

Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires

Vincent GOLLAIN

10 mars 2013

Dans la foulée des pays anglophones et d'Europe du Nord, le marketing territorial est désormais à la mode. Du fait de la mobilité croissante des facteurs de production, de l'accroissement des accords de libre-échange, mais aussi de la multiplication des offres proposées aux investisseurs internationaux, touristes ou encore organisateurs d'événements professionnels, les villes, régions ou pays font face à une intensification de la compétition internationale. De même, les clients existants et potentiels ont des exigences croissantes et de plus en plus personnalisées. Que faire dans un tel contexte pour défendre et renforcer son attractivité ? Comment attirer plus d'activités, promouvoir ses compétences territoriales ou encore conserver ses industries et emplois ? Ce qui est certain, c'est que les messages généralistes ne portent plus. S'affirmer comme « un lieu clé » au cœur des échanges mondiaux, de l'Europe, de la France ou d'une région ne fait plus recette. Les territoires doivent identifier leurs éléments de différenciation face à leurs concurrents, que ce soit en matière de prix ou de qualités spécifiques. Pour améliorer la position concurrentielle de leurs territoires, les responsables locaux s'interrogent sur les voies et moyens de faire évoluer leurs offres territoriales pour être plus compétitifs.

Face à ces interrogations, le marketing territorial propose aux décideurs locaux une approche globale permettant de valoriser les facteurs d'attractivité de villes, intercommunalités, départements ou régions.

Si la locution « marketing territorial » est de plus en plus usitée, de nombreuses discussions existent sur Internet pour la définir. En partant de l'édition 2013 de l'ouvrage de référence qu'est le Mercator pour le marketing d'entreprise, on peut présenter le marketing territorial comme « *l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents* ».

Concrètement, pour les responsables et élus en charge du développement économique et touristique d'un territoire, le marketing territorial consiste en une boîte à outils qui contient 4 éléments principaux :

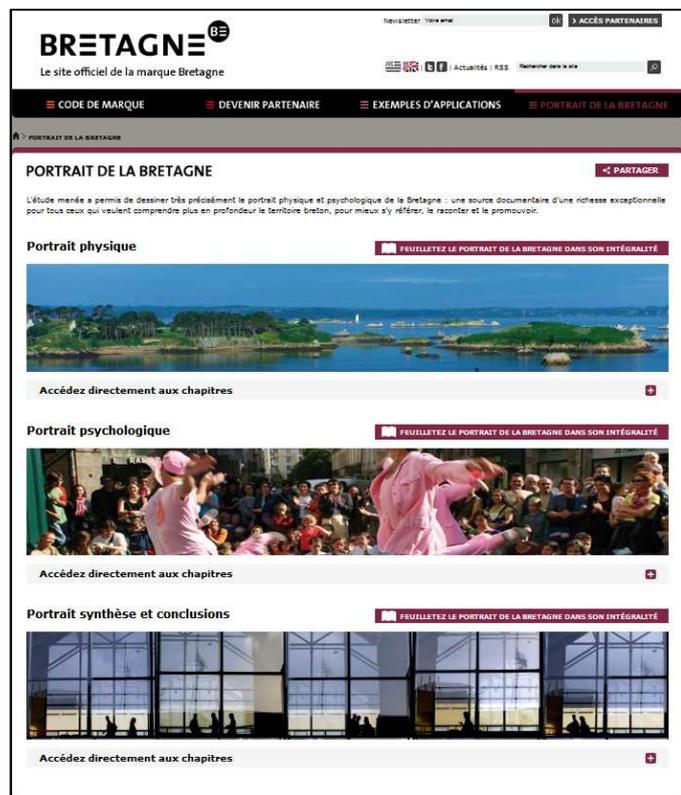
- Une méthodologie d'ensemble permettant de passer du souhait de renforcer son attractivité territoriale à des actions concrètes et adaptées ;
- Une capacité d'analyse stratégique pour identifier les actions les plus appropriées et non pas « copiées-collées » de celles « à la mode » ou mises en œuvre par des territoires voisins ;
- Des techniques et outils performants ;
- Un référentiel de bonnes et mauvaises pratiques menées en France ou à l'étranger.

