



# **Comment “vendre” la collectivité territoriale à l'étranger?**

**-Etude de cas de la coopération décentralisée entre les Vosges et la Chine**

**ZOU Man**

**Master 1 IES& TIC parcours ITT**

**Département Science& Economique Gestion**

**Université Toulouse-Jean Jaurès**

**Mémoire de stage présenté à la session de septembre 2014**

**Tutrice de Mémoire : Mme. Marie-Christine Henninger**

## **Remerciement**

Je tiens à remercier à Mme Marie-Christine Henninger, pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Je tiens également à remercier Mme Isabelle Pernez, pour m'avoir rapidement intégré dans la mission et m'as accordé toute sa confiance.

## Sommaire

Introduction .....	5
Structure d'organisation d'accueil.....	7
1. Contexte de l'action extérieure des collectivités territoriales à l'étranger .....	9
1.1.Nouveaux enjeux qui appellent l'action extérieure des collectivités territoriales à l'étranger .....	9
1.2. Evolution et tendance de la coopération décentralisée .....	10
1.2.1.Conception et bref historique de la coopération décentralisée .....	10
1.2.2.Brève présentation de la coopération décentralisée franco-chinoise..	12
2. Etude de cas de la coopération décentralisée franco-chinoise entre le département des Vosges et La Chine .....	13
2.1. Présentation de la « Mission Chine ».....	13
2.1.1. Opportunité engendrant l'idée de la coopération .....	13
2.1.2. Diagnostic du marché potentiel .....	13
2.1.3. Objectifs établis au sein de la coopération .....	14
2.2. Réalisation de projet .....	15
2.2.1. Analyse de mission.....	15
2.2.2. Forme d'organisation du travail .....	16
2.2.3. Coordination du travail.....	16
2.2.4. Mon travail effectué .....	17
2.3.Obstacles rencontrés au sein de la coopération et éventuelles solutions ....	21
2.3.1.Décalage entre les divisions administratives .....	21
2.3.2.Particularité du système politique et administratif chinois.....	21
2.3.3.La différence de gestion .....	22
2.3.4.La méconnaissance des intérêts économiques des entreprises françaises- notamment les P.M.E.....	23
2.3.5. La concurrence franco-française .....	23
2.4. Résultats obtenus du projet à ce jour.....	24

3.Stratégies .....	26
3.1. Champs d'actions définis et comparatifs .....	26
3.1.1. L'économique, une nécessité .....	26
3.1.2. Le culturel, une valeur sûre .....	27
3.1.3.L'éducation, une valeur ajoutée.....	27
3.2.La dimension personnelle: guanxi et coopération décentralisée .....	28
3.3. Appel au marketing territorial .....	29
3.3.1. Prise en compte du "Produit" du territoire .....	30
3.3.2.Application du marketing territorial aux coopérations décentralisée ...	30
Conclusion.....	35
Bilan personnel.....	36
- Difficultés rencontrées .....	36
- Les savoirs être et les satisfactions apportés par mon stage, et les limites .....	37
- Une expérience pour l'orientation de ma vie professionnel.....	38
Bibliographie.....	39

## Introduction

En fin d'année scolaire, les étudiants du Master 1 IES TIC option ITT de l'université de Toulouse 2 Jean Jaurès dont je fais partie, doivent effectuer un stage de six semaines minimum. Le but principal du stage est, en plus de découvrir notre éventuel futur métier, d'étudier et analyser une problématique en s'appuyant sur les connaissances et théories acquises durant l'année écoulée. Ce stage de mission confronte l'étudiant à une réelle insertion dans le monde du travail.

J'ai décidé d'effectuer mon stage soit dans le domaine de la gestion de projet ou soit dans le domaine de la communication, tous deux ont été des aspects longuement abordés durant notre année en Master 1 et que j'affectionne tout particulièrement. Après des recherches intensives pendant plus d'un mois, et accessoirement après quelques entretiens, j'ai enfin trouvé un stage d'une durée de 3 mois en tant qu'assistante chef de projet au sein du Conseil Général des Vosges, pour leur projet Mission Chine, au bureau de Paris. J'ai donc commencé mon stage le lundi 28 Avril 2014 exactement.

Le déroulement de mon stage a été des plus intéressants, particulièrement instructif et riche en expériences nouvelles et motivantes. Je me suis parfaitement bien intégrée à l'équipe pour le projet baptisé « Mission Chine » dont l'objectif était de développer et entretenir la coopération entre le département des Vosges et la Chine, plus précisément avec la ville de Qingdao et la province du Shandong. Le département des Vosges est persuadé qu'une bonne relation avec la Chine leur permettra de rendre leur territoire plus attractif et d'en dégager quelques bénéfices économiquement avantageux. Les tâches qui m'ont été confiées lors de mon stage m'ont naturellement amené à la thématique que je voulais étudier. A travers mon étude de cas de la coopération entre le département des Vosges et la province du Shandong, je poserai dans ce mémoire la problématique suivante : Comment les collectivités territoriales françaises peuvent « se vendre » à l'étranger ?

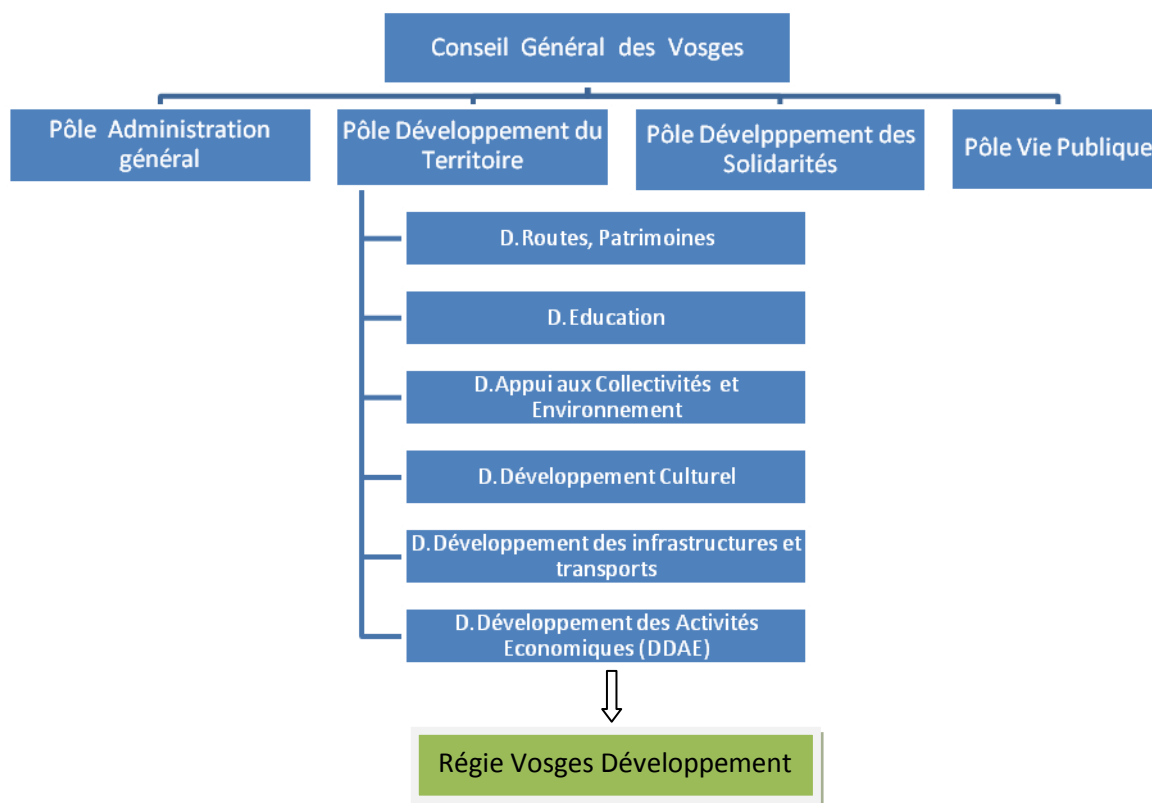
Le terme, employé ici, « se vendre » est à la fois couramment utilisé mais met aussi en avant l'aspect commercial de ces coopérations, que je défini moi-même comme l'ensemble des moyens adoptés pour accroître l'attractivité de la collectivité à l'étranger, le tout dans un but de promotion économique.

Dans un contexte de mondialisation et d'internationalisation, pourquoi les collectivités territoriales françaises, tout comme les entreprises utilisant les techniques de marketing pour promouvoir leurs produits, ne pourraient-elles pas en faire autant, « emprunter » des méthodes au niveau de leurs compétences ?

