, selon l'organisme. Les ressources *physiques* sont identifiées dans des rapports et dans des listes décrivant les types d'industries existantes et qui représentent les forces du territoire; elles sont répertoriées par quatre organismes sur cinq (tous sauf Montréal International). Dans cette région, les principales ressources physiques identifiées pour la promotion sont pour les secteurs de:

1. L'aéronautique
2. L'aérospatiale
3. L'agro-alimentaire
4. L'environnement
5. La science de la santé - pharmaceutique
6. La technologie de l'information

Les ressources *structurelles* sont identifiées par quatre des cinq organismes de cette région (tous sauf Montréal International). Chacun des quatre a dressé une liste des partenaires avec lesquels il peut interagir sur le territoire. À ce sujet, tous les organismes disent avoir transféré la majorité des responsabilités de la prospection à la Communauté urbaine de Montréal (CUM) - Office de développement économique. À titre d'exemple, voici les organismes qui ont été identifiés en plus des cinq principaux déjà examinés.

1. Ambassades et consulats canadiens à l'étranger
2. Bureaux du Québec à l'étranger
3. Industrie Canada à Montréal
4. Intermédiaires actifs à l'étranger
5. Invest Québec
6. Société générale de financement du Québec

### 5.3.3.2 *L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection*

Selon l'analyse des ressources effectuée par les cinq organismes de la région métropolitaine de Montréal, les ressources disponibles pour la promotion et pour la prospection des investissements étrangers de cette région peuvent être établies.

L'analyse du potentiel de *promotion* concernant les ressources *humaines* indique que quatre (Montréal-Est, Ville St-Laurent, Ville de Montréal et Montréal International) des cinq organismes possèdent de telles ressources. La CUM, par contre, répond qu'elle transfère cette responsabilité à Montréal International. Le nombre de personnes par organisme varie entre 1 et 10, en tenant compte du personnel disponible (à temps plein ou à temps partiel) dans les autres services de ces organismes. Les cinq organismes possèdent des ressources *financières*. Bien que des informations sur le budget disponible pour cette activité ne soient pas accessibles pour chaque organisme, les données recueillies suggèrent une variation entre 100 000 \$ et 250 000 \$. L'analyse des ressources *physiques* est entreprise par tous les organismes participants. On y retrouve pratiquement les mêmes éléments déjà identifiés à l'étape précédente (Identification des ressources) sauf pour un organisme (Ville St-Laurent) qui a cerné des axes plus précis, notamment son positionnement géographique par rapport à l'ensemble de l'activité économique de la région et la masse critique technologique d'entreprises déjà en place. Les ressources *structurelles* se concentrent autour des organismes déjà identifiés, et ce, pour les cinq organismes visés. À titre d'exemple, les organismes qui ont été identifiés en plus des cinq principaux déjà examinés comprennent: le Cercle des ambassadeurs, les médias, le Port de Montréal et les compagnies qui font la recherche des sites industriels.

L'analyse du potentiel de *prospection* se concentre encore une fois autour des ressources *humaines* qui existent au sein de deux (Montréal-Est et la CUM) des cinq organismes examinés ici. Par exemple, le nombre d'individus potentiels varie entre 4

et 5 (au total) plus un nombre indéterminé de contractuels à la pige. Des ressources *financières*, après analyse, sont toujours disponibles au sein de deux (Ville St-Laurent et CUM) des cinq organismes mais le budget révisé pour cette activité n'est pas disponible. Trois (Montréal-Est, Ville St-Laurent et CUM) organismes sur cinq ont examiné leurs ressources *physiques* et ont maintenu principalement les mêmes catégories dominantes qui ont été identifiées précédemment. Enfin, les ressources *structurelles* font l'objet d'une analyse par quatre des cinq organismes. Les organismes partenaires demeurent les mêmes que ceux identifiés précédemment (Identification des ressources).

L'identification du potentiel suit logiquement l'analyse des ressources. Elle permet de mettre en relief l'ensemble des facteurs favorables d'un territoire et de les utiliser pour la promotion et la prospection du territoire. Tous les organismes ont fait cette étape et ont fourni une liste précise des avantages. Il faut noter que la CUM travaille de concert avec Montréal International à l'identification de ces avantages comparatifs. L'ensemble des avantages exprimés par rapport à la *promotion* par les organismes de la région de Montréal comprend:

1. La disponibilité de capitaux de risque
2. La façon de faire des affaires
3. La masse critique d'entreprises à haute valeur ajoutée
4. La nouvelle économie
5. La position géographique
6. La qualité de vie
7. Le ratio emplois technologiques/population
8. Les universités

Les avantages exprimés par rapport à la *prospection* comprennent:

1. Bio-pharmaceutique
2. Contexte financier
3. Incitations fiscales
4. Main-d'oeuvre bilingue/créative/productive/loyale
5. Métallurgie
6. Pétrochimie
7. Qualité de la recherche
8. Secteurs porteurs axés sur la R&D
9. Structure des entreprises - taille, niveau d'activité, dynamisme

#### **5.3.3.3      *Le choix d'orientations prioritaires***

Les orientations prioritaires sont choisies en fonction des analyses stratégiques de l'organisme. Les orientations de *promotion* se composent de deux éléments complémentaires: les médias et les messages. Seulement trois (Montréal-Est, Ville St-Laurent et Montréal International) des cinq organismes ont choisi une orientation de promotion. Deux organismes (Ville de Montréal et CUM) ont choisi de transférer cette responsabilité à Montréal International. Les principaux types de média privilégiés comprennent:

1. Les annonces (magazines ou revues spécialisés)
2. Les brochures
3. Les documents promotionnels
4. L'internet (Site Web)
5. Les suppléments dans des magazines
6. La vidéo

Afin de promouvoir le territoire, deux organismes (Ville St-Laurent et Montréal International) ont choisi des messages orientés vers l'image du territoire; trois (Montréal-Est, Ville St-Laurent et Montréal International) sur cinq ont choisi la mise en valeur des qualités du territoire et de cibler certains secteurs industriels, et; deux (Ville St-Laurent et Montréal International), de cibler directement certains pays ou régions mondiales.

Les orientations de *prospection* sont composées de ces éléments: les secteurs industriels, les pays cibles, ou les deux. Un organisme (Montréal-Est) a choisi une orientation par secteur cible. Aucun des organismes n'a choisi une orientation par pays cible seulement. Trois organismes (Ville St-Laurent, Montréal International et CUM) utilisent les deux méthodes.

Pour les orientations déterminées par secteurs prioritaires, quatre (tous sauf la Ville de Montréal) des cinq organismes ont choisi cette avenue. La liste des principaux secteurs visés comprend:

1. L'aéronautique
2. L'aérospatial
3. L'agro-alimentaire
4. Les centres d'appels
5. La chimie
6. La métallurgie
7. La pétrochimie
8. La santé
9. Les technologies de l'information

Encore une fois, les orientations de prospection des secteurs choisis sont divisées de trois façons. Deux (Montréal International et CUM) ont choisi une orientation sectorielle générique et deux (Montréal International et CUM), une orientation

regroupée par grappe industrielle. Trois organismes (Montréal-Est, Ville St-Laurent et CUM) ont choisi de cibler directement certains investissements.

Enfin, concernant l'orientation par pays cible, trois (St-Laurent, Montréal International et CUM) l'ont choisie parce que certains pays (et donc des ensembles d'entreprises provenant de ces pays) possèdent une masse critique des secteurs cibles recherchés. Ce choix est le résultat d'analyses sectorielles. Parce qu'ils sont les pays les plus porteurs de résultats, ces cibles sont: l'Allemagne, les États-Unis, la France, la Grande Bretagne et le Japon.

#### **5.3.3.4      *Le choix des approches***

Parmi les choix d'approches utilisées, deux (Ville St-Laurent et Ville de Montréal) sur cinq choisissent les deux approches: promotion et prospection. Deux (Montréal-Est et Montréal International) ont choisi l'approche de promotion et un seul (CUM), l'approche de prospection.

L'approche de promotion générique est utilisée par deux (Ville de Montréal et Montréal International) des cinq organismes. Par contre, l'approche sectorielle est utilisée par quatre organismes sur cinq (tous sauf la CUM).

L'approche de prospection *réactive* fait presque l'unanimité, soit pour quatre (Montréal-Est, Ville St-Laurent, Ville de Montréal et CUM) des cinq organismes examinés. L'approche *pro-active* reçoit l'aval de trois organismes (Ville St-Laurent, Montréal International et CUM). L'approche *pro-active directe* est utilisée par trois organismes (Ville St-Laurent, Montréal International et CUM) et l'approche *interactive* est utilisée par deux (Montréal International et CUM) des cinq organismes. Pour l'approche *corporative*, deux organismes (Ville St-Laurent et CUM) sur cinq l'ont sélectionnée.

### 5.3.3.5 *Les actions de promotion et de prospection*

Selon le choix des approches mentionnées précédemment, les actions de *promotion* génériques sont pratiquées par deux (Ville de Montréal et Montréal International) des cinq organismes. Les actions de *promotion* sectorielles le sont par quatre des cinq organismes (tous sauf la CUM), ce qui implique que les actions de promotion seront génériques pour deux (Ville de Montréal et Montréal International) et sectorielles pour quatre d'entre eux (tous sauf la CUM). Les grandes composantes des actions génériques et sectorielles utilisées par les organismes de la région de Montréal se retrouvent au tableau 21).

**Tableau 21**  
**Actions génériques et sectorielles**  
**Région de Montréal**

Actions génériques	Actions sectorielles
1. Cercle des ambassadeurs	1. Listes d'envoi
2. Publications	2. Outils promotionnels
3. Site Web	3. Promotion sectorielle

Comme pour Paris, les interventions portent sur des cibles particulières, avec des messages particuliers, en utilisant des produits spécifiques, et ce, pour trois (Montréal-Est, Ville St-Laurent et Montréal International) des cinq organismes. Le tableau 22 fournit quelques exemples.

Un seul organisme (Montréal International) fait appel à des interventions et campagnes particulières. Cet organisme vise sur la promotion des avantages du territoire en faisant des campagnes dans les médias écrits et en faisant la promotion via le cercle des ambassadeurs.

**Tableau 22**  
**Cibles, messages et produits de promotion**  
**Région de Montréal**

Cibles	Messages	Produits
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ville de qualité pour faire des affaires</li> <li>• Adaptés aux pays visés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents</li> <li>• Présentations PowerPoint</li> <li>• Publicité média</li> <li>• rencontres avec les éditeurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises étrangères ayant des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement géographique</li> <li>• Masse critique</li> <li>• Leaders locaux (entrepreneurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sites Web</li> <li>• Publications</li> <li>• Suppléments</li> <li>• Annonces</li> </ul>

Encore une fois, les actions de *prospection* sont divisées en deux: les actions réactives, poursuivies par quatre (Montréal-Est, Ville St-Laurent, Montréal International et CUM) des cinq organismes, et les actions pro-actives poursuivies par quatre organismes (tous sauf la Ville de Montréal) sur cinq. Le tableau 23 donne quelques exemples.

**Tableau 23**  
**Exemples d'actions réactives et pro-actives**  
**Région de Montréal**

Actions réactives	Actions pro-actives
1. Répondre à la demande	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envois postaux</li> <li>2. Participation à des foires, congrès, événements professionnels</li> <li>3. Présentations PowerPoint</li> <li>4. Rencontres face à face</li> <li>5. Séminaires</li> </ol>

Les actions pro-actives sont pratiquées par quatre des cinq organismes (tous sauf la Ville de Montréal) et sont déterminées par les trois approches déjà mentionnées (directe, interactive et corporative).

Pour ces quatre organismes ayant une approche pro-active, les grands choix d'interventions favorisés pour chacune des approches privilégiées (soit les cibles, les messages et les produits) sont présentés au tableau 24.

**Tableau 24**  
**Cibles, messages et produits de prospection**  
**Région de Montréal**

Cibles	Messages	Produits
1. Compagnie pharmaceutique	1. Main-d'oeuvre	1. Profils sectoriels 2. Programmation de visites

Quatre organismes (tous sauf la Ville de Montréal) sur cinq de la région de Montréal faisant appel à des interventions et à des activités particulières, ont identifié la liste suivante d'interventions ou d'activités comme moyens privilégiés: l'accueil de mission, les foires commerciales, les rencontres face à face, les séminaires et les tournées géographiques.

#### **5.3.3.6 Le service aux investisseurs potentiels**

Étant une structure réactive comme définie précédemment, le service aux investisseurs peut être illustré par un organigramme pour quatre des cinq organismes. Le cinquième organisme (Montréal International) n'offre pas de service et il transfère cette responsabilité à la CUM. Il existe donc une structure fonctionnelle de service pour les quatre autres organismes.

Le service demande une implication totale ou partielle dans le cheminement d'un dossier d'un investisseur potentiel. Les dossiers sont suivis et poussés jusqu'à la réalisation du projet d'investissement par tous les participants de cette région, si on tient compte de l'entente entre la CUM et Montréal International.

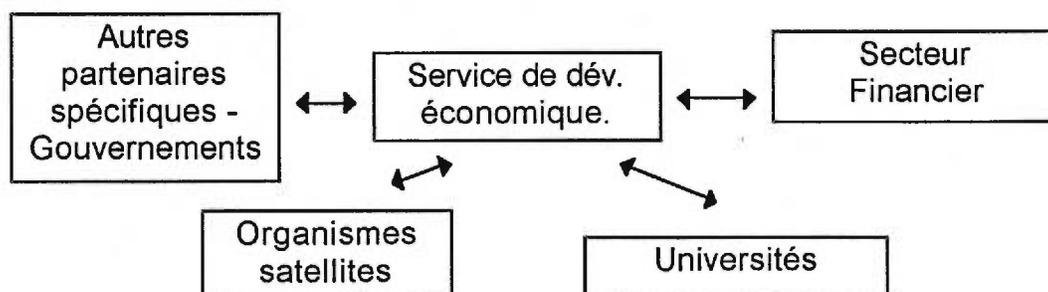
Les priorités de services aux investisseurs potentiels existent mais varient selon l'organisme. Aucun des organismes participants n'a de priorité de service par pays; trois (Ville St-Laurent, Ville de Montréal et CUM) en ont par secteur industriel; un seul, (Montréal-Est) par l'envergure du projet, et, un (CUM) a une autre forme de priorité: tenir compte des pressions politiques provinciales.

Il existe un réseau de services pour ces investisseurs potentiels (auprès des partenaires) pour trois organismes (Ville St-Laurent, Ville de Montréal et CUM) d'entre eux. La figure 17 illustre le schéma générique pour le réseau de services et son fonctionnement. En comparaison avec le réseau de service d'Atlanta et de Paris, celui de la région métropolitaine de Montréal ressemble plus à celui d'Atlanta à cause de ses composantes. En effet, la figure 17 illustre le réseau comme la transmission d'informations de la part d'organismes partenaires et intermédiaires.

**Figure 17**

**Réseau de service générique**

**Région de Montréal**



### **5.3.3.7 Les résultats**

Comme pour Atlanta et Paris, deux types de résultats sont recherchés: les résultats *intermédiaires* provenant des activités de promotion et de prospection, et les résultats *finaux* générés par l'arrivée de nouveaux investissements sur le territoire.

Les résultats des *actions de promotion* et de *prospection* se mesurent principalement par le nombre de nouveaux investisseurs potentiels identifiés, et le *service*, par le nombre de dossiers réalisés.

#### **Résultats intermédiaires**

Les résultats spécifiques de la promotion se mesurent par des enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels, ce qu'un seul organisme (Ville de Montréal) sur cinq fait avec l'aide de consultants externes ou en utilisant des études publiées dans de grands magazines ou autres (p.ex.: l'étude KPMG (1996), «The Competitive Alternative» illustrant les différences de coûts par rapport à la localisation de certaines industries au Canada et au États-Unis).

L'évaluation de chaque produit, outil ou message est effectuée par deux organismes (Ville St-Laurent et Ville de Montréal). L'un (Ville de Montréal) compte sur Montréal International pour faire l'évaluation à sa place, mais ce dernier ne la fait pas encore. L'autre (Ville St-Laurent) fait l'évaluation par des groupes «focus groupes» au début du processus de conception mais elle ne semble pas être refaite après la diffusion du produit ou message.

Le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits est évalué par deux organismes (Ville de Montréal et Montréal International). L'un (Ville de Montréal) compte sur Montréal International pour le faire à sa place, mais ce dernier ne le fait pas encore. Montréal International évalue le nombre d'investisseurs potentiels en faisant le suivi des retours de lettres.

Trois organismes (Ville St-Laurent, Ville de Montréal et Montréal International) sur cinq mesurent le nombre de produits et activités effectuées. Cette mesure prend la forme d'un bilan ou d'un rapport d'activités.

La mesure du nombre d'investisseurs potentiels identifiés est entreprise par les cinq organismes, soit: en suivant le nombre de dossiers traités, en tenant une base de données sur les dossiers actifs à jour et dans la présentation du bilan annuel des activités.

Le nombre d'activités effectuées est mesuré par trois (Ville St-Laurent, Montréal International et CUM) des cinq organismes. Les moyens utilisés sont entre autres: le rapport d'activité par secteur, le bilan annuel des activités et les rapports de voyages identifiant le nombre de rencontres ou d'activités effectuées. Ces données sont par la suite transcrites au bilan annuel.

### ***Résultats finaux***

Les résultats spécifiques de la *prospection* sont mesurés par le calcul de tous les nouveaux investissements et trois organismes (Montréal-Est, Ville St-Laurent et Ville de Montréal) sur cinq le font. Les façons de mesurer sont: par un système de suivi (liste faite par l'ensemble des intervenants de la région ou un relevé mensuel) ou par une compilation annuelle.

La croissance des investissements par secteurs ciblés est mesurée par deux (Ville St-Laurent et Ville de Montréal) des quatre organismes impliqués dans la prospection. Il faut souligner que Montréal International ne fait pas de prospection et qu'elle transfère cette activité à la CUM. Un (Ville St-Laurent) des cinq organismes mesure cette croissance en faisant un inventaire régulièrement de toutes les entreprises sur son territoire. Un autre organisme (Ville de Montréal) compare la croissance des investissements en fonction des objectifs établis par l'organisme.

Le nombre d'entreprises existantes maintenues ou retenues est déterminé par deux organismes (Ville St-Laurent et Ville de Montréal), et ce, selon le mandat du commissaire du secteur ou en tenant à jour un inventaire industriel.

Le nombre d'expansions d'entreprises existantes est déterminé par trois (Ville St-Laurent, Ville de Montréal et CUM) des quatre organismes, et ce, selon le mandat du commissaire du secteur, en tenant à jour un inventaire industriel ou en compilant uniquement les expansions reliées aux activités de l'organisme et rapportées au bilan.

Le nombre des investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et R&D) est compilé par un seul organisme (Ville de Montréal), en fonction du mandat du commissaire du secteur, ce qui diffère des régions d'Atlanta et de Paris.

#### **5.3.3.8      *Méthode d'évaluation du processus***

Il n'existe aucune méthode d'évaluation théorique du processus de développement des investissements étrangers au sein de ces cinq organismes. Par contre, la CUM a un processus d'évaluation pratique. Celui-ci prend la forme d'une remise en question des opérations deux fois par année.

Quant à la remise en question des orientations prioritaires, les cinq organismes possèdent un tel mécanisme. L'approche consiste en une révision par un comité de régie interne et une remise en question du plan d'action ou du plan stratégique chaque année et aussi lors de l'élaboration du rapport annuel ou du bilan d'activité annuel.

Un mécanisme de remise en question du choix des approches existe pour trois (Ville St-Laurent, Montréal International et CUM) des cinq organismes. L'approche prend la forme d'une remise en question du plan d'action à chaque année lors d'une journée

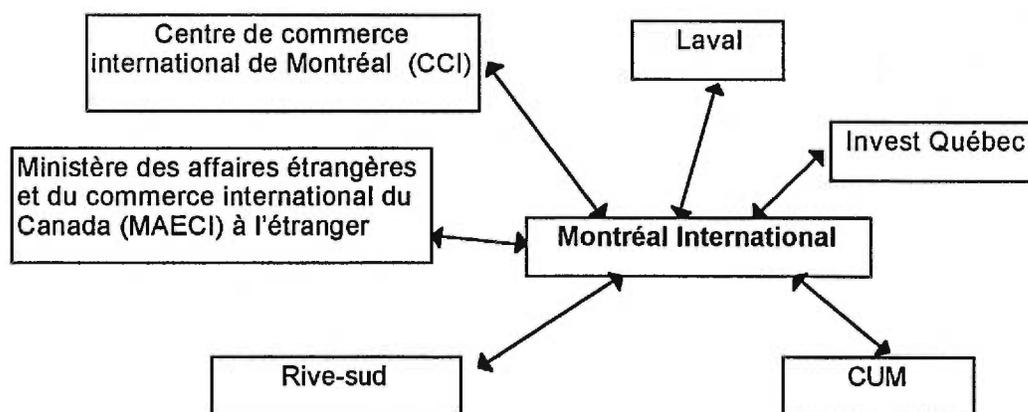
annuelle de planification stratégique. Le plan d'action est aussi remis en question par le conseil d'administration lors d'une retraite annuelle.

### 5.3.3.9 *Les liens formels et informels*

Il existe des liens formels pour quatre des cinq organismes. Cela prend la forme d'une hiérarchie de représentation avec d'autres organismes et paliers de gouvernement. Seul la Ville de Montréal-Est mentionne ne pas avoir de réseau formel. À titre d'exemple, la Communauté Urbaine de Montréal représente les villes membres qui la composent et la Ville de Montréal représente les différents commissariats industriels de quartier qu'elle regroupe. Ces réseaux formels sont illustrés à la figure 18.

