

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences commerciales

MEMOIRE DE MAGISTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

OPTION : *Economie régionale et urbaine appliquée*

Thème :

**La Communication territoriale
et le Développement local :
Etude de Cas sur les Communes de la Wilaya d'Oran**

Présenté par :

M^{elle} KHELOUI Nassima

Sous la direction de :

M^r DAOUDI Salah

Membre de jury:

Président : M ^r REGUIEG-ISSAD Driss	Professeur	Université d'Oran
Rapporteur : M ^r DAOUDI Salah	Maître de conférences A	Université d'Oran
Examineur : M ^r MEBARKI Naceur	Maître de conférences A	Université d'Oran
Examineur : M ^r FEKIH Abdelhamid	Maître de conférences A	Université d'Oran

Année Universitaire 2011/2012

Certains hommes voient les choses telles qu'elles sont et disent « pourquoi »

Je rêve des choses qui n'existent pas et je dis « pourquoi pas »

George Bernard SHAW

REMERCIEMENTS

Nous tenons spécialement à remercier Monsieur Salah DAOUDI qui a suivi de très près ce travail, pour son aide, ses orientations pédagogiques dans l'élaboration de ce mémoire, et tous les conseils qu'il nous a prodigués pendant toute la durée de ce travail malgré ses nombreuses occupations.

Nous adresserons nos sincères remerciements à toute l'équipe administrative de département du poste de graduation, qui nous a mis dans de meilleures conditions pour poursuivre nos études.

Je remercie les membres du jury, Mr REGUIEG-ISSAD Driss, M^r MEBARKI Naceur, M^r FEKIH Abdelhamid, pour le temps accordé à la lecture de ce mémoire.

Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet. Avec une reconnaissance spéciale à M^r N. MEBARKI et M^r H. BELKHARROUBI pour leur aide précieuse.

Enfin, nous ne pourrions terminer ces remerciements sans remercier nos parents, nos frères et sœurs, pour leurs aides, compréhensions, encouragements et soutiens, qu'elles nous ont apportés tout le long de nos études et à tous nos amies et amis.

Que tous ceux qui liront ce travail trouveront l'expression de notre gratitude.

DEDICACES

Nous dédions ce modeste travail à :

*A nos très chers parents pour leurs soutiens, leurs aides et leurs
sacrifices,*

A nos très chers frères et sœurs.

Tous nos amies et amis.

Tous ceux qui nous ont aidés de loin ou de près.

SOMMAIRE

- **Introduction générale**
- **CHAPITRE I : La Communication territoriale**

Section 1 : Le marketing territorial.

Section 2 : La problématique de la communication territoriale.

Section 3 : Les enjeux et les outils de la communication territoriale.

- **CHAPITRE II : Le Développement local**

Section 1 : Les acteurs du développement local.

Section 2 : La compétitivité urbaine, L'attractivité et l'intelligence territoriale.

Section 3 : Des services pour le développement local.

- **CHAPITRE III : La Communication territoriale et la problématique du développement local : Cas de la Wilaya d'Oran**

Section 1 : Potentialités et atouts de la Wilaya d'Oran.

Section 2 : La communication et le développement local : exploitation de l'enquête sur les communes de la Wilaya d'Oran.

Section 3 : Essai d'analyse des potentialités de développement des communes de la Wilaya d'Oran par la méthode d'Analyse en Composantes Principales (ACP).

- **Conclusion générale**

INTRODUCTION GENERALE

Les territoires « qui gagnent » ont les moyens de s'offrir une promotion d'envergure de plus en plus grande et d'affirmer leurs forces par rapport aux autres. Positionner un territoire, c'est mettre en valeur et de manière optimale ses avantages (réels ou perçus) les plus différenciateurs par rapport aux autres collectivités définies comme concurrentes. L'objectif est donc de promouvoir la compétitivité et l'attractivité des territoires.

Le territoire est une unité géographique, il renvoie à des significations variées qui dépendent de l'angle d'approche. C'est un synonyme d'espace et de lieu par l'économie et la science politique pour désigner les spécificités d'une ville ou d'une région imbriquées dans un ensemble plus vaste (comme le pays).

Aujourd'hui, le marketing territorial est devenu un élément dans la concurrence entre les territoires qui permettra de se doter d'une forte capacité à attirer les entreprises et les personnes. Plusieurs facteurs proprement urbains sont à prendre en compte. À côté de ces facteurs quantifiables (démographie, services, formation professionnelle, offre des locaux... etc.), des critères comme l'image, l'identité jouent un rôle déterminant.