Une coopération décentralisée comme celle du département des Vosges avec la province du Shandong est considérée encore comme récente. Bien que les collectivités territoriales françaises ont déjà une large expérience de coopérations signées avec des collectivités étrangères, essentiellement avec des pays européens ou encore des pays d'Afrique francophone, celles passées avec la Chine, pays que l'on pourrait considérer comme à l'opposé du modèle de vie occidentale mais possédant néanmoins une très forte croissance économique, sont plus ou moins récentes. Partant de ce fait, l'intérêt de ma problématique est également de présenter concrètement cette nouvelle forme de coopération pour comprendre son fonctionnement, sa mise en œuvre et ainsi être en mesure de dégager d'éventuelles stratégies gagnantes.

Mon mémoire se divise en quatre parties distinctes. Après une rapide présentation de ma structure d'accueil et de son activité, je présenterai, dans un premier temps, le contexte de l'action extérieur des collectivités territoriales françaises à l'étranger. En deuxième partie, je présenterai une étude de cas de la coopération décentralisée entre le département des Vosges et la Chine, dans laquelle je ferai une présentation du déroulement et de l'organisation du travail. Dans la partie suivante, je tenterai d'analyser et d'exposer d'éventuelles stratégies pour les collectivités territoriales françaises au cours de leurs coopérations décentralisées. Enfin, en dernière partie, j'analyserai le bilan personnel de mon stage, suivi d'une conclusion.

## Structure d'organisation d'accueil



### Rôle de la Régie Vosges Développement :

La régie joue un rôle d'assemblée consultative et est animée par trois instances de concertation :

- ▶ bureau industrie,
- ▶ bureau tourisme,
- ▶ bureau économie montagnarde.

### Stratégie de Vosges développement :

Vosges Développement vise à mettre en marché des offres économiques du territoire aux fins d'augmenter et de valoriser la vitalité économique, et d'attirer des hommes et des capitaux pour conforter sa croissance.

**Des actions et projets structurants**, qui s'adressent à **différents publics** hors du département :

- ▶ Investisseurs économiques,
- ▶ Porteurs de projets,
- ▶ Leaders d'opinion,
- ▶ Clientèles touristiques françaises et étrangères.

**Des objectifs :**

- ▶ Amélioration de l'image économique, touristique, sportive, culturelle...
- ▶ Contacts de prospects et investisseurs économiques...
- ▶ Augmentation des retombées économiques et touristiques...



# **1. Contexte de l'action extérieure des collectivités territoriales à l'étranger**

## **1.1. Nouveaux enjeux qui appellent l'action extérieure des collectivités territoriales à l'étranger**

L'enjeu majeur auquel les collectivités territoriales doivent faire face est d'augmenter la compétitivité et l'attractivité de leur territoire, conjointement à une politique globale au niveau national.

L'attractivité se définit comme la capacité à accueillir sur son territoire des investissements productifs porteurs de croissance et d'emplois. Malgré certains atouts, la France connaît un déficit d'attractivité qui tend à se creuser d'année en année.

La mobilisation pour renforcer l'attractivité de la France, comme l'a indiqué le Président de la République, commencera par la participation active des Régions, dont leur responsabilité de soutien aux entreprises sera réaffirmée dans la prochaine loi de décentralisation. C'est dans ce cadre que les premières conventions de renouvellement du partenariat entre l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux) et les Régions ont été signées. Elles consacrent la Région comme la collectivité responsable de l'attractivité des territoires pour les entreprises. La loi du 27 janvier 2014 a confirmé le rôle prépondérant des Régions en matière d'internationalisation des entreprises. Elle simplifie la gouvernance de l'action publique, en liant pour la première fois dans les modalités d'action de l'Etat et celles des collectivités territoriales. La loi réforme et dynamise la gouvernance des grandes aires urbaines françaises.

Jusqu'au mars 2011, 4 789 collectivités territoriales françaises (régions, départements, communes et structures intercommunales) menaient des projets de coopération internationale totalisant près de 12 000 projets avec près de 10 000

collectivités partenaires dans 141 pays.<sup>1</sup> Des engagements d'actions extérieures, ce sont non seulement des actions pour la solidarité internationale, en contribuant à la lutte contre la pauvreté, mais également l'une des politiques les plus importantes pour l'attractivité du territoire français à l'étranger.

Malgré des réalisations exemplaires, il serait inexact et injuste de minimiser l'action des territoires français, particulièrement dans le domaine de l'économie, dont beaucoup reste à faire dans l'absolu et par comparaison à certains pays voisins.

Au niveau des collectivités territoriales, l'ouverture économique croissante des territoires entraîne une dépendance accrue aux incertitudes, menaces et opportunités externes. En particulier, une fraction croissante de l'investissement et des créations d'emplois sur le territoire est liée à des processus de décision impliquant une mise en compétition de ce territoire avec d'autres. C'est aussi un moyen d'exporter un savoir faire en matière de gestion des collectivités territoriales.

En quelques décennies, l'action internationale est passée du registre de l'échange culturel à celui du marketing territorial et de la para-diplomatie.

## **1.2. Evolution et tendance de la coopération décentralisée**

### **1.2.1. Conception et bref historique de la coopération décentralisée**

D'un point de vue historique, les premières grandes coopérations des collectivités territoriales hors frontières remontent essentiellement aux jumelages de l'après-guerre. Toutes dans un objectif commun de réconciliation, de maintien de la paix et souvent pour la construction européenne. Ces coopérations étaient passées soit avec des collectivités de pays alliés de la France pendant la guerre ou, soit avec des villes de l'ancien ennemi.

Sur un autre registre, les structures communales françaises n'ont pas leurs pareils dans les autres pays, même en Europe. A elle seule, la France représente

---

<sup>1</sup> Romain Pasquier, « *Quand le local rencontre le global: Contours et enjeux de l'action internationale des collectivités territoriales* », E.N.A. | Revue française d'administration publique, 2012/1 - n° 141 pages 167 à 182

près de la moitié du nombre totale de communes en Europe. Le nombre des acteurs est le résultat d'une mobilisation sans égale des élus territoriaux. Seule la France présente une telle variété des niveaux d'engagement et le tout sans qu'aucune catégorie de collectivité n'exerce de tutelle sur les autres.

Quant à l'expression " action extérieure des collectivités locales " utilisée dans les années quatre-vingts a progressivement disparu au profit de celle de " coopération décentralisée ", la modalité la plus innovante qui désigne "l'ensemble des actions de coopération internationale engagées par les collectivités territoriales françaises avec leurs homologues étrangères".<sup>2</sup> Elle représente un levier pour l'action extérieure de la France dont elle est une composante essentielle.

La coopération peut prendre des formes diverses : aide au développement, appui institutionnel, gestion commune de biens et de services, coopération transfrontalière ou coopération interrégionale.

La coopération décentralisée a trouvé un cadre juridique cohérent avec l'adoption de la loi d'orientation du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République et a rattrapé son retard en se dotant d'instruments juridiques nouveaux.

Depuis les lois de décentralisation, les collectivités territoriales sont autorisées à nouer des relations avec les collectivités publiques étrangères. Le temps n'est plus où le président de l'exécutif local partait faire du tourisme administratif avec son équipe.

La loi Thiollière de 2007, qui conforte et élargit la loi de 1992, fait de l'action internationale une compétence à part entière des collectivités territoriales et permet une grande liberté d'initiative, y compris dans les cas d'urgence.

Le système actuel donne largement satisfaction aux élus, qui dans un contexte budgétaire pourtant de plus en plus contraint se sentent soutenus et peuvent s'appuyer sur un environnement juridique à la fois ouvert et sécurisé. Il subsiste toutefois des zones limites et des sujets d'inquiétude qu'il vaut mieux dissiper, même si la sécurité absolue, dans l'action internationale comme dans les autres politiques publiques locales, n'existe pas.

---

<sup>2</sup> TULARD Marie José, « *La coopération décentralisée* », LGDJ, 2006

## 1.2.2.Brève présentation de la coopération décentralisée franco-chinoise

La coopération décentralisée franco-chinoise s'inscrit dans le contexte global de la coopération entre la France et la Chine. Elle est inscrite dans le partenariat stratégique global entre les deux pays. Que cela soit aux niveaux bilatéral ou décentralisé, cette coopération entend répondre aux importants enjeux économiques, politiques et des enjeux relatifs aux questions globales que représente la Chine dans de multiples domaines.

Les premières coopérations décentralisées ont été nouées il y a une trentaine d'années entre des villes françaises et chinoises dans le cadre de jumelages (Montpellier et Chengdu, Le Havre et Dalian, Toulouse et Chongqing, cf. encadré 9). Ces coopérations se sont par la suite souvent étendues au territoire dans laquelle la ville est localisée. Ainsi, par exemple la coopération Aquitaine avec la province du Hubei a été en grande partie initiée sur la base du jumelage entre les villes de Bordeaux et de Wuhan. Cette origine n'est pas sans conséquence sur la trajectoire de la coopération, les jumelages étant le plus souvent des partenariats encore très institutionnels, avec des actions limitées aux échanges culturels, qui peuvent être économiques au cas par cas, par prise d'opportunités véhiculées par tels ou tels élus importants.

