

## *Petit précis de marketing territorial*

# Réussir son marketing territorial en 9 étapes

Version 1

---

Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF)  
<http://www.cdeif.org> (site Internet) et <http://cdeif.over-blog.com> (blog)

Guide réalisé par : Vincent GOLLAIN, Président du CDEIF, [vgollain\(at\)hotmail.fr](mailto:vgollain(at)hotmail.fr)  
Blog marketing territorial : <http://marketing-territorial.over-blog.com>

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Introduction générale.....  | 4  |
| 1. Les 8 principes à respecter pour mener un bon marketing territorial.....   | 5  |
| 2. La démarche méthodologique d'ensemble.....   | 12 |
| 3. Séquence 1 : établir son diagnostic .....  | 14 |
| 3.1 Etape 1 : Placer l'information au cœur de la démarche : la connaissance simplifiée tout                             | 14 |
| 3.2 Etape 2 : Analyser les marchés .....  | 16 |
| 3.3 Etape 3 : Etudier l'environnement des marchés.....  | 21 |
| 3.4 Etape 4 : Evaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale.....  | 22 |
| 3.4.1 L'étude de l'offre territoriale.....  | 22 |
| 3.4.2 L'étude de l'offre des concurrents .....  | 25 |
| 3.4.3 La compétitivité qualitative de l'offre territoriale.....   | 25 |
| 3.4.4 La compétitivité prix du territoire .....   | 26 |
| 3.5 Etape 5 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande et des conditions de marché..... | 28 |
| 4. Séquence 2 : Définir ses choix stratégiques .....  | 30 |
| 4.1 Etape 6 : Se donner une ambition en choisissant les objectifs stratégiques de moyen et long termes .....            | 30 |
| 4.2 Etape 7 : Construire sa promesse en définissant son positionnement.....   | 33 |
| 4.2.1 Le ciblage des marchés finaux, prescripteurs et relais d'opinion .....  | 33 |
| 4.2.2 Les grands principes du positionnement .....  | 37 |
| 4.2.3 Le positionnement global du territoire .....  | 39 |
| 4.2.4 Le positionnement du territoire par segment de marché.....  | 40 |
| 4.2.5 Le positionnement de l'offre territoriale .....   | 42 |
| 4.2.6 Le choix d'une marque territoriale.....   | 43 |
| 5. Séquence 3 : dresser son plan d'actions .....  | 46 |
| 5.1 Etape 8 : Construire « sa partition » par le mix marketing .....  | 46 |
| 5.1.1 Les variables du mix marketing territorial .....  | 47 |
| 5.1.2 Définir la stratégie mix par segment de marché.....   | 56 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1.3 Définir la stratégie mix de l'offre territoriale.....                 | 66 |
| 5.1.4 Définir la stratégie mix globale.....                                 | 66 |
| 5.1.5 Mettre en cohérence l'ensemble des actions .....                      | 67 |
| 5.2 Etape 9 : Planifier pour optimiser : le plan d'actions.....             | 67 |
| 5.2.1 Rédiger le plan marketing .....                                       | 67 |
| 5.2.2 Construire le calendrier précis des actions de la première année..... | 68 |
| 5.2.3 Assurer le suivi en continu du plan d'actions .....                   | 69 |
| 5.2.4 Prévoir une évaluation du plan d'actions de l'année écoulée .....     | 69 |
| Conclusion.....   | 70 |
| Annexes.....  | 72 |

## Introduction générale

*« 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 concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques ou d'acteurs privés ».*

Le marketing territorial est une discipline en cours de structuration, mais dont certaines pratiques peuvent remonter au 19<sup>ème</sup> siècle selon l'historien Stephen Ward. Domaine de spécialité du marketing, le marketing territorial s'enrichit également des apports de l'économie régionale et urbaine, de l'économie industrielle, du tourisme et des travaux sur la compétitivité.

Dans un environnement devenu extrêmement global et concurrentiel, la pratique du marketing territorial est désormais essentielle pour les responsables territoriaux. Elle permet d'apporter des méthodes, outils et pratiques particulièrement utiles pour contribuer à améliorer l'attractivité d'un territoire.

Mais plus encore, le marketing territorial traduit un nouvel état d'esprit pour les responsables territoriaux puisqu'il revient à placer le « client » au cœur de la démarche. Le célèbre ouvrage de marketing intitulé « Mercator » résume cette approche ainsi : « le souci de connaître le public pour mieux s'y adapter et pour agir sur lui plus efficacement ». Dans cette perspective, on peut affirmer que vouloir faire du marketing territorial correspond à la volonté de placer le client au cœur de sa démarche et d'adopter un ensemble de méthodes et outils pour atteindre cette ambition. On verra ultérieurement que derrière le terme générique de « client » se cache en fait de multiples cibles possibles pour les territoires qui vont bien au-delà du ciblage « classique » de l'entreprise mobile en recherche d'implantation.

Le champ d'application du marketing territorial est étendu. Il peut s'appliquer à un projet spécifique tel qu'un grand projet urbain, un service spécifique ou une démarche d'ensemble visant à renforcer l'attractivité de son territoire. C'est ce dernier champ d'application que cet article explore tout particulièrement.

Les articles sur le marketing territorial restent rares au regard des besoins. Cette contribution, fondée sur mes expériences professionnelle et associative, détaille une méthode d'ensemble qui, décomposée en 9 étapes, permet de construire pas à pas un plan de marketing territorial. Elle peut s'appliquer à l'échelle d'une agglomération, d'un département ou d'une région. Des exemples de bonnes pratiques illustrent chacune des grandes étapes de cette méthode.

Le plan adopté est séquentiel. Je pose en préalable de cet article 8 principes préalables essentiels à respecter. Je décris ensuite chacune des trois séquences principales, décomposées en 9 étapes, qui constituent la démarche proposée

Vincent Gollain  
Août 2008

# 1. Les 8 principes à respecter pour mener un bon marketing territorial

A partir de la définition générique proposée par le Mercator®, on peut définir le marketing territorial de la façon suivante : « 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 concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques et d'acteurs privés ».

Vouloir mener une démarche de marketing territorial suppose de suivre une démarche cohérente qui sera décrite à partir de la seconde section, mais aussi de respecter un certain nombre de principes dès l'origine. Ces principes sont au nombre de huit. Ils sont présentés ci-après.

- Principe 1 : ne pas confondre marketing d'entreprise et marketing territorial

Si le marketing territorial s'appuie sur les principes du marketing d'entreprise, notamment dans les domaines du marketing produit, *BtoB* ou des services, pour autant, son application à la dimension territoriale suppose des ajustements parfois assez lourds.

Longuement et précisément évoqués par Hubert Brossard puis Fabrice Hatem, il est essentiel de retenir qu'une différence majeure entre l'entreprise et le territoire tient au degré de maîtrise de l'offre. Une entreprise contrôle intégralement son offre de produits et services à partir de son outil de production. En revanche, un décideur territorial ne maîtrise qu'une partie de son offre, le plus souvent une partie marginale. L'offre territoriale combine des biens tangibles (infrastructures, immobilier, ressources naturelles, etc.) et des services qui sont la résultante d'une juxtaposition d'actions passées, présentes et voire futures effectuées par une multitude d'acteurs privés, publics ou associatifs. Le contrôle de la « chaîne de production territoriale » est donc relativement faible par le responsable public ce qui impose d'autant plus de se placer dans un cadre collectif lorsque l'on envisage une valorisation du territoire.

Autre différence importante, 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 !

D'autres différences fondamentales existent entre l'entreprise et le territoire, mais les deux précédentes justifient à elles seules la nécessité pour les praticiens du marketing territorial de ne pas « copier-coller » les méthodes du marketing d'entreprise. On verra par la suite les multiples implications de ce premier principe.

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

Le marketing territorial se doit d'être adapté à l'échelle géographique la plus pertinente au regard du public auquel il s'adresse. Le marketing territorial vend une destination adaptée au client et non pas un découpage administratif ! Or, trop souvent, on ne peut que constater que le marketing territorial est confondu avec de la communication territoriale institutionnelle. Celle-ci, nécessaire pour le responsable public ou le citoyen, reste trop centrée sur la mise en valeur des actions de la collectivité territoriale dans son périmètre géographique d'intervention. Bien souvent cette 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 donc 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<sup>1</sup>. Il s'agit donc de distinguer le marketing de l'offre proposée par l'organisme de promotion économique du marketing du territoire pris comme un tout.

#### **Les stands collectifs au MIPIM : de l'espace institutionnel à l'espace économique pertinent**

Le MIPIM ([www.mipim.com](http://www.mipim.com)) est le salon international de référence en matière d'immobilier d'entreprise. Il se tient tous les ans en mars à Cannes. C'est un salon hautement concurrentiel pour les territoires qui rivalisent d'ingéniosité et d'innovation marketing pour courtiser les entreprises à la recherche de lieux d'implantation, mais aussi d'investisseurs immobiliers à la recherche de sites pour y investir financièrement.

Dans ce contexte, on a assisté au développement de grands pavillons qui rassemblent les forces économiques d'un territoire économique pertinent. Londres et Berlin ont été les premières grandes agglomérations européennes à se regrouper ainsi, l'Île-de-France leur emboitant le pas sous l'emblème Paris Region. À l'image de son poids économique, le stand Paris Region est d'ailleurs devenu le plus grand pavillon régional sur le salon du Mipim ([www.paris-region.com](http://www.paris-region.com)).

La force de ces stands collectifs tient notamment à leur visibilité qui permet d'attirer un nombre important de visiteurs, ceux-ci trouvant rassemblés en un lieu unique les « offreurs » du territoire.

Cette démarche permet également de mener des actions collectives afin de promouvoir la visibilité du stand dans le cadre du salon et drainer ainsi un flux de visiteurs plus important aux exposants et à leurs animations.

---

<sup>1</sup> On pourra se reporter par exemple à certaines des brochures éditées par l'agence de développement de Paris, Paris Développement, qui promeut ses filières d'excellence dans le cadre d'une échelle géographique plus étendue que le strict territoire de la ville de Paris. [www.parisdeveloppement.com](http://www.parisdeveloppement.com).

Lorsqu'un territoire décide de s'appuyer sur une échelle économique cohérente, il marque aussi son passage symbolique à une démarche nettement plus « orientée client ». En effet, pour évaluer leurs investissements, les entreprises s'intéressent en priorité à un espace économique cohérent au regard des marchés et non pas à un espace géographique issu d'un découpage administratif. C'est pourquoi, plus l'entreprise prospectée est internationale, plus cette logique de pertinence économique du territoire est fondamentale pour les territoires afin de présenter une offre pertinente.

Le défi est donc de rassembler les acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse puis une stratégie marketing collective.

- Principe 3 : S'organiser et organiser la démarche

Réussir une démarche de marketing territorial repose sur la constitution d'une équipe motivée et organisée. 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.

La dimension méthodologique et organisationnelle est grande. Le risque d'éparpillement ou de perte est grand si l'équipe projet n'adopte pas une démarche d'organisation permettant de réduire le degré de complexité de l'exercice marketing. Le Plan d'Actions Attractivité, actuellement en cours en Ile-de-France, s'inscrit dans cette perspective.

### **Le Plan d'Actions Attractivité de l'Ile-de-France**

Le Plan d'Actions Attractivité (P2A) a été lancé par l'ARD Ile-de-France à la demande du Conseil Régional et dans la suite du SRDE voté par les élus.

L'objectif fixé à ce plan est simple : renforcer l'attractivité de la région Ile-de-France sur six thématiques clés en développant des actions collectives, concrètes et à fort effet de levier.

Les six thématiques explorées sont :

- . Les projets d'implantation stratégiques à accueillir en Ile-de-France ;
- . Le réseau de présence à l'international des acteurs franciliens ;
- . Les actions et outils fédératifs en faveur de l'image internationale de l'Ile-de-France ;
- . La « boîte à outils » pour optimiser le parcours d'accompagnement des entreprises internationales ;
- . Les rencontres et événements professionnels ;
- . Le marketing de l'offre des territoires.

Il est prévu que le plan attractivité devra être finalisé pour l'automne 2008.

Dans cette démarche, compte tenu du nombre et de la qualité des organismes impliqués, l'organisation d'ensemble revêt une dimension essentielle pour garantir le succès. Pour atteindre cet objectif, l'ARD a mobilisé une équipe projet appuyée par les directeurs et managers de l'agence. Un site Internet dédié a été créé afin de partager les informations, présentations, compte rendus et fiches action avec les acteurs impliqués (plus de 250).

Source : ARD Ile-de-France, 2008

- 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. Selon la cabinet Ernst&Young, 2 000 agences opèrent en Europe. Au nombre, s'ajoute désormais la compétition par les compétences puisque certaines d'entre elles ont engagé ou déjà réalisé un vaste mouvement de professionnalisation et d'identification précise des avantages comparatifs de leurs territoires. Enfin, on assiste également à démarches associatives entre acteurs, voire à des fusions d'agences, afin de rester visible sur « l'échiquier international ». Mieux dotés, ces nouveaux concurrents sont devenus extrêmement performants.

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. L'expression « chasser en meute » devient particulièrement adaptée à ce nouveau contexte, dès lors que l'on se donne de claires règles du jeu !

Le marketing territorial n'échappe pas à ce mouvement vers la dynamique collective car, pour être pleinement efficient, il va s'agir désormais de parvenir à réussir la

mobilisation des acteurs clés du territoire pour toutes les étapes de la démarche : de la conception de la stratégie marketing jusqu'à la conduite de l'action.