Instrument privilégié du "marketing territorial", la communication territoriale contribue à remodeler l'image et à « vendre » un territoire, y compris à ses propres habitants.

La spécificité du marketing territorial viserait à vendre un territoire et à satisfaire les attentes des résidents d'un territoire, des entreprises, des touristes et des visiteurs. Les recherches sur le marketing territorial sont développées par beaucoup d'auteurs¹.

Quel est alors la place et le rôle de la communication dans le recours des territoires à l'application des principes et des techniques de marketing ?

Aussi, notre recherche portera sur « la communication territoriale et le développement local : étude de cas sur les communes de la Wilaya d'Oran »

La communication, élément du marketing mix représente pour le marketing territorial l'ensemble des activités qui diffusent et répandent des informations sur le territoire ou essayent de créer une image de site d'investissement et fournissent des services pour les investisseurs potentiels.

¹ Les auteurs comme :

- Philip KOTLER, Donald H.HAIDER, Irving REIN, « Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nation », édition Free Press, 1993, New York.
- Fabrice HATEM, « Le marketing territorial : principe, méthode et pratique », édition EMLS Management et Société, 2007, Paris.
- Jean Marc DECAUDIN, « La communication marketing : concepts, techniques, stratégies », édition Economica, 3e édition, 2003, Paris.

Les politiques de communication recherchent l'identité qui correspond le mieux à la ville et à la population qui se construit dans un contexte d'environnement et au sein de la relation entre les uns et les autres. Promouvoir une unité géographique, culturelle et historique oblige à parler d'identité pour diminuer l'hétérogénéité des comportements individuels et la diversité des parcours, et ainsi tendre vers la stabilité.

La communication crée une empathie réelle entre habitants d'un territoire et son avenir, donner ou redonner de la fierté d'appartenance, valorise l'identité et l'image du territoire. Une image positive est bénéfique pour assurer et pérenniser le dynamisme et partant, l'économie, la culture, l'éducation, la qualité de vie..., tout ce qui tisse le quotidien des individus qui y vivent.

L'objectif est que chacun se trouve dans sa ville et pas seulement dans un groupe de personne. Le sentiment de bien-être est devenu un sentiment d'appartenance territorial. La promotion du territoire concerne toutes les tailles d'espace à valoriser.

Les chargés de communication sont aujourd'hui davantage orientés vers des missions de mobilisation de la population locale et d'animation du territoire. Les communicants sont en mesure de sensibiliser la population locale en essayant de la faire réagir et de l'impliquer dans le développement urbain. Les habitants doivent être convaincus de la qualité des services urbains c'est en ce sens que les projets urbains ou d'aménagement de quartier intéressent la population.

La communication joue un rôle décisif dans la promotion du développement social, culturel et économique de la commune. Elle est considérée comme la base du développement puisqu'elle permet le rapprochement, le contact, la mise en relation des populations, les libère de leur isolement et favorise leur intégration et leur participation.

Elle doit entretenir la relation avec chacun des services, développer les projets, assurer leur mise en place et leur coordination. Par ces responsabilités, le recul nécessaire à la garantie d'une communication homogène et efficace semble compromis.

Le développement local tout comme l'activation des ressources permettent d'assurer la valeur économique et d'identification de nouvelles richesses et son garants du caractère économique du territoire.

Parmi les objectifs de développement local il y a la mobilisation de toutes les potentialités du territoire et l'élaboration et le fonctionnement des projets de développement local et positionner les acteurs dans le système de développement qui nécessite la collaboration de tous les opérateurs et les investissements au niveau local et construire un réseau d'action collective.

Tout programme de développement considère les populations comme de simples bénéficiaires plutôt que comme les principaux acteurs du changement. Le succès d'un programme est pratiquement assuré si la population est consultée et associée aux décisions qui engagent son avenir. La communication est au cœur de ce défi, il n'y a pas de développement sans la communication.

Il y a trois groupes d'intérêts qui doivent être pris en considération dans la planification du développement local : *les intérêts des sociétés* qui s'orientent vers l'exploitation économique, *les intérêts des pouvoirs locaux* qui se concentrent sur la protection et le développement des infrastructures et des ressources et *les intérêts des résidents* qui cherchent à améliorer leurs conditions de vie.

La question centrale que nous posons dans le cadre de ce mémoire est la suivante : quel est le rôle de la communication territoriale dans le développement local ?