Tableau : Nombre de projets de coopération décentralisée lancées par décennies

1981-1990	1991-2000	2001-2009
41	42	77

Source : Base Atlas

Aujourd'hui, 70 collectivités territoriales françaises sont engagées en Chine, recouvrant plus de 150 projets menés avec 90 collectivités chinoises partenaires dans des secteurs clef du développement territorial (culture, université, recherche, économie...). 15 grandes collectivités territoriales françaises ont ouvert un bureau de représentation en Chine.

La coopération décentralisée avec la Chine monte progressivement en puissance, et contribue au développement économique des collectivités territoriales, mais également à la coopération culturelle et universitaire entre la France et la Chine.

## **2. Etude de cas de la coopération décentralisée franco-chinoise entre le département des Vosges et La Chine**

### **2.1. Présentation de la « Mission Chine »**

#### **2.1.1. Opportunité engendrant l'idée de la coopération**

Selon Monsieur Damien PARMENTIER, Directeur Adjoint en charge du Pôle Développement du Territoire au sein du Conseil Général des Vosges, les débuts de la coopération avec la Chine sont, en quelque sorte, le fruit d'un heureux hasard. Il faut savoir, avant tout, que le département des Vosges est un département plutôt montagneux et reclus par rapport aux autres. Moins attrayant que ces voisins. Alors quand fin 2007, un directeur d'agence de voyage chinois nous a sollicité afin de dénicher de nouvelles destinations touristiques, doublé d'un premier contact avec Monsieur Zhang Qang, Secrétaire Général de l'Association des Entreprises Chinoise en France, notre enthousiasme était grandissant. La possibilité de coopération a commencé à attirer l'attention des élus et en 2008, un accord de coopération touristique entre le département des Vosges et la ville de Qingdao a été signé. Pourquoi avec la ville de Qingdao ? Tout simplement parce que le directeur de l'agence de voyage était originaire de Qingdao.

D'une simple petite coopération, celle du département des Vosges et de la ville de Qingdao est devenue nécessaire et indispensable puisqu'entre eux existe de nombreux points communs, mais également des différences qui se complètent parfaitement entre elles, comme nous allons le voir plus loin.

#### **2.1.2. Diagnostic du marché potentiel**

√. Similitude et complémentarité géographique:

Géographiquement, la ville de Qingdao et le département des Vosges se situent tous deux dans le nord de leurs pays respectif. Cependant, Qingdao est une ville côtière et maritime, tandis que le département des Vosges est plutôt montagneux et reculé. Cette différence tire son avantage par l'attrait touristique qu'elle engendre par des destinations aux cadres opposés.

√. Un fort dynamisme économique:

Sur le plan économique, la ville de Qingdao est classée au premier rang des différentes grandes villes du continent chinois. Le pouvoir d'achat y est plutôt fort, ce qui favorise considérablement les investissements.

Qingdao jouit, également, de l'un des environnements touristiques les plus développés de Chine, ce qui lui permet d'être classée parmi les dix meilleures destinations touristiques en Chine.

√. Une forte ouverture à l'international:

Pour des raisons un peu historique déjà, puisque la ville de Qingdao a été sous le contrôle de l'Allemagne puis du Japon pendant une vingtaine d'années, mais également par sa localisation particulière. En effet, Qingdao est un véritable carrefour de communication grâce à son trafic maritime, ferroviaire et aérien, ce qui confère à la population de Qingdao une grande ouverture d'esprit.

En 2012, la ville de Qingdao a attiré, à elle seule, près de la moitié des IDE investis dans la province.

√. Expérience de coopération déjà vécue avec la France:

La ville de Qingdao a déjà des accords de jumelage et de coopérations signés avec d'autres villes de France, comme celle de Nantes depuis 2005 et de Brest depuis 2006. Les acteurs principaux en charge des relations internationales et des coopérations décentralisées ont déjà vécu ces expériences, ce qui facilite davantage les futures coopérations.

### **2.1.3. Objectifs établis au sein de la coopération**

Depuis lors, plusieurs accords de coopération entre le département des Vosges et la ville de Qingdao, voir même avec la province du Shandong sont établis,

pour objectif de développer des relations durables avec la Chine en favorisant le développement dans 4 domaines : tourisme, économie, culture et éducation.

## **2.2. Réalisation de projet**

### **2.2.1. Analyse de mission**

#### **Dans le domaine économique :**

- Aide à l'exportation des produits vosgiens en Chine
- Aide à la participation aux salons, aux expositions et événements en Chine
- Mise en relation avec des contacts chinois (recherche des entreprises partenaires, des importateurs...)
- Investissements en Chine
- Aide à l'organisations de voyages d'affaires en Chine...

#### **Dans le domaine culturel :**

- Réalisation d'événements culturels en Chine (exposition, spectacle, conférence...)
- Promotion d'organismes vosgiens
- Aide à l'organisation de spectacles ou événements chinois en France afin de développer une coopération amicale avec la Chine...

#### **Dans le domaine éducatif :**

- Projet amical ou jumelage avec des établissements scolaires chinois
- Projet de formations ou stages en partenariat avec des établissements chinois
- Assistance au choix de l'établissement chinois le plus adéquat pour des études...

#### **Dans le domaine touristique :**

- Aide au montage de produits touristiques ciblés pour la clientèle chinoise
- Recherche de partenariat avec des agences de voyages et Tour-operators chinois
- Aide à l'organisation d'eductours ciblés
- Conseil concernant les destinations touristiques dans le Shandong (voyages individuels ou groupes)...

### **2.2.2. Forme d'organisation du travail**

La régie « Mission Chine » a été fondée depuis les tous premiers débuts de la coopération entre le département des Vosges et de la Chine, il y a déjà six ans. De manière stratégique, le bureau de cette régie ne se situe pas dans le département des Vosges, mais à Paris. Mme Isabelle PERNEZ, chef de projet « Mission Chine », également ma tutrice d'accueil, en est la seule représentante sur place. Deux à trois fois par an, elle est amenée à se déplacer dans le département des Vosges pour des réunions de travail ou pour accueillir et accompagner des délégations chinoises. Selon Mme PERNEZ, avoir un bureau situé à Paris est avant tout stratégique. Etant directement rattachée au directeur adjoint en charge du Pôle Développement, la distance élimine les inconvénients dus à la promiscuité hiérarchique. Mais surtout, pour tout entrepreneurs chinois, voire même pour des vosgiens, Paris est un lieu incontournable pour les affaires ce qui facilite grandement l'organisation de rencontres ou de prises de rendez-vous.

Mme PERNEZ est chargée essentiellement de l'élaboration des projets avec la Chine, de leurs suivis et de leurs déroulements.

Depuis septembre 2013, un bureau relais a été localement ouvert dans la ville de Qingdao où Mme Siwen Zhang, ancienne assistante chef de projet de Mme PERNEZ à Paris, y travaille en tant que chargé de Mission Chine sur place. Ce bureau relais a pour principal objectif de promouvoir le département des Vosges en Chine, de renforcer les relations amicales entre le département des Vosges et la province du Shandong, d'apporter le soutien nécessaire aux entreprises vosgiennes désireuses de se développer en Chine et d'organiser des événements bilatéraux sur place.

En ce qui me concerne, j'ai effectué un stage en tant qu'assistante Chef de Projet à Mission Chine d'une durée de trois mois, à Paris, axé sur la communication. Mon travail consisté en l'animation des réseaux sociaux dans le but de promouvoir le département des Vosges, à la création de nouveaux outils de communication, ainsi qu'au suivi des projets que je présenterai dans les parties suivantes.

### **2.2.3. Coordination du travail**



Un projet de coopération nécessite, sans nul doute, l'intervention de différents acteurs aux intérêts plus ou moins divers.

Pour un meilleur aperçu du réseau de coordination :

Niveau local	Niveau régional	Niveau national	Réseaux étranger
Conseil Général des Vosges	Conseil Régional de Pays de Loire Région Lorraine	AFII Ministères des Affaires Etrangères	Bureaux des Affaires étrangères locales Chambre de Commerce local

Avec une coordination au niveau régional, le projet bénéficie du soutien de la Région Lorraine. De plus, pour une meilleure coordination avec la ville de Qingdao et la province du Shandong (dont Qingdao en est la plus forte puissance économique), un accord de partenariat a été signé, en 2013, avec la Région Pays de Loire. Il est important de savoir que la province du Shandong est déjà jumelé avec la Région Pays de Loire depuis 2006, et depuis, plusieurs villes du Shandong ont commencé une coopération avec elle. L'empreinte de la Région Pays de Loire dans la province du Shandong y est, par conséquent, visiblement plus ancrée et profonde que celle du département des Vosges. Bien qu'il puisse avoir un certain caractère de compétitivité et de concurrence, les relations sont toutes régies dans un but d'optimiser et de faciliter la réalisation des projets.