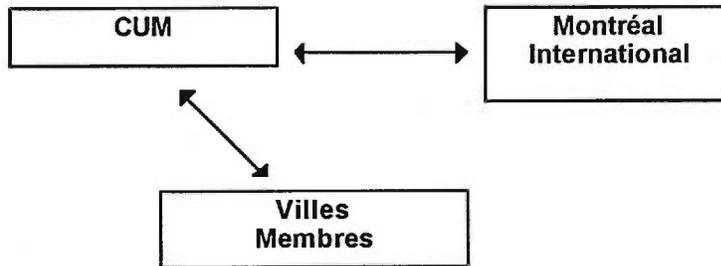
**Figure 18**  
**Liens formels des organismes**  
**Région de Montréal**

#### Montréal International



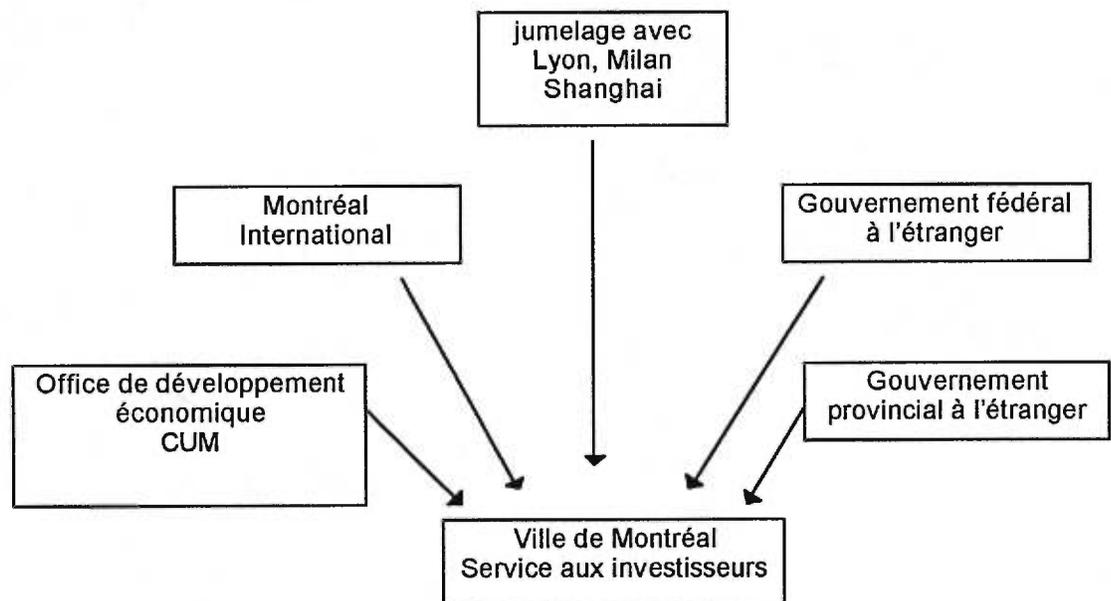
Communauté urbaine de Montréal

Office de développement économique



Ville de Montréal

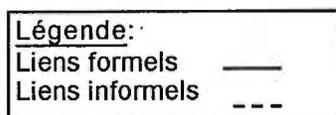
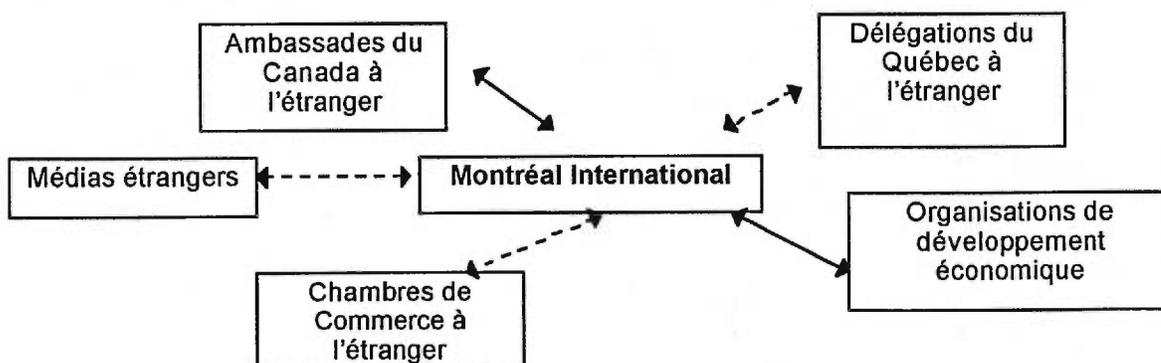
Service du développement économique



**Ville Saint-Laurent****Service de développement économique**

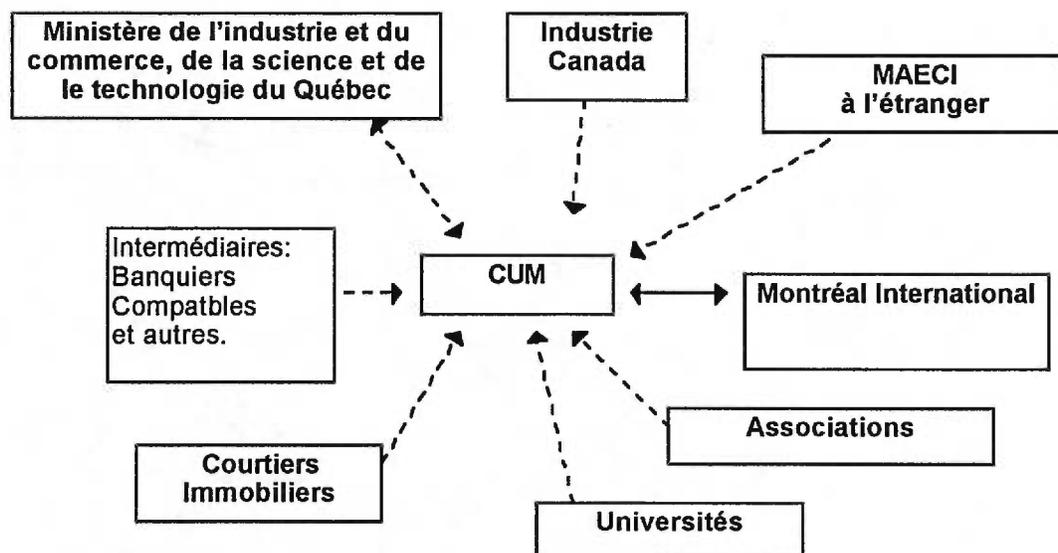
Par contre, il existe des liens informels pour chacun des cinq organismes: principalement une hiérarchie de représentation, une collaboration pour l'identification des investisseurs potentiels et un travail d'équipe pour le service avec d'autres organismes et paliers de gouvernement. Les réseaux informels sont illustrés à la figure 19.

Figure 19

**Réseaux informels des organismes****Région de Montréal****Montréal International**

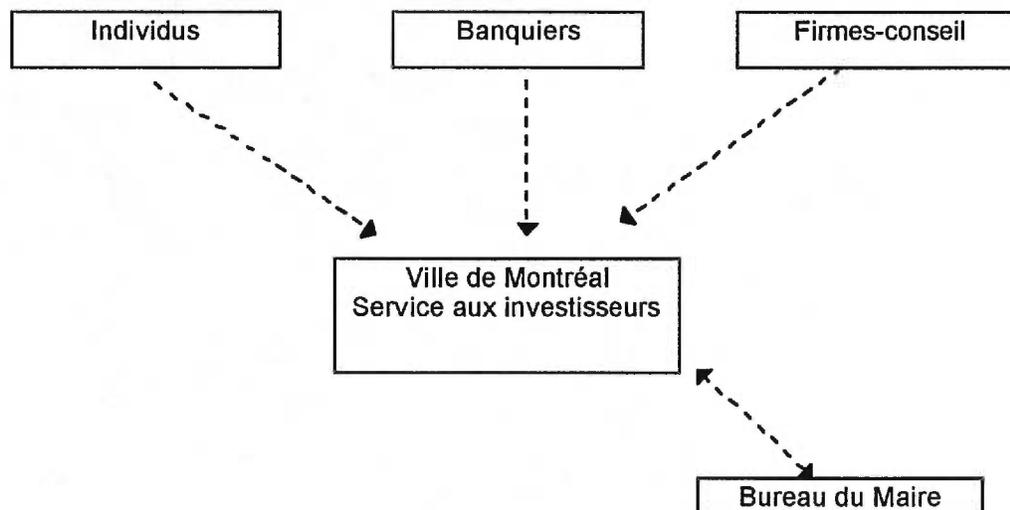
**Communauté urbaine de Montréal**

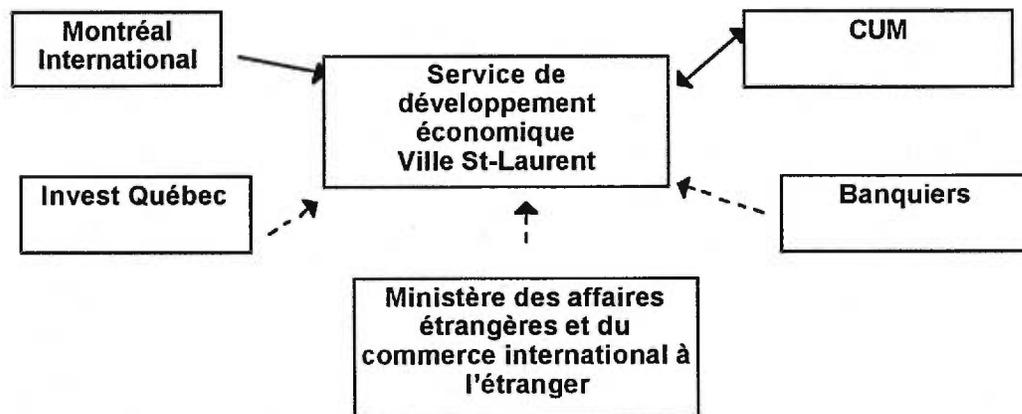
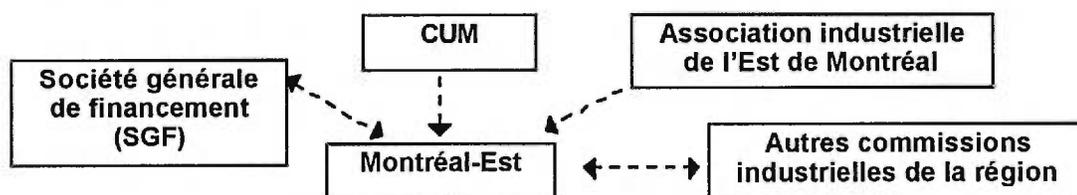
**Office de développement économique**



**Ville de Montréal**

**Service du développement économique**



Ville Saint-LaurentService de développement économiqueVille de Montréal-EstDirection générale

#### **5.3.4 Synthèse des résultats et observations**

Le but principal de cette recherche étant de comparer les résultats des entrevues avec le modèle théorique de la figure 2, il est impératif de regarder comment chacune des régions se compare avec ce modèle, et ce, par rapport aux autres régions. Les pratiques de développement des investissements étrangers semblent similaires les unes par rapport aux autres, comme nous l'avons constaté aux sections 5.3.1, 5.3.2 et 5.3.3.

La synthèse des résultats par région illustre certaines différences quant aux pratiques spécifiques de celles-ci. En examinant chacun des éléments du processus de développement des investissements étrangers (figure 2), nous constatons certaines différences quant au niveau d'implication de chacun des organismes à la promotion et à la prospection de leur territoire. Les commentaires sont organisés autour de ces éléments: 1) Mandat/Mission; 2) Identification des ressources; 3) Analyse des ressources; 4) Choix d'orientations prioritaires; 5) Choix des approches; 6) Actions; 7) Service; 8) Résultats; et 9) Évaluation. Les commentaires expliquent aussi comment les éléments sont traités par région.

5.3.4.1 À l'intérieur de chacun **des mandats ou des missions** des organismes, il y a une orientation vers le développement des investissements étrangers. Cette orientation vise la promotion du territoire et/ou la prospection des investissements étrangers. Tous les organismes des régions d'Atlanta et de Paris ont indiqué ces deux orientations. Pour ce qui est de la région de Montréal, tous sauf la CUM ont indiqué une orientation dans leur mandat vers la promotion, et tous sauf Montréal international et Montréal-Est, ont indiqué une orientation de prospection.

5.3.4.2 **L'identification des ressources de promotion et de prospection** est, dans l'ensemble, similaire d'une région à l'autre même si un organisme de la région d'Atlanta (Agence de développement d'Atlanta) n'identifie aucune ressource de promotion (sections 5.3.1.1, 5.3.2.1 et 5.3.3.1), même si un organisme de la région

de Montréal (Montréal International) n'identifie aucune ressource de prospection et qu'un organisme de la région de Paris (Hauts-de-Seine) n'identifie qu'une seule ressource de prospection (structurelle).

**5.3.4.3 L'analyse des ressources de promotion** est plus complète pour la région de Montréal. Les régions d'Atlanta et de Paris laissent cet exercice aux organismes régionaux plutôt qu'aux organismes locaux, comme nous l'avons vu aux sections 5.3.1.2 et 5.3.2.2. Pour ce qui est de **l'analyse des ressources de prospection**, les organismes de la région d'Atlanta couvrent la totalité des composantes sauf pour un organisme (Agence de développement d'Atlanta) qui ne fait pas d'analyse des ressources physiques. Comme pour la promotion, les régions Paris et de Montréal laissent cet exercice aux organismes régionaux plutôt qu'aux organismes locaux, comme nous l'avons vu aux sections 5.3.2.2 et 5.3.3.2.

**5.3.4.4 Le choix d'orientations prioritaires de promotion et de prospection** ne diffère pas énormément d'une région à l'autre. Chacune des régions possède un organisme (5.3.1.3, 5.3.2.3 et 5.3.3.3) qui n'a pas d'orientations de promotion (il faut se rappeler que la CUM ne fait pas de promotion). Pour ce qui est de la prospection, les différences sont plus apparentes. Les régions d'Atlanta et de Montréal n'ont qu'un organisme chacun (Agence de développement d'Atlanta et Ville de Montréal) qui ne possède pas cette orientation, tandis que pour la région de Paris, deux (Hauts-de-Seine et Seine St-Denis) sur quatre ne l'ont pas.

**5.3.4.5 Le choix des approches de promotion et de prospection** est entrepris dans toutes les régions. L'approche de promotion est entreprise partout dans la région d'Atlanta. L'approche est entreprise chez tous sauf un organisme pour les régions de Paris (Seine St-Denis) et Montréal (CUM). L'approche de prospection, pour sa part, est entreprise dans trois des quatre organismes de la région d'Atlanta (section 5.3.1.4), deux des quatre organismes de la région de Paris (section 5.3.2.4) et trois des cinq organismes de la région de Montréal (section 5.3.3.4).

5.3.4.6 **Les actions de promotion et de prospection** sont présentes dans toutes les régions mais pas de façon constante. Pour les organismes de la région d'Atlanta, tous indiquent avoir deux types d'actions (5.3.1.5). Pour ce qui est de la région de Paris, les actions de promotion sont entreprises par tous sauf Seine St-Denis (5.3.2.5). Enfin, pour la région de Montréal, les actions de promotion sont entreprises par trois organismes (Montréal International, Ville St-Laurent et Montréal-Est) (5.3.3.5). Pour ce qui est des actions de prospection, la région de Paris a deux organismes (Ile-de-France et Paris Développement) qui ont développé ces actions tandis que pour la région de Montréal, tous sauf la Ville de Montréal ont entrepris ce genre d'actions.

Les organismes des régions d'Atlanta et de Paris ont démontré une certaine logique tout au long du processus. Les organismes qui ont des actions de promotion et de prospection sont ceux qui ont mentionné avoir un mandat pour le faire, des orientations prioritaires ainsi que des approches de promotion et de prospection. Pour ce qui est de la région de Montréal, une constante existe pour ce qui est de la promotion. Par contre, au niveau de la prospection, il n'est pas clair si les quatre organismes ayant identifié ces actions sont ceux ayant mentionné dans les sections précédentes avoir un mandat, des orientations prioritaires et des approches de prospection. Nous reviendrons sur cette question à la section 5.5 et tenterons de voir s'il y a cohérence entre les programmes de développement des investissements des différents organismes.

5.3.4.7 **Le service aux investisseurs potentiels** existe pour tous les organismes dans toutes les régions sauf pour Montréal International qui, comme nous l'avons déjà mentionné (sections 5.3.1.6, 5.3.2.6 et 5.3.3.6), a transféré cette activité à la Communauté urbaine de Montréal (CUM).

5.3.4.8 **Les résultats de la promotion** sont considérés comme des résultats intermédiaires. **Les résultats de la prospection** sont en partie considérés comme des résultats intermédiaires et principalement comme des résultats finaux.

En fonction des **résultats intermédiaires** mesurés par chacune des régions (les réponses à l'ensemble des questions de cette section sont cumulées et présentées sous forme de «moyenne»), il apparaît que les organismes de la région d'Atlanta (trois sur quatre en moyenne) donnent plus d'importance à ce genre de résultats que les deux autres régions (section 5.3.1.7). La région de Montréal (trois organismes sur cinq en moyenne) (5.3.2.7) suit celle d'Atlanta de très près avec une moyenne de trois organismes sur quatre, tandis que les organismes de la région de Paris (5.3.3.7) apparaissent les moins impliqués (deux organismes sur quatre en moyenne) dans la mesure des résultats intermédiaires.

Pour les **résultats finaux**, il apparaît que la région d'Atlanta (un organisme sur quatre en moyenne) donne moins d'importance que les deux autres (Montréal et Paris) à cette activité (section 5.3.1.7). La région de Paris (5.3.3.7) suit celle d'Atlanta de très près (un organisme et demi sur quatre en moyenne) tandis que les organismes de la région de Montréal (5.3.2.7) semblent les plus impliqués dans la mesure des résultats finaux (deux organismes sur cinq en moyenne).

5.3.4.9 **Les méthodes d'évaluation du processus** varient d'une région à l'autre. Les organismes des régions d'Atlanta (5.3.1.8) et de Montréal (5.3.3.8) possèdent, dans des proportions similaires, des méthodes d'évaluation de leurs processus de développement des investissements étrangers (trois organismes sur quatre en moyenne pour Atlanta et trois sur cinq pour Montréal). Pour les organismes de la région de Paris, un organisme sur quatre en moyenne met à exécution de telles méthodes (section 5.3.2.8).

Des comparaisons entre les villes centres, les banlieues industrielles et les nouvelles banlieues de haute technologie sont possibles dans chacune des régions examinées. Les villes centres semblent être plus dépendantes des organismes régionaux que le sont les banlieues industrielles et les nouvelles banlieues de haute technologie. Les transferts des responsabilités de promotion entre la ville de Montréal et Montréal-International, en sont un exemple (section 5.3.3.3).

Les étapes d'identification des ressources et celle de l'analyse des ressources offrent certaines comparaisons entre les trois types de localités. Au niveau de l'identification des ressources physiques de promotion, pour l'ensemble des localités, seulement deux des trois villes centres (Agence de développement d'Atlanta et Paris Développement) n'identifient pas cette ressource (sections 5.3.1.1 et 5.3.2.1). Nous observons le même résultat pour l'analyse des ressources de prospection mais, cette fois-ci, c'est l'Agence de développement d'Atlanta et la ville de Montréal qui n'identifient pas cette ressource (sections 5.3.1.2 et 5.3.3.2).

L'étape du choix des orientations prioritaires est aussi un bon indicateur de ces différences. Deux villes centres (Montréal et l'Agence de développement d'Atlanta) indiquent ne pas avoir d'orientation de promotion ni de prospection (sections 5.3.3.3 et 5.3.1.3). Pour les banlieues industrielles, toutes ont des orientations de promotion et seulement Seine St-Denis indique ne pas avoir d'orientation de prospection. Pour les banlieues de haute technologie, toutes ont des orientations de promotion et seulement Hauts-de-Seine indique ne pas avoir d'orientation de prospection.

Certaines de ces comparaisons entre les régions métropolitaines d'Atlanta, Paris et Montréal et leurs localités seront reprises au chapitre 6, à travers la discussion des résultats généraux de cette recherche. De plus à la section suivante nous verrons les différentes implications des organismes dans le processus de développement des investissements étrangers entre les deux paliers examinés, soit le palier régional et le palier local.

#### 5.4 Les résultats par palier

Les résultats de la recherche auprès des organismes régionaux semblent être différents de ceux des organismes locaux. Des trois régions observées, quatre organismes couvrent le territoire examiné. Pour sa part, la région de Montréal possède une structure différente de celle d'Atlanta et de Paris. À l'échelle régionale, on y retrouve deux organismes se partageant les responsabilités du développement des investissements étrangers, d'abord pour la promotion (effectué par Montréal International) et deuxièmement pour la prospection et le service (effectuée par la Communauté Urbaine de Montréal, par l'entremise de l'Office de développement économique). Par contre, malgré leurs liens interdépendants, ces deux organismes ne couvrent pas exactement le même territoire et ne répondent pas au même conseil d'administration. Ceci implique une distinction quant aux implications dans le processus de développement des investissements étrangers. Au niveau régional, il y aura donc quatre organismes distincts pour trois territoires. Pour ce qui est des organismes locaux: ils sont neuf (trois par région à l'étude), comme l'indique le tableau 25.

La comparaison entre les deux paliers utilise la même approche ou structure de présentation que la comparaison précédente traitant des organismes d'une même région. Cette approche est basée sur les différentes étapes du modèle du processus de développement des investissements étrangers (figure 2).

**Tableau 25**  
**Organismes régionaux et locaux**

Régionaux	Locaux
1. Metro Atlanta Chamber of Commerce, Economic development	1. Atlanta Development Authority, Commercial Development 2. Cobb County, Economic Development Division 3. Gwinnett County, Economic Development
2. Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises	4. Paris Développement, Comité d'expansion économique de Paris 5. Département de Hauts-de-Seine, Mission économique 6. Département des Seine Saint-Denis, Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis
3. Montréal International	7. Ville de Montréal, Service du développement économique
4. Communauté urbaine de Montréal, Office de développement économique	8. Ville Saint-Laurent, Service de développement économique 9. Ville de Montréal-Est, Direction générale
—	—

#### **5.4.1 Les organismes régionaux versus locaux**

##### **5.4.1.1 Les ressources de promotion et de prospection existantes**

Comme nous l'avons déjà mentionné, les **ressources de promotion** examinées sont divisées en quatre catégories. Soixante-quinze pour-cent (75%) des organismes régionaux et 67% des organismes locaux ont indiqué avoir des ressources

*humaines* (c'est-à-dire, le personnel de promotion disponible au sein de l'organisme). Le tableau 26 illustre les comparaisons entre les deux groupes de répondants en donnant le pourcentage de réponses pour chacune des ressources de promotion et de prospection.

**Tableau 26**  
**Identification des ressources - Régions/ Localités**

Les ressources de promotion:	Régions	Localités
Humaines	75%	67%
Financières	75%	78%
Physiques	100%	78%
Structurelles	100%	78%

Les ressources de prospection:	Régions	Localités
Humaines	75%	44%
Financières	75%	78%
Physiques	75%	78%
Structurelle	75%	100%

Selon ces données, 75% des organismes régionaux disent posséder des ressources *financières* pour la promotion contre 78% pour les organismes locaux. De plus, 100% des organismes régionaux contre 78% des organismes locaux ont identifié leurs ressources *physiques*. Enfin, 100% des organismes régionaux contre 78% des organismes locaux ont identifié des ressources *structurelles* qu'ils utilisent sur leur territoire.