D'autres questions méritent également d'être posées :

- Quel est alors l'état des lieux en Algérie par rapport au développement des territoires ?
- L'organisation économique et le fonctionnement des collectivités locales permettent-ils le recours aux outils de marketing territorial, pour promouvoir le développement local ?
- Les collectivités locales communiquent-elles ? Si oui, auprès de quelles cibles ? Quel est le contenu des messages ?

Les hypothèses de recherche retenues sont les suivantes :

- *Le recours au marketing territorial se justifie par la nécessité d'attirer les investissements pour le développement local*
- *Réussir une démarche marketing d'une région dépendrait d'une bonne gestion de la communication territoriale.*
- *La communication territoriale se présenterait comme l'outil capteur mettant en valeur l'attractivité des villes.*
- *Les collectivités locales en Algérie ne communiquent pas et ne pratiquent pas encore le marketing territorial.*

Une étude de terrain sur la Wilaya d'Oran nous permettra d'apporter des éléments de réponse par rapport à nos interrogations et hypothèses.

L'Algérie n'échappe pas à ce mouvement mondial de concurrence inter-région. Certaines réussissent bien sur le plan touristique, d'autres sur le plan d'attractivité aux entreprises et les investisseurs. Le nombre de recherches dans le domaine reste négligeable surtout en Algérie et en particulier sur la Wilaya d'Oran.

Notre recherche s'inscrit alors, dans ce cadre de réflexion et se propose d'analyser le concept de communication territoriale dans une démarche de marketing territorial et du développement local avec une enquête sur les communes de la Wilaya d'Oran.

Cette recherche trouve d'abord son intérêt dans le fait qu'elle nous aidera à accroître nos connaissances dans le domaine du marketing, particulièrement sur le marketing territorial et l'importance de la communication dans le cadre de la promotion de l'investissement.

Ce travail nous permettra par la suite, d'approfondir nos connaissances sur les différentes approches et stratégies mises en place relatives au marketing territorial, la communication territoriale et le développement local et son impact sur le territoire.

L'objectif poursuivi par cette recherche est d'identifier les notions de base de la communication et du marketing territorial et de mettre à la disposition des chercheurs un certain nombre d'informations quantitatives et qualitatives et montrer son importance dans le développement d'une région pour améliorer l'image du pays pour attirer les investisseurs et améliorer la vie quotidienne des citoyens.

Nous avons adopté la méthodologie suivante : une partie théorique avec deux chapitres et un chapitre pour l'étude de cas sur la wilaya d'Oran.

Nous tenterons dans le premier, intitulé la notion de la communication territoriale de définir le marketing territorial et ses caractéristiques, la problématique de la communication territoriale et la stratégie, les enjeux et les outils de la communication locale.

Le deuxième chapitre, abordera la notion de développement local qui détermine les acteurs, la compétitivité et l'attractivité urbaine, l'intelligence territoriale et les services pour le développement local.

Enfin, notre troisième chapitre portera sur la communication territoriale et la problématique de développement local, étude de cas de la Wilaya d'Oran. Notre enquête menée avec un questionnaire concerne les communes de la wilaya d'Oran, plus précisément auprès des présidents d'APC ou de leurs services de gestion. L'objectif de cette étude est d'évaluer le niveau de la politique de communication de la commune et de savoir si la commune communique pour attirer les investisseurs et se développer pour améliorer la vie des citoyens.

Chapitre I :

La Communication Territoriale

Section 1 : Le Marketing Territorial

L'évolution des mentalités des consommateurs, le développement des nouvelles technologies, la mondialisation des marchés et bien d'autresetc. provoque des changements dans nos modes de vie, de travail, de production et de consommation. Le champ d'application marketing s'élargit comme il s'applique sur un produit de grande consommation ou un service. Il peut s'appliquer par exemple sur un territoire -ville, région, nation-.¹

Il n'est pas possible de transposer terme à terme le vocabulaire et les concepts fondamentaux du marketing d'entreprise à l'action de promotion des territoires. Il faut donc, pour partir sur des bases saines, reconstruire un « paradigme » propre au marketing territorial. L'approche proposée est la suivante²:

« Le marketing territorial » a pour but d'inciter des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire.

1.1 SPECIFICITE DU MARKETING TERRITORIAL

1.1.1 DEFINITION DU MARKETING TERRITORIAL

Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents³.