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.

Le mode d'organisation universelle de cette démarche collective n'existe pas car il varie selon les contextes. On peut néanmoins constater quelques lignes forces. L'exemple de Lyon (cf. encadré) est particulièrement emblématique d'une démarche de mobilisation réussie d'acteurs économiques, publics et privés.

#### **ONLY LYON, une opération hautement collective et efficace**



A l'instar d'autres villes européennes utilisant des signatures (<[TotallyLondon](#)> pour Londres, <[I amsterdam](#)> pour Amsterdam ou encore <The Place to be> pour la [Seine Saint Denis](#)), Lyon a lancé en avril 2007 une marque et une signature "OnlyLyon".

Derrière OnlyLyon sont regroupés les forces d'une douzaine d'organisations publiques et économiques dont le Grand Lyon, l'Aderly, la CCI de Lyon ou encore l'aéroport Lyon Saint-Exupéry). "L'idée phare c'est de raisonner collectif, tous unis derrière un seul et unique objectif : <vendre Lyon>" résume Sophie Louet, chef de projet OnlyLyon dans un entretien à la Lettre du Cadre territorial.

Concrètement, au delà de la réalisation et l'utilisation de documents de promotion et prospection identiques, les actions de communication à l'international sur les grands salons ont été homogénéisées.

Toutes les actions entreprises s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie marketing claire comprenant des projets prioritaires et une communication transversale, externe et interne.

Le mode d'organisation retenu à Lyon n'est pas unique, d'autres formes d'actions collectives existent en fonction des contextes locaux. Ainsi, dans certains cas, c'est l'agence de développement qui porte cette démarche collective du fait de l'implication des acteurs publics et privés dans la gouvernance de l'agence<sup>2</sup>. Ce positionnement s'explique par le fait que les agences ont généralement été constituées dans la perspective d'être le « guichet unique » des investisseurs étrangers dans sa zone géographique de compétence.

<sup>2</sup> L'Agence de Développement de Londres, « Think London », entre dans cette configuration.

- 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-à-dire entre les acteurs porteurs de l'offre territoriale, mais aussi 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.

La confiance ne se crée par instantanément, il faut lui laisser le temps de s'installer et de s'épanouir ! Sachant que l'introduction d'un climat de confiance n'est pas toujours une dynamique spontanée, il est essentiel que le coordinateur de la démarche de marketing mette tout en œuvre pour qu'elle s'installe au sein de l'équipe mobilisée pour construire, puis mettre en œuvre cette démarche.

- 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'utilisation d'outils tels que les blogs, extranet, réseaux sociaux (Viadéo, Facebook) ou wiki facilitent désormais le partage de l'information nécessaire au travail collectif et ceci à moindre coût.

Ce devoir de transparence doit se retrouver également lorsque la stratégie marketing a été approuvée par les partenaires clés. Certes, le plan de marketing stratégique doit rester dans le domaine confidentiel, pour ne pas diffuser sa stratégie à ses concurrents, mais nombre d'orientations globales doivent être accessibles à tous.

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.

Trois exemples illustrent ce 7<sup>ème</sup> principe :

- l'efficacité des agences londonienne - les *London Development Agency (LDA)* et *Think London* - tient à la toile de fond de la stratégie économique de Londres conçue pour la période 2005 – 2016. En effet, ce schéma positionne les ambitions de la capitale anglaise en matière d'attractivité internationale ;

- En Ile-de-France, le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE), voté par le Conseil régional en 2006, a permis de redéfinir les conditions d'intervention économique des acteurs publics, dont l'ARD Paris Ile-de-France, en

définissant neuf filières prioritaires d'intervention et en plaçant la dimension collaborative au cœur de la démarche ;

- A Caen, la démarche Norlanda (Cf. 4.2.6), nom de code de la démarche de développement économique de la filière nautique, s'inscrit dans le cadre du plan stratégique du département du Calvados en faveur du développement de la filière nautique. En effet, en 2004, le Conseil général du Calvados a décidé, en créant «Calvados nautisme», d'engager une démarche ambitieuse, volontariste et fédérative à même de donner au nautisme de nouvelles perspectives de progression, en se basant sur un plan de développement de l'ensemble des composantes de la filière. Calvados Nautisme, s'appuyant sur le Comité Départemental du Tourisme, sur Calvados Stratégie - le comité d'expansion du Département - et les services du Conseil général, coordonne les actions prévues au plan, assiste opérateurs et porteurs de projets et mène les expertises techniques correspondantes en utilisant au mieux les compétences de chacun des organismes partenaires.

- 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 clients<sup>3</sup> 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.

---

<sup>3</sup> Clients, que nous appellerons ultérieurement « cibles ».

## 2. La démarche méthodologique d'ensemble

La démarche méthodologique proposée dans ce guide 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 étapes, composent la démarche exposée dans ce document (cf. graphique) :

. 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 et 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 et 9), présente les modalités de marketing opérationnel et d'organisation dans le temps des outils et actions retenues.

### La démarche d'ensemble

#### 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

Le détail complet de la démarche proposée est présenté en annexe de ce document.

Cette démarche peut paraître longue et complexe mais elle est nécessaire pour relever le défi de la professionnalisation de l'approche des agences performantes (cf. encadré).

#### **La démarche de prospection ciblée de la WDA**

Pour déterminer ses objectifs de prospection ciblée, la WDA (*Welsch Development Agency*, Pays de Galles) opère de la manière suivante : 1) choix du secteur ou d'un sous-secteur sur lequel l'objectif est d'obtenir une position de leader ; 2) analyse complète du marché (demande, concurrence, ...) pouvant impliquer d'importantes dépenses en budgets d'études et de consultants ; 3) déclinaison complète et dans la durée des actions nécessaires pour traiter le sujet à fond : définition des atouts du Pays de Galles à faire valoir ; le cas échéant renforcement de ces atouts s'ils sont insuffisants (mesures fiscales ou légales, créations d'infrastructures, ...) ; 4) actions de promotion, avec lobbying auprès des organismes-clés (chambre de commerce US, fédérations professionnelles, grands salons spécialisés) ; et bien sûr, prospection systématique des cibles pré-identifiées.

Source : Fabrice Hatem, 2007

### 3. Séquence 1 : établir son diagnostic

« *La connaissance simplifie tout* »,  
John Maeda

Cette première séquence comprend cinq étapes que nous allons désormais explorer.

#### 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

#### **3.1 Etape 1 : Placer l'information au cœur de la démarche : la connaissance simplifie tout**

Elaborer une stratégie de marketing territorial suppose de placer l'information, et plus généralement la connaissance, au cœur de la démarche. C'est une mission de veille permanente dont on utilisera les produits à chacune des étapes de cette démarche.

L'acquisition, le traitement et l'analyse de l'information sont des savoir-faire stratégiques à maîtriser. Plus précisément, il s'agit de se donner la capacité de :

- Recenser l'information sur l'offre territoriale ;
- Collecter toutes les données et informations pertinentes sur les marchés (concurrence, demande et environnement);
- Analyser pour repérer les variables qui auront un véritable impact;
- Segmenter les marchés jugés intéressants de façon à obtenir des groupes le plus homogène possible entre eux et hétérogènes les uns des autres.

Cette activité a pour but de créer de la connaissance directement utile à la démarche d'ensemble, c'est-à-dire qu'il faut avoir suffisamment d'informations pour atteindre cet objectif sans tomber dans le risque d'aboutir à un état de surabondance. Cet équilibre est délicat à atteindre et maintenir car il peut y avoir la tentation de la part des équipes marketing de recueillir toujours plus d'informations, mais sans utilisation évidente en aval.

Pour mener à bien cette première étape, plusieurs outils et méthodes classiques sont mobilisables :

- La recherche documentaire et la mise en place d'outils de veille et d'intelligence économique et territoriale;

- L'utilisation et la réalisation études qualitatives ;
- L'utilisation et la réalisation d'études quantitatives.

Pour chacun des grands marchés à analyser, on pourra utiliser les quatre grands critères suivants de segmentation:

- Les critères sociodémographiques, géographiques et économiques ;
- les critères de personnalité et de style de vie ;
- les critères comportementaux : statut, personnalité, quantités, rentabilité ;
- Les critères d'avantages recherchés par les clients.

Ces méthodes et outils permettront d'analyser dans de bonnes conditions l'offre, la demande et les facteurs d'environnement.

#### **Quelques sources d'information et d'études directement utiles**

- . Analyse des flux internationaux d'investissements directs étrangers entrants et sortants : OCDE, Eurostat, CNUCED, FMI, Banque mondiale et Banque de France (France).
- . Analyse de la mobilité internationale des entreprises : observatoires AFII, Ernst&Young, OCO Global, IBM-PLI, Thomson Financial (fusions-acquisitions).
- . Implantation étrangère en France : INSEE (stock), SESSI (Industrie, stock) et AFII (flux annuels).
- . Analyse de la mobilité nationale des établissements : INSEE.
- . Image des grandes métropoles européennes : Cushman & Wakefield, Mercer
- . Marché de l'investissement immobilier : études des commercialisateurs d'immobilier d'entreprise ; IPD ; IPD/ARD (Ile-de-France)
- . Coûts d'implantation dans les grandes métropoles mondiales : KPMG (Choix concurrentiels)

A noter que l'existence d'un service dédié à la « production, gestion et utilisation de la connaissance » est un atout indéniable pour les territoires qui en sont dotés (cf. encadré).

#### **L'AFII et l'ARD misent sur la maîtrise de l'information**

L'AFII et l'ARD Ile-de-France disposent chacune d'un service spécifique en charge de l'information. Le champ couvert par ces activités va du recueil de l'information à son traitement, puis sa mise en valeur. Les utilisations sont multiples : études de marché, intelligence économique, appui aux équipes en charge de la prospection / accueil d'investisseurs, suivi concurrentiel et benchmarking, valorisation des atouts et promotion de l'offre territoriale.

## **3.2 Etape 2 : Analyser les marchés**

Une fois l'équipe constituée et plusieurs séries essentielles de données rassemblées, l'étape suivante consiste à procéder à l'analyse des marchés.

A ce stade, il est nécessaire de tenir compte d'un élément essentiel : les études de marché sont coûteuses en temps et moyens. Afin d'optimiser cette activité, il est nécessaire de concentrer au mieux le champ de l'analyse, notamment en cernant préalablement les marchés pour lesquels le territoire envisage de se positionner (cf. exemple précédent de la WDA).

Il est donc nécessaire de procéder à une première segmentation grossière des marchés afin de restreindre le champ couvert par l'analyse 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 ?

- **Les motifs de segmentation**

Traditionnellement, le marketing distingue trois motifs principaux de segmentation :

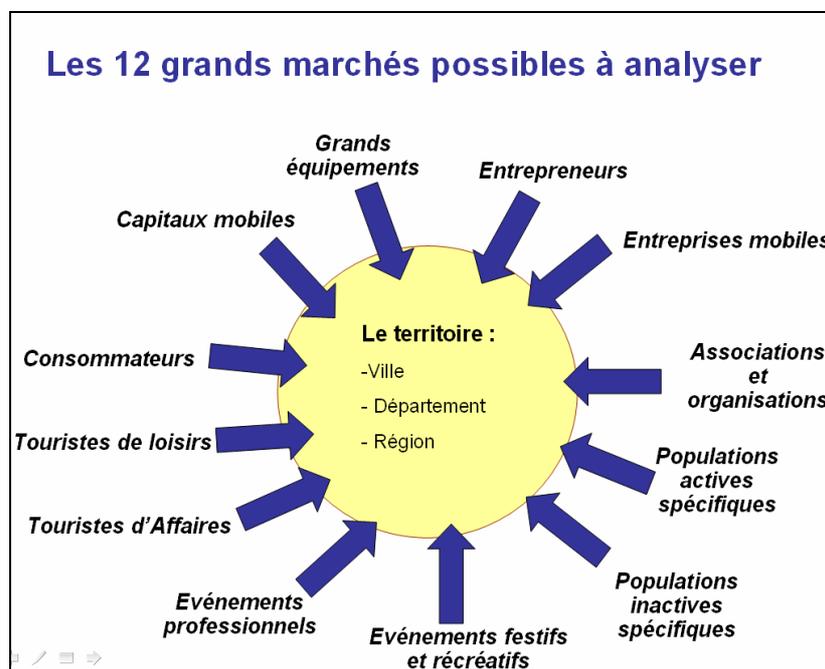
- Répondre aux attentes des clients mieux que ne le font les concurrents c'est-à-dire des segments de marché pour lesquels on pense que l'offre du territoire est mieux à même de répondre aux attentes des prospects que les concurrents;
- Exploiter de nouvelles opportunités de marché : volonté de différenciation face à la concurrence notamment en analysant de nouveaux marchés (par exemple, les sociétés de l'Internet ou des biotechnologies il y a quelques années);
- Concentrer ses forces et choisir son lieu de bataille : logique de concentration pour des marchés sur lesquels on souhaite défendre des positions acquises (par exemple, maintenir la première place mondiale de l'Île-de-France pour l'accueil de salons internationaux)

- **Les grands marchés de la mobilité**

La mobilité des activités économiques se généralise. Les grands marchés potentiels de flux sur lesquels peut se positionner un territoire sont :

- l'implantation et le développement d'entreprises : secteurs, filières, fonctions ;
- le rachat et la reprise d'entreprises ;
- l'ancrage des entreprises ;
- l'accueil d'associations et organisations internationales ;
- l'accueil d'entrepreneurs et de porteurs de projets de création d'entreprises ;

- l'accueil de populations spécifiques comme les étudiants, les retraités ou des marchés très spécifiques comme les « touristes religieux » ou les entrepreneurs issus d'un pays spécifique<sup>4</sup> ;
- l'accueil d'actifs spécifiques comme les chercheurs, créatifs, etc.
- l'accueil de consommateurs pour des activités de shopping ;
- l'accueil d'investissement financiers : activités boursières, capital investissement (business angels, capitaux risqués, développeurs) et investisseurs immobiliers ;
- l'accueil d'activités de tourisme et de loisirs ;
- l'accueil de grands événements culturels et touristiques ;
- l'accueil de grands événements et rencontres professionnels ;
- l'accueil de grands équipements (infrastructures spécifiques, équipements de recherche, antennes universitaires, plate-forme technologique, etc.).