Cet article abordera l'enjeu d'attractivité, puis s'intéressera à la méthodologie d'ensemble du marketing territorial. Sur ces bases, on abordera la démarche de marketing mix c'est-à-dire l'assemblage d'actions cohérentes destinées à améliorer les résultats du territoire en matière d'attractivité.

1. Au départ, l'enjeu d'attractivité

Un territoire est attractif lorsqu'il obtient des résultats concrets tant pour attirer de nouvelles activités que pour promouvoir des compétences / produits / services spécifiques. Pour parvenir à obtenir de bons résultats, les marketeurs territoriaux ont su promouvoir adroitement leurs avantages différenciants basés sur l'identité globale du territoire, mais aussi des atouts spécifiques pour attirer et retenir des activités économiques ciblées.

Plus spécifiquement, les atouts globaux d'un territoire sont généralement identifiés à travers des démarches d'études économiques et marketing, des « portraits identitaires » ou encore une approche émotionnelle basée sur l'élaboration d'un « lexique territorial »¹. Récemment, plusieurs collectivités territoriales françaises ont mis en place des marques territoriales qui s'appuient sur des études approfondies sur les caractéristiques de leurs territoires. A titre d'illustration, il est possible de se reporter au portrait physique et psychologique réalisé par la Région Bretagne et qui sert de support à son marketing territorial.



<http://www.marque-bretagne.fr/portrait-de-la-bretagne>

Du fait de l'amélioration constante des conditions de transport et de télécommunications, la mobilité des facteurs de production s'est considérablement accrue permettant ainsi à de nombreux acteurs (entreprises, investisseurs immobiliers, touristes, étudiants, etc.) de mettre en concurrence les territoires pour des projets importants ou plus ponctuels (choix d'un week-end court séjour ou choix d'un troisième cycle). Dans ce contexte, il est impératif pour les marketeurs territoriaux

¹ Voir notamment www.urbanlexicons.com.

d'appréhender les aussi atouts globaux du territoire au plus près des besoins de cibles spécifiques et en tenant compte des atouts promus les concurrents.

Pour l'institut français de statistiques, l'INSEE, les cibles d'une démarche de marketing territorial peuvent être regroupées selon deux grandes catégories. La première regroupe celles ayant un aspect « productif » traditionnel (activités nouvelles et facteurs de production) mesuré par la création d'emplois. La seconde catégorie regroupe les cibles s'apparentant à « l'économie résidentielle » (présence temporaire ou permanente de certaines personnes comme les touristes, retraités ou navetteurs) mesuré par l'arrivée de revenus.

Sur cette base, les marketeurs évaluent désormais la situation concurrentielle d'un territoire en s'intéressant aux 15 marchés suivants, chacun renvoyant à une dimension productive ou résidentielle :



Ces cibles peuvent être regroupées selon une approche filière ou géographique. Par exemple, la stratégie d'attraction dans une filière industrielle peut consister en la prospection d'entreprises, d'établissements publics ou d'ouvriers spécialisés.

2. Le rôle clé de la dimension collective

A l'inverse d'une entreprise, le développement économique d'un territoire n'est pas la résultante d'une stratégie décidée par d'un seul acteur, mais est à la confluence de nombreuses actions individuelles menées par des acteurs très différents. On y trouve bien sûr les acteurs publics, mais aussi des initiatives privées, individuelles ou associatives.

De ce fait, les démarches de marketing territorial vont s'efforcer d'associer les acteurs qui comptent en matière d'attractivité territoriale dans des dynamiques neutres permettant de faciliter l'action collective. Ces démarches peuvent s'inscrire dans le cadre d'un projet collectif², d'alliances, de gouvernances formalisées ou sous des « marques territoriales » (Iamsterdam, Be Berlin, Only Lyon, Hubstart Paris®).