Il existe une différence fondamentale entre la démarche commerciale d'une entreprise et le marketing territorial. L'entreprise, en effet, cherche à vendre, dans de bonnes conditions de rentabilité, des objets conçus et fabriqués par elle. Le marketing territorial, pour sa part, a pour but de favoriser l'établissement de liens économiques durables et mutuellement profitables entre des entreprises extérieures et les acteurs du territoire d'accueil, notamment à

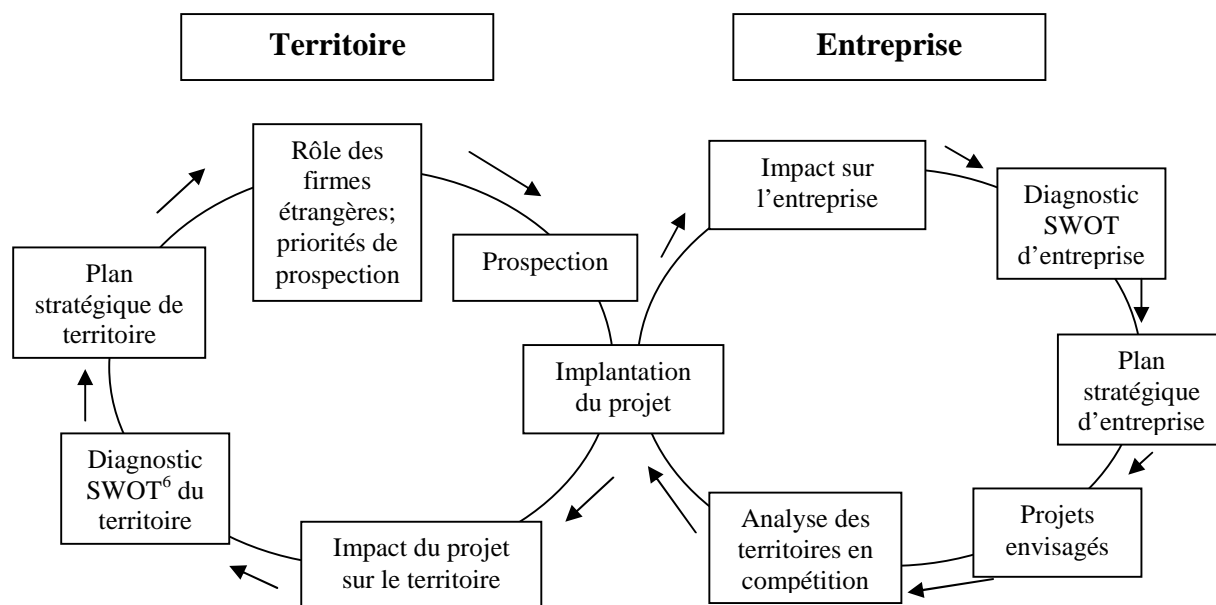
¹ P. KOTLER, K. L. KELLER, B. DUBOIS, D. MANCEAU, « Marketing management », édition PEARSON, 2006, 12^{ème} Ed, Paris.

² F.HATEM, «Le marketing territorial: principe, méthode et pratique», Edition EMLS Management, 2007, Paris.

³ F.HATEM, 2007, op.cit.

travers l'implantation de ces firmes sur le territoire. L'action des agences de promotion⁴ apparaît de ce fait comme celle d'un « entremetteur⁵ » cherchant à faire coïncider les intérêts et les stratégies des autorités territoriales et des entreprises investisseuses.

Figure I-1 : Les agences de promotion, maillons reliant les deux boucles stratégiques



Source : F.HATEM, « Le marketing territorial », 2007.

1.1.2. LA SPÉCIFICITÉ DU MARKETING

Le marketing territorial est en effet soumis à des critères qualitatifs tels que la satisfaction des résidents ou l'attractivité du territoire, et il s'adresse à un public existant et à un public potentiel, national ou international. De plus, il ne vise pas la performance à un moment précis mais se fixe un objectif, un parcours qui prend forme dans la durée.

Toutefois, remarquons que le marketing territorial rappelle le marketing « business to business »⁷ du fait qu'il s'adresse à un nombre restreint de clients potentiels, souvent internationaux.

⁴ **Agence de promotion en Algérie**: La promulgation d'un nouveau dispositif d'encouragement et de promotion des investissements par l'Ordonnance N° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement a été accompagnée par la création de l'ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement. L'ANDI a pour principale mission le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers. (Annexe I)

⁵ **Entremetteur** : personne intermédiaire, médiateur, négociateur, souteneur.

⁶ **SWOT** : L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS).

⁷ Philippe MALAVAL, « Marketing business To business: marketing industriel au marketing d'affaires », édition PEARSON éducation, 2005, Paris.

