

## "Marketing territorial : effet de mode ou vraies pratiques ?"

Synthèse de la 3<sup>ème</sup> réunion du Club Marketing territorial de l'Adetem<sup>1</sup>

30 janvier 2012

*Cette note résume la réunion du Club qui a réuni une quarantaine de participants.*

### Introduction :

Le marketing territorial connaît une notoriété croissante dans le milieu du développement économique local. Le succès de la démarche Only Lyon en France a servi de révélateur sur cette nouvelle façon de travailler à renforcer l'attractivité de son territoire. Certaines pratiques issues du marketing, telles que les portraits identitaires, les politiques de marque, ou les clubs d'ambassadeurs, connaissent même un véritable « effet de mode ». Cette montée en puissance se traduit par certains excès comme la multiplication de marques territoriales sensées être la « formule magique » pour doper l'attractivité des territoires. Les lendemains de fête risquent d'être difficiles car trop souvent ces démarches s'appuient sur des bases méthodologiques assez faibles ou des diagnostics trop superficiels. L'envie d'agir rapidement peut ainsi nuire à la qualité de la stratégie marketing et donc à sa capacité à renforcer l'attractivité de son territoire.

Alors que faire quand on est en charge de l'attractivité et du marketing de son territoire et souvent partagé entre l'envie de lancer une démarche marketing structurée mais nécessitant du temps ou au contraire lancer des actions opérationnelles avec des retombées immédiates mais s'épuisant rapidement ? Comment construire dans ces conditions une stratégie de marketing territorial robuste ?

La réunion du Club Marketing du 30 janvier 2012 a été construite autour de l'intervention de deux témoignages complémentaires :

- Marc Thébault, Directeur de la Communication, Communauté d'Agglomération de Caen la Mer
- Delphine Coffart, Responsable Animation, La Créativallée avec le témoignage de Pierre-Xavier Lamour, Société F-Initiatives, Responsable régional

Quelles sont les recommandations et les bonnes pratiques à mettre en oeuvre pour le succès d'une démarche de marketing territorial ?

---

<sup>1</sup> Remerciements à l'académie du Service qui a accueilli la réunion du Club :  
<http://www.academieduservice.com/> ou contacter Benoit Meyronin

Marc Thébault, Caen la Mer (<http://www.caenlamer.fr/>) :

Marc Thébault a basé son intervention sur le texte publié sur son blog le 26 décembre 2011 : 5 raisons de plaider en faveur du marketing territorial<sup>2</sup>.

Marc Thébault a rappelé les 5 grandes raisons de plaider en faveur du marketing territorial :

a) Qui a dit que le branding<sup>3</sup> était obligatoire ?

Le fameux branding est totalement discutable. Principalement parce qu'il n'est pas une panacée. Le marketing territorial a simplement mis en lumière que, sur un marché concurrentiel, les offres devaient pouvoir se démarquer. Et, parmi les leviers à utiliser, celui qui consiste à donner une plus grande "valeur" à son offre. Partant de là, certains territoires ont conclu au fait de signifier cette valeur au travers d'une marque territoriale. Pourquoi pas. Mais qui a dit ou écrit qu'une valeur devait systématiquement être personnifiée par une marque ? Un nom d'intercommunalité ou de collectivité peut porter une ou des valeurs, sans qu'il soit besoin de la transformer en marque. Pour le dire autrement, le marketing territorial est une réelle tendance professionnelle, le branding n'est qu'une mode.

b) Le marketing territorial a affiné nos pratiques classiques.

Les concepts du marketing territorial nous permettent d'abord de mieux communiquer, tout simplement. Sa prise en compte va influencer durablement les pratiques de la communication publique, notamment au travers de deux concepts au moins : la segmentation et l'analyse des demandes. La segmentation d'abord, ou, dit autrement, la "détermination des cibles". La communication publique a toujours eu tendance à ne rechercher que la communication de masse, voulant toujours dire tout, tout le temps, à tout le monde et avec les mêmes supports. Le marketing territorial, lui, a juste proposé de modifier certains de ces supports pour les adapter à chacune des cibles visées. On peut donc parler à tout le monde, mais pas forcément en même temps, ni avec les mêmes moyens, ni avec les mêmes arguments. L'analyse des demandes, de son côté, a fait prendre conscience que la communication publique n'avait pas pour unique vocation de vendre coûte que coûte des projets ou des visions, mais également d'écouter les cibles pour faire remonter des éléments permettant de modifier et/ou d'adapter, projets et visions aux réelles attentes comme aux besoins avérés ou émergents. Ces deux éléments, segmentation et analyse des demandes, sont absolument à prendre en compte également dans toutes les actions classiques de communication, même celles qui ne sont destinées, en intra-muros, qu'aux habitants.

c) Le marketing territorial a donné de quoi fédérer.