Les **ressources de prospection** se divisent aussi en quatre catégories (tableau 26). Soixante-quinze pour-cent (75%) des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux possèdent des ressources *humaines* pour la *prospection*. Des ressources *financières* sont présentes dans 75% des organismes régionaux contre 78% dans les organismes locaux. Les ressources *physiques* sont aussi

répertoriées par 75% des organismes régionaux contre 78% des organismes locaux. Enfin, les ressources *structurelles* sont identifiées par 75% des organismes régionaux contre 100% des organismes locaux.

Donc, la première différence entre les deux paliers se remarque par les ressources humaines. Le palier local a moins de ressources humaines de promotion et de prospection. Deuxièmement, le niveau local dépend plus des autres organismes (ressources structurelles) pour la prospection que le niveau régional. Et troisièmement, les organismes régionaux dépendent plus des autres organismes (ressources structurelles) pour la promotion que le niveau local.

#### **5.4.1.2      *L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection***

Les résultats (en pourcentage des organismes ayant effectué cette étape du processus), selon l'analyse des ressources disponibles pour la promotion et pour la prospection des investissements étrangers effectuée par l'ensemble des organismes de toutes les régions et localités examinées, sont présentés au tableau 27.

Les organismes régionaux font plus d'analyses des ressources de promotion et de prospection que les organismes locaux. Il est possible que l'identification des ressources au niveau local fournisse suffisamment d'information au palier local et nécessite moins d'analyses approfondies que du point de vue régional. Nous reviendrons sur cet aspect dans la discussion (Chapitre 6).

**Tableau 27**  
**Analyse des ressources - Régions/localités**

L'analyse des ressources de promotion au niveau des ressources:		
	Régions	Localités
Humaines	75%	44%
Financières	100%	56%
Physiques	100%	67%
Structurelles	100%	67%

L'analyse des ressources de prospection au niveau des ressources:		
Humaines	75%	56%
Financières	75%	56%
Physiques	75%	56%
Structurelles	75%	89%

L'analyse du **potentiel de promotion** par rapport aux ressources *humaines* (le personnel disponible pour la promotion) indique que 75% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux possèdent de telles ressources. Le nombre de personnes disponibles, par organisme, varie entre 1 et 10 dans les organismes régionaux contre 0 à 4 dans les organismes locaux, en tenant compte du personnel disponible (à temps plein ou à temps partiel) dans les autres services de ces organismes.

De plus, 100% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux possèdent des ressources *financières* pour la promotion. L'information sur le budget disponible pour cette activité n'a pas été fournie par tous les organismes. Néanmoins, les données recueillies indiquent des budgets variant entre 250 000 \$ et 1 400 000 \$ pour les organismes régionaux contre 40 000 \$ à 600 000 \$ pour les organismes locaux.

L'analyse des ressources *physiques* est pratiquée par tous les organismes régionaux contre 67% pour les organismes locaux. Et pour les ressources *structurelles*, tous les organismes régionaux (100%) contre 76% des organismes locaux disent les avoir identifiées.

Quant à l'analyse du **potentiel de prospection**, l'analyse des ressources *humaines* est effectuée par 75% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux dans les trois régions à l'étude. En particulier, le nombre d'individus potentiels impliqués dans la prospection varie entre 4 et 6 pour les organismes régionaux contre 0 à 9 pour ceux à l'échelle «locale».

Les ressources *financières* pour la prospection, après analyse, sont toujours disponibles pour 75% des organismes régionaux et 56% des organismes locaux. De plus, 75% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux ont identifié leurs ressources *physiques*. Pour les ressources *structurelles*, 75% des organismes régionaux contre 89% des organismes locaux en ont fait l'analyse et ont identifié les organismes partenaires. C'est la seule situation où une activité d'analyse est plus importante pour les organismes locaux en comparaison avec les organismes régionaux. Ceci est cohérent avec le besoin des organismes locaux d'utiliser les liens avec d'autres organismes (surtout régionaux et nationaux) afin d'assurer une prospection adéquate.

L'identification du potentiel fait suite à l'analyse des ressources. Elle permet de mettre en relief l'ensemble des facteurs favorables d'un territoire et de les utiliser pour la promotion et la prospection du territoire. Tous les organismes, régionaux et locaux, ont procédé à cette étape et ont fourni des listes précises de ces avantages.

### 5.4.1.3 ***Le choix des orientations prioritaires***

Les orientations prioritaires sont choisies en fonction des analyses stratégiques de chaque organisme. Comme pour l'inventaire et l'analyse des ressources, celles-ci sont orientées vers la promotion et la prospection des investissements étrangers. Le tableau 28 montre le choix effectué en fonction des orientations prioritaires de promotion et de prospection privilégiées.

Les orientations de promotion se composent de deux éléments complémentaires: les médias et les messages. Tout de suite, on observe une similarité avec 75% des organismes régionaux et 78% des organismes locaux ayant choisi une orientation de promotion. Les principaux types de média privilégiés sont dans l'ensemble semblables les uns par rapport aux autres.

Afin de promouvoir le territoire, 50% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux ont choisi de mettre l'accent sur des messages orientés vers l'image du territoire; 50% des organismes régionaux contre 67% des organismes locaux ont choisi la mise en valeur des qualités du territoire; 75% des organismes régionaux contre 67% des organismes locaux, de cibler certains secteurs industriels, et; 75% des organismes régionaux contre 22% des organismes locaux, de cibler directement certains pays ou régions mondiales.

Quant aux orientations de *prospection*, elles sont composées de deux éléments: les secteurs industriels et les pays cibles. Aucun des organismes régionaux n'a choisi une orientation unique par secteurs cibles par rapport à 22% des organismes locaux ayant fait ce choix. Aucun des organismes régionaux n'a choisi seulement une orientation par pays cible par rapport à 11% des organismes locaux. Mais, tous les organismes régionaux contre 22% des organismes locaux ont choisi une orientation combinée par pays cible et par secteur cible.

**Tableau 28**  
**Choix d'orientations prioritaires - Régions/localités**

	Régions	Localités
<b>Orientations de promotion</b>		
Identification du type de média privilégiés	<b>75%</b>	<b>78%</b>
<b>Les points saillants des messages utilisés</b>		
ceux faisant référence à l'image du territoire	<b>50%</b>	<b>44%</b>
ceux mettent en valeur des qualités du territoire	<b>50%</b>	<b>67%</b>
ceux qui ciblent directement certains secteurs industriels	<b>75%</b>	<b>67%</b>
ceux qui ciblent directement certains pays ou régions du monde	<b>75%</b>	<b>22%</b>
<b>Orientations de prospection</b>		
<b>Le choix vise ...</b>		
Des secteurs industriels seulement	<b>0%</b>	<b>22%</b>
Des pays cibles seulement, ou	<b>0%</b>	<b>11%</b>
Les deux	<b>100%</b>	<b>22%</b>
<b>Les pays cibles</b>		
La liste à été faite	<b>100%</b>	<b>33%</b>
Pourquoi ces pays	<b>75%</b>	<b>22%</b>
<b>Les secteurs prioritaires</b>		
La liste à été faite	<b>100%</b>	<b>44%</b>
Cibler des secteurs de façon générique	<b>75%</b>	<b>22%</b>
Cibler des certains groupes (clusters) d'investisseurs dans ces secteurs	<b>100%</b>	<b>22%</b>
Cibler directement certains investissements	<b>75%</b>	<b>33%</b>

Par rapport aux orientations choisies par secteurs prioritaires, 100% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux ont identifié ce genre de priorité. De façon plus spécifique, les orientations de prospection des secteurs choisis sont

divisées de trois façons. Tout de suite, on peut observer que 75% des organismes régionaux contre 22% des organismes locaux ont choisi une orientation sectorielle générique et 100% des organismes régionaux contre 22% des organismes locaux, une orientation regroupée par grappe industrielle. De plus, 75% des organismes régionaux contre 33% des organismes locaux ont choisi de cibler directement certains types d'investissements.

#### **5.4.1.4      *Le choix des approches***

Comme l'indique le tableau 29, parmi les choix d'approches utilisées, 50% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux choisissent les deux approches de promotion et de prospection, 25% des organismes régionaux contre 33% des organismes locaux choisissent l'approche de promotion seulement et 25% des organismes régionaux contre aucun des organismes locaux, l'approche de prospection seulement.

Concernant l'approche de promotion générique, celle-ci est utilisée par 50% des organismes régionaux contre 67% des organismes locaux. Par contre, l'approche sectorielle a été sélectionnée par 75% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux.

L'approche de prospection réactive fait presque l'unanimité: 75% des organismes régionaux contre tous les organismes locaux. L'approche pro-active *directe* est utilisée par tous les organismes régionaux contre 22% seulement des organismes locaux (suggérant un lien avec le volume des ressources disponibles de la part des deux paliers). L'approche *interactive* est utilisée par 50% des organismes régionaux contre 11% des organismes locaux. Et pour l'approche *corporative*, elle a été sélectionnée par 75% des organismes régionaux contre 33% des organismes locaux. Ces différences sont logiques, étant donné que les organismes régionaux consacrent plus d'efforts à la prospection que les organismes locaux.

**Tableau 29**  
**Choix des approches - Régions/localités**

Les choix d'approches utilisés	Régions	Localités
Promotion	25%	33%
Prospection	25%	0%
Promotion et prospection	50%	56%

Pour la promotion ...		
Générique	50%	67%
Sectorielle	75%	56%

Pour la prospection ...		
Réactive	75%	100%
Pro-active		
Directe - nouvelles implantations	100%	22%
Interactive - partenariat	50%	11%
Corporative - maintien ou expansion	75%	33%

#### 5.4.1.5 *Les actions de promotion et de prospection*

Selon le choix des approches identifiées précédemment, le tableau 30 indique que les actions de *promotion* générique sont pratiquées par 50% des organismes régionaux contre 67% des organismes locaux et que les actions de *promotion* sectorielle le sont par 75% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux.

**Tableau 30**  
**Actions de promotion et prospection - Régions/localités**

<u>Les actions de promotion</u>	Régions	Localités
Les grandes composantes		
Création de la liste	<b>75%</b>	<b>78%</b>
Les choix d'interventions favorisées		
Les cibles	<b>75%</b>	<b>78%</b>
Les messages	<b>75%</b>	<b>78%</b>
Les produits utilisés	<b>75%</b>	<b>78%</b>
Les interventions/campagnes effectuées		
Aucune	<b>50%</b>	<b>67%</b>
Liste créée par catégorie (Télé, radio, poste, etc.)	<b>25%</b>	<b>11%</b>
 <u>Les actions de prospection</u>		
Les grandes composantes		
Liste dressée	<b>100%</b>	<b>67%</b>
Les choix d'interventions favorisées pour chaque approche		
Les cibles	<b>100%</b>	<b>44%</b>
Les messages	<b>100%</b>	<b>33%</b>
Les produits utilisés	<b>100%</b>	<b>33%</b>
Les interventions/ activités effectuées		
Aucune	<b>0%</b>	<b>22%</b>
Liste dressée par catégorie (séminaires, foires, un à un, etc.)	<b>100%</b>	<b>44%</b>

De plus, les actions de promotion portent sur des cibles particulières, avec des messages particuliers, en utilisant des produits spécifiques, et ce, pour 75% des organismes régionaux contre 78% des organismes locaux (tableau 31) pour chaque

catégorie. Seulement 25% des organismes régionaux contre 11% des organismes locaux font appel à des interventions et des campagnes particulières de promotion.

Les actions de *prospection* sont divisées en deux: les actions réactives, poursuivies par 75% des organismes régionaux contre 100% des organismes locaux (tableau 29), et les actions pro-actives, poursuivies par tous les organismes régionaux contre 44% des organismes locaux. Ces actions se basent sur les trois approches déjà mentionnées (directe, interactive et corporative). Selon ces données, les organismes locaux sont portés sur les actions réactives tandis que les organismes régionaux sont portés sur les actions pro-actives de prospection.

Pour les organismes ayant une approche pro-active, les choix d'interventions favorisées pour chaque approche privilégiée sont les suivants: les cibles ont été identifiées par 100% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux, les messages par tous les organismes régionaux contre 33% des organismes locaux et les produits par 100% des organismes régionaux contre 33% des organismes locaux. Selon ces résultats, tous les organismes régionaux contre 44% des organismes locaux ont mentionné faire appel à des interventions et des activités particulières.

#### **5.4.1.6      *Le service aux investisseurs potentiels***

Le service aux investisseurs potentiels est une activité réactive, qui répond aux demandes générées par les actions de promotion, par les actions de prospection et par les demandes non-sollicitées. La structure du service aux investisseurs a pu être illustrée par des organigrammes pour les organismes régionaux (à 75%) contre (89%) pour les organismes locaux. Le tableau 31 donne le pourcentage de répondants impliqués dans chacune des composantes du service aux investisseurs étrangers.

**Tableau 31**  
**Le service - Régions/Localités**

La structure	Régions	Localités
Organigramme	<b>75%</b>	<b>89%</b>

Les dossiers sont suivis jusqu'à la ...

Transmission à un autre palier	<b>25%</b>	<b>11%</b>
Réalisation du projet d'investissement	<b>75%</b>	<b>100%</b>

Existe-t-il des priorités de services?

Oui	<b>75%</b>	<b>78%</b>
-----	------------	------------

Elles sont par...

Pays	<b>25%</b>	<b>11%</b>
Secteur	<b>75%</b>	<b>44%</b>
Taille du projet	<b>50%</b>	<b>33%</b>
Autres...	<b>50%</b>	<b>44%</b>

Existe-t-il un réseau de service auprès des partenaires?

Oui	<b>75%</b>	<b>44%</b>
-----	------------	------------

Le service demande une implication totale ou partielle dans le cheminement d'un dossier d'un investisseur potentiel,. Les dossiers sont suivis et poussés jusqu'à la transmission à un autre palier par 25% des organismes régionaux contre 11% des organismes locaux et jusqu'à la réalisation du projet d'investissement, par 75% des organismes régionaux contre 100% des organismes locaux. Il est normal que les organismes locaux ne transfèrent pas leurs dossiers et les suivent jusqu'à leur réalisation. Les organismes régionaux vont solliciter la participation du niveau local pour les soutenir et même les remplacer, c'est le cas de 25% des organismes régionaux.

Les priorités de service aux investisseurs potentiels existent; par exemple, 25% des organismes régionaux contre 11% des organismes locaux ont des priorités de service par pays; 75% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux ont des priorités de service par secteur industriel; 50% des organismes régionaux contre 33% des organismes locaux donnent priorité à la taille du projet, et; 50% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux favorisent une autre forme de priorité (p.ex.: tenir compte des pressions politiques, des liens des nouveaux projets avec des entreprises en place, et de l'état d'avancement du projet).

Il existe un réseau de service pour ces investisseurs potentiels, auprès des partenaires, et ceci a pu être précisé par 75% des organismes régionaux contre 44% des organismes locaux.

#### **5.4.1.7 Les résultats**

Deux types de résultats sont recherchés: les résultats *intermédiaires*, provenant des activités de promotion et de prospection, et les résultats *finaux*, générés par l'arrivée de nouveaux investissements sur le territoire, provenant des activités de prospection et de service.

Les résultats des actions de *promotion* et de *prospection* se mesurent principalement par le nombre de nouveaux investisseurs potentiels identifiés, et le *service*, par le nombre de dossiers réalisés. Le tableau 32 illustre les résultats du sondage effectué auprès des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux.

**Tableau 32**  
**Résultats de la promotion - Régions/localités**

Régions	Localités
---------	-----------

Fait-on des d'enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels?

Oui	50%	22%
Non	50%	78%

Évalue-t-on chaque produit, outil ou message?

Oui	25%	56%
Non	75%	44%

Mesure-t-on le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits?

Oui	50%	22%
Non	50%	78%

Mesure-t-on le nombre de produits/activités effectuées?

Oui	50%	78%
Non	50%	22%

### ***Résultats intermédiaires***

Les résultats spécifiques de la promotion se mesurent par des enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels; 50% des organismes régionaux contre 22% des organismes locaux font ces enquêtes.

L'évaluation de chaque produit, outil ou message est effectuée par 25% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux. Le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits est évalué par 50% des organismes régionaux contre 22% des organismes locaux. De plus, 50% des organismes régionaux contre 78% des organismes locaux mesurent le nombre de produits et activités effectuées.

La mesure du nombre d'investisseurs potentiels identifiés (qui fait partie de la prospection mais dont les résultats sont intermédiaires) fait presque l'unanimité des deux paliers (tous les organismes régionaux et 89% des organismes locaux) et est expliquée au tableau 33. Enfin, le nombre d'activités effectuées (comme le nombre d'investisseurs fait partie de la prospection) est mesuré par tous les organismes régionaux contre 67% des organismes locaux (tableau 33).

### ***Résultats finaux***

Selon le tableau 33, les résultats spécifiques de la *prospection* sont mesurés par l'évaluation de tous les nouveaux investissements, ce qui est entrepris par 50% des organismes régionaux contre 78% des organismes locaux.

La croissance des investissements par secteur cible est mesurée par 25% des organismes régionaux contre 22% des organismes locaux impliqués dans la prospection. Le nombre d'entreprises existantes maintenues ou retenues est examiné par 25% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux. Le nombre d'expansions d'entreprises existantes est examiné par 75% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux. Les investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et R&D) ne sont mesurés par aucun des organismes régionaux contre 11% des organismes locaux.

#### **5.4.1.8      *Méthode d'évaluation du processus***

Il n'existe aucune méthode d'évaluation théorique du processus de développement des investissements étrangers au sein de ces organismes. Selon le tableau 34, il existe un processus d'évaluation pratique au sein de la moitié des organismes régionaux et pour 44% des organismes locaux: des résultats très semblables pour les deux paliers.

**Tableau 33**  
**Résultats de la prospection - Régions/localités**

Régions	Localités
---------	-----------

Mesure-t-on la présence de nouveaux investissements en général?

Oui	50%	78%
Non	50%	22%

Mesure-t-on la croissance des investissements par secteurs cibles?

Oui	25%	22%
Non	75%	78%

Mesure-t-on le maintien/rétention d'entreprises existantes?

Oui	25%	56%
Non	75%	44%

Mesure-t-on le nombre d'expansions d'entreprises existantes?

Oui	75%	56%
Non	25%	44%

Mesure-t-on les investissements conjoints entre entreprises existantes  
et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et R&D)?

Oui	0%	11%
Non	100%	89%

Mesure-t-on le nombre d'investisseurs potentiels identifiés?

Oui	100%	89%
Non	0%	11%

Mesure-t-on le nombre d'activités effectuées?

Oui	100%	67%
Non	0%	33%

Pour ce qui est de la remise en question des orientations prioritaires, 75% des organismes régionaux contre 56% des organismes locaux disent posséder un tel mécanisme. Enfin, un mécanisme de remise en question du choix des approches existe au sein de tous les organismes régionaux contre 44% des organismes locaux.

Le palier régional donne plus d'importance (100%) à la remise en question du choix de ses approches (exercice relié à l'action) qu'à la remise en question (75%) des orientations prioritaires (exercice de gestion stratégique) et encore moins (50%) à l'évaluation du processus de développement des investissements étrangers (exercice d'orientation stratégique de l'organisme).

**Tableau 34**  
**Méthode d'évaluation - Régions/localités**

Existe-t-il un processus d'évaluation théorique ou pratique?

	Régions	Localités
Oui (Pratique selon les répondants)	50%	44%
Non	50%	56%

Y a-t-il un mécanisme de remise en question de orientations prioritaires?

Oui	75%	56%
Non	25%	44%

Y a-t-il un mécanisme de remise en question du choix des approches?

Oui	100%	44%
Non	0%	56%

Le palier local, pour sa part, privilégie plus ou moins (entre 44% et 56%) une des méthodes d'évaluation sur les trois présentées. Peut-être à cause des ressources limitées du palier local pour la promotion et la prospection, le processus de développement des investissements étrangers sera simplifié. Ceci ne rend peut-être pas nécessaire une méthode aussi formel que celle du palier régional: nous en reparlerons au chapitre 6.

#### 5.4.1.9 *Les liens formels et informels*

Comme l'indique le tableau 35, il existe des liens formels pour tous les organismes régionaux et 89% des organismes locaux, principalement une hiérarchie de représentation avec d'autres organismes et paliers de gouvernement. Des liens informels importants existent et sont exploités pour l'ensemble des organismes de tous les paliers.

**Tableau 35**  
**Liens formels et informels - Régions/localités**

	Régions	Localités
Liens formels	100%	89%
Liens informels	100%	100%

#### 5.4.2 *Synthèse des résultats et observations*

Comme pour la synthèse des résultats par région, il est impératif de regarder comment chacun des paliers se compare avec les éléments du modèle de la figure 2a. Les pratiques de développement des investissements étrangers diffèrent d'un palier à autre, comme nous l'avons constaté à la section précédente (5.4.1).

La synthèse des résultats par palier illustre certaines différences quant aux pratiques spécifiques de ces deux paliers. En examinant chacun des éléments du processus de développement des investissements étrangers (figure 2a), nous constatons certaines différences quant au niveau d'implication de chacun des organismes à la promotion et à la prospection de son territoire. Nous allons donc utiliser les éléments suivants pour organiser les commentaires: 1) Mandat/Mission; 2) Identification des ressources; 3) Analyse des ressources; 4) Choix d'orientations

prioritaires; 5) Choix des approches; 6) Actions; 7) Service; 8) Résultats; et 9) Évaluation.

5.4.2.1 À l'intérieur de chacun **des mandats ou des missions** des organismes il y a une orientation vers le développement des investissements étrangers. Cette orientation vise la promotion du territoire et/ou la prospection des investissements étrangers. Tous les organismes régionaux (sauf la CUM) et tous les organismes locaux ont indiqué une orientation dans leur mandat pour la promotion. Tous les organismes régionaux (sauf Montréal International) et tous les organismes locaux (sauf Montréal-Est), ont indiqué une orientation de prospection.