Au niveau national, la coopération entre les Vosges et Qingdao a été reconnue par le Ministère des Affaires Etrangère français en 2013. Au cours des événements qui ont été organisé à Qingdao, l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux) a également apporté son soutien.

Au niveau du réseau chinois, la coordination se déroule, en général, en étroite collaboration avec le bureau des affaires étrangères local, la Chambre des Commerces et d'Industries de la ville ou de la province en question. Leurs rôles est de mettre en relation avec le gouvernement, d'organiser des rencontres officielles et peuvent même être force de décisions.

#### **2.2.4. Mon travail effectué**

Mon travail s'articule sur divers axes dont voici un découpage :

- Prise de connaissance des différentes actions

En général, les personnes concernées aux différents projets et actions menées durant l'année précédente, doivent se réunir une fois par an pour établir et analyser le bilan de l'année écoulée, ainsi que se concerter pour les actions futures. Mon stage débutant juste avant cette concertation, j'ai du, sous la responsabilité de ma chef, étudier et m'imprégner au mieux des actions qui ont été réalisées et faire un point sur celles en cours de réalisation.

- Animation des réseaux sociaux

Dans le but de promouvoir Mission Chine, mais également la ville de Qingdao en France, un site a été conçu, [www.chine.vosges.fr](http://www.chine.vosges.fr), en version français et chinois. Cependant, le contenu n'est pas actualisé régulièrement, ce qui entraîne un manque de visibilité et de crédibilité. Par conséquent, l'intervention d'une communication sur les réseaux sociaux serait peut-être plus judicieuse et adaptée. J'ai donc commencé à créer une page sur le réseau social facebook. Des rencontres officielles, des déroulements de projets, en passant par des actualités concernant la ville de Qingdao et celles du département des Vosges, mais aussi des informations sur la culture chinoise, ce sont tous ces contenus que j'ai créés sur la page facebook dédiée au projet.

- Suivi du projet

Pendant mon stage, j'ai activement participé au suivi du projet comme, lors d'un déplacement dans le département des Vosges, l'accompagnement d'une visite d'une délégation chinoise de la ville Qingdao. Cette délégation était composée de trois officiels appartenant au Bureau du Commerce et du Bureau de la Promotion et d'Investissement de la ville de Qingdao, ainsi que 12 chefs d'entreprises. Après avoir longuement étudié leurs attentes en termes d'investissement, mais aussi pour leur donner une bonne image du département des Vosges, conjointement avec ma responsable, nous avons contacté personnellement les entreprises concernées. Le bon déroulement et les éventuelles retombées ont rapidement connu un résultat concret puisque, dans la semaine qui a suivi la visite, une commande de produits vosgiens a été effectuée.

- Accompagnement des délégations chinoises

Une de mes missions consistait à accompagner les délégations chinoises en visite d'affaires dans le département des Vosges. Ces visites avaient pour but, du côté français, de promouvoir les entreprises vosgiennes et, du côté chinois, de prospector un nouvel environnement. Elles étaient consacrées, essentiellement, en la visite d'entreprises en B2B. La délégation chinoise, venant de la province de Jiangsu, était composée de 3 officiels et institutionnels, ainsi qu'une vingtaine d'entrepreneurs privé issus, particulièrement, du domaine des technologies. Avant leur arrivée, nous avons travaillé, en amont, sur leurs attentes respectives et analyser leurs propositions pour que nous puissions organiser des rencontres avec les industries ou entreprises vosgiennes les plus adaptées dans leurs secteurs d'activités. Au final, nous avons programmé deux visites d'entreprises en B2B pour les acteurs de la filière bois. Le secteur du bois constitue un pilier phare de l'économie vosgienne et, également, très représentatif de ces industries. Autre domaine retenue était celui de l'alimentaire, plus précisément les produits frais. Nous avons organisé la visite d'une société vosgienne spécialisée dans la conservation des produits frais où les entrepreneurs chinois ont pu assister à tous leurs processus de production. A la suite de cette visite, nous avons arrangé un séminaire en B2B où, les entrepreneurs des deux parties, chinois et français, puissent avoir l'opportunité d'être face à face pour échanger leurs savoirs et expériences, et ainsi leur permettre de tisser des liens, voir de créer une coopération.

- Etude de marché en Chine pour des entreprises vosgiennes

Il est important de savoir, où plutôt de se rendre compte, que la plupart des entreprises du département des Vosges sont en grande partie des PME restreintes à leurs propres territoires. Au niveau international, elles privilégient les relations directes avec leurs voisins européens pour développer leurs parts de marchés. La filière bois est toujours restée au cœur des préoccupations du Département des Vosges. En effet, les Vosges est le troisième département le plus boisé de France. Sa forêt représente 282.000 hectares, soit 48% de la surface du département. Par rapport à ce contexte particulier, nous avons pris l'initiative de contacter l'une des plus importantes sociétés, dans cette filière, du département, « Merrain International-Tonnellerie de France ». Cette société est spécialisée dans la production de tonneaux de vins et des produits alternatifs, avec laquelle nous avons pu organiser une rencontre avec son directeur à Paris. Il nous a confié que, pour le moment, le

marché chinois est tout nouveau pour eux, qu'il y a un manque de recul sur ses possibilités mais reste, néanmoins, convaincu de son potentiel. A la suite de ce rendez-vous, j'ai commencé à dresser un bilan complet de l'état actuel du secteur des tonnelleries en Chine et analysé une étude sur le marché du vin en Chine. Tout ce processus est un passage obligatoire dans la naissance d'un projet. Elle permet de tester une idée et de réduire les incertitudes et les risques, c'est le meilleur moyen de connaître ses chances de succès avant de se lancer. C'est également, une formidable source de renseignement sur le marché visé, les besoins et les attentes des futurs clients, l'adéquation du produit et du service proposé.

- Participation à l'élaboration du programme et déplacement en Chine

La fin de mon stage s'est déroulée en Chine. Il consistait en un déplacement sur place d'une équipe de décideur du Conseil Général des Vosges pour renforcer les relations amicales entretenues jusqu'alors avec la province du Shandong mais aussi, pour continuer de promouvoir les activités du territoire vosgien. Notre délégation vosgienne était constituée du Vice-Président du Conseil Général des Vosges, d'un élu, du Directeur Adjoint en charge du Pôle Développement, d'un responsable de la Relation Presse du Conseil Général des Vosges, de trois journalistes, de la responsable Mission Chine Mme PERNEZ et de moi-même. Pour que ce déplacement se déroule au mieux, un important travail en amont a été réalisé pour l'organisation du programme. Un tel déplacement n'est pas sans contraintes financières, un budget nous a été attribué et nous avons la consigne, en aucun cas, de ne pas le dépasser. Il était impératif que le programme soit à la hauteur des espérances et des attentes, organisé de manière rigoureuse et que les actions soient concrètes et rentables. Au bout du compte, notre déplacement a connu un fort succès puisqu'il a permis de donner l'occasion aux élus de voir sur place toutes les opportunités possibles en Chine et surtout, a connu très rapidement d'excellentes retombées. A peine deux semaines après notre déplacement que des rencontres officielles ont été organisées et de nombreux accords ont été signés dans divers domaines comme l'économie, l'éducation et la culture.

## **2.3.Obstacles rencontrés au sein de la coopération et éventuelles solutions**

Durant mon stage, j'ai pu identifier différents obstacles intervenus pendant la réalisation du projet, voir au sein même de la spécialité de la coopération décentralisée. Pour certains d'entre eux, ils se sont révélés insurmontables car directement liés aux spécificités propres au terrain chinois.

### **2.3.1.Décalage entre les divisions administratives**

Au début de l'accord de partenariat économique signé entre le département des Vosges et la ville de Qingdao, il y eu un doute sur sa légalité. En effet puisque le département des Vosges est un département tandis que la ville de Qingdao est une ville. Qingdao n'est pas seulement une ville, mais une ville du point de vue administratif chinois. Il existe un grand décalage, ou plutôt une grande différence d'interprétation entre les divisions administratives chinoises et françaises. Les désignations telles que « ville », « district », « province » en chinois, ne correspondent pas à la même réalité du point de vue occidentale, et vice versa entre « région », « département », « commune », « communauté de commune » etc... La traduction des caractères chinois s'est faite par rapport à des mots français courant et connus de tous, sans prendre en compte la réalité chinoise. Comme par exemple, le mot « ville » en français et le mot « shi » (ville en chinois) ne représentent pas exactement la même chose. Les municipalités ou « shi » ne correspondent pas à la désignation occidentale du mot « ville » ; ces municipalités chinoises regroupent en elles la zone urbaine, la zone suburbaine et la zone agricole ; elles désignent donc une surface beaucoup plus étendue que celles administrativement désignées sous le mot « ville » pour les occidentaux. Qingdao n'est peut être pas le chef lieu de la province du Shandong, mais n'en est pas moins la puissance économique la plus forte.