Il convient de distinguer le marketing territorial du marketing des collectivités territoriales. En effet, le marketing des collectivités territoriales ne concerne qu'un acteur, institutionnel, tandis que le marketing territorial implique l'intervention d'acteurs privés et/ou publics dont il s'agit de coordonner l'action.

1.1.3. LA DIFFICILE TRANSPOSITION DES CONCEPTS DE MARKETING D'ENTREPRISE

La représentation fondée sur le paradigme du marché, le rôle du client est tenu par l'investisseur, celle de l'entreprise par le territoire, et celui du produit par l'offre de site. La concurrence opposerait ainsi des «entreprises - territoires» désireuses de « vendre» au « client - investisseur» des « sites - produits» pour la localisation de leur « projet - achat ».

Les processus à l'œuvre dans la localisation - puis dans l'exploitation - d'un projet d'investissement mobile sont profondément différents de ceux qui régissent la vente d'un produit.

Ces différences s'organisent notamment autour de quatre concepts-clés:

- Marché. La notion de « marché » de l'investissement internationalement mobile pose de délicats problèmes de délimitation et de mesure.
- Client. Le rôle de la firme investisseuse, qui noue du fait de son implantation des liens multiples et divers (achats, ventes, embauches, coopérations...) avec d'autres acteurs locaux, ne peut être réduit à celui d'un simple « client » du territoire.
- Territoire. Le territoire lui-même n'est pas une entité agissante, aussi clairement définie qu'une entreprise, mais un système de représentation permettant aux acteurs de structurer conceptuellement l'espace dans lequel va prendre place leur action.
- Offre. Ce que propose le territoire (ou plutôt ses représentants) à l'entreprise investisseuse est moins la vente d'un produit ou d'un service qu'un environnement global favorable à la réalisation de ses projets, un espace d'opportunités à saisir.

1.1.4. LES CARACTERISTIQUES DU MARKETING TERRITORIAL

Chaque collectivité urbaine, comme prise au jeu d'un gigantesque « Intervilles », doit valoriser son patrimoine, ses disponibilités foncières, les capacités productives de sa

population, et exercer une attraction à l'égard des partenaires économiques pour assurer et favoriser son développement et d'accélérer l'essor de la communication urbaine en créant les conditions d'un aménagement concurrentiel⁸.

En passant du savoir-dire, l'affirmation par la ville communicante de son identité qui était leur symbole mais aussi de sa différence, au savoir-faire, la promotion de la réalisation d'objectifs économiques et de leur capacité à attirer les entreprises, les acteurs locaux se sont projetés, dans un contexte d'économie de marché.

Dans cette reconstruction/recomposition de territoire local, les méthodes du marketing, traditionnellement réservées aux entreprises privées, ont largement investi le champ urbain. Stratégie du produit, analyse du marché et segmentation, détermination des cibles, politique de l'offre, constituent autant d'outils et de grilles d'analyse pour gérer avec efficacité les nouveaux rapports entre la collectivité publique et le milieu industriel. Compétitivité, performance et professionnalisme, maîtres mots réservés aux entreprises privées, ont franchi la frontière des services locaux par souci de gestion plus efficiente, mais également de communication. La collectivité urbaine doit pouvoir se comporter en véritable partenaire des entreprises privées, à niveau égal de compréhension des mécanismes par l'entreprise (qualité, coûts, délais...), mettre en avant les dessertes routières et autoroutières, la proximité d'un aéroport international ou une main-d'œuvre captive.

Pour proposer l'implantation d'activités nouvelles ou l'extension d'activités existantes les municipalités outre les aides financières, ont le souci de proposer un environnement toujours plus favorable pour que l'entreprise puisse se fonder, rapidement et sans risque, dans ce nouvel environnement.

D'autre part, les habitants, attachés à des valeurs plutôt traditionnelles, ne peuvent se voir dessaisir des éléments constituant leur identité on ne peut tenir le même propos à deux populations dont les intérêts ne sont pas identiques et pour lesquelles une offre spécifique a été prévue.

1.1.5. LES PERSPECTIVES POUR LE MARKETING TERRITORIAL

Comme il a été montré, il semble que quelques questions clés sont posées. Elles sont un préalable à un réel progrès du marketing territorial⁹:

⁸ Gérard F. DUMONT, « économie urbaine: villes et territoires en compétition », édition Litec Economie, 1993.