5.4.2.2 **L'identification des ressources de promotion et de prospection** est différente d'un palier à l'autre. Au niveau régional, tous les organismes ont identifié les ressources de promotion. Par contre, un organisme local (Agence de développement d'Atlanta) n'identifie aucune ressource de promotion. Les ressources de prospection sont identifiées par tous les organismes régionaux (sauf Montréal International) et un organisme local (Hauts-de-Seine) n'identifie qu'une seule ressource de prospection (structurelle).

5.4.2.3 **L'analyse des ressources de promotion** est plus complète pour les organismes régionaux; tous l'ont identifiée contre six sur neuf au niveau local (5.4.1.2). Pour ce qui est de **l'analyse des ressources de prospection**, les organismes régionaux couvrent la totalité des composantes sauf pour un: Montréal International (pour des raisons déjà exprimées). Par contre, trois organismes locaux (Hauts-de-Seine, Seine St-Denis et Ville de Montréal) sur neuf ne font pas d'analyse des ressources de prospection.

5.4.2.4 **Le choix d'orientations prioritaires de promotion et de prospection** diffère quelque peu d'un palier à l'autre. Le palier régional ne possède qu'un seul organisme qui n'a pas d'orientation de promotion (la CUM) et pour le palier local, tous, sauf l'Agence de développement d'Atlanta et la Ville de Montréal, en ont. Pour

ce qui est de la prospection, les différences sont plus apparentes. Les organismes régionaux ont tous une telle orientation, mais seulement cinq des neuf organismes locaux possèdent cette orientation (5.4.1.3). Ceci suggère que des organismes comme l'Agence de développement d'Atlanta, Hauts-de-Seine, Seine St-Denis et Ville de Montréal ne devraient pas avoir d'approches de prospection ni d'actions de prospection. C'est ce que nous verrons dans les deux prochaines sections.

**5.4.2.5 Le choix des approches de promotion et de prospection** est entrepris aux deux paliers. L'approche de promotion est entreprise dans trois (tous sauf CUM) des quatre organismes régionaux et chez tous les organismes locaux (sauf Seine St-Denis). L'approche de prospection, pour sa part, est présente dans trois des quatre organismes régionaux (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta, Ile-de-France et CUM) et dans cinq (Gwinnett, Cobb, Paris Développement, St-Laurent et Ville de Montréal) des neuf organismes locaux (5.4.1.4).

Malgré un choix d'orientation contraire, la Ville de Montréal a identifié une approche de prospection. Si l'on regarde de plus près, l'approche de prospection réactive, choisie par la Ville de Montréal, n'est pas contradictoire avec son orientation précédente. Elle représente un choix logique par rapport à une approche qu'un organisme a identifié pour organiser et donner des priorités au service qu'il offre aux investisseurs potentiels. Cette approche, les organismes locaux l'ont tous identifiée.

**5.4.2.6 Les actions de promotion et de prospection** sont présentes de façon plus soutenue au niveau régional: trois (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta, Ile-de-France et Montréal International) des quatre organismes le font (5.4.1.5). Pour les organismes locaux, tous sauf Seine St-Denis et la Ville de Montréal ont des actions de promotion. Enfin, tous les organismes régionaux ont des actions de prospection. Par contre, six (l'Agence de développement d'Atlanta, Gwinnett, Cobb, Paris Développement, St-Laurent et Montréal-Est) des neuf organismes locaux ont développé ces actions de prospection.

5.4.2.7 **Le service aux investisseurs potentiels** existe pour tous les organismes à tous les paliers sauf pour l'organisme régional qu'est Montréal International qui, comme nous l'avons déjà mentionné, a transféré cette activité à l'Office de développement économique de la Communauté urbaine de Montréal (5.4.1.6).

5.4.2.8 Comme nous l'avons vu à la section 5.4.1.7, **les résultats de la promotion** sont considérés comme des résultats intermédiaires. **Les résultats de la prospection** sont en partie considérés comme des résultats intermédiaires et principalement comme des résultats finaux. Les résultats du service aux investisseurs sont considérés exclusivement comme des résultats finaux.

En fonction des **résultats intermédiaires** mesurés par chacun des paliers, il apparaît que les organismes régionaux (2,5 organismes en moyenne sur quatre) donnent autant d'importance que les organismes locaux (cinq organismes sur neuf en moyenne) à ces résultats intermédiaires (section 5.4.1.7).

Pour les **résultats finaux**, les organismes régionaux (un organisme et demi sur quatre en moyenne) donnent moins d'importance que les organismes locaux (quatre sur neuf) à ces résultats. Il est logique que les organismes locaux portent plus d'attention aux résultats qui concernent leur territoire. Ils sont plus près des sources de contrôle (p.ex.: l'émission de permis de construction) et dépendent directement de ces résultats pour leur survie.

5.4.2.9 **Les méthodes d'évaluation du processus** varient d'un palier à l'autre. Les organismes régionaux (trois sur quatre en moyenne, 75%) possèdent des méthodes d'évaluation de leurs processus de développement des investissements étrangers contre quatre sur neuf en moyenne pour les organismes locaux (45%)(section 5.4.1.8).

Certaines de ces comparaisons entre les organismes régionaux et locaux seront reprises au chapitre 6, au cours de la discussion des résultats généraux de cette recherche.

## **5.5 Retour sur les objectifs de recherche**

Dans cette section, nous allons revoir les objectifs de cette recherche et les comparer avec les résultats obtenus aux chapitres 5.2, 5.3 et 5.4.

### **5.5.1 Les objectifs**

L'objectif général est d'élaborer et de valider un modèle du processus de développement des investissements étrangers. Les objectifs spécifiques, pour leur part, sont repris au tableau 36. Nous allons revoir chacun de ces objectifs et indiquer comment ils ont été rencontrés.

**Objectif 1.** *Élaborer un Modèle du processus de développement des investissements étrangers*

Ce modèle a été expliqué au Chapitre 2 (la conceptualisation): il est basé sur une appréciation de la littérature et des observations personnelles. De plus, à la section 2.2, nous avons décrit l'ensemble du processus de développement des investissements étrangers. Chacune des étapes a été expliquée et décrite en détail (figures 2a et 2b).

**Objectif 2.** *Décrire le rôle des intervenants examinés, leurs formes d'organisation ainsi que leurs niveaux d'interdépendances avec leurs partenaires endogènes et exogènes (par rapport à leur territoire) pour chaque territoire à l'étude*

Les résultats, que ce soit par région ou par palier, décrivent les rôles de chacun des organismes et situe leurs niveaux d'intervention dans leur milieu respectif.

**Tableau 36**  
**Les objectifs**

1. Élaborer un Modèle du processus de développement des investissements étrangers.
2. Décrire le rôle des intervenants examinés, leurs formes d'organisation ainsi que leurs niveaux d'interdépendance avec leurs partenaires endogènes et exogènes (par rapport à leur territoire) pour chaque territoire à l'étude.
3. Rendre les éléments du Modèle du processus de développement mesurables dans le contexte des territoires à l'étude.
4. Comparer le Modèle du processus de développement avec la pratique dans les territoires choisis.
5. Établir comment mesurer l'efficacité des programmes en fonction du Modèle du processus en utilisant les informations et analyses tirés des trois cas d'étude.

Le tableau 37 indique au départ que, selon le mandat ou la mission des organismes, le principal type d'organisme impliqué dans la recherche d'investissement étrangers est de «développement économique». L'orientation de développement est particulièrement axée vers: les niveaux local/régional et international pour 77% des organismes et, vers les PME et MNE nouvelles (100%) et existantes (92%). Les approches utilisées sont autant la promotion (92%) que la prospection (85%). Pour ce qui est de l'échelle d'intervention, elle est surtout internationale (69% des répondants).

Les formes d'organisation de chacun des organismes participant à cette étude sont présentées au tableau 38. Au départ, on remarque que quatre (31%) organismes sont du palier régional et que neuf (69%) organismes sont du palier local, pour un

**Tableau 37**  
**Le mandat ou la mission des organismes**

Le genre:

Développement économique	100%
Industriel	31%
Commercial	15%
Touristique	8%

L'orientation vers le développement

Local/régional	77%
National	23%
International	77%
P.M.E./M.N. nouvelles	100%
P.M.E./M.N. existantes	92%

Le ou les genre(s) d'approche(s):

Promotion	92%
Prospection	85%

Approche(s) de promotion et de prospection

au niveau

Local	54%
Extérieur	54%
International	69%

total de treize organismes. Le type d'organisation varie d'un à l'autre: 31% d'entre eux sont de type public, 46% sans but lucratif/public et 23%, sans but lucratif/privé. Enfin, les catégories d'organismes représentés par cet échantillon sont réparties ainsi: 62% «développement économique», 31% «direction ou un service municipal»,

et 23% «chambre de commerce». Certains organismes ont exprimé leur appartenance à plus d'une catégorie. Principalement deux des trois Chambres de commerce de la région d'Atlanta.

**Tableau 38**  
**Formes d'organismes**

Palier de gouvernement ou niveau d'intervention:

Régional	31%
Local	69%

Type d'organisation:

Publique	31%
Sans but lucratif/publique	46%
Sans but lucratif/privée	23%

Catégorie d'organisme:

Développement économique	62%
Direction/service	31%
Chambre de commerce*	23%

\* Deux des organismes sont des Chambres de commerce et s'identifient aussi comme étant des organismes de développement économique

Pour ce qui est du niveau d'interdépendance avec les partenaires endogènes et exogènes du territoire, les illustrations des liens informels que l'on retrouve au chapitre 5.3 (comparaisons par région), sections 5.3.1.9, 5.3.2.9 et 5.3.3.9 démontrent jusqu'à quel point les organismes sont dépendants de leurs rapports avec leurs partenaires et intermédiaires.

Il faut noter que le niveau d'interdépendance tient aussi une place importante au niveau du service aux investisseurs potentiels. On peut dire que les partenaires

endogènes (section 5.3.1.6, 5.3.2.6 et 5.3.3.6) se retrouvent plus nombreux au niveau du service aux investisseurs et que les partenaires exogènes sont liés aux actions de promotion et de prospection, tel qu'indiqué au paragraphe précédent.

**Objectif 3.** *Rendre les éléments du Modèle du processus de développement mesurables dans le contexte des territoires à l'étude*

Dans un premier temps, nous avons expliqué les éléments du modèle au chapitre 2.2, dans la description du questionnaire de recherche (Chapitre 4, Méthodologie et annexe B). Le questionnaire contient donc les principaux moyens développés afin de rendre les éléments du Modèle mesurables.

**Objectif 4.** *Comparer le Modèle du processus de développement avec la pratique dans les territoires choisis*

C'est par une entrevue avec des représentants d'organismes de développement économique (annexe D) de trois régions (Atlanta, Paris et Montréal) que nous avons pu vérifier l'existence des éléments du Modèle du processus de développement des investissements étrangers.

Les différents résultats suivants, représentés dans les tableaux 39 à 47, identifient le nombre d'organismes (en pourcentage) qui utilisent les différents éléments du Modèle.

Le tableau 39 donne les résultats quant à l'identification des ressources de promotion et de prospection. Les ressources humaines (69%) de promotion sont moins présentes pour l'ensemble des organismes que les ressources financières, physiques et structurelles (85%). Les ressources de prospection varient beaucoup plus que celles de la promotion. Les ressources humaines (54%) sont moins

présentes que pour la promotion (69%). Les ressources financières et physiques sont identifiées par 77% des organismes et les ressources structurelles font presque l'unanimité (92%).

**Tableau 39**  
**Identification des ressources de promotion**  
**et de prospection existantes**

Ressources de promotion:

Humaines	69%
Financières	85%
Physiques	85%
Structurelles	85%

Ressources de prospection:

Humaines	54%
Financières	77%
Physiques	77%
Structurelles	92%

Ceci suggère que la réflexion est beaucoup plus développée sur la promotion que sur la prospection. Ceci reflète probablement la différence au sein de l'échantillon des organismes entre les paliers quant aux rôles joués par les organismes régionaux en matière de prospection et par celui des organismes locaux dans la promotion.

L'analyse des ressources (tableau 40) de promotion et de prospection permet, de plus, de constater une légère diminution des ressources par rapport au tableau 39.

**Tableau 40**  
**L'analyse des ressources et l'identification du potentiel**  
**de promotion et de prospection**

L'analyse des ressources de promotion

Humaines	54%
Financières	69%
Physiques	77%
Structurelles	77%

L'analyse des ressources de prospection

Humaines	62%
Financières	62%
Physiques	62%
Structurelles	85%

Le potentiel identifié

de promotion	100%
de prospection	100%

Les orientations de promotion (77%) demeurent plus populaires comme choix que les orientations de prospection (62%), selon le tableau 41 . Malgré tout ce qui a été dit dans les cours en développement économique (p.ex.: le programme en développement économique à l'Université de Waterloo) ainsi que dans la littérature (p.ex.: Forsythe, 1987), il semble que l'orientation par secteur cible (le «targeting») ne fait pas du tout l'unanimité des organismes de développement économique.

**Tableau 41**  
**Les choix d'orientations prioritaires**

Orientations de promotion

Les types de média privilégiés	77%
--------------------------------	-----

Les points saillants des messages utilisés visent:

l'image du territoire	46%
la mise en valeur des qualités du territoire	62%
certaines secteurs industriels directement	69%
certaines pays ou régions du monde directement	38%

Orientations de prospection

Le choix vise ...

des secteurs industriels	15%
des pays cibles	8%
les deux	46%

Les pays cibles

Ont fait une liste	54%
Justification du choix des pays	38%

Les secteurs prioritaires

Ont fait une liste	62%
Ont visé ces secteurs de façon générique	38%
Ont visé certains groupes d'investisseurs (clusters) dans ces secteurs	46%
Ont visé directement certains investissements	46%

Le choix des approches souligne davantage le commentaire précédent sur les orientations. Le tableau 42 démontre que 85% des organismes ont fait

**Tableau 42**  
**Le choix des approches**

Les choix des approches utilisées

Promotion	31%
Prospection	8%
Promotion et prospection	54%

La promotion est

Générique (uniquement)	23%
Sectorielle (uniquement)	23%
Générique et sectorielle	38%

La prospection est

Réactive	92%
Pro-active (dans l'ensemble)	54%
Directe - nouvelles implantations	46%
Interactive - partenariat	23%
Corporative - maintien ou expansion	46%

le choix de la promotion contre 62% pour la prospection. Enfin, la prospection réactive est l'approche la plus utilisée par les organismes (92%).

Les actions de promotion et de prospection (tableau 43) sont comparables au niveau de la participation des organismes. Par contre, le choix d'interventions favorisées et d'interventions effectuées est supérieur au niveau des actions de promotion.

**Tableau 43**  
**Les actions**

**Les actions de promotion**

Les grandes composantes

Ont dressé une liste selon 5.a.	77%
---------------------------------	-----

Les choix d'interventions favorisées

Les cibles	77%
Les messages	77%
Les produits utilisés	77%

Les interventions/campagnes effectuées

Aucune	62%
Ont donné la liste par catégorie	15%

**Les actions de prospection**

Les grandes composantes

Ont dressé la liste selon 5.b.	77%
--------------------------------	-----

Les choix d'interventions favorisées

Les cibles	62%
Les messages	54%
Les produits utilisés	54%

Les interventions/activités effectuées

Aucune	15%
Ont donné la liste par catégorie	62%

Le tableau 44 donne le pourcentage d'organismes impliqués au niveau du service aux investisseurs potentiels. En résumé, quatre-vingt-cinq pour-cent (85%) des organismes possèdent une structure de service. Cette structure suit les dossiers jusqu'à leur réalisation (92%). Des priorités de service sont données par 77% des organismes et 54% disent avoir un réseau de service (aux investisseurs potentiels) auprès de leur partenaires.

**Tableau 44**  
**Le service aux investisseurs potentiels**

La structure

Ont donné un organigramme	85%
---------------------------	-----

Les dossiers sont

Transmis à un autre palier	15%
Suivis jusqu'à la réalisation du projet d'investissement	92%

Des priorités aux services sont données

Oui	77%
-----	-----

Elles sont divisées par

Pays	15%
Secteur	54%
Taille du projet	38%
autres...	46%

Un réseau de service existe auprès des partenaires

Oui	54%
-----	-----

**Tableau 45**  
**Les résultats**

**Résultats intermédiaires**

**De promotion**

Enquêtes faites sur la perception des investisseurs potentiels	31%
Évaluation faite de chaque produit, outil ou message	46%
Mesure du nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits	31%
Le nombre de produits/activités effectuées est mesuré	69%

**De prospection**

Le nombre d'investisseurs potentiels est identifié	92%
Le nombre d'activités effectuées est mesuré	77%

**Résultats finaux**

**De prospection**

La présence de nouveaux investissements en général est mesurée	69%
La croissance des investissements par secteurs cibles est mesurée	23%
Le maintien et la rétention d'entreprises existantes sont mesurés	46%
Le nombre d'expansions d'entreprises existantes est mesuré	62%
Les investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères (co-entreprises, expansions et R&D) sont mesurés	8%

Les résultats intermédiaires (tableau 45) sont mesurés par 58% des organismes en moyenne. Les résultats finaux sont, pour leur part, mesurés par 42% des organismes en moyenne, témoignant ainsi la difficulté de mesurer l'impact des interventions en développement économique.

Le tableau 46 nous donne le pourcentage d'organismes possédant une méthode d'évaluation du processus de développement des investissements étrangers. On remarque que 46% des organismes disent posséder un processus pratique d'évaluation. La remise en question des orientations prioritaires reçoit l'aval de 62% des organismes, le même résultat que pour la remise en question du choix des approches.

**Tableau 46**  
**Méthode d'évaluation du processus**

	<u>Oui</u>
Il existe un processus d'évaluation	46%
Il existe un mécanisme de remise en question des orientations prioritaires	62%
Il existe un mécanisme de remise en question du choix des approches	62%

Les liens formels et informels (tableau 47) ne sont pas des étapes distinctes du processus de développement des investissements étrangers. Ces liens sont présents tout au long du processus. L'importance de ces réseaux débute dès l'attribution du mandat (ou de la mission) et l'identification des ressources structurelles. Ils influencent l'analyse des ressources, les orientations, les approches, les actions et le service. Ces réseaux sont formés d'organismes partenaires et intermédiaires, endogènes et exogènes. Pour la quasi majorité des

organismes (92%), des liens formels existent, et pour tous les organismes des liens informels existent.

**Tableau 47**

**Les liens formels et informels**

Pour ces organismes, il existe des

liens formels	92%
liens informels	100%

**Objectif 5.** *Établir comment mesurer l'efficacité des programmes en fonction du Modèle du processus en utilisant les informations et analyses tirées des trois cas d'étude*

L'efficacité des programmes peut être mesurée en fonction du Modèle du processus de développement des investissements étrangers si l'organisme, au départ, est capable d'établir les composantes géo-économiques de son territoire.

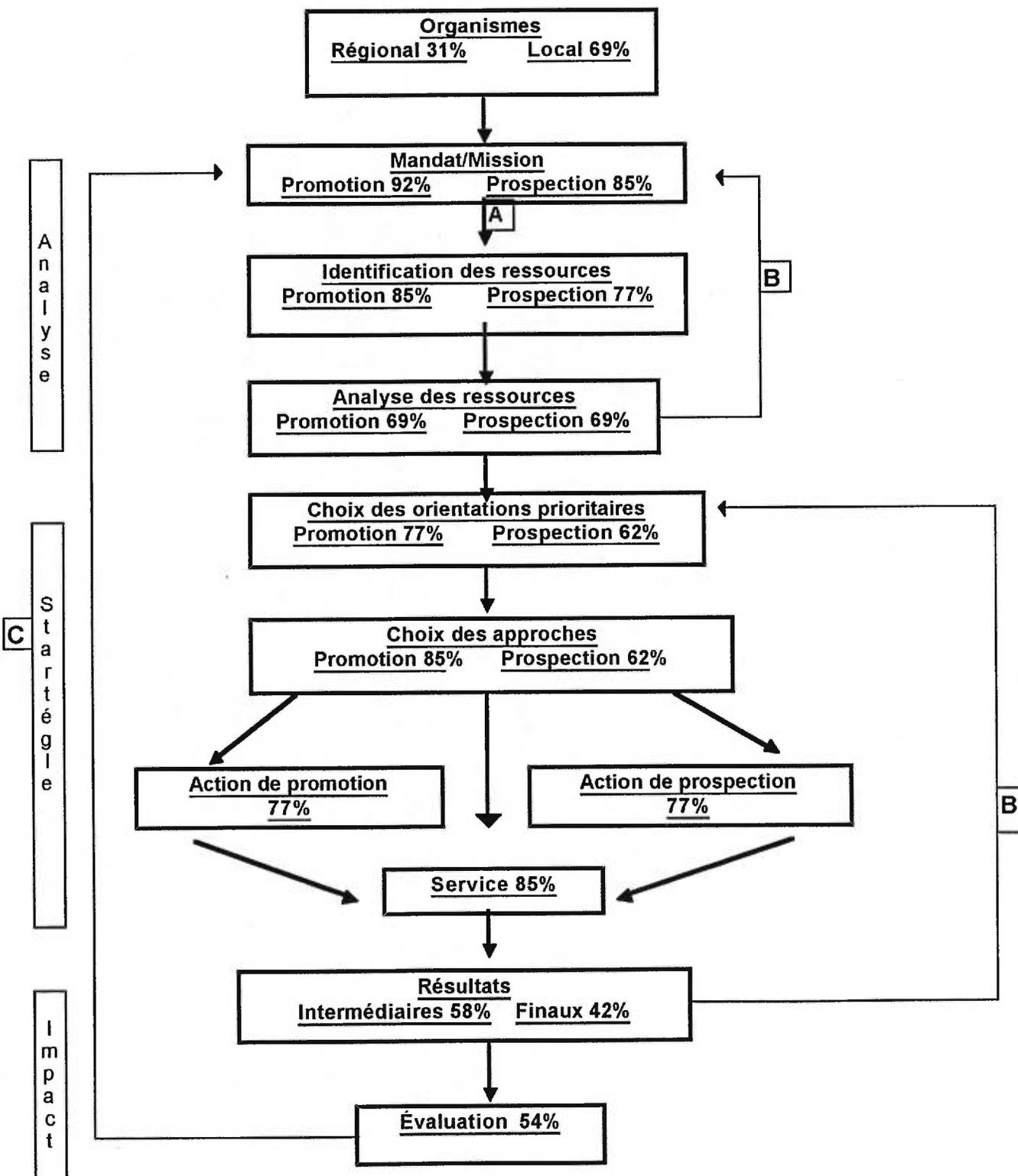
Connaissant les composantes géo-économiques du territoire, ce Modèle (figure 2a) permet d'identifier les étapes à franchir par un organisme afin de mesurer l'efficacité de son programme. Trois types de mesure sont alors possibles. La première mesure vise l'évaluation du processus, soit la présence de mandat ou de mission, les choix d'orientations, les choix d'approches, les actions et le service que l'organisme choisit de prendre, de faire et de fournir. La deuxième mesure est indirecte et permet de relier le mandat (ou la mission) et les orientations prioritaires choisies à la croissance et au développement géo-économiques du territoire. La troisième consiste à mesurer la croissance et le développement géo-économiques du territoire qui ne sont pas reliés au programme.