### **2.3.2.Particularité du système politique et administratif chinois**

Au cour de la réalisation de notre projet, mais également pendant notre déplacement en Chine, nous avons été confronté à un phénomène plus ou moins contraignant suivant le cas de figure. Souvent, que ce soit pour une entreprise chinoise (qui appartient dans la plupart des cas à l'Etat) ou soit une organisation

gouvernementale, la personne qui prend les décisions n'est pas le directeur lui-même, mais le cadre du Parti en question. Cette spécificité peut d'ailleurs s'expliquer par la particularité du système politico-administratif chinois. Il s'agit, plus précisément, d'un dédoublement de la structure administrative avec la structure politique, c'est-à-dire avec celle du Parti. A chaque cadre administratif correspond un cadre du Parti. Ce qui a pour conséquence une difficulté accrue à s'orienter vers le bon interlocuteur, ou plus précisément, vers la personne qui a autorité dans la prise de décision. Il est toujours nécessaire, si ce n'est indispensable, d'avoir de bonne connaissance générale du projet et, ensuite de travailler conjointement avec le bureau des affaires étrangères locale, afin qu'il puisse nous aiguiller plus efficacement.

### **2.3.3.La différence de gestion**

La différence de gestion entre les collectivités territoriales de France et de ses homologues chinois rend une programmation précise difficile, voir impossible. En effet, le degré de réactivité et la notion de temps différent entre les partenaires.

Durant mon stage j'ai été confronté à cette réalité. Exemple vécu, les invitations ou les demandes de rencontres formulées par les partenaires chinois arrivent dans la plupart des cas au dernier moment, et au contraire des annulations de dernière minute peuvent arriver. Pour les partenaires chinois cela est très courant. Ils annulent, décalent ou acceptent suivant le degré d'importance entre leurs affaires en cours. C'est une gestion différente. Tandis qu'au même moment, le Conseil Général des Vosges, propre à toutes collectivités territoriales françaises, a déjà voté leur budget dédié à cette programmation l'année précédente. Le programme doit être établi un an à l'avance. Ce sont ces aspects là qui rendent une coopération avec la Chine plus compliquée, et surtout d'organiser des visites officielles de manière précise avec un budget approprié.

L'expérience de Mme PERNEZ Isabelle lui permet de faire face à ce décalage contraignant. Elle trace les grandes lignes du projet sans trop cadrer, ce qui lui permet par la suite d'ajuster au mieux en fonction des futurs résultats qui viendront du côté chinois.

### **2.3.4. La méconnaissance des intérêts économiques des entreprises françaises- notamment les P.M.E**

La méconnaissance des intérêts économiques ou retombées économiques des entreprises françaises hors Europe accrue l'incertitude et restent relativement frileuses à une certaine prise de risque. Comme le témoigne la construction du futur pavillon français dans la ville de Qingdao. Ce pavillon a pour vocation de donner l'opportunité à un grand nombre d'entreprises française d'avoir un pied à terre et un lien directe avec leurs éventuels futurs consommateurs ou acheteurs. A l'origine du projet, seulement huit entreprises avaient répondu à l'appel, mais seulement quatre d'entre elles ont osé signer un contrat et viendront installer une antenne de leurs magasins à Qingdao. Toutes ses entreprises ressentaient le besoin qu'ont les éclairer précisément sur les futures retombées économiques. Le critère avancé de jouer sur des synergies possibles de présence typiquement vosgiennes à l'étranger ne leurs étaient guère satisfaisante.

### **2.3.5. La concurrence franco-française**

Au début des toutes premières coopérations entre les collectivités françaises et chinoises, le gouvernement chinois contrôlait que les collectivités chinoises n'aient pas plus d'un seul partenaire à la fois. Cependant, la réalité actuelle a permis de comprendre que limiter les partenariats freine le développement, où tout du moins l'empêche de croître. Depuis lors, les provinces et villes chinoises ont le droit de créer plusieurs partenariats avec différentes collectivités étrangères. Comme le cas de la ville de Qingdao. En effet, la région Pays de Loire marque son intérêt pour cette province en multipliant les partenariats avec des collectivités du Shandong. Une convention de jumelage a été signée entre les villes de Nantes et de Qingdao en 2005, devançant la signature du jumelage entre Brest et Qingdao en Mai 2006. Au niveau de la province du Shandong, la coopération avec la région Bretagne a débuté dans les années quatre-vingt, avec la signature d'une convention de jumelage en 1985. Cette coopération reste encore un « modèle » de la coopération décentralisée franco-chinoise, sa présence économique en est, jusqu'à aujourd'hui, toujours visible.

Du point de vue de la Chine, cette concurrence franco-française permet aux partenaires chinois d'avoir davantage de choix pour leurs permettre d'obtenir leurs

objectifs et résultats recherchés. Cependant, du côté des collectivités territoriales françaises, une certaine concurrence entre elles se fait ressentir. Comme l'a précisé un personnel du Bureau des Affaires Etrangères de la province du Shandong, nous privilégions les relations avec les Régions françaises, comme le cas avec celle de Bretagne, pour avoir davantage de champs d'action. Par conséquent, pour des collectivités territoriales telles que le département des Vosges, il est d'autant plus difficile de tenir leurs exigences et il devient donc, impératif de s'imposer dans d'autres domaines ou d'en créer de nouveaux et de les développer. Les petites collectivités territoriales doivent supporter cette concurrence franco-française.

## **2.4. Résultats obtenus du projet à ce jour**

### **- Relations officiels**

Juillet 2013: Signature du «Mémorandum pour renforcer les échanges et les coopérations entre le département Vosges et la Ville de Qingdao » à Qingdao, signé par le vice-maire de Qingdao.

Septembre 2013 : Ouverture du bureau Vosges à Qingdao (en partenariat avec Pays de la Loire) avec une chargée de mission en permanence.

### **- Economie**

Juillet 2013 : Imagerie d'Epinal et Vins Moine en exposition-vente au grand magasin de luxe Hisense Plaza à Qingdao.

Mai 2014 : Signature du « Mémoire pour l'Etablissement de relation de coopération économique entre la ville de Qingdao et le département des Vosges » à Epinal. Signé par le Directeur Adjoint du Bureau de Commerce de Qingdao.

Mai 2014 : Marques vosgiennes et lorraines (Anne de Solène, Miranille, Cristallerie de Montbronn) ont signé avec Pavillon Français Qingdao.

Juin 2014 : Commande en cours d'une maison en bois par Qingdao LANGGE WOOD Co.,Ltd en vue d'une coopération à long terme avec POIROT CONSTRUCTION.



Juin 2014 : Suite à la dégustation du vin Moine au Conseil Général des Vosges lors du passage de la délégation officielle de BOFCOM de Qingdao en Mai, 2 chefs d'entreprises de Qingdao souhaitent commander en quantité du vin de rhubarbe.

Juillet 2014 : Séminaire « Invest in Vosges » à Qingdao en partenariat avec AFII et CCIFC, un nombre d'invités pourvu à 150 personnes.

Juillet 2014 : Exposition et Présentation « Ressources et Construction Bois dans les Vosges » au Pavillon LANGGE WOOD sur le Site de l'Exposition Internationale d'Horticulture de Qingdao.

Juillet 2014 : signature d'un accord pour l'établissement d'un partenariat de coopération économique entre le Département des Vosges et la ville de Qingdao.

#### -Tourisme

2008: Signature d'un accord de coopération touristique entre les Vosges et le province du Shandong.

Mai 2009: Participation des Vosges au salon touristique de Yantai-Shandong. La destination Vosges est programmée par Mandarin Voyages.

#### - Education

2008 : Entre le lycée hôtelier de Gérardmer et le College of Tourism and Hospitality de Jinan. Accueil de jeune chinois en formation en hôtellerie, cuisine dans les hôtels-restaurants du secteur de Gérardmer pendant une durée d'un an, avec également une formation théorique et un soutien en français au lycée hôtelier. Des stages en Chine pour les jeunes vosgiens sont également en préparation.

Décembre 2013 : Signature d'un « Accord d'échange entre le collège No.24 de Qingdao et le Collège de Vittel »

#### - Culture

Juin 2014 : Donation livres Vosges à l'Alliance Française de Qingdao.