⁹ F.HATEM, 2007, op.cit

- ~ Une meilleure connaissance du marché de l'implantation, quantitativement et qualitativement.
- ~ Une analyse plus fine des décisions d'implantation prises par les entreprises afin de mieux intégrer leurs différentes dimensions.
- ~ Une compréhension plus grande de la dynamique concurrentielle entre villes ou entre territoires.

Ces conditions étant remplies, on peut envisager le développement des méthodes adaptées au marketing territorial. Les spécificités de ce champ particulier du marketing sont telles qu'il est probable que, dans les prochaines années, le marketing territorial devienne une discipline à part entière du marketing, comme le marketing industriel aujourd'hui, ou le marketing d'affaires, ou le marketing touristique.

Par la mise à disposition des villes d'une démarche marketing adaptée au développement économique, les progrès envisagés se traduiront notamment par une maîtrise plus fine des outils et des techniques du marketing. Cette évolution des méthodes du marketing territorial portera aussi sur le monde des entreprises. Elle témoigne d'une attention grandissante que les villes souhaitent apporter pour le soutien au développement des entreprises, pour l'amélioration de leur offre en matière d'implantation et pour l'accueil de nouvelles activités.

1.2 PRINCIPES ET DEMARCHES DU MARKETING TERRITORIAL

1.2.1. LES PRINCIPES A RESPECTER POUR MENER UNE ACTION EFFICACE DE MARKETING TERRITORIAL

Vouloir mener une démarche de marketing territorial suppose de suivre une démarche cohérente, mais aussi de respecter un certain nombre de principes dès l'origine. Ces principes sont au nombre de huit¹⁰.

Principe 1 : ne pas confondre marketing d'entreprise et marketing Territorial

Longuement et précisément évoqués par certains auteurs¹¹, il est essentiel de retenir qu'une différence majeure entre l'entreprise et le territoire tient au degré de maîtrise de

¹⁰ Dans le cadre des travaux de réflexion du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF). V. GOLLAIN, CDEIF, 2008

¹¹ Les auteurs Hubert BROSSARD puis Fabrice HATEM expliquent la différence entre marketing d'entreprise et marketing territorial.

l'offre. Une entreprise contrôle intégralement son offre de produits et services à partir de son outil de production.

Mais l'offre territoriale combine des biens tangibles (infrastructures, immobilier, ressources naturelles, etc.) et des services qui sont la résultante d'une juxtaposition¹² d'actions passées, présentes et voire futures effectuées par une multitude d'acteurs privés, publics ou associatifs. L'entreprise vend ses produits et services alors que l'offreur territorial propose un produit territorial qu'il ne maîtrise que partiellement et qu'il couple avec des services souvent gratuits ou fortement subventionnés !

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

L'échelle géographique, fondée sur un découpage administratif, ne coïncide pas avec le territoire économique pertinent pour l'entreprise à la recherche d'une implantation ou l'investisseur immobilier à la recherche d'opportunités immobilières et foncières.

Il est nécessaire d'identifier, puis de s'approprier, l'échelle territoriale la plus pertinente pour mener ses actions de marketing territorial. Cela passe souvent par la capacité des «*Marketeurs*» territoriaux à dépasser l'échelle géographique d'intervention de son institution au profit d'une aire géographique plus cohérente sous l'angle économique.

Principe 3 : S'organiser et organiser la démarche

La présence d'une agence de développement économique place celle-ci en situation «naturelle» de support à cette démarche, même si elle doit pour cela parfois agir sur une aire géographique différente de celle de son périmètre habituel. Mais, l'agence ne peut pas et ne doit pas agir seule. Son action doit passer par la mobilisation des acteurs économiques clés. Il faudra également constituer une importante base d'informations économiques et concurrentielles afin de faciliter et renforcer la démarche d'ensemble de marketing territorial.

Principe 4 : Mobiliser les acteurs pour construire et agir collectivement

L'environnement concurrentiel des territoires s'est transformé sous plusieurs aspects. Tout d'abord, on constate un accroissement très sensible du nombre d'agences et d'associations en charge de promouvoir leurs territoires.

On assiste également à démarches associatives entre acteurs. Dans ce contexte, les démarches individuelles de promotion et prospection deviennent de plus en plus difficiles à rentabiliser. Il est nécessaire de faire évoluer son portefeuille d'actions, notamment par le développement des actions collectives aux dépens des actions individuelles.

¹² La juxtaposition place des éléments de même nature au même niveau.

Le rôle du *marketeur* territorial sera double : réussir la mobilisation collective tout au long de la démarche et jouer, par moment, son rôle d'opérateur parmi les autres.