Le marketing territorial oblige les institutions à regarder vers leur territoire pour l'analyser, le comprendre et forger ainsi des discours et des arguments réellement en phase avec lui. Donc de délaisser les copier/coller de listings d'argumentaires prêts à l'emploi et considérés comme universels. En somme, le discours de communication a été territorialisé. Cette territorialisation a

---

<sup>2</sup> <http://thebaultmarc.expertpublic.fr/2011/12/26/5-raisons-de-plaider-pour-le-marketing-territorial/#more-1130>

<sup>3</sup> Ou Politique de marque.

demandé aux communicants de procéder à un travail d'instrospection territoriale pour, une bonne fois pour toutes, redéfinir ce qu'était l'identité d'un territoire et, par la même, savoir faire la différence entre identité et image.

d) Le marketing territorial a ouvert un nouveau champ du possible.

Le marketing territorial a fait comprendre que le mécanisme essentiel à saisir était celui de la perception, pas seulement celui de la persuasion. Le marketing classique ne se définit pas comme une bataille de performances de produits ou d'offres, mais bien comme une bataille de perception de ces produits ou de ces offres. Les mécanismes de perception étant impossibles à changer, plutôt que de se plaindre devant les mauvaises perceptions de leur territoire, les communicants des territoires ont pris conscience d'un nouveau champ du possible : donner autre chose à percevoir. Et plutôt que de chercher coûte que coûte à convaincre ou à persuader, puis de se lamenter face à l'incapacité des cibles à percevoir, les communicants ont adapté discours et argumentaires pour contourner la difficulté en cessant de vouloir montrer l'invisible (comprenez "l'imperceptible") pour s'appuyer sur ce qui était déjà vu et sur ce qui pouvait l'être (ce qui était "crédible" dans l'esprit de nos cibles).

e) Le marketing territorial a obligé à jouer collectif.

Enfin, toute institution qui s'est un jour engagée dans une démarche de marketing territorial a très vite pris conscience que le discours global ne valait que s'il était partagé et porté par tous les acteurs de son territoire, bien au-delà de la seule institution initiatrice de la démarche. Le marketing a donné aux territoires l'opportunité de construire des plates-formes d'argumentaires co-construites et partagées, pour sortir de la juxtaposition d'argumentaires isolés, au mieux complémentaires, au pire contradictoires. Et pour construire ces argumentaires, il a demandé à ces différents acteurs, et parfois durant de longs mois, de se retrouver autour d'une table ou dans des focus-groupes pour réfléchir ensemble, puis travailler et s'organiser collectivement, au-delà des clivages d'intérêts ou d'appartenances politiques. En somme, il a réussi là où la communication publique avait parfois échoué : il a fait coproduire, quand la communication préférait parfois travailler seule au service de son seul émetteur, ne créant que de la cacophonie et aucune harmonie.

En conclusion, il va sans dire que la vision que je propose ici est résumée. Elle peut donc paraître simple, voire simpliste, idéaliste, voire naïve. Néanmoins, je prends conscience tous les jours que les principes du marketing territorial améliorent ma pratique.

Delphine Coffart, Nord-Pas de Calais, La Créativallée (<http://www.creativallee.com/>):

a) Présentation de Nord pas de Calais, La Créativallée

« Nord-Pas de Calais, La Créativallée » a ensuite apporté d'expérience et évoqué les bonnes pratiques à mettre en oeuvre, les écueils expérimentés par l'association.

La démarche Nord Pas de Calais, La Créativallée, a été lancée en 2007 avec pour objectif de revaloriser l'image économique de la région Nord-Pas de Calais pour en faire la référence en matière de création d'entreprises, « LA Région où il fait bon entreprendre ». Le message était défini ainsi : Créativallée, une terre d'opportunités où il fait bon entreprendre ». Les Cibles retenues étaient les entrepreneurs, investisseurs, porteurs de projet. En 2008 ont été lancés la marque et le réseau des ambassadeurs.