Traditionnellement, les marketeurs territoriaux se sont intéressés aux marchés liés à la mobilité des entreprises, puis à leur ancrage dans le tissu économique. Progressivement, avec la mobilité croissante des facteurs de production, ils se sont intéressés à de nouveaux marchés tels que l'accueil de grands événements professionnels (cf. encadré suivant).

<sup>4</sup> Il est possible d'élargir ce ciblage lorsqu'il y a la volonté d'accueillir de nouveaux habitants, notamment pour accompagner une stratégie locale d'accroissement de la population ou, au contraire, lutter contre un phénomène de désertification des campagnes.

### **L'accueil de grands événements : un marché stratégique mais hautement concurrentiel**

Selon le ministère délégué au Tourisme, l'activité des foires, salons et congrès représente 7,8 milliards d'euros de retombées économiques en France, dont 4 à 4,5 milliards pour les congrès et autres manifestations apparentées. Nous pouvons évaluer le potentiel entre 10 à 14 milliards d'euros.

Globalement le marché est en croissance au plan mondial même si certains segments particulièrement visibles dans la concurrence internationale, comme les congrès associatifs ou les grands salons leaders mondiaux, restent stables. De nombreux pays comprennent l'enjeu de cette croissance. En conséquence, l'offre de surfaces en Europe et dans le monde croît, mais plus vite que le marché des manifestations. Il en résulte, singulièrement sur le créneau spécifique des manifestations internationales, une concurrence accrue face à laquelle les principaux concurrents européens de la France, réagissent avec vigueur et collectivement.

Pour garder sa place, la France doit engager une mobilisation similaire de tous les acteurs concernés. Il ne s'agit pas de reproduire des schémas correspondant à des situations et des cultures différentes mais de s'en inspirer pour mieux valoriser nos propres atouts.

Source : Assemblée Nationale, Rapport Charié, 2006

La volonté d'accueillir des entrepreneurs se retrouve chez un nombre croissant d'agences, celles-ci opérant d'ailleurs des contextes économiques très différents : régions en cours de désertification (cf. encadré), grandes métropoles mondiales (Londres, Singapour), villes universitaires (Grenoble, Cambridge, Boston, etc.).

### ***Soho-Solo (Gers, France)***

L'action Soho-Solo du Gers a été lancée en 2001 dans un territoire rural jugé prioritaire en matière de développement économique. L'objectif est d'accueillir d'ici 2011 500 à 1000 solos dans le département. L'objectif est de contrer le déclin démographique observé depuis de nombreuses années.

Cette action se place dans le cadre d'un financement européen Interreg III B que le projet Soho Solo a pu être mis en œuvre afin de favoriser l'installation et l'intégration de Solos dans les régions rurales de l'espace atlantique. Associant cinq CEEI (CorkBIC en Irlande, CIEBI au Portugal, CEEI Bahia de Cadiz, ITC Canarias en Espagne), le projet a permis de mieux connaître les attentes de ces nouveaux actifs et de créer une véritable offre d'accueil territoriale pour ces candidats à la vie rurale tout en assurant la promotion des territoires partenaires à l'échelle nationale et européenne. La CCI du Gers, en collaboration avec le CEEI Gers Gascogne, et avec le soutien du Conseil Général du Gers, a initié le projet SOHO SOLO GERS, que de nombreuses communes ont rejoint, conscientes de l'opportunité pour elles d'attirer de nouveaux actifs dans leur village.

Ensemble, ils offrent aux Solos les conditions idéales à leur installation professionnelle et personnelle.

- Offre complète d'accueil : comité local d'accueil, guide d'accueil, recensement opportunités d'accueil, développement couverture haut débit
- Site Internet de promotion et prospection : [www.soho-solo-gers.com](http://www.soho-solo-gers.com) (français, anglais)

Source : Site Internet et Une France Innovante, p. 36-37

Au-delà des 12 grands marchés principaux, on constate également le développement de micro marchés qui correspondent généralement à de nouvelles activités à forte mobilité telles que des centres de formation et universités d'entreprises, des établissements étrangers d'enseignement supérieur, des écoles internationales pour cadres expatriés, etc.

A noter que cette réflexion rejoint celle de Greg Clark, ancien directeur de la *London Development Agency* (LDA). Les marchés adressés par les agences s'élargissent pour couvrir tout ou partie des marchés recouvrant une problématique d'attractivité, tourisme d'agrément à part<sup>5</sup>.

Dans les prochaines années, il est certain que les marketeurs territoriaux s'intéresseront également fortement aux marchés des univers virtuels<sup>6</sup>. L'objectif sera de promouvoir les opportunités d'affaires dans ces univers liés au « territoire physique », mais dont les activités ont de fortes retombées sur l'économie réelle (création de valeur des entreprises des contenus numériques, datacenters, infrastructures de télécommunication, etc.).

Ces nouvelles cibles des marketeurs territoriaux seront :

- les internautes et avatars ;
- les activités de e-business opérant dans le monde virtuel ;
- les organisateurs d'événements professionnels dans les espaces virtuels ;
- les cybercommerçants,
- etc.

A noter qu'aujourd'hui ces univers sont encore balbutiants mais plusieurs initiatives territoriales méritent d'être signalées :

- la maquette virtuelle de Berlin dans Google Earth (Agence de développement économique de Berlin) ;
- l'île de la Seine-Saint-Denis dans Second Life (Agence de développement économique de la Seine-st-Denis) ;
- carte économique interactive de l'Île-de-France « Econovista » (consortium de 15 partenaires).

#### • **Les analyses de marché**

La littérature est abondante en matière de méthode à mettre en œuvre pour mener des analyses de marché. Nous ne les développerons donc pas ce point ici. Il est également possible d'acquérir ou de faire réaliser des études de marché par les nombreux cabinets de consultants qui interviennent sur les marchés de la mobilité des entreprises, des investissements immobiliers ou des événements professionnels. A noter qu'en France, l'AFII, en se fondant sur son observatoire, met gratuitement à

---

<sup>5</sup> A noter également que d'autres activités, visant à stimuler le développement endogène (incubation d'entreprises, gestion de parcs d'activités, études économiques, etc.), l'appui au développement internationale des PME ou le traitement des mutations économiques peuvent également être confiées aux agences de développement en fonction des orientations locales. Dans le cas des agences britanniques, la gestion de fonciers stratégiques est également confiée aux agences (Le foncier des JO à Londres).

<sup>6</sup> <http://marketing-territorial.over-blog.com>.

disposition des agences des études sur certains marchés liés à la mobilité des entreprises internationales.

Dans cette seconde étape, mener une étude de marché va consister à rassembler pour chaque segment retenu :

- un ensemble de données quantitatives afin de mesurer l'importance, la structure et l'évolution de ce marché. Classiquement pour la mobilité des entreprises, on essaiera d'évaluer le nombre de projets, les emplois concernés voire même le montant cumulés des investissements. On s'intéressera également aux secteurs d'activité, aux fonctions et aux pays d'origine et lieux de destination. Le marché peut être actuel ou potentiel (estimation des évolutions possibles). Ces analyses peuvent être extrêmement poussées, notamment afin de déterminer les lieux précis d'origine des investissements ;

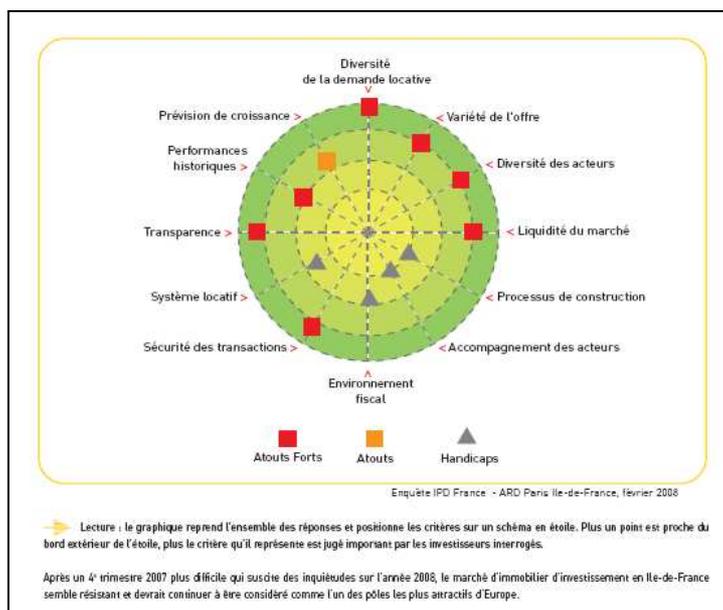
**Tableau 1 : Répartition des projets d'investissements internationaux par région d'accueil selon la fonction 2002 - 2006**

|                               | IAA     |       |         |       | Manufacturier |       |         |       | Total   |       |         |       |
|-------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                               | Projets |       | Emplois |       | Projets       |       | Emplois |       | Projets |       | Emplois |       |
|                               | Est     | Ouest | Est     | Ouest | Est           | Ouest | Est     | Ouest | Est     | Ouest | Est     | Ouest |
| Total Production              | 40,1    | 59,9  | 45,9    | 54,1  | 48,0          | 52,0  | 69,9    | 30,1  | 47,9    | 52,1  | 69,9    | 30,1  |
| Bureau commercial             | 25,5    | 74,5  | 0,0     | 100,0 | 17,8          | 82,2  | 9,5     | 90,5  | 15,2    | 84,8  | 13,3    | 86,7  |
| Centre de R&D                 | 0,0     | 100,0 | 0,0     | 100,0 | 16,0          | 84,0  | 33,1    | 66,9  | 18,0    | 82,0  | 36,9    | 63,1  |
| Cent. D'app. ; serv. en ligne | 40,0    | 60,0  | 86,5    | 13,5  | 37,5          | 62,5  | 59,2    | 40,8  | 25,9    | 74,1  | 31,7    | 68,3  |
| Distrib., logistique, condi.  | 29,2    | 70,8  | 32,5    | 67,5  | 26,7          | 73,3  | 35,8    | 64,2  | 25,8    | 74,2  | 25,3    | 74,7  |
| Prestations de services       | 25,0    | 75,0  | 0,0     | 100,0 | 23,8          | 76,2  | 27,8    | 72,2  | 20,1    | 79,9  | 27,6    | 72,4  |
| Servi. adm. interne ou QG     | 12,2    | 87,8  | 40,6    | 59,4  | 8,8           | 91,2  | 30,1    | 69,9  | 7,2     | 92,8  | 31,6    | 68,4  |
| Total Tertiaire               | 21,9    | 78,1  | 35,9    | 64,1  | 18,1          | 81,9  | 33,9    | 66,1  | 16,9    | 83,1  | 29,2    | 70,8  |
| Total                         | 34,4    | 65,6  | 44,0    | 56,0  | 35,8          | 64,2  | 65,2    | 34,8  | 27,9    | 72,1  | 56,9    | 43,1  |

Source : Observatoire AFII

- un ensemble de données et d'informations qualitatives portant sur les comportements des investisseurs, leurs facteurs de localisation, leurs perspectives de développement, etc. A titre d'illustration, le graphique suivant synthétise les résultats de l'enquête annuelle IPD – ARD qui est menée auprès des investisseurs immobiliers actifs en Ile-de-France. Les résultats présentés croisent les critères de décision des investisseurs classés par niveau d'importance avec l'appréciation portée sur l'Ile-de-France (atout fort, atout, faiblesse).

## Les facteurs de décision des investisseurs immobiliers et évaluation de l'Ile-de-France début 2008



Source : ARD Ile-de-France & IPD, 2008

- une analyse du système d'interactions entre les acteurs exerçant une influence sur la vente du territoire auprès de l'entreprise : réseau de présence à l'étranger (bureaux de l'AFII ou Ubi France par exemple), circuits de circulation de l'information, prescripteurs, journalistes, experts, chambres de commerce, réseaux professionnels, etc.

A l'issue de cette seconde étape, le marketeur territorial doit être en mesure d'avoir rassemblé les informations quantitatives et qualitatives pour les marchés qu'il a souhaité analyser.

### 3.3 Etape 3 : Etudier l'environnement des marchés

Plusieurs éléments d'environnement peuvent agir sur la situation et les dynamiques des marchés retenus dans l'étape précédente. Par exemple, appartenir ou non à la zone euro en Europe est un facteur d'environnement différenciant entre le Royaume-Uni et la France.