Principe 5 : Créer de la confiance

La confiance est un ciment essentiel en marketing territorial. Elle doit se retrouver à plusieurs niveaux :

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

Principe 6 : Etre transparent

La transparence est une pratique nécessaire en matière de construction d'une stratégie collective de marketing territorial. Tout au long du processus, tous les partenaires impliqués doivent avoir accès à l'ensemble des informations disponibles.

L'accès à l'information doit être identique sur le volet opérationnel c'est-à-dire pour le suivi du déroulement des actions et le bilan des actions collectives.

Principe 7 : s'appuyer sur la stratégie économique territoriale

De l'avis de la plupart des responsables d'agences de développement économique et de services de développement économique, concevoir et piloter une stratégie marketing est facilitée si le territoire dispose en amont d'une stratégie économique territoriale.

Principe 8 : placer la satisfaction du client au cœur de la démarche

Le marketeur territorial doit avoir pour ambition de placer la compréhension et la satisfaction des attentes des clients¹³ au cœur de la démarche. Il est impératif de «penser client». Ce faisant, on ira chercher dans l'offre territoriale ce qui répond aux attentes du client plutôt que de chercher à valoriser à tout prix l'offre territoriale dans son ensemble.

1.2.2. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique proposée s'inspire de celle développée par le marketing d'entreprise, dont elle transpose et adapte les grands principes. Trois grandes séquences, elles-mêmes désagrégées en 9 étapes¹⁴:

¹³ Clients, que nous appellerons ultérieurement « cibles ».

¹⁴ V. GOLLAIN, 2008, op.cit

- La première d'entre elles, « établir son diagnostic », vise précisément à poser les éléments d'analyse sur la situation et les possibilités offertes au territoire. Elle comprend 5 étapes ;
- La seconde séquence, « définir ses choix stratégiques » (étapes 6, 7), traite de la façon de positionner au mieux le territoire dans son contexte concurrentiel : se donner une ambition et construire « une promesse » ;
- La troisième et dernière séquence, « dresser son plan d'actions » (étapes 8, 9), présente les modalités de marketing opérationnel et d'organisation dans le temps des outils et actions retenues.

Tableau I-1 : La démarche méthodologique

Séquence 1 : établir son diagnostic	- Etape 1 : placer l'information au cœur de la démarche - Etape 2 : analyser les marchés - Etape 3 : étudier l'environnement des marchés - Etape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale - Etape 5 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande
Séquence 2 : définir ses choix stratégiques	- Etape 6 : se donner une ambition - Etape 7 : Construire sa promesse
Séquence 3 : dresser son plan d'actions	- Etape 8 : construire sa partition par le mix marketing - Etape 9 : planifier pour optimiser

Source : présenté par V.GOLLAIN, « réussite les 09 étapes », 2008.

SEQUENCE 1 : ETABLIR UN DIAGNOSTIC

Etape 1 : *Placer l'information au cœur de la démarche : la connaissance simplifiée tout*

L'acquisition, le traitement et l'analyse de l'information sont des savoir-faire stratégiques à maîtriser, c'est-à-dire qu'il faut avoir suffisamment d'informations pour atteindre cet objectif sans tomber dans le risque

Etape 2 : *Analyser les marchés*

Il est donc nécessaire de procéder à une première segmentation grossière des marchés. Ceci consiste à évaluer les segments de marché pour lesquels le territoire agit déjà ou envisage de le faire. Sur quelles bases est-il nécessaire de fonder cette segmentation ?

Traditionnellement, le marketing distingue trois motifs principaux de segmentation :

- Répondre aux attentes des clients mieux que ne le font les concurrents.
- Exploiter de nouvelles opportunités de marché.
- Concentrer ses forces et choisir son lieu de bataille.

Etape 3 : Etudier l'environnement des marchés

Plusieurs éléments d'environnement peuvent agir sur la situation et les dynamiques des marchés et peuvent faire l'objet d'une analyse spécifique de marketing territorial. Ces environnements peuvent jouer un rôle stratégique pour stimuler ou freiner le marché en trouvant l'environnement démographique, politique, économique, naturel, culturel.

Etape 4 : Evaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale

L'évaluation de la position concurrentielle de l'offre territoriale s'effectue en 4 sous étapes :

• **L'étude de l'offre territoriale** : c'est l'évaluation des caractéristiques de l'environnement d'affaires que l'on entend « vendre » aux cibles envisagées. Ce sont les ressources clés du territoire.