Juillet 2014: Participation du Club SAS Epinal au Tournoi International pour jeunes footballeurs 'Weifang Hop Cup' (Province du Shandong) en Chine

#### -Expérimental

En cours pour Novembre 2014 : Intervention lors des 4ème Rencontres de la Coopération Décentralisée franco-chinoises à Strasbourg. Seule intervention départementale.

## **3.Stratégies**

### **3.1. Champs d'actions définis et comparatifs**

Dans les précédentes parties, nous avons évoqué différents points de vue sur divers domaines de coopérations. A partir de la réalisation du projet ou des résultats obtenus, on est en mesure de dresser un bilan sur ces différents domaines de coopérations et ainsi identifier.

#### **3.1.1. L'économique, une nécessité**

La coopération dans le domaine économique est ce qu'il y a de plus important pour les collectivités chinoises et elles l'affirment clairement comme le fait le Ministre Conseiller politique de l'Ambassade de Chine en France : "Il n'y a pas que la sphère économique dans la coopération décentralisée mais c'est très important, c'est la base. S'il n'y a pas cet aspect matériel, il n'y aura pas d'aspect spirituel. Il y a un rôle d'encouragement des collectivités françaises pour les entreprises. Certaines ont déjà réussi dans ce sens, d'autres sont moins actives. Il faut se mobiliser, viser plus haut. ”.

Cette remarque illustre le déséquilibre qui existe entre les demandes chinoises et les réponses ou possibilités françaises. Pour les collectivités chinoises, les collectivités auraient en effet un rôle important à jouer dans la coopération économique, on peut même dire qu'ils revendiquent cette compétence.

Cette volonté est d'ailleurs bien comprise par les collectivités françaises, néanmoins elles ne peuvent y faire tout à fait face du à une législation différente et qui restreint ses champs d'actions. L'idée maitresse serait que les collectivités territoriales française puisse se doter d'instruments juridique plus efficace, et ainsi être en mesure de pouvoir faire participer ou associer davantage d'acteurs économiques dans les projets franco-chinois.

### **3.1.2. Le culturel, une valeur sûre**

La coopération dans le domaine culturel est celle qui s'impose le plus parmi l'ensemble des domaines dans la coopération décentralisée franco-chinoise. Cette opération est en effet celle qui est citée en premier par les interlocuteurs interrogés, surtout côté chinois. Elle serait la plus représentative des échanges décentralisés franco-chinois. Cela peut s'expliquer par son ancienneté et sa mise en application plus facile par rapport aux autres domaines plus techniques et/ou spécialisés.

Les collectivités ont d'ailleurs pu s'approprier cet aspect en le rendant très local. Comme le cas du département des Vosges, dans la ville d'Epinal, des événements sur le thème de Confucius (Grand philosophe chinois originaire du Shandong) ont été organisés en partenariat avec une agence de voyage. Il y eut également, le week-end marché de Noël, à Plombières, sur le thème de la Chine. Plusieurs expositions ont été tenues dont l'objectif principal était de rendre un pays aussi « mystérieux et lointain » que la Chine, soit accessible à tous les vosgiens. Du côté de la province du Shandong, plusieurs conférences et expositions ont été organisées dans divers endroits.

La culture, élément constitutif et distinctif par essence pour chaque ville ou province prenant part à une coopération est ce qui est à la base de l'échange, afin d'en apprendre plus sur l'autre et ensuite éventuellement de travailler ensemble à un projet commun. L'échange traditionnel de cadeaux folkloriques, médailles des villes et dîners gastronomiques locaux à chaque visite de délégation en sont la preuve symbolique.

De plus, d'un autre côté, l'art de vivre à la française est particulièrement réputé. Il existe, également, une forte attente, du côté chinois, pour la découverte du patrimoine français. Ces deux aspects sont, sans nul doute, un avantage considérable pour l'attractivité des collectivités territoriales françaises à l'étranger.

### **3.1.3. L'éducation, une valeur ajoutée**

Le domaine de l'éducation reste encore l'un des domaines les plus privilégiés dans les coopérations décentralisées. Les coopérations éducatives, universitaires et de la formation professionnelle impliquent des acteurs autres que les collectivités territoriales. Néanmoins, cet élargissement du champ d'action des acteurs concernés

gêne à moindre mesure les collectivités territoriales françaises puisque cela fait partie intégrante de leurs compétences élargies, même si dans ce cas de figure elles ne sont pas, elles-mêmes, directement actrices de la coopération. Ces échanges prennent la forme d'échanges scolaires ou épistolaires, d'accueil d'étudiants dans les universités partenaires.

On observe ainsi de nombreux échanges universitaires, lycéens et même d'écoles primaires comme c'est le cas dans les Vosges. En Octobre 2008, une délégation vosgienne sous l'égide du Conseil Général s'est déplacée dans la région du Shandong. Cette rencontre a donné lieu à un protocole d'échange entre le College of Tourism and Hospitality de Jian et le lycée hôtelier de Gérardmer, en collaboration avec le GRETA et le Conseil Général des Vosges. Depuis Chaque année, environs 12 jeunes chinois viennent dans les Vosges pour une formation en français et en hôtellerie-restauration-cuisine dans le secteur de Gérardmer, pour une durée de 1 an.

Par rapport au processus de coopérations économiques ou d'échanges culturels, celui de la coopération éducative pourrait être le plus compliqué en liant les problématiques dues aux formations elles-mêmes, aux administrations différentes, à l'égalité d'échange, aux motivations des étudiants des deux parties.

### **3.2.La dimension personnelle: guanxi et coopération décentralisée**

Une des stratégies des plus efficaces au cours des coopérations décentralisées franco-chinoise est la compréhension des dimensions personnelles en Chine, le « guanxi » en chinois. Les « guanxi », bien connu en Chine, désigne les relations interpersonnelles avec la personne à l'origine de la relation, qui se définissent par « *la reconnaissance préalable de points communs, entre deux individus ou deux groupes, que ceux-ci soient ou non de niveau hiérarchique distinct, entendue comme une affinité déjà existante mais non explorée jusque là, et qui rend légitime un interaction.* »

Il est intéressant d'observer l'importance et la place des « guanxi » dans une coopération décentralisée franco-chinoise. Une relation personnelle de qualité garantit le bon fonctionnement de la coopération. Comme le confirme le représentant de l'Ambassade de France en Chine « *La coopération décentralisée*

*c'est ce que les collectivités veulent en faire. Cela implique que des personnes y mettent du temps et aient les ressources disponibles et que les liens qu'ils développent avec leurs partenaires reposent sur une base de confiance. »<sup>3</sup>*

L'émergence d'une coopération est donc souvent fondée sur une base de confiance. Durant le déplacement d'une délégation du Conseil Général des Vosges en Chine, les élus ont pu sentir l'importance d'une bonne relation, et pour cela ils se sont même préalablement informés sur la culture locale et respectés les coutumes, même si ces dernières ne sont pas forcément leurs habitudes. L'objectif est de véhiculer une bonne image, de donner bonne impression et surtout de montrer et d'exprimer leurs sincères intentions de coopération.

Par conséquent, le processus de nomination des éventuels acteurs de la coopération décentralisée doit impérativement être analysé avec prudence. Le caractère personnel dans les relations entretenues avec leurs homologues est essentiel à la bonne conduite générale du projet comme en a pu témoigner mon stage.

Pour la collectivité territoriale, ce qui est donc nécessaire de connaître et de comprendre, c'est l'importance de cette dimension personnelle.

### **3.3. Appel au marketing territorial**

Le fait de l'utilisation de diverses techniques promotionnelles adoptées par les collectivités n'est pas un phénomène tout à fait nouveau. Les régions ont su déployer de nombreux efforts pour être en mesure d'attirer des habitants, des touristes et des investisseurs. Face à cette tendance, l'offre territoriale et les messages publicitaires ont été remanié de façon à s'adapter aux changements culturels locaux et mondiaux. Et, par conséquent, ils ont également évolué en fonction des besoins des nouveaux secteurs.

En revanche, ce qui est plutôt nouveau, c'est l'implication des chercheurs pour adapter des techniques de marketing modernes aux territoires. En effet, les techniques de marketing se sont longtemps seulement limitées aux bénéfices des

---

<sup>3</sup> Laurence Mezin, Conseillère politique, Chancellerie, Ambassade de France en Chine

entreprises pour promouvoir leurs propres produits. Du coup, les collectivités territoriales se sont appropriées ces mêmes techniques pour promouvoir leurs territoires.

Dans ce nouveau contexte de coopération, et vue les besoins des entreprises locales pour une plus grande part de marché, ou les besoins des emplois, ou encore les concurrences entre les collectivités territoriales qui doivent faire preuve d'imagination pour attirer de nouveaux investissements pour développer le tourisme ou devenir des pôles attractifs pour de nouveaux types d'entreprises pour être considérées lors des choix de localisation ou de vacances.