Ces environnements peuvent jouer un rôle stratégique pour stimuler ou freiner le marché :

- L'environnement démographique ;
- L'environnement politique ;
- L'environnement économique ;
- L'environnement naturel ;
- L'environnement scientifique, technologique ou technique ;
- L'environnement politique, institutionnel et réglementaire ;
- L'environnement culturel.

### **Le développement des énergies renouvelables en Europe : le rôle clé des politiques publiques**

Dans son rapport de 2005 consacré aux perspectives de développement du marché des énergies renouvelables en Europe, l'enquête réalisée par le cabinet européen Oxford Intelligence révèle très nettement que les chefs d'entreprises placent l'action des pouvoirs publics en tête des motifs susceptibles d'accélérer ou freiner le développement de ce marché. Principaux facteurs évoqués : la réglementation, les aides financières directs et les dispositifs d'accompagnement du marché. En fonction des évolutions constatées ou anticipées, les stratégies de localisation des entreprises internationales varient assez fortement d'un pays à l'autre.

L'analyse des tendances de marché passées montrent également que l'attitude pro-active des pouvoirs publics dans ce secteur peut être un véritable accélérateur de développement des éco-entreprises.

Source : Oxford Intelligence, Les perspectives de développement du marché des énergies renouvelables en Europe et les stratégies d'implantation, 2005

En fonction des besoins identifiés, ces éléments d'environnement peuvent faire l'objet d'une analyse spécifique de marketing territorial.

## **3.4 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 que nous allons détailler successivement : l'étude de l'offre territoriale, l'étude de l'offre des concurrents, la compétitivité qualitative de l'offre territoriale et la compétitivité – prix du territoire.

### **3.4.1 L'étude de l'offre territoriale**

Par étude de l'offre territoriale, on entend ici l'évaluation des caractéristiques de l'environnement d'affaires que l'on entend « vendre » aux cibles envisagées. Ce sont les ressources clés du territoire.

Cette offre territoriale est un méta-produit complexe qui combine :

- ✓ des caractéristiques internationales et nationales qui s'appliquent au territoire telles que la réglementation, le droit du travail, la fiscalité, les incitatifs nationaux, etc. ;
- ✓ des caractéristiques physiques, géographiques, infrastructures, fiscaux, etc. qui composent les attributs du territoire ;
- ✓ des services d'accompagnement des acteurs économiques. Par exemple, la gamme des services des agences de développement pour l'implantation d'entreprises internationalement mobiles ;
- ✓ des éléments financiers et de rentabilité liés à l'analyse des coûts d'investissement et de fonctionnement.

Les attributs de l'offre territoriale sont souvent fixes (climat, situation géographique, etc.) ou visqueux c'est-à-dire modifiables uniquement sur longue période (armature urbaine, tissu économique, main d'œuvre, etc.). Néanmoins, on peut trouver dans l'offre territoriale des attributs modifiables à court terme comme les aides et incitations ou la gamme des services proposés qui permettent d'offrir de la flexibilité et de la différenciation (cf. encadré).

**Le couple produit territorial / offre de services, un avantage comparatif potentiel**

Les agences proposent toute une gamme de services possibles à leurs clients et prospects parmi lesquels la mise en relation professionnelle, la recherche de financements et de locaux, l'accès à des ressources technologiques spécifiques, l'embauche de personnels, etc.

Avec la nécessité de construire des outils marketing plus ciblés, un nombre croissant d'agences de développement met en place des « Welcome Package » c'est-à-dire des offres conçues pour répondre aux besoins d'investisseurs ciblées et qui associent des avantages précis de l'offre territoriale avec une gamme de services gratuits et payants à un prix forfaitaire. Ce couple « produit / services », mis en œuvre à Lyon, Munich ou Berlin, devient un véritable facteur de différenciation des territoires.

Par exemple, l'ARDERLY, Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise, propose aujourd'hui avec 13 partenaires une offre de services baptisée LYON BUSINESS GATEWAY<sup>7</sup> (« Business welcome package ») destinée aux investisseurs désireux de s'implanter. Cette offre associe les services gratuits de l'agence avec une offre payante d'un coût de 1 000 euros TTC (tarif 2007) permettant d'obtenir plus de services, d'hébergement et d'intégration dans la vie économie et sociale lyonnaise.

Pour analyser l'offre territoriale dans une perspective marketing, on propose d'utiliser la méthode CERISE REVAIT®<sup>8</sup> mise au point par l'auteur également dans le cadre des travaux de réflexion du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF) :

|      |   |
|------|---|
| C    | <b>Capital Humain</b>   |
| E    | <b>Entreprises et acteurs leaders</b>                         |
| R    | <b>Réseaux et points nodaux (dont pôles de compétitivité)</b> |
| I    | <b>Infrastructures / Immobilier</b>                           |
| S    | <b>Services</b>   |
| E    | <b>Evénements professionnels</b>                              |
| <br> |   |
| R    | <b>Recherche et Développement</b>                             |
| E    | <b>Entreprises secondaires</b>                                |
| V    | <b>Valeurs et identité du territoire</b>                      |
| A    | <b>Actions collectives structurantes</b>                      |
| I    | <b>Image extérieure</b>                                       |

<sup>7</sup> <http://businessgateway.aderly.com>

<sup>8</sup> Cette méthode est décrite en détail dans la note du Club disponible à l'adresse suivante : <http://www.cdeif.org> rubrique méthodologie (voir également la bibliographie en fin de ce document).

T  
®

TIC  
®ressources naturelles et physiques

Cette méthode 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. Ce travail sera mené pour chaque segment étudié afin de déterminer, pour chacun d'entre eux, la nature des forces et faiblesses de l'offre qualitative du territoire. L'analyse économique des forces et faiblesses de l'offre proposée repose bien évidemment sur des données et facteurs mesurables et objectifs, mais aussi sur des analyses subjectives comme les perceptions (cf. encadré).

**« Perception is reality »**

Cet adage anglo-saxon s'applique tout particulièrement à l'analyse marketing car au-delà de la réalité objective du territoire, il est nécessaire de prendre en compte la place occupée par le territoire dans l'échelle de valeur subjective des cibles, ou clients potentiels. C'est ainsi que Mac Thébault rappelle que dans sa mission de conseil pour la ville de Saint-Etienne, il a été nécessaire de positionner Saint-Etienne non pas comme la seconde ville de Rhône-Alpes derrière Lyon, ce qu'elle est réellement, mais d'éviter d'utiliser cette affirmation qui sera rejetée immédiatement par les clients au nom de leurs croyances.

Une attention toute particulière sera accordée aux pôles de compétitivité qui peuvent jouer un rôle fondamental dans la mise en valeur de filières économiques et compétences clés du territoire.

**Des pôles de compétitivité aux pôles d'attractivité**

Dans la perspective où l'attractivité des territoires se développe, les collectivités ne peuvent, ni ne savent tout faire. Les entreprises doivent et peuvent utiliser les pôles pour vendre l'attractivité du territoire, ceux-ci étant des supports puissants à la défense de projets locaux souvent malmenés par des centres de décision éloignés. Mais également, elles doivent s'impliquer dans l'élaboration, voire la gestion des équipements du territoire – infrastructures, logement, labos,... - afin qu'ils soient conçus avec une logique de pertinence et de performance.

Parallèlement, les collectivités doivent et peuvent :

- mettre en place une réelle « relation client » avec les comptes-clefs du territoire ;
- s'engager dans un marketing territorial « élargi » où les pôles bénéficient d'une attractivité globale, certes économique et technologique, mais également résidentielle, éducative, culturelle.

Source : Inter Régions, n°275, nov. / déc. 2007, p. 28

En complément de l'analyse Cerise Revait® par marché, il sera nécessaire de se donner une vision synthétique et transversale afin de proposer une vision globale des atouts du territoire. Exprimé autrement, il s'agit de déterminer la carte d'identité des atouts du territoire pour l'ensemble des secteurs et cibles. L'exemple suivant d'Amsterdam peut illustrer ce qui est attendu.

### **Les avantages transversaux d'Amsterdam**

Les forces économiques et touristiques de la ville d'Amsterdam se sont regroupées sous une bannière unique « l'amsterdam ». Cette démarche s'est traduite par la réalisation de nombreuses études marketing afin d'identifier les avantages comparatifs globaux de la ville.

Ces travaux ont montré que la ville d'Amsterdam devrait tirer davantage profit des spécificités de son image internationale. Plus précisément, les atouts identifiés sont :

- la dimension culturelle de la ville composée d'un patrimoine historique original associé à un mode de vie urbain et cosmopolite ;
- la dimension « lieu de rencontre »
- la créativité (atout clé) ;
- la capacité d'innovation (atout clé) ;
- le sens du commerce (atout clé).

A moyen terme, les opportunités identifiées pour Amsterdam tiennent à ses capacités à associer la ville des affaires avec la ville résidentielle et la ville du savoir le tout en lien avec l'excellence et les capacités intellectuelles présentes dans la ville.

Source : d'après [www.iamsterdam.com](http://www.iamsterdam.com)

### **3.4.2 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. On appliquera également la méthode Cerise Revait® afin de procéder à l'analyse détaillée des offres territoriales concurrentes, y compris sous l'angle des perceptions.

La sélection des territoires concurrents sera effectuée individuellement pour chacun des marchés retenus sauf si le marketeur souhaite retenir une liste commune de concurrents pour l'ensemble des marchés. 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 sélection d'agences performantes dans d'autres territoires sera également menée, notamment lorsqu'il y a de « bonnes pratiques » qui ont été identifiées. Ceci sera confronté à l'offre de services proposée localement.

### **3.4.3 La compétitivité qualitative de l'offre territoriale**

Sur la base des analyses précédentes, on pourra construire un tableau de synthèse des atouts de l'offre du territoire au regard de l'aire retenue de concurrence<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> On pourra noter que cette analyse pourra être menée de façon plus approfondie afin de tenir compte des facteurs de localisation des activités qui obligent alors à pondérer le poids respectif de chacune des 13 composantes de la méthode Cerise Revait® pour chacun des segments de marché étudiés.

Pour chaque segment de marché retenu pour l'étude de marché, on va 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 (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Première synthèse : la compétitivité qualitative de l'offre territoriale**

| Segments | C | E | R | I | S | E | R | E | V | A | I | T | ® | Synthèse : atouts de l'offre territoriale |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Seg. 1   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Faible à élevée                           |
| Seg. 2   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Faible à élevée                           |
| (...)    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Faible à élevée                           |
| Seg. n   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Faible à élevée                           |

Source : V. Gollain, CDEIF, 2008

### 3.4.4 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 constitue également un critère fondamental de décision.

A ce stade, il est nécessaire d'évaluer les coûts et leurs structures en distinguant l'étape de l'investissement et les frais de fonctionnement. Cette analyse devra s'effectuer pour chaque segment de marché retenu et à chaque fois sous forme comparative vis-à-vis des concurrents.

Afin de faciliter les comparaisons, les cabinets de conseil utilisant ce type de méthode proposent des méthodes de simulation financière par segment de marché. En matière de localisation d'entreprises, il est possible de simuler sa compétitivité – prix en se fondant sur des analyses financières pour des cas d'entreprises réels ou des projets simulés. Parmi celles disponibles, l'étude KPMG, disponible sur Internet, propose les éléments de méthode pour mener cette analyse financière.

#### L'analyse des coûts de localisation d'une entreprise selon KPMG

##### Main d'œuvre

- Salaires et traitements
- 42 types de fonction

- **Charges sociales obligatoires**
  - Caisse de retraite publique
  - Assurance maladie publique
  - Assurance maladie / accident au travail
  - Assurance chômage
- **Cotisations pour avantages sociaux offerts par l'employeur**
  - Temps payé non travaillé (jours fériés et vacances)
  - Assurance maladie privée
  - Autres avantages sociaux

#### **Installations**

- Terrain industriel
- Construction industrielle
- Location de bureaux

#### **Frais d'amortissement**

#### **Frais de financement (intérêts)**

##### **Transport**

- Routier
- Aérien
- Maritime

##### **Services publics**

- Electricité
- Gaz naturel
- Télécommunications

##### **Impôts autres que le revenu**

- Sur le capital
- Fonciers
- Ventes et transactions
- Mutation immobilière
- Autres taxes locales

##### **Impôts sur le revenu**

- Fédéral
- Régional (état, province)
- Local

En utilisant des projets spécifiques d'entreprises, KPMG a pu simuler la compétitivité prix de plusieurs territoires à travers la planète. Dans l'exemple ci-après, c'est un projet de mise au point et d'essai de systèmes électroniques qui a été comparé. Singapour semble le mieux placé, suivi des Pays-Bas.