Nord-Pas de Calais, La Créativallée a mis en place une méthode de mobilisation et d'animation de son réseau d'ambassadeurs qui rassemble principalement des entrepreneurs de la région. Ces ambassadeurs s'investissent aujourd'hui dans la construction de la démarche de marketing territorial. Pourquoi ? Car ils ont été impliqués en amont dans la construction du discours de la Créativallée, puis par la suite dans la mobilisation et l'animation pour porter ce discours. Toute action menée par Nord-Pas de Calais, La Créativallée est ainsi conçue avec les ambassadeurs dans le cadre de comités "ambassadeurs" et de commissions thématiques : événements, stratégie web 2.0, etc. La dernière action de l'association est la soirée "Coups de Coeur de la Créativallée" qui a rassemblé plus de 400 participants, pour la plupart entrepreneurs.

Nord-Pas de Calais, La Créativallée est une démarche de long terme, fondée sur la viralité. Il y a une appropriation de la démarche par les ambassadeurs qui sont de plus en plus nombreux à porter les couleurs et à diffuser le discours de la Créativallée (plus de 1300 à ce jour) : sur leurs sites, dans leurs signatures de mails, et aujourd'hui dans leurs prises de parole dans la presse, auprès de leurs réseaux et contacts professionnels... C'est l'originalité de la démarche : impliquer le "terrain" plutôt que diffuser un message "descendant", renforcer le lien entre entrepreneurs, universitaires, étudiants, acteurs du développement économique et acteurs institutionnels, entre la sphère de l'entrepreneuriat et celle des acteurs publics. Ce lien privé-public est dans les gènes de la démarche, ses initiateurs étant Emmanuel d'André, grand chef d'entreprise, ancien PDG du Groupe 3 Suisses international et Pierre de Saintignon en sa qualité de Vice-Président du Conseil Régional Nord-Pas de Calais.

Les élus soutiennent cette initiative, mais ne souhaitent pas jouer un rôle directeur dans les choix de l'association. Ils sont volontairement en retrait. Cette présence bienveillante est une vraie force car elle permet de créer une proximité entre élus et entreprises afin de partager les orientations stratégiques à l'échelle des membres de l'association. Les actions remontent du terrain.

b) Les erreurs à ne plus commettre :

Lancée en 2008, Nord-Pas de Calais, la Créativallée était à sa naissance un contenant (une marque) sans réel contenu, qui de ce fait, a eu du mal à trouver sa légitimité et à rassembler au démarrage. Conscient de cette limite, l'association en charge de l'animation de la démarche s'est lancée dans la co-conception et la co-production de ce contenu avec les ambassadeurs.

De cette initiative sont sortis un discours commun fondé sur 4 atouts d'attractivité définis et nourris par les participants, une stratégie de contenu qui s'appuie sur le web 2.0 (Créativablog, Communauté Viadeo, comptes Facebook, Twitter...), des sessions de mobilisation pour "former" les ambassadeurs (Vis ma vie d'ambassadeurs, "Les Incollables" sur les atouts économiques), des événements créés avec les ambassadeurs (ex. Les Coups de Coeur).

La question de la gouvernance est également primordiale. Elle ne doit pas relever uniquement de la structure initiatrice de la démarche (collectivité, agences de développement, association) mais fédérer les parties prenantes incontournables de la promotion économique du territoire : acteurs sectoriels, agences de développement, collectivité, réseaux économiques, entrepreneurs...

- c) Témoignage de Pierre-Xavier Lamour, Société F-Initiatives, Responsable régional et ambassadeur de Nord-Pas de Calais, la Créativallée

Pour Pierre-Xavier Lamour, plus l'économie se globalise, plus les acteurs économiques veulent se rattacher à leurs territoires, racines, etc. C'est pourquoi la démarche de La Créativallée, parce qu'elle permet de rassembler les acteurs économiques et sociaux, est une forte initiative. En rassemblant les forces vives, elle permet de montrer que le Nord Pas de Calais existe, ainsi que ses entreprises et entrepreneurs.

La Créativallée offre plusieurs avantages aux entreprises : une identité commune, un réseau professionnel entre les acteurs (ce réseau dépassant le cadre pur du « business »), l'accès à des informations calibrées c'est-à-dire très utiles car traitées et filtrées, valorisation des membres, accès à des événements importants et utiles, etc.