La performance de ces actions collectives repose sur l'organisation qui a été mise en place pour faciliter le travail des membres participants mais aussi les prises de décisions opérationnelles et stratégiques.

3. La méthodologie d'ensemble du marketing territorial

Pour obtenir d'excellents résultats en matière d'attractivité, les démarches réussies de marketing territorial s'appuient sur une méthodologie robuste qui va du diagnostic à l'élaboration puis la mise en œuvre d'un plan d'actions pertinent au regard des objectifs définis.

La démarche méthodologique mise en œuvre par le marketing territorial est dérivée du marketing d'entreprise, dont elle transpose et adapte les grands principes³. Elle comprend trois grandes séquences, elles-mêmes décomposées en dix étapes (cf. graphique) :

- la première séquence, « établir son diagnostic », a pour objectif de rassembler les éléments d'analyse sur la situation économique et touristique territoriale et d'identifier les opportunités possibles. Elle comprend six étapes successives permettant d'appréhender l'attractivité globale du territoire étudié vis-à-vis de ses concurrents. Plus encore, cette séquence permet d'aborder toutes les facettes d'un « diagnostic territorial orienté client » qui consiste notamment à évaluer le potentiel d'attractivité pour certains marchés précis qui ont été sélectionnés au démarrage de la démarche. On pourra mobiliser la technique Cerise Revait® (cf. encadré) pour identifier ses avantages comparatifs. A travers les différentes étapes, l'analyse menée permettra d'évaluer, pour chaque marché, le potentiel d'attractivité du territoire étudié au regard de ses concurrents. Lors de cette séquence, les territoires ayant mis en place une démarche d'intelligence économique territoriale bénéficient d'un avantage comparatif lié à une excellente maîtrise de l'utilisation des informations recueillies ;

² On peut citer le Plan d'Actions Attractivité (P2A) mis en place en Ile-de-France en 2008 pour identifier les principales actions collectives souhaitées par les acteurs économiques et institutionnels afin de renforcer l'attractivité de la région-capitale. Plus de 250 personnes ont été mobilisées et une trentaine d'actions prioritaires avaient été identifiées. Plusieurs actions novatrices ont été mises en œuvre dans la suite de cette démarche mobilisatrice.

³ Cette méthodologie est présentée de manière détaillée dans mon ouvrage de 2010 aux éditions territorial (voir références bibliographiques).

Encadré : Analyser la valeur concurrentielle de son offre territoriale avec Cerise Revait®

Pour étudier l'offre territoriale la méthode CERISE REVAIT®, du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF), se révèle particulièrement utile. Pour chacune des treize composantes clés retenues, on recensera les attributs de l'offre, on les comparera à ceux des concurrents identifiés afin d'identifier les réels avantages comparatifs du territoire :

C	Capital Humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux (dont les pôles de compétitivité)
I	Infrastructures / Immobilier
S	Services
E	Evénements professionnels
R	Recherche et Développement
E	Entreprises secondaires
V	Valeurs et identité du territoire
A	Actions collectives structurantes
I	Image extérieure
T	TIC
®	®essources naturelles et physiques