### **3.3.1. Prise en compte du “Produit” du territoire**

Le territoire n'est pas un simple produit facile à décrire, mais une entité à part entière recelant de multiples facettes qui peut être « consommé » de milliers de façons différentes par des centaines de groupes différents.<sup>4</sup> Il est donc compliqué de déterminer les bénéfices ou avantages devant être communiqués et les publics qui doivent être visés et approchés.

Ce n'est pas simplement un produit commercial, comme le serait un produit dans une entreprise, il englobe aussi divers facteurs. Le niveau d'infrastructure, la politique menée envers les investissements étrangers, la capacité de consommation ou encore l'esprit des publics locaux, ce sont tous ces éléments qui influencent le territoire en tant que « produit ».

### **3.3.2. Application du marketing territorial aux coopérations décentralisées**

- La segmentation des marchés vers l'international

A cause de leurs différences historiques, géographiques, culturelles, réglementaires et démographiques, les spécificités des collectivités territoriales ont donc un impact sur leurs propres domaines d'excellence. Pour maximiser leur

---

<sup>4</sup> G. Gregory John Ashworth, Henk Voogd, *“Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning”*, Belhaven Press, 1990

attractivité, elles segmentent et sélectionnent les domaines où elles possèdent des avantages et où les opportunités sont les plus favorables.

Cette segmentation commence donc par la compréhension des aspirations propres de la collectivité territoriale elle-même, de ses capacités, de sa vision et de ce qu'elle a à offrir.<sup>5</sup> Les collectivités territoriales cherchent ensuite à comprendre les besoins des investisseurs potentiels. Ces réflexions se font généralement par une analyse de forces, faiblesse, opportunités, menaces et par l'analyse des forces de la concurrence qui vient des autres collectivités territoriales.

Plusieurs facteurs peuvent guider les collectivités territoriales lors du choix de cette segmentation. Tout d'abord, il faut tenir compte des particularités du territoire au niveau géographique et démographique. Ces particularités permettent déjà de séparer une série de forces distinctes agissant dans des secteurs précis. Il est donc important de connaître les caractéristiques propres à ces différentes forces pour maximiser les retombées des actions promotionnelles.

Si on prend en exemple le département des Vosges, qui se situe au Nord-est de la France, proche de l'Allemagne et de la Suisse, où il mettait en avant sa position géographique pendant sa coopération avec la province du Shandong en Chine, pour promouvoir le projet de construction de l'aéroport de Mirecourt, appartenant au Conseil Général des Vosges, destiné aux investisseurs potentiels chinois qui permettrait à ces derniers d'approcher tout le marché européen. Stratégie qui a été également adopté pour promouvoir l'attrait du parc industriel "Damblain".

La seconde étape serait d'analyser les ressources propres à leur territoire et les secteurs dérivés de leurs industries traditionnelles.

Toujours comme exemple le département des Vosges, avec ses 282 000 hectares de forêt (48% de sa superficie), ses 508 communes classées forestières (sur 515) et ses 13 000 emplois dédiés à la filière bois, le département des Vosges est le deuxième département de France pour le volume de bois produit (environ 1 million de m<sup>3</sup> par an). Au cours de leur coopération avec la ville de Qingdao en Chine, il a fortement mis en avant cette particularité qui a très rapidement connu de

---

<sup>5</sup> Jean-Yves Gouttebel, « *Stratégies de développement territorial* », ECONOMICA 2003

motivante retombées puisqu'il a signé un accord avec une entreprise locale et a déjà commencé à exporter leur bois.

La présence d'une entreprise internationalement connue sur un territoire peut être une de ces particularités qu'il faille mettre en avant. On pourra profiter de l'établissement d'une compagnie importante pour démarrer une « grappe » industrielle autour d'elle. Par exemple, Vittel, marque et ville vosgienne connue dans le monde entier. Bien qu'elle ne définisse pas toutes les particularités d'un territoire, son image de réussite est intimement liée à sa localisation dans l'esprit de chacun.

#### - L'optimisation du marketing Mix

Le territoire n'exerce qu'un contrôle limité sur son marketing mix. Ici on parlera donc plutôt « d'optimisation ». Il possède des caractéristiques naturelles et culturelles qu'il peut difficilement altérer et il ne peut pas se relocaliser, comme le feraient les entreprises pour obtenir de nouvelles ressources ou une position géographique stratégique. Les décideurs des collectivités territoriales doivent alors respecter les champs de compétences des différents paliers. Ainsi, le fédéral peut réglementer la capacité des municipalités d'utiliser les fonds publics pour effectuer de la promotion. Les moyens financiers et les investissements majeurs aux infrastructures doivent aussi être négociés entre plusieurs paliers gouvernementaux.

Pour optimiser le marketing mix (produit, prix, distribution et promotion) des collectivités territoriales, il faut tout d'abord placer la satisfaction des marchés cibles à l'avant plan. Les responsables de marketing du territoire devraient, selon cette ligne de pensée, prendre une approche client en tenant compte de ses différents publics (investisseurs, touristes, citoyens). Cela implique la création de conditions optimales adaptées à chaque groupe ou segment et l'amélioration continue de l'offre du territoire.

Après avoir étudié minutieusement les satisfactions ou les besoins des marchés, il faut ensuite déterminer une offre « adaptée » ou « inchangée ». Ce critère a été évalué en tenant compte de l'ensemble des modifications en terme monétaire, mais également selon leur diversité et leur capacité à satisfaire les besoins des investisseurs.

En reprenant l'exemple du département des Vosges avec sa coopération avec



la Chine, actuellement, c'est plutôt une offre « inchangée ». Avec la ville de Qingdao et la province du Shandong, le département des Vosges recherche une offre complémentaire à leurs besoins. Et inversement, il offre des produits complémentaires aux besoins de la partie chinoise.

Cependant, sur un point de vue différent, les initiatives du département des Vosges reste des actions pas très mur, ce sont seulement les entreprises françaises qui tentent à exporter leurs produits en Chine, et le stade où les entreprises chinoises viennent implanter leurs sites dans le département des Vosges n'est pas encore franchi. Ce point fait déjà parti des plans d'actions futures du département des Vosges, en attente évidemment d'intention des investisseurs chinois.

#### - Le positionnement perceptuel

Les chercheurs en marketing s'intéressent de plus en plus à l'image et au positionnement. On fait souvent référence à l'impact énorme de l'image d'un territoire sur sa capacité à attirer les investissements. Cependant, il est plus prudent d'admettre la complexité pour une collectivité à gérer sa propre image. Cette difficulté provient à la fois de la diversité des intervenants participant à l'amélioration de cette image, mais également à la complexité du territoire en tant que produit. Etant donné que les collectivités n'offrent pas un seul produit défini, comme le ferai une entreprise auquel on peut attribuer une marque, mais elles possèdent une multitude de possibilités et offrent une large gamme de services. Il est donc difficile, voir impossible, de regrouper de cette riche diversité sous un seul et même positionnement.

Lorsqu'elles communiquent leurs avantages, les collectivités peuvent utiliser un positionnement « précis » ou « général ». Certaines tenteront de se donner une image bien définie destinée à une clientèle déterminée tandis que d'autres se présentent de façon globale. Ce critère a été évalué en tenant compte du choix des messages utilisés pour présenter la collectivité comme un lieu attractif, de la viabilité à long terme de l'image et de la capacité de l'axe de communication à atteindre les investissements cibles.

Toujours pour exemple le département des Vosges, tenant en compte que la France privilégie avantageusement sa façon de vivre à la française à l'étranger, s'est

approprié cette image et adapté à son contexte pour son positionnement sur le marché chinois, avec son slogan « Je vois la vie en Vosges ». Cette image reflète ainsi son art de table, ses meubles hauts de gammes qui constituent un savoir-faire typiquement vosgien et sont, principalement, les secteurs qu'exporte le département des Vosges en Chine, notamment à Qingdao.

#### - L'investissement marketing

Les véhicules promotionnels utilisés par les villes sont semblables à ceux des entreprises: publicité, relations publiques, vente directe, outil promotionnel etc.

Pour la promotion vers les territoires étrangers, diverses actions de marketing direct pourraient être réalisées, soit par le biais de rencontres de sensibilisation, de contacts ciblés, d'envoi de matériel promotionnel et de sollicitation d'entrepreneurs. Pour supporter les activités promotionnelles, les responsables des communications créent des dépliants, brochures, des guides ou des vidéos promotionnelles. Les documents les plus souvent utilisés sont les guides « invest in », qui expliquent les procédures entourant l'établissement d'une entreprise dans la ville, les vidéos promotionnelles, les recueils de statistiques et les dépliants qui décrivent les avantages des créneaux d'excellence. Le matériel créé agira généralement en support aux autres activités promotionnelles.