Participer à la Créativallée nous permet de contribuer au basculement économique du Nord Pas de Calais c'est-à-dire la transformation profonde de son système économique pour s'adapter aux changements mondiaux.

#### Débat (animateurs : Vincent Gollain, Christophe Le Bret et Benoit Meyronin)

Le débat a mis en avant quelques éléments clés.

Tous les territoires peuvent avoir une problématique proche, mais ils ne doivent pas chercher à produire la même solution. Il faut veiller à se différencier dans le fond mais aussi dans le choix des actions de marketing opérationnel. Il est nécessaire d'éviter le « copier-coller ».

Le marketing territorial est un marketing de l'offre et de la demande.

Les territoires ne doivent pas se résumer à des territoires aux frontières fixes. Le marketing est un marketing de destinations, basé sur des territoires de représentations, qui répondent donc aux attentes des « clients potentiels ». Il faut penser en dehors des frontières administratives. L'exemple du marketing du Grand Roissy, avec Hubstart Paris® ([www.hubstart-paris.com](http://www.hubstart-paris.com)), est un bon exemple.

Faire du marketing territorial ne doit pas se résumer à une politique de branding. Il est nécessaire de veiller à mettre en place une démarche permettant d'être très performant et attractif. Une politique de marque n'est pas spécialement utile. Cela dépend des situations. Nantes / Saint Nazaire ont lancé la signature « Nantes, just imagine ». Ce n'est pas une marque. C'est simplement une signature associée à un guide d'expression. Les actions marketing mises en œuvre visent à promouvoir cette destination mais pas spécialement la marque.

*CR réalisé par Vincent Gollain en association avec les intervenants et vice-présidents du Club.*

\*\*\*\*\*

### **Prochaines réunions du Club**

Les participants ont souhaité que soient privilégiées les 5 thématiques suivantes lors des prochaines réunions du Club :

- Gouvernance d'une stratégie de marketing territorial
- Aménagement du territoire / Grands projets et marketing territorial
- Utilisation des réseaux sociaux (voir 4ème réunion)
- Comment lancer une démarche de marketing territorial ?
- Comment construire un argumentaire fondé sur de la différenciation ?

D'autres attentes ont été exprimées : témoignages d'élus et de la société civile, étendre la plage horaire pour donner plus de temps au networking, organiser des visites (Lyon pour découvrir Only Lyon) et organiser un séminaire d'une journée.

#### **1. Salon Digital Paris – Paris – 11 avril 2012 de 12h30 à 13h30**

La thématique portera sur l'utilisation des réseaux sociaux par le marketing territorial. Ce débat se tiendra dans le cadre du salon Digital Paris ([www.digitalparis.fr](http://www.digitalparis.fr)), manifestation unique en France, qui se tiendra à l'Espace Pierre Cardin, et rassemblera tous les acteurs de la filière - prestataires, agences et annonceurs.

Digital Paris, c'est donc un format exclusif de deux jours (11 et 12 avril) avec :

- 2 jours de rencontres BtoB

- Des conférences plénières - vision prospective, état du marché
- Une zone d'exposition
- Des conférences et des workshops
- 12 formations Stratégies éligibles au DIF
- Le Grand Prix Stratégies/Amaury Médias du Marketing Digital

Vous pourrez rencontrer les meilleurs prestataires du marché et trouver des solutions à vos problématiques digitales dans les usages marketing et commerciaux au gré de parcours spécialement conçus pour l'occasion : visites guidées, démonstrations de savoir-faire, conférences d'experts, networking privé ou ateliers participatifs.

**Remarque importante** : pour accéder à la conférence, il est nécessaire de vous inscrire au salon (coût 50 euros si achat sur Internet, sinon 120 euros sur place).

2. 5<sup>ème</sup> réunion du Club : Juin 2012, « urbanisme et marketing territorial »

La date et le lieu seront précisés très prochainement.

3. Vos interlocuteurs pour le Club Marketing Territorial

- Vincent GOLLAIN, Président du Club,
- Christophe LE BRET, Vice-Président du Club,
- Benoit MEYRONIN, Vice-Président du Club,

Courriel du Club : [vincent.gollain@adetem.net](mailto:vincent.gollain@adetem.net)

Pour contacter l'ADETEM (pour les adhésions par exemple) : [clubs.adetem@adtmnet.fr](mailto:clubs.adetem@adtmnet.fr) (Préciser Club marketing Territorial)