| TABLEAU 3.56 — MISE À L'ESSAI DE PRODUITS   |           |        |        |          |             |                  |            |                |           |
|---|-----------|--------|--------|----------|-------------|------------------|------------|----------------|-----------|
| Mise au point et à l'essai de systèmes électroniques — Coût par élément (milliers de \$ US) |           |        |        |          |             |                  |            |                |           |
|   | Europe    |        |        |          |             | Amérique du Nord |            | Asie-Pacifique |           |
|   | Allemagne | France | Italie | Pays-Bas | Royaume-Uni | Canada           | États-Unis | Japon          | Singapour |
| <b>Chiffres d'affaires</b>  | 10 689    | 9 111  | 8 797  | 8 677    | 9 967       | 9 416            | 10 400     | 10 338         | 6 814     |
| <b>Coûts</b>  |           |        |        |          |             |                  |            |                |           |
| – Salaires et traitements   | 4 811     | 3 495  | 3 468  | 4 142    | 4 081       | 4 666            | 4 945      | 4 545          | 2 772     |
| – Cotisations obligatoires  | 1 030     | 1 513  | 1 019  | 349      | 522         | 265              | 495        | 798            | 324       |
| – Cotisations facultatives  | 1 439     | 701    | 1 128  | 1 558    | 1 672       | 985              | 1 352      | 523            | 660       |
| – Main-d'œuvre et avant. sociaux  | 7 279     | 5 710  | 5 615  | 6 049    | 6 275       | 5 916            | 6 793      | 5 865          | 3 756     |
| – Location de bureaux   | 646       | 813    | 432    | 671      | 1 233       | 908              | 903        | 1 554          | 736       |
| – Transport   | –         | –      | –      | –        | –           | –                | –          | –              | –         |
| – Services publics  | 177       | 116    | 171    | 158      | 117         | 113              | 128        | 255            | 174       |
| – Intérêt et amortissement  | 355       | 341    | 369    | 355      | 177         | 275              | 244        | 410            | 267       |
| – Impôts/taxes (excep. sur bénéf.)  | –         | 44     | 150    | (604)    | –           | 89               | 129        | 58             | 1         |
| – Coûts non-sens. à l'emplac.   | 1 259     | 1 259  | 1 259  | 1 259    | 1 259       | 1 259            | 1 259      | 1 259          | 1 259     |
| <b>Bénéfice avant impôts</b>  | 972       | 829    | 800    | 789      | 907         | 855              | 945        | 937            | 621       |
| – Impôts sur le bénéfice <sup>1</sup>   | 410       | 75     | 581    | 236      | (13)        | (34)             | 184        | 359            | 123       |
| Taux réel   | 42,1 %    | 9,1 %  | 72,6 % | 29,9 %   | (1,4 %)     | (4,0 %)          | 19,6 %     | 38,4 %         | 19,6 %    |
| <b>Bénéfice après impôts</b>  | 563       | 754    | 219    | 553      | 919         | 889              | 761        | 577            | 499       |
| <b>Coûts annuels totaux</b>   | 10 127    | 8 358  | 8 577  | 8 124    | 9 048       | 8 527            | 9 639      | 9 761          | 6 315     |
| <b>Indice (É.-U. = 100,0)</b>   | 105,1     | 86,7   | 89,0   | 84,3     | 93,9        | 88,5             | 100,0      | 101,3          | 65,5      |
| <b>Rang</b>   | 9         | 3      | 5      | 2        | 6           | 4                | 7          | 8              | 1         |

<sup>1</sup> L'impôt sur le bénéfice peut être positif ou négatif, que le bénéfice avant impôts soit positif ou négatif, en raison de règles relatives aux déductions pour dépenses, aux impôts minimums et aux crédits d'impôt remboursables sur le bénéfice. Le taux d'impôt réel n'est pas indiqué là où les résultats ne sont pas significatifs parce que le bénéfice est faible.

Source : KPMG, Choix concurrentiels, 2006

Pour d'autres segments de marché, comme celui de l'investissement immobilier, l'indicateur de synthèse va varier. On utilisera un indicateur financier comme le taux de retour sur investissement. Le marketeur territorial pourra utiliser les indicateurs proposés par les commercialisateurs d'immobilier d'entreprise ou IPD, soit faire appel à une société spécialisée pour appréhender le niveau de rentabilité de l'offre immobilière de son territoire.

Les analyses précédentes permettent de juger, segment de marché par segment de marché, la compétitivité prix du territoire face à ses concurrents.

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

Sur la base des 4 étapes précédentes, et pour chaque segment de marché étudié, on pourra construire un tableau de synthèse permettant de construire un indice synthétique sur le niveau d'opportunité à accorder au segment étudié.

Cette grille (cf. tableau 3) synthétise pour chaque segment analysé, les critères suivants :

- attrait du marché (cf. étape 2) notamment à partir de la taille du marché existant et potentiel à 5 ans (nombre de projets mobiles, emplois, investissements financiers, etc.) ;
- 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).

**Tableau 3 : Grille d'analyse complète des segments**

| Segments de marché | Attrait des marchés<br>(1) | Opportunités de l'environnement<br>(2) | Compétitivité de l'offre territoriale<br>(3) | Compétitivité prix<br>(4) | Synthèse : niveaux d'opportunité<br>(5)= 1+2+3+4 |
|--------------------|----------------------------|--|--|---------------------------|--|
| Segment 1          |                            |  |  |                           | <i>Faible à élevée</i>                           |
| Segment 2          |                            |  |  |                           | <i>Faible à élevée</i>                           |
| (...)              |                            |  |  |                           | <i>Faible à élevée</i>                           |
| Segment n          |                            |  |  |                           | <i>Faible à élevée</i>                           |

Source : auteur d'après F. Hatem, 2007.

On pourra tout de même noter qu'à ce stade, aucun segment de marché n'est définitivement écarté par l'analyse des données menée précédemment.

## 4. Séquence 2 : Définir ses choix stratégiques

« Les vents ne sauraient être favorables à celui qui ne sait où il va »  
Sénèque

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

- se donner une ambition en définissant les objectifs stratégiques de moyen et long terme (étape 6) ;
- Construire sa promesse en définissant son positionnement (étape 7).

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

Réussir sa stratégie marketing suppose de se donner une ambition collective forte à moyen et long termes. C'est en se plaçant dans cette perspective que les actions marketing et économiques seront les plus efficaces.

- **La définition des objectifs stratégiques**

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 telles qu'elles ont été analysées dans la première séquence de la méthode proposée ici.

Ces objectifs marquent également le passage d'une logique de territoire, voire de terroir, à celle d'une logique de produit. Il va falloir se donner des priorités pour promouvoir efficacement la « destination territoriale » proposée. Cette notion de choix est difficile car elle oblige les acteurs territoriaux à comprendre qu'ils n'ont pas vocation à promouvoir leur territoire sous tous ses aspects, mais plutôt à opérer des choix pour attirer les cibles pour lesquelles il a de réels avantages comparatifs (cf. étape 5) mais aussi la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Dans un mode global et très compétitif, il y a une nécessité à privilégier une « orientation client », bien positionner son offre et limiter son ambition au regard du principe de réalité !

On pourra noter qu'à ce stade, un conflit potentiel peut apparaître entre les objectifs « d'attractivité », fondés sur la mise en avant des avantages comparatifs, et ceux « d'aménagement du territoire » visant à influencer durablement le comportement de localisation des entreprises en faveur de lieux moins attractifs mais contribuant à un meilleur équilibre des activités économiques au sein du territoire.

- **Les 3 niveaux d'objectifs**

On distinguera trois catégories d'objectifs pour la stratégie marketing :

- Les objectifs globaux qui concernent le territoire dans son ensemble ;

- Les objectifs par grands segments stratégiques ;
- Les objectifs par sous-segments, gammes de services, etc.

#### **Singapour : s'affirmer comme une ville globale différente**

Les objectifs de Singapour en matière d'attractivité sont fortement intégrés au modèle de développement du pays, fondé non plus sur l'industrie manufacturière, mais sur les technologies de l'information et du savoir. Singapour cherche donc aujourd'hui à attirer des centres de R&D, voire des établissements d'enseignement, davantage que des usines. Des moyens importants sont affectés à cette stratégie et, selon la mission économique, la ville-Etat est désormais la 3<sup>ème</sup> destination des investissements directs étrangers en Asie, derrière la Chine et la Corée.

Singapour cherche aujourd'hui à s'affirmer comme une ville globale à l'échelle mondiale mais différente des autres. Elle emploie parfois l'expression « *Be part of our distinctive Global City* ». Les axes de différenciation mis en avant tiennent à la qualité de vie (notamment la qualité des résidences), la propreté, la tranquillité et la sécurité reconnues de l'île, les nombreuses opportunités de divertissement, l'architecture et l'accessibilité internationale et le dynamisme économique.

Sources : F. Hatem, Urban Redevelopment Authority of Singapore, Ministère de l'Economie

- ***Le rôle d'une stratégie de développement économique***

La définition des objectifs marketing est facilitée si le territoire dispose en amont d'une stratégie économique clairement définie. Le cas de Barcelone est à ce titre particulièrement exemplaire (cf. encadré).

#### **Barcelone ou l'art de combiner marketing avec volonté de long terme**

Le milieu professionnel des marketeurs territoriaux s'accorde pour considérer que Barcelone a su développer d'excellentes capacités marketing. Le profil international de cette ville a été défini pour les jeux Olympiques de 1992 afin d'utiliser cet événement mondial comme vecteur de diffusion d'une nouvelle image de Barcelone nettement plus attractive. L'urbanisme a été d'ailleurs mis au service de cette ambition. Après les Jeux, Barcelone a cherché à maintenir et renforcer cette image, notamment en insistant sur la place de cette ville dans l'Europe des loisirs et de la culture. L'organisation d'autres grands événements tels que le Forum de la Culture, organisé en 2004, a permis de renforcer cette image, de poursuivre le développement de nouvelles infrastructures (nouvelles surfaces d'exposition et capacités hôtelières) et les efforts d'urbanisme notamment dans la perspective de s'intéresser au marché des événements et rencontres professionnelles. Progressivement, le discours marketing s'est également intéressé à de nouvelles cibles : entreprises de haute technologie, centres de R&D, quartiers généraux pour l'Europe du Sud, touristes urbains, etc.

Cette stratégie à long terme a porté ses fruits. On peut mesurer depuis plusieurs années les progrès enregistrés par Barcelone dans les enquêtes de notoriété menées auprès des décideurs européens, tels que *l'European Cities Monitor* de Cushman & Wakefield, mais aussi les résultats enregistrés en matière d'implantations d'entreprises internationalement mobiles.

La construction d'une ambition ne concerne pas uniquement les grandes agglomérations, mais aussi les villes de petite et moyenne taille comme l'illustre l'exemple suivant de Saint-Brieuc.

#### **Réconcilier St Brieuc avec la mer dans l'esprit des acteurs économiques**

La Communauté d'Agglomération de SAINT BRIEUC a souhaité, depuis plusieurs années, réaffirmer la dimension maritime de son territoire, notamment auprès du grand public français, des dirigeants d'entreprises et décideurs nationaux. En effet, le constat avait été fait que pour les acteurs économiques extérieurs à Saint Brieuc, la ville n'était pas en bord de mer ce qui la privait d'une image potentiellement positive et limitait les possibilités de développement d'activités notamment à connotation nautique du fait de ce déficit d'image. Plusieurs brochures et affiches ont été réalisées mettant en avant la présence de la ville au sein d'une baie remarquable et sa proximité avec la mer. Ces outils ont été largement diffusés à travers des opérations spéciales comme des affichages dans les gares ou des diffusions de documents dans les wagons de TGV. Les résultats obtenus ont été probants et ont permis de soutenir la stratégie de développement des activités nautiques à Saint Brieuc.

Source : Communauté d'agglomération de St Brieuc (CABRI), [www.cabri22.com](http://www.cabri22.com)

- ***Elargir ou pas la mission des agences de développement économique et comités d'expansion***

C'est à ce stade que se pose la question de l'élargissement des outils existants à de nouveaux marchés. C'est particulièrement vrai du domaine d'intervention des agences de développement qui sont en charge de mener la politique d'attractivité du territoire et dont l'élargissement des compétences est posé avec l'intensification de la mobilité des acteurs économiques (cf. encadré).

#### **L'évolution du domaine d'intervention des agences**

Historiquement, les agences de promotion ont focalisé leur activité sur les projets dits « greenfield mobiles » : il s'agit d'investissements physiques, conduisant à une création ou extension de site, dans une activité susceptible de se localiser dans différents territoires d'accueil potentiels, et donnant donc lieu à une compétition entre ceux-ci pour l'accueil du projet. Or, l'évolution tant des modalités d'internationalisation des firmes que des problématiques de développement territorial fait que ce champ d'intervention est susceptible de s'élargir à la fois vers de nouveaux types d'activités (projets dits « non mobiles »), vers de nouvelles modalités d'implantation (ex. : partenariat, reprises...), ou encore vers de nouveaux types d'acteurs (investisseurs financiers, personnels très qualifiés). Par ailleurs, la question des formes d'intervention vis-à-vis des firmes déjà présentes sur le territoire (qu'elles soient étrangères ou nationales) se pose de manière de plus en plus aiguë.

Source : Fabrice Hatem, *Le marketing territorial*, 2007

## 4.2 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 Mercator

Il va s'agir dans cette septième étape, et sur la base de l'ambition précédente, d'orienter les choix marketing du territoire à moyen terme (trois à cinq ans par exemple) en abordant successivement les options suivantes :

- Le ciblage des segments de marchés à maintenir ou développer : la segmentation marketing ;
- Les grands principes du positionnement ;
- Le positionnement global du territoire ;
- Le positionnement des territoires par segments de marchés cibles ;
- Le positionnement de l'offre territoriale ;
- Le choix d'une stratégie de marque territoriale.