## 5.6 Comparaison des résultats avec le processus de référence

Grâce aux réponses obtenues lors des entrevues avec les représentants d'organismes des trois régions à l'étude, un pourcentage des répondants ayant utilisé les étapes du processus de référence a été obtenu. La figure 20 donne le pourcentage des organismes utilisant chacune des étapes du Modèle du processus de développement des investissements étrangers.

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, 31% des organismes rencontrés sont régionaux contre 69% locaux. Même si tous les organismes ont un mandat ou une mission de développement des investissements étrangers, 92% des organismes vont vers la promotion et 85% vers la prospection. L'identification des ressources de promotion est effectuée par 85% et l'identification des ressources de prospection est effectuée par 77%. L'analyse des ressources indique un premier niveau d'interprétation de la situation géo-économique du territoire: 69% de tous les organismes disent avoir fait cette analyse en tout ou en partie, soit l'analyse des ressources de promotion et de prospection. Le choix des orientations prioritaires se divise en deux: 77% des organismes ont choisi une orientation de promotion et 62% des organismes ont choisi une orientation de prospection. Les approches de promotion sont choisies par 85% des organismes et les approches de prospection, par 62%. Les actions de promotion et de prospection reçoivent 77% d'appui de la part des organismes. Quatre-vingt-cinq (85%) des organismes ont identifié le service comme une des étapes de leur programme. La mesure des résultats est effectuée par 58% des organismes, pour les résultats intermédiaires, et par 42% des organismes, pour les finaux. Enfin, l'évaluation du processus est une étape identifiée par 54% des organismes des trois régions à l'étude.

**Figure 20**  
**Modèle du processus de développement des investissements étrangers**  
**Pourcentage des répondants par étape du processus**



## **5.7 Observations générales**

L'ensemble des organismes de développement économique impliqués dans le développement des investissements étrangers fait face à une même problématique: la mesure de l'efficacité de leur programme. Afin de trouver une solution à ce problème, nous avons entrepris une étude comparative utilisant un Modèle du processus de développement des investissements étrangers (figure 2a) dans trois milieux différents (Atlanta, Paris ou Montréal). Après une série d'entrevues avec les responsables des organismes ciblés, il apparaît qu'un processus de développement des investissements étrangers existe dans la pratique et que les étapes proposées dans le modèle se retrouvent dans les différents programmes. Il en serait de même pour la plupart des organismes impliqués dans ce genre de programme.

### ***Observations au niveau des régions***

Dans certaines régions, les étapes du modèle sont plus apparentes. Pour ce qui est du mandat ou de la mission de l'organisme, tous sauf la CUM ont indiqué une orientation dans leur mandat vers la promotion, et tous sauf Montréal International et Montréal-Est, ont indiqué une orientation de prospection.

L'identification des ressources de promotion et de prospection est, dans l'ensemble, semblable d'une région à l'autre. L'analyse des ressources de promotion est plus complète pour la région de Montréal. Le choix d'orientations prioritaires de promotion et de prospection ne diffère pas de façon significative d'une région à l'autre. Chacune des régions possède un organisme (5.3.1.3, 5.3.2.3 et 5.3.3.3) qui n'a pas d'orientation de promotion (il faut se rappeler que la CUM ne fait pas de promotion).

Le choix des approches de promotion et de prospection est fait dans toutes les régions (sections 5.3.1.4, 5.3.2.4 et 5.3.3.4). Les actions de promotion et de prospection sont, elles aussi, présentes dans toutes les régions mais pas de façon constante. Les organismes des régions d'Atlanta et de Paris ont démontré une

certaine logique tout au long du processus. Les organismes qui ont des actions de promotion et de prospection sont ceux qui ont mentionné avoir un mandat, des orientations prioritaires et des approches de promotion et de prospection. Pour les organismes de la région de Montréal, il n'est pas clair si les quatre organismes ayant identifié des actions de prospection sont les mêmes quatre organismes ayant sélectionné précédemment un mandat, des orientations prioritaires et des approches de prospection.

Le service aux investisseurs potentiels existe pour tous les organismes dans toutes les régions sauf pour Montréal International qui a transféré cette activité à la Communauté urbaine de Montréal (sections 5.3.1.6, 5.3.2.6 et 5.3.3.6).

Selon les résultats intermédiaires mesurés par chacune des régions, il apparaît que les organismes de la région d'Atlanta (trois sur quatre en moyenne) donnent plus d'importance que les deux autres régions à ce genre de résultats (section 5.3.1.7).

Pour les résultats finaux, il apparaît que la région de Montréal (5.3.2.7) est la plus impliquée dans la mesure de ce genre de résultats (deux organismes sur cinq en moyenne).

Les méthodes d'évaluation du processus varient d'une région à l'autre. Les organismes des régions d'Atlanta (5.3.1.8) et de Montréal (5.3.3.8) possèdent des méthodes d'évaluation de leurs processus de développement des investissements étrangers (trois sur quatre organismes en moyenne pour Atlanta et trois sur cinq pour Montréal). Pour les organismes de la région de Paris, un sur quatre en moyenne possède de telles méthodes (section 5.3.2.8).

### ***Observations au niveau des paliers***

Les pratiques de développement des investissements étrangers diffèrent d'un palier à l'autre, comme nous l'avons constaté à la section (5.4.1).

À l'intérieur de chacun des mandats ou des missions des organismes, tous les organismes régionaux (sauf la CUM) et tous les organismes locaux ont indiqué une orientation dans leur mandat vers la promotion. Tous les organismes régionaux (sauf Montréal international) et tous les organismes locaux (sauf Montréal-Est) ont indiqué une orientation de prospection.

L'identification des ressources de promotion et de prospection est différente d'un palier à l'autre. Au niveau régional, tous les organismes ont identifié les ressources de promotion. Par contre, un organisme local (Agence de développement d'Atlanta) n'identifie aucune ressource de promotion. Les ressources de prospection sont identifiées par tous les organismes régionaux (sauf Montréal International) et un (Hauts-de-Seine) organisme local n'identifie qu'une seule ressource de prospection (ressource structurelle).

L'analyse des ressources de promotion est plus complète pour les organismes régionaux. Tous l'ont identifiée contre six sur neuf au niveau local (5.4.1.2). Pour ce qui est de l'analyse des ressources de prospection, les organismes régionaux couvrent la totalité des composantes sauf pour un: Montréal International. Par contre, trois organismes locaux (Hauts-de-Seine, Seine St-Denis et Ville de Montréal) sur neuf ne font pas d'analyse des ressources de prospection.

Le choix d'orientations prioritaires de promotion et de prospection diffère peu d'un palier à l'autre. Le palier régional ne possède qu'un seul organisme qui n'a pas d'orientation de promotion (la CUM) et pour le palier local, tous sauf l'Agence de développement d'Atlanta et la Ville de Montréal, en ont. Pour ce qui est de la prospection, les différences sont plus apparentes. Les organismes régionaux ont tous une telle orientation, mais seulement cinq des neuf organismes locaux possèdent cette orientation (5.4.1.3).

Le choix des approches de promotion et de prospection est fait aux deux paliers (5.4.1.4). L'approche de promotion est présente dans trois (tous sauf CUM) des

quatre organismes régionaux et chez tous les organismes locaux (sauf Seine St-Denis). L'approche de prospection, pour sa part, est présente dans trois (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta, Ile-de-France et CUM) des quatre organismes régionaux et cinq (Gwinnett, Cobb, Paris Développement, St-Laurent et Ville de Montréal) des neuf organismes locaux.

Les actions de promotion et de prospection sont présentes de façon plus soutenue au niveau régional (5.4.1.5). Le service aux investisseurs potentiels existe pour tous les organismes à tous les paliers sauf pour l'organisme régional qu'est Montréal International (5.4.1.6).

En fonction des résultats intermédiaires mesurés par chacun des paliers, il apparaît que les organismes régionaux (63% en moyenne) donnent autant d'importance que les organismes locaux (56% en moyenne) à ces résultats intermédiaires (section 5.4.1.7). Pour les résultats finaux, les organismes régionaux (38% en moyenne) donnent moins d'importance que les organismes locaux (44% en moyenne) à ces résultats.

Les méthodes d'évaluation du processus varient d'un palier à l'autre. Les organismes régionaux (75% en moyenne) possèdent des méthodes d'évaluation de leurs processus de développement des investissements étrangers contre 45% en moyenne pour les organismes locaux (5.4.1.8).

### ***Observations au niveau de l'ensemble des organismes***

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, quatre des organismes rencontrés sont régionaux contre neuf locaux. Peu de différence existe au niveau du mandat ou de la mission: 92% des organismes ont une orientation de promotion et 85%, une orientation de prospection.

L'identification des ressources de promotion est effectuée par 85% des organismes, soit 8% de plus que pour l'identification des ressources de prospection (77%). L'analyse des ressources de promotion et de prospection est effectuée par 69% de tous les organismes. Le choix des orientations prioritaires est divisé en deux: 77% des organismes ont choisi une orientation de promotion et 62% des organismes ont choisi une orientation de prospection.

Les approches de promotion sont choisies par 85% des organismes et les approches de prospection, par 62%. Les actions de promotion et de prospection sont effectuées par 77% des organismes. Et, quatre-vingt-cinq pour-cent (85%) des organismes ont identifié le service comme une des étapes de leur programme.

La mesure des résultats intermédiaires est effectuée par 58% des organismes, et les résultats finaux, par 42% des organismes. Enfin, l'évaluation du processus est une étape identifiée par 54% des organismes des trois régions à l'étude.

Au chapitre 6, nous discuterons des résultats en fonction du postulat et des hypothèses de cette recherche.

## **CHAPITRE 6**

### **DISCUSSION**

Les résultats obtenus lors des entrevues auprès des responsables des organismes des trois régions cibles permettent certaines généralisations. Comme nous l'avons vu au chapitre 5.7, la majorité des organismes ont reconnu les différentes étapes du Modèle du processus de développement des investissements étrangers (figure 2a) comme faisant partie de leur programme respectif.

Dans ce chapitre, nous allons tenter, dans un premier temps, de valider le Modèle du processus de développement des investissements étrangers. Dans un deuxième temps, nous ferons un retour sur le postulat et les hypothèses de recherche afin de les affirmer ou de les infirmer. Et dans un troisième temps, nous observerons si certains phénomènes, provenant des différents raisonnements effectués au chapitre 3, se sont vérifiés durant cette étude.

#### **6.1 Validation du Modèle du processus de développement des investissements étrangers**

L'objectif général de cette recherche est de valider le Modèle du processus de développement des investissements étrangers, tel que proposé à la figure 2a. Pour ce faire, nous avons comparé les étapes de ce processus avec celles de treize organismes dans les régions d'Atlanta, de Paris et de Montréal (section 5.7).

Pour tous les organismes ayant un mandat ou une mission de développement des investissements étrangers, les étapes du processus sont incluses, en tout ou en partie, à leurs programmes de développement des investissements étrangers.

L'identification des ressources est une étape reconnue par 85% des organismes interrogés pour cette étude. L'analyse des ressources est effectuée par 69% des treize organismes, le choix des orientations prioritaires, par 77% des organismes, et le choix de approches, par 85%. Les actions de promotion et de prospection sont entreprises par 77% des organismes de toutes ces régions. Le service est reconnu comme une étape par 85% des organismes. Par contre, la mesure des résultats est pratiquée par moins de la moitié des organismes (46%) et l'évaluation du processus, par au plus 54% des organismes.

En plus de ces statistiques, il faut souligner certains faits pouvant expliquer l'identification ou non de certaines étapes de ce processus. Il est possible que certaines localités ou même certains organismes régionaux soient si prospères ou totalement opposés à l'arrivée d'investisseurs étrangers, que l'attraction de ceux-ci ne soit pas un objectif souhaité.

Il est aussi possible que certains organismes d'une même région choisissent de se partager certaines étapes du processus. C'est le cas pour Montréal International et la CUM, qui se partagent la promotion et la prospection. Il en est de même pour les départements de la Seine St-Denis et Hauts-de-Seine qui transfèrent à l'AIE (Ile-de-France) la promotion et la prospection. Évidemment, cette situation vient réduire les pourcentages des résultats généraux reliés à ces étapes. (i.e. les étapes sont reconnues, mais à cause de la division des tâches et des rôles elles ne sont pas entreprises par tant d'organismes).

Il est possible que l'identification des ressources fournisse suffisamment d'information au palier local et nécessite moins d'analyses approfondies des ressources que l'analyse au niveau régional. Encore une fois, cette situation vient modifier les résultats de façon négative.

Dans l'ensemble, il apparaît clairement que le Modèle proposé rejoint les pratiques des organismes dans les différents milieux. Les résultats par région ainsi que les résultats par palier ont démontré que ces organismes prennent en considération les étapes du processus proposé. Aucun des organismes n'a de modèle théorique d'évaluation de son processus pratique. La complexité et la confidentialité de l'exercice fait en sorte qu'aucun organisme ne produit de schéma de son processus pratique. Il ne faut pas oublier que ce processus de développement des investissements étrangers fait partie de la planification stratégique du développement économique de ces organismes pour leur territoire. Donc, il est étroitement lié au développement des ressources endogènes et vise, par son action, le développement des ressources exogènes, là où la compétition internationale est la plus forte.

## 6.2 Retour sur le postulat et les hypothèses de recherche

Rappelons les variables à l'étude: les variables *indépendantes* sont chacune des éléments du Modèle du processus; la variable *intermédiaire* est l'investissement étranger et la variable *dépendante* est la croissance géo-économique du territoire. La relation entre ces variables a été exprimée à travers le postulat et les hypothèses de recherche (chapitre 3). Voyons maintenant s'il est possible d'affirmer ou d'infirmer ce postulat et chacune des hypothèses de recherche.

Dans un premier temps, nous proposons de comparer les résultats des trois cas à l'étude dans cette recherche avec le postulat de départ. Et, dans un deuxième temps, nous proposons de vérifier les hypothèses de recherche en fonction des résultats obtenus et de l'information disponible sur l'ensemble des organismes ciblés.

### 6.2.1 *Le postulat*

*L'efficacité du développement des investissements étrangers peut se mesurer par le développement géo-économique sectoriel du territoire, en tenant compte des autres facteurs et interventions.*

Afin de vérifier la validité de ce postulat, nous devons, dans un premier temps, regarder la façon de mesurer les résultats finaux par les organismes des trois régions à l'étude. Et dans un deuxième temps, nous devons différencier les résultats directs et indirects du processus et les résultats généraux, soit les résultats non reliés au processus et générés par d'autres facteurs et interventions.

Selon les résultats obtenus (section 5.7), 46% des organismes interrogés ont mentionné utiliser des moyens spécifiques afin de mesurer les résultats intermédiaires et les résultats finaux. Ces résultats proviennent de leurs actions de promotion, de prospection et de service aux investisseurs potentiels.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les résultats de promotion et certains résultats de prospection sont identifiés comme étant des résultats intermédiaires. Une partie des résultats de prospection et ceux du service aux investisseurs sont des résultats finaux. Suite aux résultats obtenus, une mise au point quant à la catégorisation des résultats s'impose.

Les résultats finaux sont catégorisés comme étant des résultats «*directs, indirects et généraux*». Les résultats «*directs*» sont ceux attribuables au processus de développement des investissements étrangers. Les résultats «*indirects*» sont ceux attribuables à la promotion sectorielle, mais sans l'étape du service aux investisseurs potentiels, donc sans contact entre le programme et les investisseurs. Les résultats «*généraux*» sont, pour leur part, les résultats de la promotion générique de concert avec les autres facteurs non mesurés et les interventions des autres acteurs du territoire. Ces trois catégories de résultats forment la base des

éléments nécessaires à la mesure de la croissance géo-économique du territoire, reliée au développement des investissements étrangers.

Enfin, parmi les mesures de résultats finaux, nous retrouvons la mesure du nombre de nouveaux investisseurs en général sur le territoire (69% des organismes). Cette mesure englobe les trois catégories de résultats «directs, indirects et généraux» ce qui rend difficile l'attribution de la croissance géo-économique à l'investissement étranger par rapport à d'autres sources d'investissement. Par contre, les mesures de la croissance des investissements par secteur cible (effectuées par 23% des organismes), comme celle du maintien et la rétention d'entreprises existantes (46% des organismes), celle du nombre d'expansion d'entreprises existantes (54%), et celle des investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères (8%) viennent établir les liens existants entre les actions des programmes de développement des investissements étrangers, les investissements étrangers, ainsi que la croissance et le développement géo-économiques. Malheureusement, comme nous venons de le constater, peu d'organismes pratiquent ce genre de mesure. Il n'est pas surprenant que la majorité des organismes impliqués dans cette activité ont de la difficulté à justifier leurs actions ainsi qu'à obtenir le support de leur administration respective.

La croissance et le développement géo-économiques sont à la base du concept de développement économique en général. Sans cette recherche de croissance et de transformation des ressources (principalement physiques) sur le territoire (croissance et développement géo-économiques), nul n'a besoin de faire du développement économique. Le développement économique local est, à la fois, la planification et le développement des ressources d'accueil du territoire, le développement des ressources endogènes ainsi que le développement des ressources exogènes reliées au développement des investissements (figure 1). Donc, les résultats des programmes de développement des investissements

étrangers sont directement et indirectement influencés par l'action du développement économique local.

À titre d'exemple, la Ville de Montréal vient d'inaugurer une zone pour le développement de l'industrie du multimédia «ressource d'accueil» (site Web: Ville de Montréal). Ce nouveau pôle d'attraction vise le développement d'entreprises nouvelles et l'expansion d'entreprises existantes «ressources endogènes» et la venue de nouvelles entreprises étrangères «ressources exogènes». La promotion de cette zone sera faite par la Ville de Montréal et par Montréal International. La prospection sera faite par l'Office de développement économique de la CUM. Le service aux investisseurs potentiels sera fait conjointement par la Ville de Montréal et la CUM. Les résultats directs, indirects et généraux seront attribuables à qui ? Selon la présente étude, les résultats *directs* seraient attribuables à la CUM et à la Ville de Montréal, en fonction de leurs actions de prospection et de service pour ce secteur. Les résultats *indirects* seraient attribuables à la Ville de Montréal et à Montréal International, en fonction de leurs efforts de promotion de ce secteur. Enfin, les résultats généraux ne seraient attribuables à aucun organisme en particulier car ils ne sont pas reliés à ce secteur cible: le «multimédia».

Donc, l'efficacité du développement des investissements étrangers peut se mesurer par le développement géo-économique sectoriel du territoire, en tenant compte des autres facteurs et interventions, mais c'est une démarche qui comporte de nombreuses difficultés.

## 6.2.2 Les hypothèses

### 6.2.2.1 Hypothèse 1

*Des différences devraient être observées entre les fonctions et rôles des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux à cause des différences quant à leurs «ressources», leur potentiel de rayonnement et du fait que les premiers représentent un ensemble de localités chacune avec des spécificités.*

*De façon plus précise, on peut s'attendre à:*

- a) une plus grande implication des organismes régionaux dans la prospection.*
- b) une plus grande implication des organismes locaux dans la promotion,*
- c) une plus grande implication des organismes locaux dans le service.*

À l'intérieur de chacun des mandats ou des missions des organismes en développement économique, il y a une *orientation générale* vers le développement des investissements étrangers. Cette orientation générale vise la promotion du territoire et/ou la prospection des investissements étrangers. Tous les organismes régionaux (sauf la CUM) et tous les organismes locaux ont indiqué une orientation générale dans leur mandat pour la promotion. Tous les organismes régionaux (sauf Montréal International) et tous les organismes locaux (sauf Montréal-Est) ont indiqué une orientation générale de prospection.

*L'identification des ressources de promotion et de prospection est différente d'un palier à l'autre. Au niveau régional, tous les organismes ont identifié les ressources de promotion. Ainsi seulement un organisme local (Agence de développement d'Atlanta) n'identifie aucune ressource de promotion. Les ressources de prospection sont identifiées par tous les organismes régionaux (sauf Montréal International). Par contre, cinq des neuf organismes locaux n'identifient pas de ressources humaines, deux des neuf n'identifient pas de ressources financières et physiques, et seulement un organisme local (Hauts-de-Seine) identifie une seule ressource de prospection (soit structurelle). Donc ceci semble indiquer que les organismes locaux ont une*

tendance à moins identifier les ressources de prospection que les organismes régionaux.

*L'analyse des ressources de promotion* est plus complète pour les organismes régionaux: tous l'ont identifiée contre six sur neuf au niveau local (section 5.4.1.2). Ceci semble infirmer l'hypothèse que l'implication des organismes locaux est plus grande dans la promotion.

Pour ce qui est de *l'analyse des ressources de prospection*, les organismes régionaux couvrent la totalité des composantes sauf pour un, Montréal International (pour des raisons déjà exprimées). Par contre, trois organismes locaux (Hauts-de-Seine, Seine St-Denis et Ville de Montréal) sur neuf ne font pas d'analyse des ressources de prospection, soutenant ainsi que l'hypothèse suggère une plus grande implication du niveau régional dans la prospection (section 5.4.1.2).

*Les choix d'orientations prioritaires de promotion et de prospection* diffèrent quelque peu d'un palier à l'autre, à l'avantage du palier régional en terme de prospection (section 5.4.1.3). Le palier régional ne possède qu'un seul organisme qui n'a pas d'orientation de promotion (la CUM) et pour le palier local, tous sauf l'Agence de développement d'Atlanta et la Ville de Montréal, en ont. Pour ce qui est de la prospection, les différences sont plus apparentes. Les organismes régionaux ont tous une telle orientation, mais seulement cinq des neuf organismes locaux possèdent cette orientation.