Pour analyser l'offre territoriale dans une perspective marketing, on propose d'utiliser la méthode CERISE REVAIT®¹⁵ :

- C **C**apital Humain
- E **E**ntreprises et acteurs leaders
- R **R**éseaux et points nodaux (dont pôles de compétitivité)
- I **I**nfrastructures / Immobilier
- S **S**ervices
- E **E**vénements professionnels
- R **R**echerche et Développement
- E **E**ntreprises secondaires
- V **V**aleurs et identité du territoire
- A **A**ctions collectives structurantes
- I **I**mage extérieure
- T **T**echnologies de l'Information et de la Communication
- ® **R**essources naturelles et physiques

Cette méthode¹⁶ permet d'analyser systématiquement les composantes clés de l'offre territoriale d'une région, d'un département ou d'une agglomération. Pour chacune des treize composantes de la méthode, il va s'agir de recenser les attributs de l'offre.

¹⁵ V. GOLLAIN, 2008, op.cit

¹⁶ Cette méthode est décrite en détail dans l'Annexe II.

- ***L'étude de l'offre des concurrents***

L'analyse précédente de l'offre territoriale doit être menée simultanément avec une évaluation de la concurrence extérieure. La sélection des territoires concurrents sera effectuée individuellement pour chacun des marchés retenus. Cette sélection des concurrents reposera bien entendu sur les analyses quantitatives de marché, mais également sur les perceptions des clients actuels ou potentiels du territoire.

- ***La compétitivité qualitative de l'offre territoriale***

Spécifier à partir de l'analyse CERISE REVAIT® les principales forces, faiblesses, menaces et opportunités du territoire. Ce faisant, on pourra ainsi définir pour chacun des segments de marché une note d'ensemble de la compétitivité des attributs qui composent l'offre qualitative du territoire face à chacun de ses concurrents.

- ***La compétitivité prix du territoire***

La compétitivité du territoire ne porte pas uniquement sur les caractéristiques qualitatives de son offre (produit territorial / services proposés). L'analyse des coûts et les frais de fonctionnement constituent également un critère fondamental de décision.

Etape 5 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande et des conditions de marché

Permettant de construire un indice synthétique sur le niveau d'opportunité à accorder au segment étudié.

Cette grille synthétise pour chaque segment analysé, les critères suivants :

- Attrait du marché notamment à partir de la taille du marché existant et potentiel à 5 ans (nombre de projets mobiles, emplois, investissements financiers, etc.). (étape 2)
- Opportunités de l'environnement (étape 3) ;
- Compétitivité de l'offre territoriale à partir de l'analyse CERISE REVAIT® (étape 4)
- Compétitivité prix du territoire (étape 4).

SEQUENCE 2 : DEFINIR SES CHOIX STRATEGIQUES

Cette seconde séquence permettra de prendre ses choix stratégiques et comprend deux étapes :

Etape 6 : Se donner une ambition en choisissant les objectifs stratégiques de moyen et long terme

La définition des objectifs stratégiques est une étape importante qui matérialise les choix marketing du territoire. Ces objectifs peuvent être ambitieux mais doivent être proportionnés aux possibilités réelles du territoire.

La définition des objectifs marketings est facilitée si le territoire dispose en amont d'une stratégie économique clairement définie. La construction d'une ambition ne concerne pas uniquement les grandes agglomérations, mais aussi les villes de petite et moyenne taille.

Etape 7 : Construire sa promesse en définissant son positionnement

« *Le positionnement est une politique volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients* ». D'après Le Mercator¹⁷.

Les six (06) conditions essentielles pour définir son positionnement :

- ~ Etre clair et simple ;
- ~ Etre attractif, c'est-à-dire susceptible de satisfaire les attentes des cibles définies;
- ~ Etre crédible ;
- ~ Etre différent ;
- ~ Etre profitable c'est-à-dire attractif pour une « cible de clients » suffisamment large ;
- ~ Etre pérenne, c'est-à-dire suffisamment durable en pouvant résister aux évolutions du marché et de la concurrence.

Plus un territoire est installé dans un positionnement, plus il est difficile aux concurrents de s'y installer.

SEQUENCE 3 : DRESSER LE PLAN D' ACTIONS

Une fois la stratégie et les objectifs établis, le positionnement du territoire réalisé, cette séquence marque le passage à la phase de « marketing opérationnel », elle comporte deux étapes. Il va s'agir de construire, piloter et coordonner un plan d'actions répondant aux priorités précédemment définies, et déterminer les moyens et l'organisation à mettre en place.

¹⁷ V. GOLLAIN, 2008, op.cit.