Pour le cas du département des Vosges, pendant le déplacement d'une délégation du Conseil Général des Vosges en Chine, plusieurs activités promotionnelles pour des entreprises ou marques vosgiennes ont été tenu, notamment la conférence « Invest in Vosges » qui s'est tenu en présence d'une centaine d'entrepreneurs chinois dont l'objectif était de promouvoir le territoire vosgiens et d'attirer des investisseurs chinois.

## Conclusion

A l'origine, les coopérations décentralisées fonctionnaient essentiellement sur les domaines culturels et, accessoirement, éducatif. Elles se sont étendues au domaine touristique, sur l'impulsion des collectivités territoriales qui en bénéficient en premier. Très vite, et conjoncture actuelle oblige, le champ d'action des coopérations s'est élargi au domaine économique. Dans ce récent contexte, nous avons pu comprendre l'importance qu'une collectivité doit rendre son territoire attractif.

A travers les relations de coopération décentralisée entre le département des Vosges et la province du Shandong, nous pouvons constater que pour rendre un territoire attractif il faut tout un ensemble d'éléments. L'économie comme nécessité et la culture pour une meilleure compréhension globale. Ainsi, en fonction des territoires, il y aura toujours des particularités à respecter comme par exemple la dimension personnelle. Le phénomène nouveau dans ce contexte et certainement l'un des points les plus importants dans cette course à l'attractivité est le marketing territorial. Pour utiliser les techniques connues de marketing mix aux collectivités, il faut tout d'abord définir les domaines de priorités partagées, puis analyser les ressources propres au territoire, ensuite, en fonction de l'étude de marché et des motivations des collectivités, aborder judicieusement la coopération dans sa diversité et non pas de façon homogène. Comme nous l'avons déjà vu, le territoire n'est pas un simple produit commercial. Néanmoins, pour une bonne coopération tout ce processus doit s'inscrire dans une continuité et est mesuré en fonction des résultats.

## **Bilan personnel**

### **- Difficultés rencontrées**

Mes premières difficultés ont déjà commencé par la recherche même de mon stage, n'ayant aucune expérience professionnelle vécue en France, ce stage en serait la première expérience significative. En plus, bien qu'ayant obtenu une Licence Langue Civilisation Etrangère, spécialité français, cette spécialité n'a pas été d'un gros avantage dans l'obtention d'un stage et, par extension, ne sert uniquement de base dans le monde du travail en tant que tel. En plus d'avoir une formation adéquate au poste visé, l'expérience professionnelle reste néanmoins un atout incontestable et nécessaire.

Au début de mon stage j'ai dû me familiariser rapidement avec l'atmosphère particulier qui pouvait se dégager au sein d'une collectivité publique et son environnement plutôt hiérarchisé. Mon bureau, se situant à Paris, je communiquais essentiellement par mail avec mes supérieurs qui se trouvaient dans le département des Vosges. Au début, écrire clairement un mail sans trop de fautes d'orthographe et dans un français plutôt professionnel me demandait beaucoup de temps. Heureusement, ma responsable restait compréhensive et patiente, tout en essayant de me rassurer un maximum. Au fil des communications, je me sentais davantage à l'aise et sûr de moi. J'ai su, par la nécessité des choses, m'accoutumer aux diverses formules de politesse qui sont de rigueur et me sensibiliser aux réelles bonnes façons de s'exprimer.

Une autre difficulté rencontrée s'est produite au moment de la planification du programme de déplacement de la délégation en Chine. Mon manque d'expérience à organiser concrètement ce type d'événements, que je n'ai pas forcément évalué différents cas de figures pouvant survenir à l'improviste et donc, avoir préalablement prévu un éventuel plan B. Et c'est pourtant ce qu'il s'est passé avec, par exemple, un retard de plus de deux heures de train. Du coup, tout le programme de la journée a dû être remodelé. Après un moment de panique, et surtout grâce aux conseils de ma responsable, je me suis vite ressaisie et commencé à contacter différents interlocuteurs pour recadrer, modifier ou remplacer quelques programmes.

## **- Les savoirs être et les satisfactions apportés par mon stage, et les limites**

Durant mon stage, j'ai eu l'opportunité de participer à pratiquement toutes les étapes de la réalisation du projet entrepris par le Conseil Général des Vosges intitulé « Mission Chine », ce qui m'a permis de découvrir d'une part un projet franco-chinois, et d'autre part avoir participé réellement à sa mise en œuvre, ainsi qu'à son suivi. J'ai su m'adapter aux différents moyens de travailler à distance avec d'autres membres participant au projet, aussi bien du côté des Vosges que du côté de la Chine. Comprendre le fonctionnement de mise en œuvre d'un projet international et des aspects de coordination de travail.

Pendant cette période de stage j'ai également eu l'occasion de mettre en pratique toutes les techniques de communications via internet pour la promotion de l'ensemble des activités et du projet en lui-même, ainsi qu'exploiter tous les différents outils de communications que l'on a pu aborder en cours. J'ai, également, été confronté aux exigences relationnelles que les échanges directs avec les interlocuteurs requiert (réunion, visites officielles, repas d'affaires...)

Ce stage m'a, à la fois permis de développer mon sens du travail en équipe, mais exige, parallèlement, de pouvoir travailler en autonomie. Ces deux extrêmes sont l'une des nombreuses facettes du métier que j'ai parfaitement su faire face, au point même d'avoir osé prendre seule certaines décisions. Forte de constater de la qualité de mon travail effectué et, conjointement, à la satisfaction de ma responsable, j'ai acquis une plus grande confiance en moi.

Cependant, il me reste encore aujourd'hui, une petite frustration due à certaines limites qu'il ne m'a pas été donné de franchir. Mon poste se situait à Paris, c'est à dire à plusieurs centaines de kilomètres du plus gros maillon de l'équipe dédiée au projet « Mission Chine ». J'aurais aimé évoluer au centre d'une plus grande équipe afin de pouvoir apprécier au plus juste l'étendue de l'efficacité d'un réel travail en équipe et de pouvoir déployer davantage de moyens et d'échanges.

## **- Une expérience pour l'orientation de ma vie professionnel**

Ce que ce stage m'a le plus apporté, c'est qu'il m'a permis de m'insérer réellement dans le milieu professionnel français et d'être confrontée aux exigences que recèle le métier de chef de projet. De plus, d'avoir eu l'opportunité de travailler à la réalisation d'un projet franco-chinois, ce que j'aspire, d'autant plus aujourd'hui, à pouvoir exercer ce métier qui me passionne. Bien avant de réaliser ce stage, mon projet professionnel était déjà de pouvoir travailler dans un organisme ou une entreprise comme chef de projet franco-chinois. Ce fut justement une formidable occasion pour moi de réaliser, après une petite prise de recul, qu'évoluer dans ce domaine me plaît autant et me conforte davantage à continuer dans cette voie. De plus, je connais beaucoup plus d'aspects propres au secteur de l'organisationnel et gouvernemental franco-chinois et ainsi, l'orientation et la méthode pour réaliser mon projet professionnel me semble plus clair.

Sur un autre point de vue, les professionnels qu'il m'a été possible de rencontrer au cours de mon stage, m'ont permis dans un premier temps d'avoir quelques contacts, mais ils m'ont surtout fait découvrir leurs propres métiers, leurs façons de travailler et j'ai pu sentir leurs passions qu'ils entretenaient autour de notre projet commun. La mixité des professionnels, soit français ou soit chinois, m'ont permis d'élargir ma vision. Pas une vision différente mais complémentaire.

## Bibliographie

- Emmanuel Vital-Durand, «Les collectivités territoriales en France», Hachette Éducation, 2011/7/6
- André Laignel, « Rapport sur l'action extérieure des collectivités territoriales françaises », 23/01/2013
- Jean-Claude PEYRONNET, « Rapport d'information au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation sur la coopération décentralisée », 13/11/2012
- Aymeric POTTEAU, Christophe MONDOU, « L'action extérieure des collectivités territoriales », Editions L'Harmattan
- Anaïs Ravet, « La relation entre l'Etat central et les collectivités locales en Chine: regards croisés sur les représentations et les pratiques de la coopération décentralisée franco-chinoise », 2006
- Fabrice Hatem, «Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques», Éd. EMS, Management & sociétés, 2007
- Proulx Marc-Urbain, Tremblay Dominic, « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie, société* 2/ 2006 (Vol. 8), p. 239-256
- Romain Pasquier, « *Quand le local rencontre le global: Contours et enjeux de l'action internationale des collectivités territoriales* », E.N.A. | Revue française d'administration publique, 2012/1
- G. Gregory John Ashworth, Henk Voogd , « Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning » , Belhaven Press, 1990