*Le choix des approches de promotion et de prospection* est entrepris aux deux paliers, mais dans des proportions différentes (section 5.4.1.4). L'approche de promotion est entreprise dans trois (tous sauf CUM) des quatre organismes régionaux, et chez tous les organismes locaux (sauf Seine St-Denis). L'approche de prospection, pour sa part, est présente dans trois des quatre organismes régionaux (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta, Ile-de-France et CUM), et cinq

(Gwinnett, Cobb, Paris Développement, St-Laurent et Ville de Montréal) des neuf organismes locaux, soutenant l'hypothèse d'une plus grande implication des organismes régionaux dans la prospection et peu de différence entre les deux paliers, au niveau de la promotion.

*Les actions de promotion et de prospection* sont présentes de façon plus soutenue au niveau régional: trois (Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta, Ile-de-France et Montréal International) des quatre organismes le font. Pour les organismes locaux, tous sauf Seine St-Denis et la Ville de Montréal ont des actions de promotion. Et enfin, tous les organismes régionaux ont des actions de prospection. Par contre, six (l'Agence de développement d'Atlanta, Gwinnett, Cobb, Paris Développement, St-Laurent et Montréal-Est) des neuf organismes locaux ont développé ces actions de prospection (section 5.4.1.5).

*Le service aux investisseurs potentiels* existe pour tous les organismes à tous les paliers sauf pour l'organisme régional qu'est Montréal International, qui, comme nous l'avons déjà mentionné, a transféré cette activité à l'Office de développement économique de la Communauté urbaine de Montréal (section 5.4.1.6). En général, les organismes régionaux et locaux ont parmi leurs principales préoccupations le service aux investisseurs, mais il semble que les organismes locaux ont un plus grand intérêt pour cette étape du processus par rapport aux autres étapes. La Ville de Montréal, par exemple, n'a pas d'action de promotion ni de prospection, mais elle a indiqué offrir le service aux investisseurs potentiels.

Comme nous l'avons vu à la section 5.4.1.7, les résultats de la promotion sont considérés comme des résultats intermédiaires. Les résultats de la prospection sont en partie considérés comme des résultats intermédiaires mais principalement comme des résultats finaux. Les résultats du service aux investisseurs sont considérés exclusivement comme des résultats finaux.

En fonction des résultats intermédiaires mesurés par chacun des paliers, il apparaît que les organismes régionaux (2,5 organismes en moyenne sur quatre) donnent autant d'importance que les organismes locaux (cinq organismes sur neuf en moyenne) à ces résultats intermédiaires.

Pour les résultats finaux, les organismes régionaux (un organisme et demi sur quatre en moyenne) accordent moins d'importance que les organismes locaux (quatre sur neuf) à ces résultats. Il est logique que les organismes locaux portent plus attention aux résultats sur leur territoire. Ils sont plus près des sources de contrôle (p.ex.: l'émission de permis de construction) et dépendent directement de ces résultats pour leur survie.

Les méthodes d'évaluation du processus varient d'un palier à l'autre (section 5.4.1.8). Les organismes régionaux (trois sur quatre en moyenne: 75%) possèdent des méthodes d'évaluation de leurs processus de développement des investissements étrangers contre quatre sur neuf en moyenne pour les organismes locaux (45%).

Donc, il y a des différences entre les fonctions et rôles des organismes régionaux par rapport aux organismes locaux à cause des différences quant à leurs «ressources», leur potentiel de rayonnement et du fait que les premiers représentent un ensemble de localités chacune avec des spécificités. Les ressources et le potentiel de rayonnement des organismes régionaux confèrent une plus grande opportunité de souligner la prospection dans leurs actions.

Suite aux résultats obtenus dans cette étude, nous pouvons conclure que l'implication des organismes régionaux est plus grande dans la prospection, et ce, à toutes les étapes du processus; que l'implication des organismes régionaux et les organismes locaux est partagée dans la promotion car rien n'indique une différence marquée entre les deux types d'organismes tout au long du processus, et; que

l'implication des organismes locaux est plus grande en ce qui a trait au service aux investisseurs car les sources principales d'information sur le territoire sont les localités elles-mêmes.

#### **6.2.2.2 Hypothèse 2**

*L'implication des localités et la configuration de leur programme, surtout au niveau des choix des secteurs et orientations des investissements étrangers, varieront d'une localité à l'autre dans la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique.*

Pour la région d'Atlanta, l'Agence de développement d'Atlanta (la ville centre) est dépendante de l'organisme régional quant au choix des orientations prioritaires de promotion et de prospection. Ceci est une situation différente pour les comtés de Cobb (une banlieue de haute technologie) et de Gwinnett (une banlieue rurale en plein urbanisation). Les orientations de promotion sont semblables pour ces deux comtés. Par contre, les orientations de prospection sont différentes. Le comté de Cobb vise des pays en particulier, ce fait est lié sans doute à la présence de nombreuses entreprises étrangères sur son territoire. Le comté de Gwinnett identifie, pour sa part, des secteurs prioritaires. Cherchant de nouvelles entreprises pour son vaste territoire non bâti, l'organisme va jusqu'à identifier des grappes industrielles particulières pour ses orientations sectorielles.

Pour la région de l'Île-de-France, Paris Développement (la ville centre) n'est pas dépendante de l'organisme régional pour ce qui est du choix des orientations prioritaires de promotion et de prospection. Paris Développement choisit lui-même ses orientations prioritaires, car pour celui-ci, l'agence régionale doit reprendre ses choix (ceux de Paris Développement) et les mettre à exécution. Une situation très différente est observée pour les départements des Hauts de Seine (une banlieue de haute technologie) et Seine St-Denis (une banlieue en transition industrielle). Les orientations de promotion sont semblables pour ces deux unités: elles n'en

possèdent pas parce que le choix d'orientations prioritaires a été transféré (section 5.3.2.3) au palier régional (AIE).

Pour la région de Montréal, la Ville de Montréal (la ville centre) est dépendante d'un organisme régional (Montréal International) pour ce qui est du choix des orientations prioritaires de promotion, et d'un autre organisme régional (CUM), pour ce qui est du choix des orientations prioritaires de prospection. Ceci est une situation très différente pour les villes de St-Laurent (une banlieue de haute technologie) et de Montréal-Est (une banlieue en transformation industrielle). Les orientations de promotion sont semblables pour ces deux municipalités, bien que plus précises pour St-Laurent. Par contre, les orientations de prospection sont différentes. Ville St-Laurent vise des pays et des secteurs en particulier, à cause de la présence de nombreuses entreprises étrangères déjà sur son territoire. La Ville de Montréal-Est identifie, pour sa part, des secteurs prioritaires (section 5.3.3.3). Cherchant de nouvelles entreprises compatibles avec son territoire (car la ville de Montréal-Est a une forte proportion d'entreprises chimiques et pétrochimiques), les orientations vont jusqu'à identifier des entreprises particulières.

En conclusion, l'implication des localités et la configuration de leur programme (surtout au niveau des choix des secteurs et orientations d'investissements étrangers) varient d'une localité à l'autre au sein de la région métropolitaine, reflétant des différences de situation géographique. Le dynamisme des organismes régionaux, leurs années d'existence et des spécificités historiques des régions (p.ex.: les contrastes entre Paris et Montréal) obligent les localités à s'adapter aux ressources disponibles au niveau métropolitain. Les réseaux informels viennent diriger ces choix des secteurs et orientations d'investissements étrangers. De plus, les ressources locales disponibles influent toujours sur l'implication des localités dans le développement des investissements étrangers et façonneront leurs programmes.

### 6.3 Observations des nouveaux raisonnements préliminaires

Nous avons dit au chapitre 3 qu'il était essentiel d'identifier les liens directs et indirects entre les programmes, les résultats des programmes et la transformation du territoire afin de prétendre mesurer l'efficacité d'une telle activité. Nous avons observé et examiné le raisonnement suivant qui pourrait servir comme hypothèse dans des recherches futures. Voici ce que nos observations préliminaires suggèrent:

*1) Le degré de cohérence entre les stratégies (réalistes) poursuivies par les différents intervenants d'une région influe de façon positive sur l'efficacité du développement des investissements étrangers.*

Tous les organismes rencontrés durant cette recherche ont indiqué avoir un mandat ou une mission de développement économique. Les stratégies auxquelles nous faisons référence au raisonnement 1 relèvent du domaine du développement économique en général et plus particulièrement, en matière de développement des investissements étrangers. Le degré de cohérence recherché est l'inter-relation entre les différentes stratégies des organismes d'une même région.

Au chapitre 5.3, nous avons examiné les différents processus et constaté que pour la région d'Atlanta, la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta est présente tout au long de la partie «stratégie» du processus, soit du choix des orientations de promotion et de prospection jusqu'aux actions de promotion et de prospection. La ville centre (Agence de développement d'Atlanta), par sa part, n'a pas identifié d'orientation de promotion et ni d'orientation de prospection: elle n'a pas d'approche de prospection pro-active mais seulement une approche réactive. Ceci est cohérent avec sa stratégie. Pour les comtés de Cobb et Gwinnett, ils sont actifs à tous les niveaux sauf pour Gwinnett qui transfère à la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta la prospection pro-active, gardant pour lui l'approche réactive.

La région de Paris est plus intégrée que celle d'Atlanta. L'Agence pour l'implantation des entreprises en Ile-de-France (AIE) est au coeur de la stratégie régionale. Les départements de la Seine St-Denis et des Hauts-de-Seine sont tributaires des orientations, des approches et des actions de prospection de l'Agence pour l'implantation des entreprises en Ile-de-France. Paris Développement, représentant la ville centre, a une stratégie différente de celle de l'Agence de développement d'Atlanta, qui elle, dépendait de la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta pour toute sa prospection. Ici, Paris Développement, malgré son étroite collaboration avec l'organisme régional, est présent dans toutes les étapes de la partie stratégie du processus. Ceci nous amène à dire que pour la région métropolitaine de Paris, il y a: Paris Développement et le reste de la région Ile-de-France (AIE).

Pour la région métropolitaine de Montréal, le partage de responsabilités entre l'Office de développement économique de la Communauté urbaine de Montréal (CUM) et Montréal International, quant à la prospection et la promotion, semble rendre plus difficile la poursuite d'une stratégie commune et cohérente au niveau régional. La CUM ne touche à aucune étape de la promotion tandis que Montréal International est présent au niveau des orientations et des actions de prospection, ce qui rend la mesure des résultats plutôt difficile. Pour la Ville de Montréal (la ville centre), on remarque qu'elle n'a pas d'orientation de promotion (transférée à Montréal International) ni d'orientation de prospection (transférée à la CUM). Par contre, elle est présente au niveau des approches de promotion et de prospection: à des fins consultatives seulement. Elle n'a aucune action: ni de promotion ni de prospection. Montréal-Est et Ville St-Laurent se sont dotées d'orientations de promotion et de prospection. Montréal-Est n'a pas d'autres approches de prospection sauf l'approche réactive. Ville St-Laurent intègre les étapes de la partie stratégie du processus aux deux organismes régionaux, en participant activement à l'élaboration des orientations, des approches et des actions de promotion de Montréal International et de prospection de la CUM. Par contre, en plus de cette collaboration, Ville St-Laurent possède ses propres orientations, approches et actions de

promotion et de prospection, et ce, de façon complémentaire avec celles du niveau régional.

La logique nous porte à croire que plus le degré de cohérence entre les stratégies (réalistes) poursuivies par les différents intervenants dans les régions est élevé, plus ces stratégies influencent l'efficacité du développement des investissements étrangers. Malheureusement, les données recueillies dans cette étude ne nous permettent pas une telle affirmation. Seule des recherches plus précises pourraient apporter un éclairage sur ce raisonnement.

*2) La capacité de reconnaître et de développer des liens complémentaires entre les ressources locales et régionales que l'on veut développer et les ressources extérieures (types d'entreprises, investissements et compétences) influe sur l'efficacité et les résultats d'un programme de développement d'investissements étrangers.*

L'analyse des ressources vient jeter un regard particulier sur la capacité des organismes à faire des liens complémentaires entre les ressources endogènes et les ressources exogènes de leur territoire. Les ressources physiques se retrouvent au coeur de toute cette action stratégique. Il est clair, selon cette étude, que le choix des secteurs cibles prend en considération, d'une part, la capacité du milieu à recevoir ce genre d'investissement, et d'autre part, considère l'existence de tels entreprises (clients) sur les territoires étrangers. À ce sujet, les réponses obtenues lors des entrevues indiquent que chacun des organismes est en mesure de fournir une liste d'avantages comparatifs de promotion et de prospection de son territoire, en autant que celui-ci n'a pas transféré cette étape du processus à un autre organisme (p.ex.: Hauts-de-Seine vers l'Île-de-France).

L'exemple de Montréal-Est est intéressant. Suite à la perte de plusieurs raffineries depuis les chocs pétroliers (Manzagol, 1998), la ville de Montréal-Est a fait appel à une firme de consultants afin d'identifier ses ressources physiques et d'en faire

l'analyse. Grâce à ce procédé, Montréal-Est a ciblé certains secteurs industriels lui convenant et s'est assuré de l'existence de clients potentiels. Malgré ses ressources humaines et financières, Montréal-Est est en mesure de soutenir un programme de développement des investissements étrangers compatible avec ses capacités, de concert avec la CUM.

Le comté de Cobb est dans la même situation que la Ville de Montréal-Est. Une étude (*Economic Development Marketing Plan for Cobb County*) a été faite sur le potentiel de promotion et le potentiel de prospection du comté (P.H.H. Fantus, 1992). Depuis cet inventaire et cette analyse, Cobb poursuit les orientations qu'il en a sorties et adapte ses approches et ses actions dans le même sens et de concert avec la Chambre de commerce métropolitaine d'Atlanta.

Ici, nous serions portés à croire que la capacité des organismes locaux et régionaux à faire des liens complémentaires entre les ressources locales/régionales que l'on veut développer (secteurs ciblés) et les ressources extérieures (clients) influence l'efficacité et les résultats d'un programme de développement d'investissements étrangers. L'exemple de l'Agence pour l'implantation des entreprises en Ile-de-France, qui possède ses propres bureaux à l'étranger (section 5.3.2.9), semble soutenir une partie de ce raisonnement. Même si le positionnement de l'AIE semble influencer directement le maintien de liens avec les partenaires, les intermédiaires et les clients présents sur les territoires visés, seule une étude plus précise du fonctionnement de ces liens pourrait confirmer ce raisonnement.

**3) Un plus grand nombre de liens à l'étranger maintenus par les organismes locaux impliqués permet une plus grande précision dans la définition de l'entreprise «X» étrangère recherchée.**

Ici, deux éléments fondamentaux du développement des investissements étrangers se rejoignent: le développement du réseau (le nombre de liens à l'étranger) et l'identification des clients (la définition de l'entreprise «X» étrangère recherchée).

Afin de vérifier ce raisonnement, précisons que chacun des organismes rencontrés lors d'entrevues (sections 5.3.1.9, 5.3.2.9 et 5.3.3.9) nous a décrit ses réseaux formels et informels (sauf pour Montréal-Est, qui n'a pas identifié de réseau formel). Les réseaux formels et informels définissent les liens entre les ressources *structurelles* du milieu, tant au niveau endogène qu'au niveau exogène.

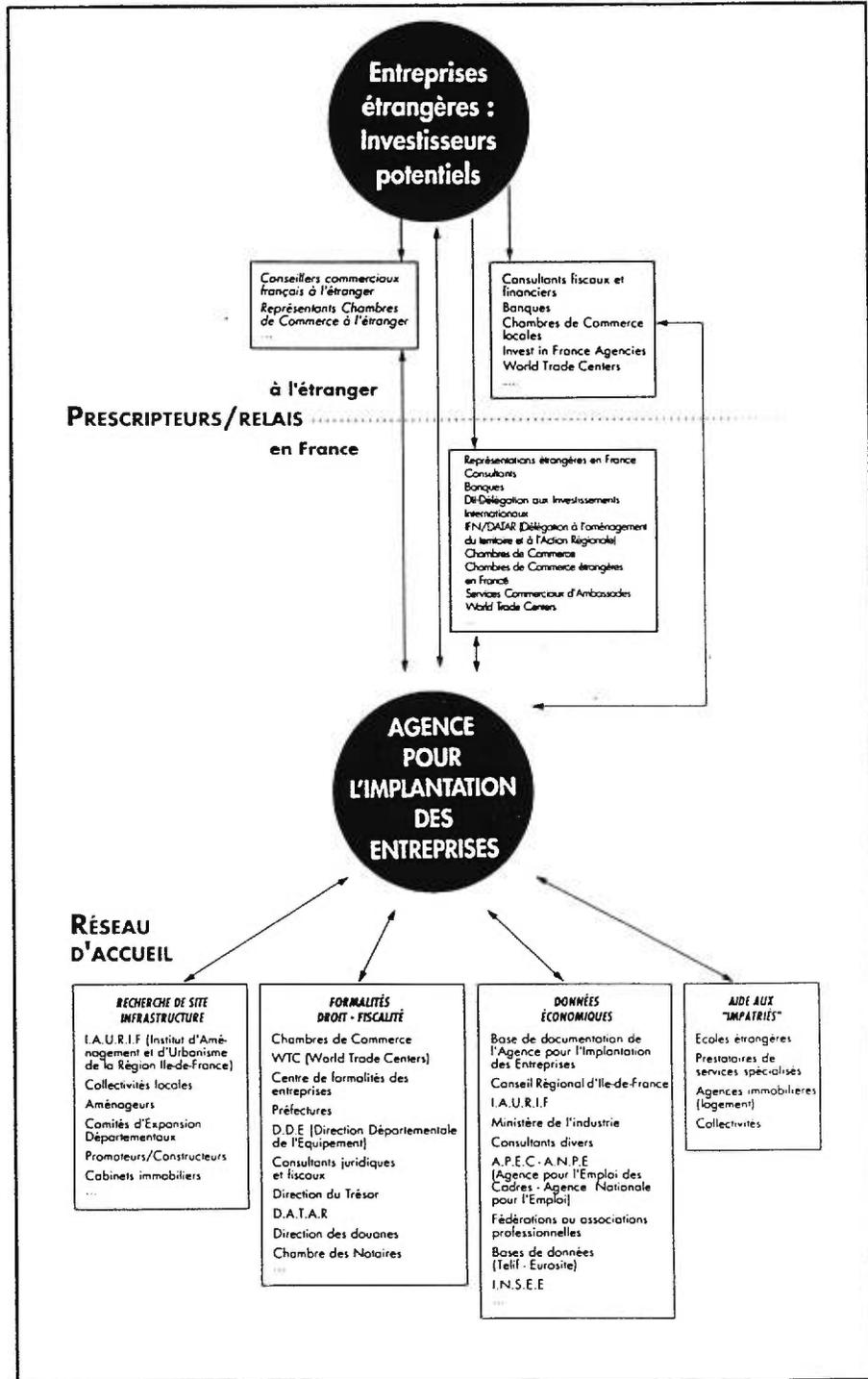
Pour un organisme régional tel que celui de l'Île-de-France (figure 21), l'étendue du réseau formel, jumelée avec l'efficacité du réseau informel, vient soutenir la partie stratégique du processus de développement des investissements étrangers. De fait, chacun des organismes partenaires et intermédiaires est un multiplicateur de recherche des clients. Plus le réseau informel est grand, plus nombreux sont les acteurs à connaître le potentiel du territoire (secteurs ciblés), plus précises sont les informations sur l'entreprise «X» étrangère recherchée.

La définition de l'entreprise «X» étrangère recherchée est une expression désignant la partie stratégique du processus de développement des investissements étrangers, soit: les étapes du choix des orientations prioritaires, des approches et des actions. Le mot «définition» veut dire «identification» d'une entreprise à partir d'un ensemble d'entreprises, d'un même secteur, et ce, sur un territoire donné.

Pour l'instant, cette étude nous porte à croire que: un plus grand nombre de liens à l'étranger maintenus par les organismes locaux impliqués permet une plus grande précision dans la définition de l'entreprise «X» étrangère recherchée. Même si les données recueillies ne permettent pas une telle affirmation. Seule une étude plus spécifique sur cet aspect pourrait fournir l'éclairage nécessaire afin de valider ce raisonnement.

Figure 21  
Le réseau - Ile-de-France

# LE RÉSEAU



Source: Ile-de-France, Agence pour l'implantation des entreprises, pochette.

**4) Une définition plus précise de l'entreprise «X» étrangère recherchée (client) à travers le processus de développement devrait conduire à un potentiel d'investissement (de la part de celle-ci sur le territoire) plus élevé.**

Par opposition à ce raisonnement, disons que: si l'identification des ressources est vague, s'il n'y a pas d'analyse des ressources adéquate, si le choix des orientations prioritaires est mauvais et si les actions sont mal orientées et poursuivent les mauvaises approches, il est peu probable que l'on puisse arriver à définir l'entreprise «X» étrangère recherchée et peu probable qu'elle investisse sur le territoire.

La présente étude semble démontrer que les organismes des trois régions à l'étude identifient les ressources de leur territoire ou transfèrent cette activité à un organisme régional. Certains vont même jusqu'à engager des firmes externes pour se procurer les données géo-économiques nécessaires à l'analyse de ces ressources. Le plus important, c'est que chacun des organismes connaisse le potentiel de son territoire. Ceci semble le cas, pour tous les organismes rencontrés.

Le choix des orientations permet aux organismes de transposer le potentiel de promotion et de prospection identifiés à l'étape précédente, en secteurs d'interventions. Par exemple, les types de média privilégiés, les points saillants des messages utilisés, les secteurs industriels et les pays ciblés sont tous des choix d'interventions probables. Le choix des approches, pour sa part, vient définir vers quoi les actions de promotion et de prospection seront dirigées. Par exemple, fera-t-on de la promotion? Si oui, sera-t-elle générique ou sectorielle?; Fera-t-on de la prospection? Si oui, sera-t-elle de façon réactive ou pro-active? Si pro-active, ira-t-elle vers de nouvelles entreprises étrangères, des partenariats avec des entreprises étrangères ou vers la rétention ou l'expansion d'entreprises étrangères déjà installées? Tout cela dans le but de définir cette entreprise «X» que l'on recherche et de l'identifier parmi un ensemble d'entreprises du même secteur.

Évidemment, les résultats proviennent de l'action. Cette action, que ce soit de promotion ou de prospection, vise à jumeler les besoins du milieu (l'offre) avec la demande étrangère (client). De façon théorique, le plan d'action intègre les aspects stratégiques du processus. Le choix des interventions tient compte de l'analyse des ressources humaines, financières et structurelles. Les interventions définissent les groupes d'investisseurs potentiels. Le suivi permet d'identifier les projets émergents de ces entreprises «X» étrangères. Et finalement, le service vient définir cette entreprise «X» étrangère que l'on aide à s'implanter sur le territoire.