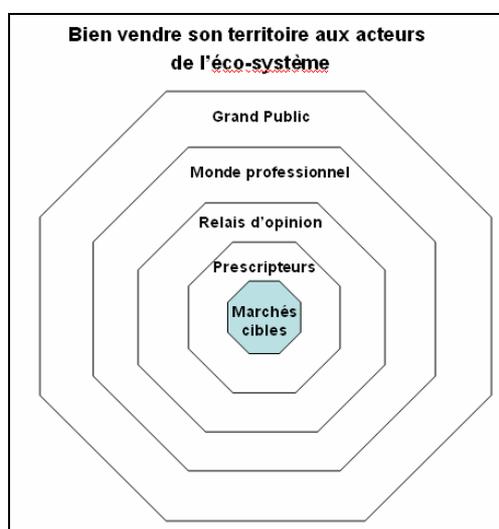
### 4.2.1 Le ciblage des marchés finaux, prescripteurs et relais d'opinion

« Segmenter le marché consiste, non pas à s'adresser à un client moyen, mais à reconnaître des groupes différents de clients dans un même marché ».

Le Mercator ®

- **La hiérarchie des cibles**

Le marketing territorial doit bien évidemment s'intéresser à cibler les marchés principaux, mais il ne doit pas se contenter de cette approche. Il va s'agir également d'agir sur l'écosystème autour des activités économiques que l'on souhaite attirer, c'est-à-dire de mener des actions en direction de prescripteurs, relais d'opinion, acteurs du monde professionnel ou encore du grand public (cf. graphique).



- **La sélection des segments de marché prioritaires**

Pour identifier puis sélectionner les segments de marché prioritaires, on partira des résultats de la sélection des segments potentiels (cf. étape 5) auxquels on souhaite s'adresser compte tenu des objectifs définis précédemment (cf. étape 6). L'identification des segments cibles à retenir peut alors se fonder sur cinq critères principaux (cf. tableau 3) :

- le niveau d'opportunité du segment cible tel qu'il ressort de la séquence 1 (cf. étape 5) ;
- la contribution aux objectifs stratégiques (cf. étape 6) ;
- la volonté politique locale de positionner le territoire sur un segment de marché en cohérence avec une démarche de développement économique structurelle, même si les conditions de marché ne sont pas a priori satisfaisantes. Dans ce cas, les critères d'évaluation devront tenir compte de cette décision ;
- l'impact de ce segment sur le développement économique territorial ou son image de marque. Souvent, les critères du nombre d'emplois ou du montant des investissements attendus sont privilégiés pour évaluer les retombées économiques sur l'économie locale ;
- les coûts estimés de promotion et de prospection. Ces coûts peuvent varier fortement selon la nature des marchés auxquels souhaitent s'adresser le territoire. Schématiquement, une prospection internationale d'investisseurs coûte nettement plus chère qu'une prospection nationale.

**Tableau 4 : Grille de sélection finale des segments de marché visés**

| Segments de marché | Niveaux d'opportunités (cf. étape 5) | Contribution aux objectifs stratégiques (cf. étape 6) | Volonté politique | Impact économique | Coûts estimés de prospection et promotion | Sélection finale |
|--------------------|--------------------------------------|---|-------------------|-------------------|---|------------------|
| Segment 1          | <i>Faible à élevée</i>               | <i>Faible à élevée</i>                                |                   |                   |   | <i>Oui / Non</i> |
| Segment 2          | <i>Faible à élevée</i>               | <i>Faible à élevée</i>                                |                   |                   |   | <i>Oui / Non</i> |
| (...)              | <i>Faible à élevée</i>               | <i>Faible à élevée</i>                                |                   |                   |   | <i>Oui / Non</i> |
| Segment n          | <i>Faible à élevée</i>               | <i>Faible à élevée</i>                                |                   |                   |   | <i>Oui / Non</i> |

Source : auteur d'après F. Hatem, 2007.

A l'issue de la sélection opérée précédemment, les « marketeurs » territoriaux disposent désormais d'une liste précise des segments de marché qu'ils vont cibler.

- **La sélection des prescripteurs et relais d'opinion**

La relation entre l'offre des territoires et la demande des entreprises est souvent médiatisée par un certain nombre de relais d'opinion et prescripteurs. En effet, l'entreprise peut faire appel à un ensemble de prestataires spécialisés pour faciliter sa prise de décision. Il en est de même pour les territoires puisque la prospection d'entreprises peut passer par un ensemble d'intermédiaires comme des agences, l'AFII, des consultants, etc.

C'est pourquoi, le ciblage des marchés finaux doit s'accompagner d'une stratégie d'identification et de sélection des prescripteurs et relais d'opinion stratégiques pour le territoire. L'identification de ces acteurs est complexe car elle suppose de s'adresser à des individus, plutôt qu'à des entreprises. On mènera essentiellement auprès des cibles identifiées une politique d'influence et de lobbying afin de renforcer la notoriété économique du territoire. Ces acteurs sont extrêmement exigeants et l'information à leur remettre doit être extrêmement précise mais traitée différemment que l'information commerciale destinée à l'activité de prospection auprès des entreprises.

**Qui sont les prescripteurs et relais d'opinion ?**

La politique d'influence et de lobbying est une action qui s'adresse aux cibles suivantes dans le but d'influencer favorablement une décision législative, politique, d'investissement, etc. :

- représentants de l'organe exécutif ou législatif des institutions d'un Etat, d'un territoire, de l'Union Européenne, d'une organisation internationale ;
- consultants, cabinets et avocats d'affaires, experts ;
- accompagnateurs économiques des entreprises dans leur développement international ;
- investisseurs et conseils immobiliers ;
- journalistes ;
- réseau d'anciens élèves d'écoles et universités prestigieuses ;
- Chambres de commerce bilatérales et internationales ;
- think-tank ;
- etc.

- **La sélection des acteurs du monde économique et du grand public**

Nous traiterons assez brièvement ce point même s'il mérite une analyse à part entière<sup>10</sup>. A ce moment de la démarche, le marketeur territorial se doit d'identifier les publics cibles parmi ces populations.

- **Exemple**

L'exemple suivant, donné à titre d'illustration, illustre une stratégie possible pour un territoire. Parmi les 12 marchés génériques (cf. étape 2), les marketeurs territoriaux ont retenu 8 marchés cibles, eux-mêmes divisés en sous segments. Des

---

<sup>10</sup> Obtenir le soutien du monde économique local mais aussi de la population est essentiel (cf. les 8 principes préalables). Lorsque ces conditions initiales n'ont pas été réunies, il est parfois stratégique de mobiliser ces acteurs en construisant des actions marketing en leur direction. Cette démarche est souvent employée par les gestionnaires de projets de grandes infrastructures.

prescripteurs et relais d'opinion ont également été sélectionnés. En revanche, aucune cible n'a été identifiée parmi les acteurs économiques du territoire et la population locale.

**Tableau 5 : Exemple d'une stratégie de ciblage possible pour un territoire**

| <b>Segments</b>                    | <b>Sélection opérée</b>  | <b>Motifs possibles de sélection</b>   |
|------------------------------------|--|--|
| Implantation d'entreprises         | Filières : Mécanique, automobile, cosmétologie, centre d'appel<br>Zones géographiques : Europe de l'Ouest. | Ces filières sont fortement présentes dans le tissu économique à l'exception des centres d'appel qui ont été sélectionnés comme marché porteur d'avenir. |
| Rachat et reprise                  | Filières : Mécanique et automobile<br>Zones géographiques : France.  | Deux filières anciennes avec des Pmi dirigées par une génération en fin d'activité professionnelle.  |
| Ancrage                            | Filières : Mécanique, automobile, cosmétologie et centre d'appel   | Des filières menacées par des délocalisations internationales.   |
| Accueil d'entrepreneurs            | Filière : Mécanique<br>Zone géographique : France.   | Manque de jeunes entrepreneurs dans le tissu économique.<br>Contribution aux objectifs stratégiques.   |
| Accueil de populations spécifiques | Aucune après évaluation finale   | Manque de moyens financiers.   |
| Prospection de consommateurs       | Consommateurs situés à 2 heures de transport par route.  | Présence de magasins d'usine.  |
| Investisseurs financiers           | Filière : Investisseurs immobiliers<br>Zones géographiques : Europe et Moyen – Orient.                     | Projet de reconversion d'un site industriel en parc tertiaire pour centres d'appel.  |
| Accueil de rencontres d'affaires   | Organisateur de salons<br>Zone géographique : France.  | Projet d'une rencontre d'affaires destinée aux industriels locaux à la recherche de repreneurs.  |
| Prescripteurs                      | AFII, Ubi France, consultants spécialisés.   | Vecteur d'information sur les possibilités offertes par le territoire.   |
| Relais opinion                     | Experts, leaders, journalistes.  | Vecteur d'information sur les possibilités offertes par le territoire.   |

Cet exemple, théorique, a pour but d'illustrer la cohérence d'ensemble, et donc la meilleure efficacité, d'une stratégie de ciblage des marchés menée simultanément sous plusieurs angles. On voit également que ce ciblage peut soutenir une stratégie de développement économique axée sur le renforcement de la compétitivité de « filières d'excellence locales ».

## 4.2.2 Les grands principes du positionnement

### • **Les deux volets du positionnement**

Le positionnement d'un territoire comporte généralement deux volets complémentaires que les spécialistes du marketing appellent *l'identification* et la *différenciation* :

- l'identification est la « famille de territoires » à laquelle l'offre est rattachée dans l'esprit du client, ou en d'autres termes, son univers de référence. Par exemple, New-York est considérée comme une ville globale. Ici la politique de positionnement consiste à définir une place spécifique sur un marché face aux concurrents directs de son offre territoriale (cf. la sélection des concurrents opérés lors de l'étape 4) ;

- la différenciation consiste en une ou plusieurs particularités de l'offre qui la distinguent des autres offres dans l'univers de référence. On utilisera ici les résultats de l'étape 5.

### **Exemples**

- La ville de Londres est identifiée dans la catégorie des villes globales ; elle se différencie essentiellement des autres par deux traits saillants : sa très forte orientation « pro-business » et son rôle de place financière ;
- La ville de Bruxelles est identifiée dans la catégorie des grandes métropoles européennes ; elle se différencie de ses principaux concurrents par la place des institutions européennes ;
- La ville de Grenoble est identifiée parmi les grandes villes françaises ; elle se différencie de ses principaux concurrents par deux éléments : sa très orientation scientifique et technologique et sa qualité de vie.

### • **Les conditions essentielles pour définir son positionnement**

Le positionnement du territoire doit satisfaire à 6 conditions essentielles :

- 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.

#### **Positionnement et effet d'expérience**

Loi de l'effet d'expérience : le coût et la difficulté de toute action diminuent d'un rapport constant (20 à 30%) à chaque fois que la production double.

Conséquences :

1. Le territoire augmente son attractivité s'il travaille dans la durée ;
2. Le positionnement dans des secteurs, en phase de démarrage, limite les barrières à l'entrée liées aux effets d'expérience.

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

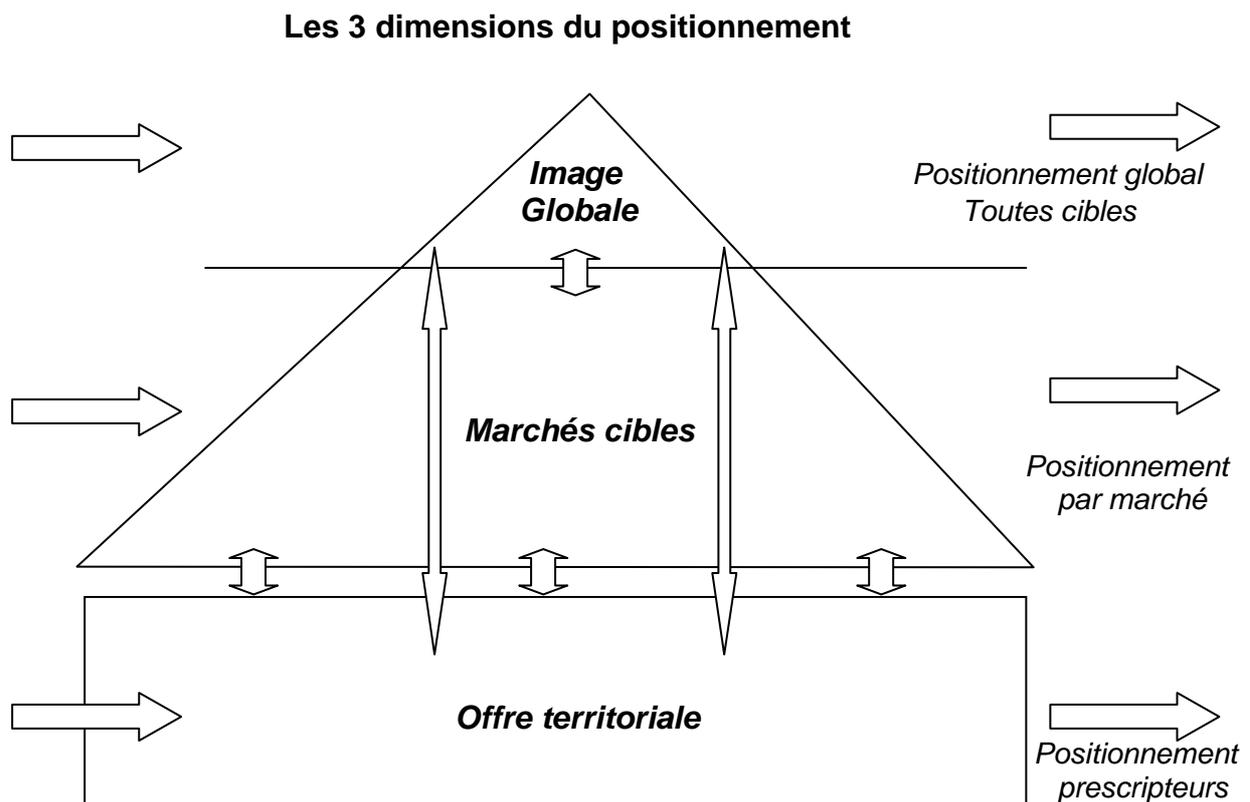
Source : d'après B. Lancien, KPMG, juin 2007

- **Un positionnement à trois dimensions**

Le positionnement d'un territoire recouvre trois dimensions :

- global ou d'ensemble, afin de toucher la totalité des cibles auxquelles on souhaite s'adresser ;
- par marché, c'est-à-dire à destination des cibles des marchés qui auront été retenus ;
- pour l'offre territoriale, c'est-à-dire à destination des prescripteurs ou vecteurs d'information, qui recherchent une information plus détaillée que la politique d'image mais moins spécifique que pour les cibles des marchés eux-mêmes.