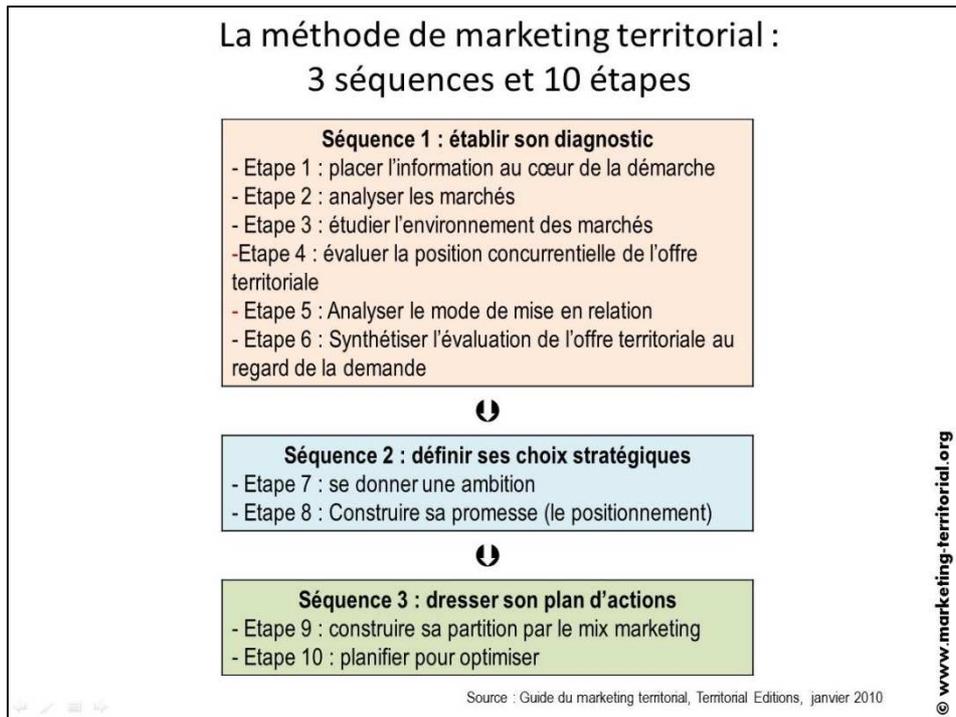
4 critères complémentaires peuvent également être utilisés : organisation des acteurs, le marché local, le développement durable et le niveau d'insécurité.

Source : V. Gollain, août 2012

- la deuxième séquence, « définir ses choix stratégiques » (étapes 7 et 8), consiste tout d'abord à définir l'ambition globale et les objectifs de la démarche marketing, y compris la sélection des marchés qui seront ciblés. Pour chacun d'entre eux, ces choix vont se traduire par un positionnement ce qui revient, d'après le Mercator, à « choisir où l'on se situe sur le marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients ». Sur cette base, les marketeurs territoriaux définiront la promesse⁴ à offrir aux clients existants et potentiels. C'est à ce stade qu'il sera nécessaire de définir s'il faut, ou pas, mettre en place une marque territoriale.

- la troisième et dernière séquence, « dresser son plan d'actions » (étapes 9 et 10) marque le passage à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie précédemment définie. La neuvième étape, communément appelée par les spécialistes « le marketing mix », consiste en la sélection d'actions marketing permettant d'atteindre les objectifs fixés. On y trouve des actions de communication, mais aussi de nombreuses autres actions qui seront détaillées ultérieurement. Cette 3^{ème} séquence détaille également la façon de formaliser la démarche à travers un plan d'actions détaillant chacune d'entre elles et les plaçant dans un calendrier.

⁴ La promesse est définie comme le bénéfice, matériel ou immatériel, que l'offreur propose à son client



On peut ajouter que la démarche de marketing territorial s'appuie sur deux éléments importants qui la distinguent souvent des diagnostics économiques classiques :

- la prise en compte des besoins et attentes des clients existants et potentiels ;
- le caractère comparatif de la méthode à chacune des étapes.

4. Mettre en œuvre sa démarche : le marketing mix

Elaborer un marketing mix performant peut se définir comme la capacité d'un territoire à mettre en place un plan d'actions performant au regard du diagnostic et des objectifs définis. Ce plan d'actions répond généralement à deux objectifs :

- L'attractivité globale par la promotion des atouts transversaux. C'est à cette échelle que se met une politique de marque
- L'attractivité du territoire sur des marchés spécifiques par la mise en œuvre d'actions ciblées.