Donc, nous serions tentés de croire que: plus il y a précision dans la définition de l'entreprise «X» étrangère recherchée (client) à travers le processus de développement, plus le potentiel d'investissement (de la part de celle-ci sur le territoire) est élevé. Des recherches futures sur le fonctionnement du processus à l'intérieur même des organismes pourraient aider à démontrer ce raisonnement.

# CHAPITRE 7

## CONCLUSION

### 7.1 Introduction

Dans cette recherche notre attention a porté sur le développement économique local et régional, principalement sur le sous-ensemble d'outils visant l'attraction d'investissements étrangers. Nous avons décrit (figure 2a) et validé un Modèle de processus de développement des investissements étrangers en comparant les pratiques d'un certain nombre d'organismes (Annexe D) dans trois régions métropolitaines différentes (chapitre 5). Voici maintenant certaines caractéristiques des processus des régions étudiées, soit les relations observées entre les variables principales, l'apport méthodologique que procure cette recherche, et les recommandations.

### 7.2 Caractéristiques des processus des régions observées

La principale caractéristique des processus observés est le manque de mesure d'efficacité des programmes. Une des questions initiales posées était: est-ce que l'efficacité de ce processus est vraiment pris en considération par les différents organismes rencontrés? Nous avons vu que (54%) des organismes disent avoir un processus pratique de développement et disent utiliser une méthode «pratique» d'évaluation de l'efficacité de leur processus. Il faut se rappeler qu'aucun des organismes rencontrés ne possède de processus théorique (marche à suivre décrivant les étapes du processus et son fonctionnement) de développement des investissements étrangers. Personne, jusqu'à maintenant, n'a vraiment pu juger de l'efficacité d'un processus de développement des investissements étrangers, dans son entier, car un tel processus n'avait jamais été présenté.

Cependant, il a été possible de voir que les étapes proposées, dans le Modèle de processus de cette étude, existaient de façon significative dans les pratiques de la majorité de ces organismes (figure 20).

Les organismes les plus présents dans chacune des étapes du Modèle du processus sont les organismes régionaux. Leurs ressources humaines, financières, physiques et structurelles sont plus importantes que celles du niveau local. De plus, une vision «régionale» permet aux organismes régionaux de mieux tirer avantage du potentiel local et de mieux représenter l'ensemble (en juxtaposant les avantages territoriaux et en additionnant le potentiel économique des entreprises).

Prenons par exemple la région Ile-de-France: celle-ci est présente dans toutes les étapes du Modèle du processus de développement des investissements étrangers. Cela qui lui a permis d'attirer plusieurs entreprises au cours de la dernière année. L'un de ses succès est la compagnie Coca Cola à Clamart, en 1998, avec un investissement de 35 million FF et une création de dix emplois. Un deuxième succès est la compagnie Tech Data à Marne la Vallée, en 1998, avec un investissement de 40 million FF, créant quatre cent emplois dans une nouvelle bâtisse de 40 000 mètres carrés. Ce genre de succès fait partie de la croissance et le développement géo-économiques de l'Ile-de-France. Il n'est pas possible de savoir si ces deux entreprises sont des résultats directs ou indirects des programmes d'investissements étrangers. Seul un processus d'évaluation de la stratégie régionale permettrait d'y arriver.

En terminant, la complémentarité entre les niveaux locaux et régionaux, d'une part, et les autres paliers supérieurs, d'autre part, semble indispensable. Chacun apporte un éclairage distinct, nécessaire à l'établissement de nouvelles entreprises, par son influence sur le système politique de chacun des paliers et par le dynamisme de leurs interventions. La présence de réseaux formels et informels sert d'élément de mesure de l'existence de cette complémentarité, comme nous l'avons constaté au chapitre 6 à la figure 21 (Le réseau - Ile-de-France).

### **7.3 Relations observées entre les variables principales**

Le processus de développement des investissements étrangers est une méthode servant à attirer les investisseurs. Les investissements étrangers viennent remplir des espaces physiques et économiques sur le territoire. La croissance et le développement géo-économiques du territoire résultent en la transformation des infrastructures et des activités économiques en place. Cette croissance est attribuable en partie à l'action de ce processus (du moins celle reliée aux cibles, aux actions et au service) et aux investissements qui en résultent.

Chacune des étapes du processus possède un effet cumulatif par rapport à l'étape suivante. Pour les variables à l'étude, il en va de même. En effet, sans processus explicite, il est impossible pour un organisme de s'approprier le mérite des nouveaux investissements étrangers répertoriés. De même que, sans processus de développement des investissements étrangers et sans investissement étranger, la croissance et le développement géo-économiques ne peuvent être attribués qu'aux autres facteurs et aux autres interventions sur le territoire plutôt qu'à l'investissement étranger.

Les résultats de cette étude nous permettent, dans un premier temps, de dissocier les résultats de l'action entreprise par un organisme par rapport à la croissance générale du territoire. Et, dans un deuxième temps, le Modèle peut servir de référence de base à tout organisme désireux de connaître les résultats de son programme de développement des investissements étrangers.

### **7.4 Apports méthodologiques**

L'existence d'un Modèle du processus de développement des investissements étrangers permettra aux organisations impliquées dans ce genre de programme de mieux comprendre les éléments d'analyse, de stratégie et d'impact nécessaires. L'efficacité se mesure à partir de chacun de ces éléments ou tous ensemble. Les

organismes qui suivront ce processus, pourront comprendre leurs forces et leurs faiblesses. Ils pourront agir de façon stratégique sur les choix d'orientations, d'approches et surtout sur leurs actions. Donc, il existe certaines conditions clés pour procéder à la mesure d'efficacité, même si cela n'est pas encore fait. Il faut que l'évaluation de chacune des étapes du processus soit entreprise, plus précisément, l'évaluation de chacune des actions. Parmi les principaux éléments à mesurer, il y a la connaissance des «contacts» faits et les résultats (générés par le suivi des dossiers et le maintien d'une base de données).

En plus d'être un guide pour la construction d'un programme de développement des investissements étrangers, ce processus est aussi une toile de fond pour l'évaluation de l'analyse, de la stratégie et des impacts de celui-ci.

En recherche expérimentale, le processus serait un traitement (T1). Le mandat et la mission proviendraient d'une évaluation (E1) de la situation géo-économique. Et la croissance et le développement géo-économiques seraient la seconde évaluation (E2), donnant ainsi la formule suivante:

$$(E1 + T1 = E2)$$

En appliquant ce schéma, nous serions en mesure d'évaluer le traitement (T1) soit l'efficacité du processus de développement des investissements étrangers comme étant le seul facteur d'influence. Malheureusement, comme nous l'avons déjà fait remarquer, l'investissement étranger n'est qu'un seul facteur (parmi d'autres) influençant la croissance et le développement géo-économiques du territoire. C'est pourquoi nous proposons de remplacer le premier schéma par celui-ci:

$$E1 + (T1 + T2 + T3) = E2$$

Ici, les traitements sont multiples et représentent la situation au niveau du développement économique en général. Le traitement (T1) représente l'effet du processus dans son entier (intervention auprès des entreprises cibles). Le traitement (T2) représente l'effet d'une partie du processus (la promotion des secteurs cibles sans intervention directe auprès des investisseurs). Et le traitement

(T3) représente les autres investissements qui ne sont pas des secteurs cibles et/ou qui n'ont pas été sollicités ni aidés. Dans ce schéma, E1 et E2 représentent les évaluations géo-économiques avant et après les traitements.

En conclusion, si l'on tient compte des trois traitements séparément (T1, T2 et T3), il serait pensable qu'en pratiquant une évaluation (E1) avant le processus et une évaluation (E2) après, nous pourrions mesurer l'efficacité d'un programme de développement des investissements étrangers (T1 et T2) en tenant compte des autres facteurs et interventions sur le territoire (T3).

## 7.5 Recommandations

Le développement des investissements étrangers peut être considéré comme une démarche prospective (de Jouvenel, 1993). Celle-ci tient compte du passé, du temps long (actuel) et du futur. Pour sa part, le processus de développement des investissements étrangers tient compte de l'évolution géo-économique du territoire promu, de la situation économique présente aux niveaux endogène et exogène, des actions stratégiques à entreprendre, et, de la création du futur recherché (soit la recherche et l'établissement de nouvelles entreprises étrangères).

Cette démarche décrit bien ce qu'est le développement économique et surtout le développement des investissements étrangers car elle est:

«Une approche globale, mariant les éléments quantitatifs et qualitatifs, qui prend en compte les ruptures, et qui peut avoir un effet CHAOS (la complexité du raisonnement risque de noyer le décideur)». (de Jouvenel, 1993, p. 59)

En conclusion, le processus, tel qu'étudié dans cette recherche, peut et doit être une stratégie de développement local, régional et national. Le niveau local est le mieux positionné pour évaluer ses besoins, mais seulement ceux-ci. La région peut, quant à elle, avoir une vision plus vaste, mais toujours réaliste des besoins de la population

et surtout du potentiel de croissance et de développement géo-économiques du territoire. C'est par région que se divise le monde économique moderne. Pour le niveau national, la promotion du territoire et le maintien de réseaux (surtout à l'étranger) sont les rôles d'avenir pour celui-ci.

Les prochaines étapes de la recherche dans ce domaine devraient porter sur les rôles et les fonctions des organismes, en matière de développement des investissements étrangers, mais à tous les niveaux. La mesure réelle de l'efficacité des programmes, en faisant une étude approfondie des impacts, serait une recherche tout aussi importante. Mais, l'évaluation des impacts représente le plus grand défi, surtout à cause de la volonté des organismes à rassembler l'information pertinente permettant cette évaluation.

D'autres aspects pourraient faire l'objet de recherches telles que: l'impact de la promotion sur les résultats intermédiaires; la convergence des stratégies de développement endogène et exogène, principalement la cohérence entre la création d'espaces industriels et les choix d'orientation et d'action d'investissement étrangers; l'interrelation entre les actions de promotion et de prospection dans les programmes de développement des investissements étrangers, et; l'importance du suivi dans le processus, tant au niveau des organismes que des investisseurs potentiels.

Bien que le sujet soit vaste et complexe, le succès des programmes de développement des investissements étrangers réside dans la ténacité de ceux qui les exécutent. La clé est de s'y mettre.

## BIBLIOGRAPHIE

MAECI (1997) (Ministère des affaires étrangères et commerce international Canada) *Stratégie de Marketing de l'investissement étranger*. (Document non publié) Groupe du marketing international (BCFD).

**Aharoni, Y.** (1977) *Markets, Planning and Development - The Private and Public Sectors in Economic Development*, Tel Aviv University, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

**Aharoni, Y.** (1966), *The Foreign Investment Decision Process*. The Hebrew University Jerusalem, Israel.

**Bailey, J. T.** (1989) *Marketing Cities in the 1980's and Beyond*. American Economic Development Council, Washington.

**Baneth, J.** (1998) «Les indicateurs synthétiques de développement.» *Revue futuribles* mai 1998 : 5-27.

**Bannon, M.J., Bourne, L.S. & Sinclair, R.** (1991) *Urbanization and Urban Development - Recent Trends in a Global Context*. Service Industries Research Centre, Department of Regional and Urban Planning, University College, Dublin, Ireland for I.G.U. Commission on Urban Systems and Urban Development.

**Belvedere, M.** (1992) «Markham's Economic Alliance Program.» *Economic Development Journal (ECDO)* 1992 : 37-40.

**Bird, J.** (1993) *The Changing Worlds of Geography - A critical Guide to Concepts and Methods*, Second Edition. Clarendon Press, Oxford,

**Bouinot, J.** (1985) «L'action économique des grandes villes en France et à l'étranger.» Actes du Colloque international, Orléans.

**Bouyeure, C.** (1993) *Que sais-je? - L'investissement International*. Presses Universitaires de France.

**Bowlby, K.** (1988) «Corporate Location Decision: A Priority View of Multiple Criteria.» *Economic Development Review* 6 (2) : 37-39.

**Boyle, R.** (1984) «New Directions for Economic Development in an Information Based Economy.» *Economic Development Review* 2 (1) : 57-75.

- Bryant, C. R.** (1994) «The locational dynamics of community economic development.» Dans: Douglas, D. (1994) *Community economic development in Canada 1994* : 203-236.
- Bryant, C. R.** (1995a) *Strategic Management and Planning for local and community Economic Development: II The Community*. St-Eugène, Ontario: Econotrends Ltd, *Sustainable Community Analysis Workbook 3*.
- Bryant, C. R.** (1995b) *Mobilizing and Planning the Community's Strategic Orientations: Basic Tips*. St-Eugène, Ontario: Econotrends Ltd, *Sustainable Community Analysis Workbook 4*.
- Bryant, C. R.** (1995c) *Strategic Management and Planning for local and community Economic Development: I The Organization*. St-Eugène, Ontario: Econotrends Ltd, *Sustainable Community Analysis Workbook 2*.
- Bryant, C.R. and Preston, R. E.** (1987) *Strategic Economic Planning and Local Development*, Number 2, Economic Development Bulletin, faculty of Environmental Studies (Economic Development Program), University of Waterloo.
- Bryant, C.R. and Preston, R.E.** (1988) *L'agent de développement économique local : sa fonction et son rôle dans la collectivité*, Numéro 4, Bulletin de développement économique, Faculté des études de l'environnement (Programme de développement économique), University of Waterloo.
- Burns, M.** (1997) «The Changing role of Planners & Economic Developers.» *The Economic and Technology Development Journal of Canada* 1997 : 119-122.
- Cazes, B.** (1997) «Sur les origines du mot prospective.» *Revue futuribles* 1997 : 41-44.
- Chait, S.** (1987) «Branch Plants: How to Pursue and Keep Them.» *Economic Development Review* 5 (1) : 36-39.
- Conway, M.** (1986) «A Technology Forecast for Development Strategies: The Next 30 Years, 1986-2016». *Economic Development Review* 4 (2) : 33-40.
- Communauté urbaine de Montréal** (1996) *Décision: Montréal*. Office de développement économique. Brochure.
- Communauté urbaine de Montréal** (1998) *Rapport annuel 1997*. Montréal, Québec.
- CRD (1994a) (Conseil régional de développement de l'Île de Montréal) *Montréal, métropole du Québec*.

CRD (1994b) (Conseil régional de développement de l'Île de Montréal) *Plan stratégique région Île de Montréal 1995 à 2000*.

**de Jouvenel, H.** (1993) «Sur la démarche prospective - Un bref guide méthodologique.» *Revue futuribles*. Septembre 1993 : 51-71.

**de Jouvenel, H.** (1998) «Du local au global, quel État optimal?», *Revue futuribles* avril 1998 : 3-4.

**Deblock, G. et Dostaler, G.** (1988) *Investissement, emploi et échange internationaux*, Les presses de l'université de Montréal.

**Dicken, P.** (1986) *Global Shift - Industrial Change in a Turbulent World*, University of Manchester, Paul Chapman Publishing Ltd.

**Douglas, D. J.** (1994) *Community Economic Development in Canada*. Volume I, Toronto: Thompson Educational Publishing.

**Douglas, D. J.** (1995) *Community Economic Development in Canada*. Volume II, Toronto: Thompson Educational Publishing.

DWED (1992) - (Department of Western Economic Diversification - Winnipeg) *Investment Promotion in Western Canada: An Analysis of Strategies*. Technology Brokers inc..

Economic Development Program (1987) *Local Initiatives in Canadian Economic Development*, Faculty of Environment Studies, University of Waterloo and IDAC, Paper in Canadian Economic Development (1).

**Eden, L. & Potter, E. H.** (1993) *Multinationals in the Global Political Economy*, St.Martin's Press.

**Eden, L.** (1994) *Multinationals in North America*, The University of Calgary Press.

**Edmondson, C.** (1990) «Evaluating the Effectiveness of Strategic Planning for Communities.» *Economic Development Review* 8 (2) : 27-29.

**Ellenis, M.** (1986) «Seven Paths to a Successful Retention Program.» *Economic Development Review* 4 (1) : 36-38.

**Ernst & Young Paris** (1993) *La compétitivité de l'île-de-France pour attirer les sièges sociaux européens*. Paris, France.

**Forsythe, L. P.** (1987) «Utilizing the Research Capabilities of Local University to Attract Industry: A case Study of Targeting Biotechnology.» *Economic Development Review* 7 (2) : 29-35.

Forward Atlanta (1995) *Get the facts on Metropolitan Atlanta*, Brochure.

Forward Atlanta (1996) *Local Market Expansion Continues To Set The National Pace*, NewsLetter, 1996 Year-in-review.

Forward Atlanta (1997) *Driving the Southeast's Economy*, NewsLetter, 1997 Year-in-review.

Forward Atlanta (1998a) *Marketing Metro Atlanta 1998 -2002*, Draft document.

Forward Atlanta (1998b) *The Technology Forest - Metro Atlanta's Advanced Telecommunications & Information Technologies*. Brochure.

Friend (Association française pour le développement international des entreprises), *France - Faits & Chiffres*. Brochure.

**Gage, J. C.Jr.** (1987) «Changing Site Selection Requirements.» *Economic Development Review* 5 (1) : 33-35.

**Galloway, R. F & Clement, P.** (1987) «Using Video for Industrial Recruitment and Community Promotion.» *Economic Development Review* 5 (1) : 44-46.

**Gannagé, E.** (1995) *Theories de l'investissement direct étranger*. Economica.

**Garreau, J.** (1991) *Edge City*, New York: Doubleday.

**Godet, M.** (1997) «La prospective stratégique - Prospective-stratégie: différences et complémentarités.» *Revue futuribles* 1997 : 45-57.

**Gouvernement du Québec** (1998) «Accroître les investissements privés, Québec objectif emploi - Vers une économie d'avant-garde.» *Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois*. Ministère des finances du Québec.

**Greater London Enterprise** (1997) *Integrated Strategies for Inward Investment and Business Retention*, Policy Paper 3.

**Guglielmo, R.** (1996) *Les grandes métropoles du monde et leur crise*. Paris: Armard Colin/Masson.

**Haentjens, J.** (1998) «Stratégies urbaines et stratégies d'entreprises.» *Revue futuribles* 1998 : 69-78.

**Haitani, K, & Marquis, C. T.** (1990) «Japanese Investment in the Southeast United States: Factors, Obstacles, and Opportunities.» *Economic Development Review* 8 (3) : 42-48.

**Harding, C. F.** (1991) «Working With Consultants On Facilities Location Projects.» *Economic Development Review* 1991 : 29-32.

**Harris, L.** (1997) *A survey of top corporate decision-makers in the U.S., Europe, Asia, and Latin America.* The Atlanta Chamber of Commerce.

**Hochberg, M. R.** (1990) «A Strategic Plan the Northern Tier & Developing a Process for Industrial and Regional Cooperation.» *Economic Development Review* 8 (2) : 42-46.

**Husson, J. L.** (1986) «Peut-on évaluer la démarche en développement local?» *Pour : Les chantiers du développement local* 106 : 79-85.

**Iammone, D.** (1988) «Policy Implications of Foreign Business Recruitment as an Economic Development Strategy: The Case of Japanese Automotive Investment in the United States.» *Economic Development Review* 6 (3) : 25-39.

Ile-de-France, *The right place in europe*, brochure.

Ile-de-France, *Agence pour l'implantation des entreprises*, pochette.

Investissement Canada (1992) *Investir dans l'avenir du Canada* - Rapport sur les forums consacrés à l'investissement.

Investissement Canada (1992) *Investissement international et compétitivité.* Document de travail numéro 9.

**Jack, D.T.** (1959) *Administrative Organization for Economic Development*, Royal Institute of Public Administration. Report of the Conference at Pembroke College, Cambridge.

**Keller, B. S.** (1990) «Using Strategic Planning in Economic Development.» *Economic Development Review* 8 (2) : 20-24.

**Knox, P. L. et Taylor, P. J.** (1995) *World Cities in a World-System.* Cambridge University Press, 1995.

**Koepke, R. & Warren, R. W.** (1991) «How to recruit New Manufacturing.» *Economic Development Review* 9 (2) : 38-41.

**Kotler, P., Haider D. H. & Rein I.** (1993) *Marketing Places - Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York.

**KPMG** (1996), «Location-sensitive Costs For Selected industries » *The Competitive Alternative*. Vancouver, BC.

**Kyle, W. Jr.** (1986) «What Japanese Prospects Look For.» *Economic Development Review* 4 (1) : 30-34.

**Lenzi, R.** (1989) «The Community Economic Analysis Process: A Comprehensive Approach to Economic development Planning.» *Economic Development Review* 7 (1) : 38-44.

**Malecki, E.** (1985) «Industrial Location and Corporate Organization in High Technology Industries.» *Economic Geography* 61 (4) : 345-369.

**Manzagol, C.** (1998) *La restructuration de l'industrie*, dans Manzagole, C. et Bryant, C.R., *Montréal 2001 - Visages et défis d'une métropole*. Les Presses de l'université de Montréal.

**McCarthy, M., Walsh, K., Richards, K. & Smith, L.** (1987) «How Your Economic Development Organization Can Enter the Global Marketplace - A Pragmatic Approach.» *Economic Development Review* 7 (4) : 24-32.

**McEnery, T.** (1994) *The New City-State - Change and Renewal in America's Cities*, Roberts Rinehart Publishers.

**McGranahan, D. A.** (1984) «Local Growth and the Outside Contacts of Influentials: An Alternative Test of the Growth Machine Hypothesis.» *Rural Sociology* 49 (4) : 530-540.

Metro Atlanta Chamber of Commerce (1998a) *International Atlanta - Metro Atlanta's Most Comprehensive Resource for International Addresses*, Magazine by the Chamber Publications inc..

Metro Atlanta Chamber of Commerce (1998b) *Metropolitan Atlanta of Today Chamber of Commerce*, brochure.

**Montgomery, J.A.** (1987) «Foreign Trade Fairs as an Economic Development Tool.» *Economic Development Review* 5 (1) : 40-43.

**Naisbitt, J.** (1995) *Global Paradox*. Avon Books: New York.

**OCDE** (1995) (Organisme pour la coopération et le développement économique), *Économies locales et globalisation*, OCDE, Paris, cahier LEED, No.20.

**OECD** (1993) (Organization for Economic Cooperation and Development) *From Global to Local: A New Perspective on Adjustment and Reform*. OECD, Paris: *Innovation and Employment*, No.12.