Cette démarche est synthétisée dans le graphique suivant.



Il est important de noter que le positionnement exprime une volonté, une politique, et n'est donc pas un résultat.

On va désormais détailler la démarche à mettre en œuvre pour établir le positionnement de son territoire sous les 3 dimensions présentées précédemment.

### 4.2.3 Le positionnement global du territoire

Le positionnement global du territoire renvoie au message d'ensemble que souhaite faire passer le territoire auprès de tous les publics ciblés. C'est une action « généraliste », destinée à vanter l'ensemble des mérites territoriaux, et qui s'adresse à toutes les cibles retenues et plus généralement à toutes les catégories de décideurs.

Ce message d'ensemble se traduit généralement par un slogan résumant le positionnement global du territoire. Quelques exemples pour des territoires de taille différente :

- « France : where the smart money goes » ;
- "London. A world in one city";
- "Paris Region. Your business is CAPITAL";
- "Les décideurs votent Reims";
- "Dubai. The Gateway to unlimited opportunities » ;
- "Tianjin, votre premier pas en Chine" ;
- « Hong-Kong. La bulle occidentale en Chine » ;
- « Only LYON » ;
- « Toronto Unlimited ».

Parmi les exemples précédents, le cas de la ville de Toronto (Canada) est intéressant car derrière le slogan se trouve une argumentation détaillée sur les attraits du territoire. Dans cette perspective, l'histoire de cette ville est d'ailleurs présentée (réécrite ?) sous un angle marketing (Cf. encadré).

#### Un exemple de positionnement : Toronto Unlimited

En support de la marque « Toronto Unlimited », les marketeurs de Toronto ont développé une promesse d'ensemble fondée sur la mise en avant de certains traits caractéristiques de l'histoire de Toronto.

Cette histoire est la suivante :

*"What is a city, but the people"* -- William Shakespeare (Coriolanus, 1608)

Toronto est devenue une ville à l'image de ses habitants, nourrie par de nombreuses influences et l'énergie humaine d'innover en permanence.

Les Torontois affichent un niveau d'ouverture improbable dans n'importe quelle ville de cette taille et ampleur. Toronto est métropole, et pourtant on s'y sent comme dans un village. Ce sens de l'accueil a attiré des millions de personnes de tous les coins du monde, constituant une profonde et culturellement riche mosaïque humaine. Toronto n'a pas de Chinatown, il en possède trois. La ville n'a pas seulement un festival des Caraïbes, elle a le plus important d'entre eux en dehors de la région des Caraïbes. Toronto est non seulement diversifiée, c'est la ville la plus diversifiée au monde. Toronto est une culture des cultures, un lieu de possibilités infinies, où tout le monde est apprécié pour qu'il est, pas pour sa façon de s'intégrer. Les habitants de Toronto ne cherchent pas à régler leurs différences, ils s'en inspirent. Les Torontois célèbrent l'humanisme.

La liste des raisons qui font de Toronto une ville si intéressante ne cesse de grandir : son architecture innovante, son quartier des théâtres, les centaines de

restaurants ethniques, le caractère de ses quartiers, sa législation tolérante, sa main d'œuvre multi-talentueuse, ses musées qui sont eux-mêmes des Œuvres d'art, les histoires locales, sa propreté, son Festival international du film, ses parcs, son lac, sa célébration de l'humanisme, etc. En bref, Toronto est une ville construite avec et pour les personnes sans limite d'imagination qui y viennent. Et ce sont eux qui font de Toronto la ville de l'imagination. Une vraie ville de tourisme, car Toronto est l'endroit idéal pour le voyageur à la recherche d'une expérience urbaine unique. Avec tant de choses à offrir en matière d'imagination, Toronto est devenue la ville du « Business », un lieu où la diversité de la population crée d'innombrables possibilités. Ceci rend aussi la ville parfaite pour y organiser des réunions, la ville ayant toujours été un lieu idéal de rencontres.

Source : d'après <http://www.torontounlimited.ca/story.htm>

#### 4.2.4 Le positionnement du territoire par segment de marché

Après avoir défini le positionnement global du territoire, on va s'intéresser à son positionnement marché par marché. On va donc s'adresser essentiellement aux cibles directes des actions de promotion-prospection.

- **Définir l'axe stratégique principal par segment de marché**

Pour chaque segment de marché retenu, il va s'agir de définir l'axe stratégique principal (cf. tableau 6). On pourra :

- utiliser les avantages comparatifs du territoire dans une perspective offensive en se fondant sur une logique de différenciation fondée sur la qualité de l'offre territoriale ;
- s'attaquer à des marchés précis, ou segments de marché, en se fondant sur les avantages comparatifs du territoire soit en matière de qualité de l'offre (différenciation spécialisée) soit en matière de coûts (stratégie de coût) ;
- défendre et étendre ses parts de marché par la mise en valeur de coûts compétitifs.

**Tableau 6 : définir l'axe stratégique principal**

|                     |               | Avantage concurrentiel   |                             |
|---------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|
|                     |               | Domination par les coûts | Différenciation             |
| Champ Concurrentiel | Cible Large   | Domination par les coûts | Différenciation             |
|                     | Cible Etroite | Stratégie de coût        | Différenciation spécialisée |

Source : Michael Porter, 1985

- **Préciser l'aire géographique de son positionnement**

Pour chacun des segments retenus, on va définir la zone géographique dans laquelle s'effectue le positionnement.

Schématiquement, on pourra retenir 6 zones géographiques :

- la niche ;
- le marché local et régional ;
- le marché national
- le marché européen,
- les marchés de grands ensembles pan-régionaux (ALENA, Chine, ASEAN, etc.)
- le marché global.

- **Exemples**

Ce premier exemple décrit le positionnement de l'agence de l'Aveyron. Aveyron Expansion est un service associé du Conseil Général de l'Aveyron. Ses objectifs sont clairement définis sur son site Internet ([www.aveyron-expansion.fr](http://www.aveyron-expansion.fr)) : faciliter, sur l'ensemble du département, l'installation de nouveaux entrepreneurs et dirigeants (dont les créateurs d'entreprise) et leurs familles. En matière d'accueil d'entreprises, et en s'appuyant sur la richesse patrimoniale et touristique, l'agence vise spécifiquement un nombre ciblé de filières économiques : *« Du Causse du Larzac au Plateau de l'Aubrac, des gorges du Tarn au site de Conques, l'Aveyron est bien connu pour la richesse de ses paysages et de son patrimoine qui apporte au territoire sa réputation de destination touristique de premier plan et une image de sérénité et d'authenticité forte. Mais derrière ce statut de territoire préservé se cache un tissu industriel riche et diversifié qui apporte à l'Aveyron sa place de **troisième département industriel de la région Midi-Pyrénées avec des filières emblématiques** : l'agro-industrie, la mécanique, le bois, les TIC et l'artisanat »*.

Le second exemple suivant, donné à titre d'illustration, illustre une stratégie possible de positionnement d'un territoire qui souhaite cibler 7 marchés finaux parmi les douze possibles.

**Tableau 7 : Exemple de positionnement**

| <b>Segments</b>  | <b>Rappel de la sélection opérée</b>                   | <b>Positionnement</b>   |
|--|--|---|
| <b>Image</b>   | NS   | L'excellence du territoire  |
| <b>Marchés</b>   |  |   |
| Implantation   | Mécanique, automobile, cosmétologie, centre d'appel    | Bassin d'emploi d'excellence en France avec des infrastructures modernes et des équipements technologiques reconnus.              |
| Rachat et reprise  | Mécanique, automobile                                  | Opportunités offertes par des entreprises à la recherche de repreneurs.   |
| Ancrage  | Mécanique, automobile, cosmétologie, centre d'appel    | Bassin d'emploi d'excellence  |
| Accueil de porteurs de projets de création d'entreprises | Mécanique  | Bassin d'emploi d'excellence avec services d'appui à la création d'entreprises.   |
| Prospection de consommateurs                             | Consommateurs situés à 2 heures de transport par route | L'argument prix des produits disponibles à l'achat auprès des magasins discounters.   |
| Investisseurs financiers                                 | Investisseurs immobiliers                              | Vieillessement du parc immobilier offrant des opportunités de marché.   |
| Accueil de rencontres d'affaires                         | Organisateur de salons                                 | Mise en avant de filières économiques d'excellence pouvant servir de support à la création de nouveaux événements professionnels. |
| <b>Prescripteurs</b>                                     | Sera défini ultérieurement.                            | Sera défini ultérieurement.   |

#### **4.2.5 Le positionnement de l'offre territoriale**

Le positionnement de l'offre territoriale va venir en support du positionnement du territoire pour chaque marché ciblé à travers une démarche transversale.

Le positionnement de l'offre territoriale obéit à une stratégie indirecte vis-à-vis des marchés cibles. Elle va consister à positionner le territoire auprès des prescripteurs ou vecteurs d'informations (cf. 4.2.1).

Ces publics recherchent une information technique mais sont rarement intéressés par une information d'ordre commerciale telle que celle proposée aux entreprises. Ils sont plus sensibles à une information technique et généraliste sur le territoire leur permettant de qualifier son profil concurrentiel, ses dynamiques et d'identifier les sources d'informations qu'ils pourront éventuellement utiliser en cas de nécessité.

Cette démarche transversale est d'autant plus importante que le nombre de segments ciblés est important.

On verra ultérieurement que les actions mises en place pour toucher relèvent essentiellement du champ des politiques d'influence visant, à travers la diffusion

d'informations, à les transformer en vecteur de notoriété du territoire, voire même en prescripteur.

#### **4.2.6 Le choix d'une marque territoriale**

On a pu constater depuis plusieurs années que les territoires innovent dans le domaine des marques et développent ce que l'on pourrait appeler des politiques de marque ou « city branding ». L'objectif, à travers la marque territoriale, est de créer de la valeur pour les « clients visés » mais aussi pour l'offreur territorial.

Pour un territoire, la création d'une marque est un moment stratégique, pas toujours nécessaire, car cette décision est fortement engageante pour l'avenir du fait des dépenses d'investissement et de fonctionnement nécessaires pour s'imposer sur le marché.

##### **La définition du capital marque dans la littérature marketing**

Pour Philippe Jourdan, « le capital marque réside dans l'information que dispense la marque qui complète celle que délivrent les autres caractéristique, intrinsèques ou extrinsèques, du produit ou bien se substitue à elle. Elle se traduit par une utilité spécifique de la marque dénommée capital marque ».

Source : Revue Française de marketing, mars 2008

A travers le nom de marque, les territoires s'expriment, parlent de leur originalité et de leur compétitivité. La politique de marque peut donc servir de support à la stratégie de positionnement.

Plusieurs objectifs sont possibles :

- valoriser des espaces touristiques;
- valoriser des produits ou services;
- valoriser des lieux, infrastructures ou événements;
- valoriser une démarche de qualité;
- valoriser un territoire de façon multidimensionnelle.

Les marques territoriales permettent également de favoriser l'action collective c'est à dire rassembler les acteurs économiques et territoriaux derrière une « marque ombrelle » collective, et donc distincte d'un acteur donné. Les pôles de compétitivité sont tous entrés très rapidement dans cette logique de marque.

### **Une marque, pas un nom !**

Bien des agences confondent dénomination et marque, ou pensent que la création d'un nom suffira à créer une dynamique de marque. Si le choix d'un nom est bien entendu stratégique et doit résulter d'une solide étude préalable, il n'est pas une fin en soi.

La marque territoriale est un ensemble d'attributs : dénomination + identité + baseline + messages... .. véhiculant des valeurs et caractéristiques précises, à destination d'une ou plusieurs cibles définies, qui comprennent et acceptent ces valeurs. Très souvent, un seul de ces attributs prend dans les projets une dimension stratégique démesurée. Mais seul l'ensemble des attributs forme une marque et lui confère une vraie cohérence, un véritable équilibre.

Source : <http://territoires.blogs.com/>

Les marques territoriales se multiplient dans le monde mais aussi en France. En voici quelques exemples illustratifs : ONLY LYON (Grand Lyon); l'amsterdam (Ville d'Amsterdam); Savoie Montblanc (tourisme, Savoie et Haute Savoie); Cap Digital (Contenus numériques, Ile-de-France); Seine saint Denis, the place to be (développement économique, Seine-saint-Denis); Totally London (tourisme, Londres), Norlanda (filiale nautique, Caen), etc.