On peut constater que les territoires performants sont ceux qui ont su utiliser la boîte à outils du marketing territorial pour mettre en œuvre des stratégies collectives efficaces telles que :

- l'élaboration d'une argumentation territoriale différenciée et attractive concernant l'offre territoriale et souvent tirée de la technique Cerise Revait®;

- la mise en valeur des services professionnels apportés aux clients tels que des pépinières d'entreprises dédiées, des « bouquets des services » ou encore des services « en ligne » sur Internet;
- la mise en place de dispositifs permettant de diminuer les coûts d'installation ou de fonctionnement (zones franches, subventions à l'installation de médecin, crédit d'impôt pour la R&D, etc.) ;
- la mise en place d'une stratégie commerciale telle que la création d'une équipe dédiée, la sélection de salons et événements professionnels à des fins de prospection, etc.
- la définition d'une stratégie globale de promotion, médias et hors médias, afin de retenir l'attention de la demande potentielle ;
- la labellisation d'entreprises (Valais), de produits (made in Jura) ou de pépinières d'entreprises (Ile-de-France) ;
- ou encore la mise en place d'une politique d'ambassadeurs.

L'éventail des actions marketing en faveur de l'attractivité est extrêmement étendu. Le graphique ci-après, qui regroupe l'ensemble de ces actions possibles au sein des 14 grandes familles du marketing mix. Les marketeurs régionaux s'appuient sur cette approche pour composer une stratégie performante de marketing territorial c'est-à-dire basée sur des actions opérationnelle parfaitement alignées avec les objectifs poursuivis.



Conclusion : le marketing territorial, une démarche utile à l'attractivité régionale

Les règles de la compétition ont changé structurellement et les territoires doivent désormais tenir compte tant des besoins de leurs clients existants ou potentiels, mais aussi des caractéristiques de l'offre des territoires. Il s'agit de combiner une logique de l'offre et de la demande pour se repositionner sur les marchés visés afin de rester attractif auprès de publics aussi variés que les touristes, investisseurs immobiliers, entrepreneurs ou entreprises internationales. C'est une démarche délicate, car ce nouvel environnement est extrêmement concurrentiel et les clients potentiels de plus en plus volatiles.

Dans ce contexte, le marketing territorial apporte un ensemble de repères (méthodes, techniques, outils, bonnes pratiques, etc.) qui, mis ensemble, permettent de faciliter l'élaboration d'une stratégie collective en faveur de l'attractivité territoriale. L'intérêt de cette démarche réside également dans sa capacité à assembler des acteurs différents mais aussi des élus, décideurs et techniciens.

Les expériences réussies en matière de marketing territorial montrent la voie aux villes, départements et régions qui souhaitent également se lancer dans de telles démarches. Certes, ces démarches peuvent prendre du temps tant lors de l'élaboration des diagnostics marketing que pour les définitions des objectifs stratégiques, mais elles sont source de réussites et d'attractivité.

Repères bibliographiques :

Philippe CLERC, décembre 2008, *Stratégie d'Intelligence territoriale. Enjeux et pratiques au Royaume-Uni et en Chine*, Orientale.ma, n°4.

Vincent GOLLAIN, 2012, *Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode Cerise Revait®*, 5^{ème} version (téléchargement sur www.marketing-territorial.org).

Vincent GOLLAIN, 2010, *Guide du marketing territorial. Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Territorial Editions.

Kevin KELLER, Nathalie FLECK et Isabelle FONTAINE, 2009, *Management stratégique de la marque*, 3^{ème} édition, Pearson Education.

Jacques LENDREVIE et Julien LEVY, 2012, *Mercator 2013*, Dunod.

Nigel MORGAN, Annette PRITCHARD and Roger PRIDE, 2011 (third edition), *Destination Brands. Managing Place Reputation*, Butterworth-Heinemann.

OECD, 2011, *OECD Regional Outlook 2011: Building resilient regions for stronger economies*, OECD Publishing.

Nazha Benabbes TAARJI-ASCHENBRENNER, mars 2008, *Un marketing territorial pour promouvoir l'offre de l'Oriental*, Orientale.ma, n°2.

Plus sur :

www.marketing-territorial.org