**Orr, M. J.** (1991) «How To Interview The Industrial Prospect.» *Economic Development Review* 9 (2) : 47-51.

**Paul, A. C.** (1990) *Managing for Tomorrow - Global Change and Local Futures*. Practical Management Series.

**P.H.H. Fantus** (1992) *Economic Development Marketing Plan for Cobb County Georgia*. P.H.H. Fantus Group Atlanta.

**Phillips, P. D.** (1991) «Site Selection: Corporate Perspective and Community Response.» *Economic Development Review* 9 (2) : 4-11.

**Pierrick, M., Wilbert, M. & Campbell, V.** (1988) «International Business Development Program at the Greater Detroit/South-East Michigan Business Attraction Council.» *Economic Development Review* 6 (3) : 50-53.

**Porter, M.** (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.

**Preston, R.** (1991) «Principles of Promotion.» *Economic Development Review* 9 (2) : 71-74.

**Rusk, D.**(1993) *Cities without Suburbs*. Washington, D.C.: Woodrow Wilson Center Press.

**Schoenberger, E.** (1985) «Foreign Manufacturing Investment in the U.S.: Competitive Strategies and International Location.» *Economic Geography* 61 (3) : 341-357.

**Sasser, S.** (1991) *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

**Scott, A. J.** (1988) *METROPOLIS - From the Division of Labor to Urban Form*. University of California Press, 1988.

**Seasons, M. L.** (1989) PH.D. Thesis: *Strategic Planning in Local Government: An Application to Local Economic Development*, University of Waterloo.

**Seddon, R. J.** (1990) «Australian Investment Programme for North America.» *Economic Development Review* 8 (3) : 49-53.

**Standback, T.M.** (1991) *The New Suburbanization*. Boulder: Westview Press.

**Swager, R. J.** (1987) «The Targeting Study In Economic Development Practice.» *Economic Development Review* 5 (2) : 56-60.

**Tosh, D., Festtervand, T. & Lumpkin, N.** (1988) «Industrial Site Selection Criteria: Are Economic Developers, Manufactures and Industrial Real Estate Brokers Operating on the same Wave Length?» *Economic Development Review* 6 (3) : 62-67.

**Vachon, B.** (1993) *Le développement local: théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique du développement*. Boucherville, Québec: Gaétan Morin.

**Waterhouse, M. D. & Hockersmith, P. J.** (1990) «E.D. Strategic Planning Through SMEAC.» *Economic Development Review* 8 (2) : 25-26.

**Wellar, B.** (1988) «Incorporating the Policy Formation Systems: Getting our Priority Right.» URISA Proceeding.

**Wells, L. T. Jr. & Wint, A. G.** (1990) *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, The World Bank, D.C..

**Wells, L. T. Jr. & Wint, A. G.** (1991) *Facilitating Foreign Investment: Government Institutions to Screen Monitor, and Service Investment from Abroad*, The World Bank, D.C..

World Bank (1997) *Foreign Direct Investment, Lessons of Experience*. International Finance Corporation and Foreign Investment Advisory Service, Washington, D.C..

### **Sites WEB:**

#### *Région d'Atlanta*

<http://www.metroatlantachamber.com>

<http://www.forward-atlanta.com>

<http://www.atlecodev.org>

<http://www.cobbchamber.org>

<http://www.gwinnettchamber.org>

#### *Région de Paris*

<http://srv3.allaban.fr/idf/> (Agence..., Ile-de-France, site temporaire)

<http://www.cr-ile-de-france.fr/> (Conseil Régional Ile-de-France)  
<http://www.mairie-paris.fr/parisweb/html/Investir/entrepre.htm>  
<http://www.paris-invest.org/>

*Région de Montréal*

<http://www.montreal-intl.com>  
<http://www.cum.qc.cq/investmontreal>  
<http://www.ville.montreal.qc.ca>  
<http://www.ville.saint-laurent.qc.ca>  
<http://www.ville.montreal-est.qc.ca>

## **Annexe A**

### **GLOSSAIRE**

<b><u>Mots:</u></b>	<b><u>Description:</u></b>
Agence:	type d'organisme gouvernemental
Auto-développement:	développement endogène
Client:	l'entreprise «X» étrangère recherchée
Corporative:	approche à partir d'entreprises étrangères existantes sur le territoire
Développement:	amélioration des ressources d'un territoire
Direction:	niveau administratif d'un ministère
Endogène:	qui vient de l'intérieur
Exogène:	qui provient de l'extérieur
Expansion:	croissance d'une entreprise étrangère
Facteurs de localisation:	avantages explicites d'un territoire
Générique:	qui englobe l'ensemble des facteurs
Interactif:	approche à partir d'entreprises locales recherchant des partenaires étrangers
Investissement direct:	nouvelle entreprise étrangère
Investissements étrangers:	entreprises étrangères de toutes sortes qui investissent sur le territoire
Le territoire:	limites géographiques couvert par un organisme
Organisme:	structure de services spécialisés
Pré-actif:	attendre le client en se préparant par secteurs cibles
Pro-actif:	agir afin d'identifier les clients potentiels
Produit:	le territoire avec toutes ses composantes
Projet d'investissement:	investisseur étranger cherchant un lieu où investir
Promotion:	développement des «ventes» par des publicités, expositions, démonstrations, etc...
Prospection:	recherche systématique de la clientèle
Réactif:	attendre le client
Rétention	maintien d'une entreprise étrangère sur son territoire d'accueil
Sectoriel:	référence à un type d'industrie
Service	réponses d'un organisme aux demandes des investisseurs
Suivi	action de convaincre l'entreprise étrangère de considérer le territoire promu comme site potentiel d'investissement

## **Annexe B**

### **Questionnaire de recherche**

**Questionnaire de recherche****Références****Section 1: Renseignements sur l'organisme****1. Nom et adresse de l'organisme:****2. Nom de la personne responsable:****3. Nom de la/les personnes contactée(es):****4. Nom de la ville/région et autre (s'il y a lieu):****5. Palier de gouvernement ou niveau d'intervention:**

- Fédéral
- Provincial/État
- Régional
- Local

**6. Genre d'organisation:**

- Publique
- Privée
- Sans but lucratif/publique
- Sans but lucratif/privée

**7. Catégorie:**

- Organisme de développement économique
- Direction/service
- Autres (ex.: Chambre de commerce)

**8. Quel est le mandat ou la Mission ?**

a) Décrire le genre:

- Développement économique
- Industriel
- Commercial
- Touristique

b) Identifier l'orientation:

- Développement local/régional
- National
- International

Et au niveau:

- P.M.E./M.N. nouvelle
- P.M.E./M.N. existante

c) Identifier le/les approche(s):

- Promotion
- Prospection

Et au niveau:

- Local
- Extérieur
- International

## **Section 2: *Les ressources de promotion et de prospection existantes***

### **1. Ressources de promotion:**

- a) Humaines: (Personnel disponible au sein de l'organisme)
- b) Financières: (Budget existant)
- c) Physiques: (Territoire, sites, secteurs industriels et autres avantages socio-économiques)
- d) Structurelles: (Autres organisations partenaires)

### **2. Ressources de prospection:**

- a) Humaines: (Personnel disponible au sein de l'organisme)
- b) Financières: (Budget existant)
- c) Physiques: (Les types d'industriels existants)
- d) Structurelles: (Autres organisations partenaires)

## **Section 3: *L'analyse des ressources et l'identification du potentiel de promotion et de prospection***

### **1) Quelle est l'analyse des ressources de promotion au niveau des ressources:**

- a) Humaines: (Personnel disponible pour la promotion)
- b) Financières: (Budget disponible)
- c) Physiques: (Territoire, sites, secteurs industriels et autres avantages socio-économiques)
- d) Structurelles: (Les organisations disponibles [diffuseurs] et les médias disponibles [écrits, parlés et électroniques])

### **2. Quelle est l'analyse des ressources de prospection au niveau des ressources:**

- a) Humaines: (Personnel disponible pour la prospection)
- b) Financières: (Budget disponible)
- c) Physiques: (La liste des secteurs industriels à mettre en évidence)
- d) Structurelles: (Les organisations partenaires)

### 3. Le potentiel de promotion

a) Sur quoi sont basés les avantages comparatifs du territoire?

### 4. Le potentiel de prospection

a) Sur quoi sont basés les avantages sectoriels du territoire?

## Section 4: *Les choix d'orientations prioritaires*

### 1. Orientations de promotion

a) Quels sont les types de média privilégiés

b) Quels sont les points saillants des messages utilisés?

b.1) Fait-on référence à l'image du territoire?

b.2) Quelles sont les qualités du territoire mises en valeur?

b.3) Cible-t-on directement certains secteurs industriels?

b.4) Cible-t-on directement certains pays ou régions du monde?

### 2. Orientations de prospection

a) Le choix vise ...

des secteurs industriels

des pays cibles

les deux

b) Quels sont les pays cibles?

b.1) Dresser la liste

b.2) Pourquoi ces pays?

c) Quels sont les secteurs prioritaires?

c.1) Dresser la liste

Vise-t-on ces secteurs de façon générique?

Vise-t-on certains groupes (clusters) d'investissements dans ces secteurs?

Cible-t-on directement certains investissements?

## Section 5: *Le choix d'approches*

### 1. Quel choix d'approches utilise-t-on?

Promotion

Prospection

Promotion et prospection

a) La promotion ...

- Générique?
- Sectorielle?

b) La prospection ...

- Réactive?
- Pro-active?
  - Directe - nouvelles implantations?
  - Interactive - partenariat?
  - Corporative - maintien ou expansion?

## **Section 6: *Les actions***

### **1. Les actions de promotion**

a) Quelles en sont les grandes composantes?

a.1) Dresser la liste selon 5.a.

b) Quels en sont les choix d'interventions favorisées?

- b.1) Les cibles
- b.2) Les messages
- b.3) Les produits utilisés

c) Quels sont les interventions/campagnes effectuées?

- Aucune
- Donner la liste par catégorie (Télé, radio, poste, etc...)

### **2. Les actions de prospection**

a) Quelles en sont les grandes composantes?

a.1) Dresser la liste selon 5.b.

b) Quels sont les choix d'interventions favorisées pour chaque approche de 5.b.?

- b.1) Les cibles
- b.2) Les messages
- b.3) Les produits utilisés

c) Quels sont les interventions/activités effectuées?

- Aucune
- Donner la liste par catégorie (séminaires, foires, un à un, etc...)

## **Section 7: *Le service aux investisseurs potentiels***

**1. La structure**

a) Organigramme

**2. Jusqu'où pousse-t-on les dossiers?**

- Transmission à un autre palier
- Réalisation du projet d'investissement

**3. Existe-t-il des priorités de services?**

- Oui
- Non

Si oui, comment sont-elles divisées?

- Pays
- Secteur
- Taille du projet
- autres...

**4. Existe-t-il un réseau de service auprès des partenaires?**

- Oui
- Non

Si oui, comment fonctionne-t-il?

**Section 8: Les résultats****1. Les résultats de la promotion**

a). Fait-on des enquêtes sur la perception des investisseurs potentiels?

- Oui
- Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

b). Évalue-t-on chaque produit, outil ou message?

- Oui
- Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

c). Mesure-t-on le nombre d'investisseurs potentiels identifiés via ces produits?

- Oui
- Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

d) Mesure-t-on le nombre de produits/activités effectuées?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

## 2. Les résultats de la prospection

a) Mesure-t-on la présence de nouveaux investissements en général?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

b) Mesure-t-on la croissance des investissements par secteurs cibles?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

c) Mesure-t-on le maintien/rétention d'entreprises existantes?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

d) Mesure-t-on le nombre d'expansions d'entreprises existantes?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

e) Mesure-t-on les investissements conjoints entre entreprises existantes et entreprises étrangères

(Co-entreprises, expansions et R&D)?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

f) Mesure-t-on le nombre d'investisseurs potentiels identifiés?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

g) Mesure-t-on le nombre d'activités effectuées?

Oui

Non

Si oui, comment? \_\_\_\_\_

**Section 9: *Méthode d'évaluation du processus***

**1. Existe-t-il un processus d'évaluation théorique ou pratique?**

Oui

Non

Si oui, le décrire \_\_\_\_\_

**2. Y a-t-il un mécanisme de remise en question des orientations prioritaires?**

Oui

Non

Si oui, le décrire \_\_\_\_\_

**3. Y a-t-il un mécanisme de remise en question du choix des approches?**

Oui

Non

Si oui, le décrire \_\_\_\_\_

**Section 10: *Les liens formels et informels***

1. Existe-t-il des liens formels (hiérarchiques, des ententes, des jumelages) avec d'autres organismes et paliers de gouvernement, nationaux et internationaux?

Oui

Non

Si oui, illustrer par un organigramme et décrire le genre de liens.

2. Existe-t-il des liens informels avec d'autres organismes, entreprises, associations, et individus, ainsi qu'avec d'autres paliers de gouvernement, nationaux et internationaux?

Oui

Non

Si oui, faire le tracé du/des réseaux, et ce, par niveau et décrire le genre de liens.

## **Annexe C**

### **Research Questionnaire**

## Research Questionnaire

### References

#### Section 1: *Organization*

1. Name and address of the organization:

2. Name of the person in charge:

3. Name of the contact person:

4. Name of the City/Region:

5. Level of Government:

- Federal
- Provincial/State
- Regional
- Local

6. Organization Type:

- Public
- Private
- Non for profit organization/public
- Non for profit organization/private

7. Category:

- Economic Development
- Direction/Service
- Other (ex.: Chamber of Commerce)

8. *What is your Mandate or Mission ?*

a) Type

- Economic Development
- Industrial
- Commercial
- Tourism

b) Orientations:

- Local/Regional Development
- National
- International

And

- New S.M.E's./M.N.E's
- Existing S.M.E's/M.N.E's

c) Approaches:

- Promotion
- Prospecting

And...

- Local
- Exterior
- International

## **Section 2: *Existing Promotion and Prospecting Resources***

### **1. Promotion Resources**

- a) Human:
- b) Financial:
- c) Physical:
- d) Structural:

### **2. Prospecting Resources:**

- a) Human:
- b) Financial
- c) Physical:
- d) Structural:

## **Section 3: Resources Analysis And Promotion & Prospecting Potential Identification**

### **1) Analysis of Promotion Resources**

- a) Human:
- b) Financial:
- c) Physical:
- d) Structural:

### **2. Analysis of Prospecting Resources**

- a) Human:
- b) Financial:
- c) Physical:
- d) Structural:

### **3. Promotion Potential**

- a) The comparative advantages of the territory are based on what potential?

#### 4. Prospecting Potential

a) The sectoral advantages of the territory are based on what potential?

#### Section 4: *Prioritization of Orientations*

##### 1. Promotion Orientations

a) Media selected ?

b) Main focus of messages

b.1) Do we refer to the territory image?

b.2) Do we promote the quality of the territory?

b.3) Do we target industrial sectors?

b.4) Do we target countries or regions of the world?

##### 2. Prospecting Orientations

a) Choices are made ...

by industry sectors

by target countries

both of them

b) What are the target countries?

b.1) List?

b.2) Why these countries?

c) What are the industry sectors?

c.1) List?

Do we target those sector in general

Do we target those sector by clusters?

Do we target those sector by specific investors?

#### Section 5: *Choice of Approach*

1. What type of approach will be use

Promotion

Prospecting

Promotion and prospecting

a) The promotion ...

Generic

Sectorial?

b) The prospecting ...

- Reactive?
- Pro-active?
  - Greenfield?
  - Interactive - partnership?
  - Corporate - retention or expansion?

## **Section 6: *Actions***

### **1. Promotion Actions**

a) What are the main components?

a.1) List based on 5.a.

b) What are the selected interventions?

- b.1) The targets
- b.2) The messages
- b.3) The main products

c) What kind of interventions/campaigns are made?

- None
- List by category (TV, Radio, Mail, etc...)

### **2. Prospecting Actions**

a) What are the main components?

a.1) List based on 5.b.

b) What are the selected interventions?

- b.1) The targets
- b.2) The messages
- b.3) The main products

c) What interventions/activities are made?

- None
- List by category (seminars, fairs, one on one, etc...)

## **Section 7: Services to Potential Investors**

### **1. The Structure**

a) Organization chart

**2. How far those files will be followed?**

- To transferred to another level
- To the actual investment

**3. Do we prioritize those services?**

- Yes
- No

If yes, in what order?

- Country
- Sector
- Size of the project
- other...

**4. Is there a service network through partners?**

- Yes
- No

If yes, how does it work?

**Section 8: Results****1. Promotion Results**

a) Do we survey potential investor perceptions?

- Yes
- No

If yes, how? \_\_\_\_\_

b) Do we evaluate each product, tool or message?

- Yes
- No

If yes, how?

c) Do we measure the number of potential investors generated by those products... ?

- Yes
- No

If yes, how? \_\_\_\_\_

d) Do we measure the number of products/activities carried out?

- Yes
- No

If yes, how?

## 2. Prospecting Results

a) Do we measure all new investments in general?

Yes

No

If yes, how? \_\_\_\_\_

b) Do we measure the increase of investments by target sectors?

Yes

No

If yes, how? \_\_\_\_\_

c) Do we measure the retention of existing companies?

Yes

No

If yes, how? \_\_\_\_\_

d) Do we measure the expansion of existing companies?

Yes

No

If yes, how? \_\_\_\_\_

e) Do we measure Joint Ventures between existing and foreign companies  
(Strategic Alliances, expansions and R&D)?

Yes

No

If yes, how? \_\_\_\_\_

f) Do we measure the number of new investors identified?

Yes

No

If yes, how?

g) Do we measure the number of activities carried out during the year?

Yes

No

If yes, how?

**Section 9: *Process Evaluation Method*****1. Is there a theoretical or practical evaluation process?**

Yes

No

If yes, describe

**2. Is there a mechanism for rethinking orientation priorities?**

Yes

No

If yes, describe

**3. Is there a mechanism for rethinking approaches?**

Yes

No

If yes, describe

**Section 10: Formal and Informal Network****1. Is there a formal network (hierarchy, M.O.U's, Twinning) with other organizations or levels of government, nationally and internationally?**

Yes

No

If yes, illustrate by an organization chart and describe the type of relationship.

**2. Is there an informal network with other organizations, business, business associations, or people, as well as other levels of government, nationally and internationally?**

Yes

No

If yes, illustrate by an organization chart and describe the type of relationship..

## **Annexe D**

### **Liste des organismes**

**Région métropolitaine d'Atlanta,  
Géorgie, États-Unis:**

**Entrevues effectuées durant les mois de: mars et avril 1998.**

Ms. Nancy Nolan, VP Economic Development  
**Metropolitan Atlanta Chamber of Commerce**  
235 International Blvd., NW  
P.O. Box 1740  
Atlanta, Georgia, USA 30301-1740  
(404) 586-8442  
(404) 586-8464(fax)

Mr. James A. Privette, Jr., Managing Director,  
**Atlanta Development Authority**  
Commercial Development  
230 Peachtree Street, NW  
Suite 2100  
Atlanta, Georgia, USA 30303  
(404) 658-7000  
(404) 658-7734(fax)  
Internet: <http://www.atlecodev.org>

Mr. James Chavez, Assistant Vice President  
**Cobb County Chamber of Commerce**  
Economic Development Division  
240 Interstate North Parkway  
P.O. Box COBB  
Marietta, GA, USA 30006-0032  
(770) 859-2348  
(770) 859-2327(fax)  
Internet: <http://www.cobbchamber.org>

Mr. Bill Cornell, Director  
**Gwinnett County Chamber of Commerce**  
Economic Development  
5110 Sugarloaf Parkway  
Lawrenceville, GA, USA 30043-5700  
(770) 513-3000 ext. 113  
(770) 962-4390(fax)  
Internet: <http://www.gwinnettchamber.org>

***Région métropolitaine de Paris,  
Ile de France, France:***

***Entrevues effectuées durant le mois de mars 1998.***

M. Olivier Siboni, Directeur Amérique du Nord  
***Ile de France***  
Agence pour l'implantation des entreprises  
61, rue de Babylone  
75007 Paris, France  
011.33.1.53.85.62.000  
11.33.1.53.85.62.09(fax)

Thomas Sagnac, DG adjoint  
***Paris Développement Agency***  
Comité d'Expansion Economique de Paris  
2, rue de Viarmes - Bourse de Commerce  
75040 Paris cedex 01, France  
011.33.1.45.08.33.93  
011.33.1.45.08.33.90 (Fax)

M. Alain Lacour, Directeur  
 M. Didier Soubies, agent  
**Conseil général des Hauts-de-Seine**  
 Mission économique  
 2-16, Boulevard Soufflot  
 92000 Nanterre Cedex, France  
 011.33.1.47.29.30.31  
 011.33.1.47.29.38.03 (fax)

M. Hervé Mahot  
 Service d'accueil des entreprises  
**Département de la Seine Saint-Denis**  
 Comité d'expansion de la Seine Saint-Denis  
 191, avenue Paul Vaillant Couturier  
 93000 Bobigny, France  
 011.33.1.48.95.10.59  
 011.33.1.48.95.93.10 (fax)

**Région métropolitaine de Montréal,  
 Québec, Canada:**

**Entrevues entreprises durant les mois de: mars, avril et mai 1998.**

M. Pascal Monette  
 Conseiller en Affaires économiques  
 Investissements étrangers  
**Montréal International**  
 380, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 3200  
 Montréal (Québec) H2Y 3X7  
 (514) 987-8191  
 (514) 499-9547 (Fax)  
 Internet: <http://www.montreal-intl.com>

Mme Sylvie Mercier, Directrice  
**Communauté urbaine de Montréal,**  
Office de développement économique  
1002, rue Sherbrooke Ouest, Bureau 2400  
Montréal (Québec)  
(514) 280-4255  
(514) 280-4266(fax)  
Internet: <http://www.cum.qc.ca/investmontreal>

Jean-Marc Lajoie, Directeur  
Service du développement économique  
**Ville de Montréal**  
413 rue St-Jacques, 4ième étage  
Montréal, Québec H2Y 1N9  
(514) 872-5628  
(514) 872-9812 (Fax)

M. Réjean Laliberté, Consultant  
Service de développement économique  
**Ville Saint-Laurent**  
710, rue Saint-Germain  
St-Laurent (Québec) H4L 3R5  
(514) 855-5750  
(514) 855-5739 (Fax)  
Internet: <http://www.ville.saint-laurent.qc.ca>

M. Claude Léger, Directeur général  
Direction générale  
**Ville de Montréal-Est**  
11370, rue Notre-Dame Est  
Montréal-Est (Québec) H1B 2W6  
(514) 645-7431  
(514) 645-0107 (Fax)  
Internet: <http://www.ville.montreal-est.qc.ca>