### **Nom de code « Norlanda », Caen, France**

Le programme «Norlanda», lancé en 2004, a pour ambition d'accélérer la reconquête économique d'un espace portuaire au fort potentiel situé le long du canal entre Caen et la mer et, in fine, doper sensiblement la filière nautique locale en attirant les investisseurs. Derrière ce programme se trouve une dizaine de partenaires motivés par le développement de la filière nautique dans cet espace et mettant en œuvre des actions au service de cette ambition. Parmi elles, un plan marketing a été élaboré afin de prospecter quatre segments d'entreprises de la filière nautique. L'agence de développement de la Communauté d'agglomération de Caen, Synergia, est en charge de la coordination de ce programme.

Sources : [www.norlanda.fr](http://www.norlanda.fr) et [www.synergia.fr](http://www.synergia.fr)

Les marques territoriales concernent aussi des outils au service du marketing et du développement économique à l'image d'econovista qui propose une gamme de services professionnels spécifiques sur Internet (cf. encadré).

**Econovista® Paris Region, la marque collective d'un média cartographique innovant sur l'Ile-de-France**

[Econovista®](#) est une marque créée en 2005 afin d'offrir un ensemble d'outils et services proposés par 17 partenaires d'Ile-de-France (ARD, Conseil Régional d'Ile-de-France, CCIP, CRCI, CRT, Port Autonome de Paris, ADP, Caisse des Dépôts et Consignations, IAURIF, Paris Développement, Seine et Marne Développement, Conseil Général des Yvelines, Agence pour l'Economie en Essonne, Conseil Général des Hauts de Seine, Comex 93, Agence de développement du Val de Marne, CEEVO 95). L'ARD assure la coordination globale d'Econovista® pour le compte de ce collectif.

Econovista® permet aux utilisateurs, grâce à un média cartographique reconnu innovant à l'échelle européenne ([Marketing Award](#) obtenu à la WIC de La Baule en 2005), de découvrir gratuitement sur Internet les ressources économiques et territoriales d'Ile-de-France et de télécharger les informations économiques mutualisés entre les 16 partenaires. Une carte papier, qui synthétise ces informations, est également disponible au format poster. (16 000 exemplaires diffusés en 18 mois pour l'édition 2007).

Lancée en Juillet 2007, la seconde version d'Econovista a reçu un accueil très favorable des utilisateurs. Le site compte désormais 5 000 visiteurs par mois dont 2 500 visiteurs uniques. 600 personnes utilisent très régulièrement econovista, soit plus de 5 fois par mois. Le temps moyen passé sur le site s'approche des 14 minutes.

Sources : ARD Ile-de-France

Dans la méthode proposée dans ce guide, la politique de marque viendra en appui des stratégies de positionnement qui auront été définies.

## 5. Séquence 3 : dresser son plan d'actions

*« Les plans ne sont rien; c'est la planification qui compte. »*  
Dwight David Eisenhower

Une fois la stratégie et les objectifs établis, le positionnement du territoire réalisé, cette 3<sup>ème</sup> séquence marque le passage à la phase de « marketing opérationnel ». Elle comporte deux étapes :

- construire « sa partition » par le mix marketing (étape 8) ;
- planifier pour optimiser : le rôle du plan d'actions (étape 9).

Il va s'agir de construire, piloter et coordonner un plan d'actions répondant aux priorités précédemment définies. Ceci consiste également à déterminer les moyens et l'organisation à mettre en place.

### 5.1 Etape 8 : Construire « sa partition » par le mix marketing

Cette huitième étape est extrêmement opérationnelle puisqu'il s'agit de construire le plan marketing du territoire.

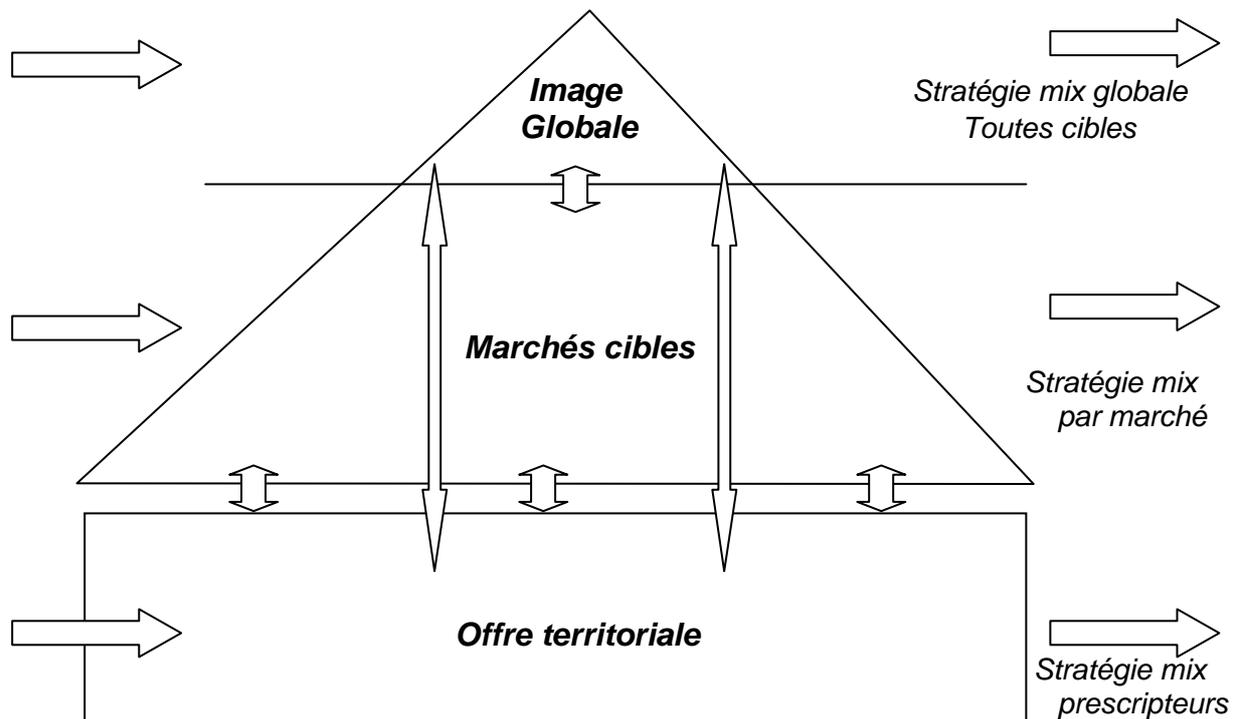
On détaillera, en préalable (section 5.1.1), les 8 variables de marketing mix que nous proposons de retenir dans la démarche de marketing territorial.

Par la suite, on s'intéressera à définir les stratégies de marketing mix adaptées à chacun des choix de positionnement retenus dans l'étape 7 (cf. graphique ci-après) :

- le marketing mix pour chaque segment de marché (section 5.1.2) ;
- le marketing mix de l'offre territoriale auprès des prescripteurs (section 5.1.3) ;
- le marketing mix de la politique de communication auprès de toutes les cibles retenues (section 5.1.4).

Enfin, on pourra finaliser cette 8<sup>ème</sup> étape par la mise en cohérence des actions proposées pour répondre aux 3 choix de positionnement (section 5.1.5).

## Les 3 stratégies de marketing mix



### 5.1.1 Les variables du mix marketing territorial

La définition d'une stratégie de conquête des marchés passera par la mise en œuvre d'actions qui doivent être combinées pour gagner en efficacité et impact. Historiquement, le marketing opérationnel définissait 4 catégories d'actions possibles : Prix, Produit, Placement et Promotion (règle des « 4 P »). Aujourd'hui, le nombre d'axes s'est accru dans la littérature marketing. Nous en proposerons 8 en matière de marketing territorial, tous n'ayant pas d'ailleurs la même importance. Le mixage de ces actions au sein de la stratégie marketing se dénomme « mix-marketing ».

Ces 8 variables s'analyseront au regard des segments visés et des zones géographiques.

- **Les 8 variables du mix marketing territorial**

Pour construire son plan d'action marketing, on s'appuiera sur 8 variables : les « 7 P » auxquels on ajoutera le « I » d'Influencer.

Les 8 variables suivantes du mix marketing territorial sont particulièrement utiles pour construire le plan d'actions adapté à chacune des cibles retenues : Produit, Prix, Promotion, Placement, Pouvoir politique, Opinion publique, Plaisir du client et Influence. Les deux premières concernent l'offre que le territoire va faire à ses clients potentiels. Les deux suivantes visent à stimuler directement les résultats en matière

d'attractivité. Les 4 dernières variables sont des moyens d'actions qui vont contribuer à stimuler indirectement la demande.

- **La politique du couple « Produit territorial / Services »** consiste, pour répondre aux attentes des clients, à organiser la mise en valeur de l'offre territoriale en association avec une gamme de services. Il va s'agir tout d'abord de promouvoir les performances et avantages de l'environnement d'affaires proposé par le territoire. On utilisera les résultats de l'analyse Cerise Revait® qui ont permis d'identifier les atouts comparatifs face aux concurrents (cf. étapes 4 et 5). Il s'agira, ultérieurement, de transformer ces atouts en arguments de vente du territoire. A cette démarche de mise en valeur des avantages comparatifs de l'offre, on associera les prestations de services proposées par le territoire aux cibles visées. On retrouve ici les services classiques des agences de développement aux investisseurs (services à l'implantation, recherche de partenaires, identifications de sites d'implantation, recherche d'aides publiques, service « après-vente », etc.), mais aussi leurs nouvelles prestations, souvent plus sophistiquée et collaboratives (cf. encadré). Les services à prendre en compte recouvrent également ceux proposés par les partenaires de l'agence de développement, et même, plus généralement certaines prestations offertes par des sociétés privées dans la région (service spécifique de relocalisation immobilier par exemple). L'offre des pôles de compétitivité est également importante à intégrer. Il est important de noter que l'on va s'intéresser prioritairement au couple « offre territoriale / services associés » tel qu'il est perçu par le client, plutôt que par les offreurs.

#### **Exemples de nouveaux services proposés aux investisseurs**

En plus des services « classiques » à la localisation et de la mobilisation d'aides publiques, de nouveaux services sont offerts aux investisseurs afin de faciliter leurs prises de décisions tels que :

- une offre d'hébergement dans des incubateurs d'entreprises internationales. Ces incubateurs facilitent l'hébergement temporaire d'une équipe projet en charge de tester l'implantation d'une entreprise dans un territoire. On y trouve les services classiques d'une pépinière d'entreprise, mais dédié à des entrepreneurs étrangers. Certains projets sont très audacieux et complets comme *l'Invest Korea Plaza* de Séoul ([www.ikp.or.kr](http://www.ikp.or.kr)). Parfois, les formalités administratives peuvent être extrêmement réduites (Orly International). Dans d'autres cas, les structures s'adressent prioritairement à des entrepreneurs issus de pays précis (Espagne pour le Centro del Negocios de Rungis, « Inde - Chine et Mexique » pour Londres à travers le programme *Touchdown London*<sup>11</sup>) ;

- des « welcome package » fondés sur des prestations de services d'accompagnement à l'implantation associant services gratuits et payants couplés ou pas avec une offre d'hébergement (Lyon, Munich, Stuttgart, etc.). Le *Business Location Center* de Berlin propose ainsi un pack comprenant une offre de services, un hébergement pour l'entreprise et un hébergement pour le salarié expatrié pour un coût forfaitaire à partir de 2 400 euros pour 3 mois (prix constaté en mars 2008) ;

<sup>11</sup> [http://www.thinklondon.com/dynamic/downloads/think\\_london\\_services/](http://www.thinklondon.com/dynamic/downloads/think_london_services/)

- des services d'accueil tournés également vers l'accueil des travailleurs étrangers afin de faciliter les démarches de l'entreprise, des salariés concernés et de leurs conjoints (Montréal, Séoul, Londres) ;
- des outils de cartographie économique en ligne proposant des services professionnels tels que la visite en 3D de Berlin ou la découverte approfondie du potentiel économique de l'Ile-de-France à travers l'offre [www.econovista.com](http://www.econovista.com) ; etc.
- etc.

- **La politique de Prix** consiste souvent à influencer directement ou indirectement sur les coûts d'investissement initiaux, voire sur les coûts de fonctionnement. La politique de prix est plus complexe à définir pour un territoire que pour une entreprise. Il est difficile techniquement et budgétairement d'agir sur le coût des espaces et des services. Dans ce contexte, le marketeur territorial n'a pas les moyens de tenir une politique de prix au sens de celle susceptible d'être mise en œuvre par les entreprises. Il n'agit qu'à la marge et dans la plupart des cas, son degré d'action est faible. Ainsi, il n'est possible d'agir que sur certains niveaux de coûts présents sur le territoire à travers des politiques de services gratuits ou subventionnés, d'immobilier à prix préférentiel, de subventions spécifiques, de crédits d'impôts, d'avances remboursables, de prestations de services négociées dans le cadre de « welcome package », etc. Cette gamme d'actions est par ailleurs de plus en plus encadrée par les règles européennes, même si des régimes dérogatoires existent. La politique marketing ne recherchera pas toujours à jouer la carte des « prix bas ». Au contraire, on peut même exploiter la valeur de la marque pour justifier des prix élevés (cf. Stockholm comme localisation « haut de gamme »).

#### **La concurrence par les prix, à ne pas négliger**

L'élargissement des frontières de l'Europe par l'intégration de nouveaux entrants a fortement perturbé le jeu concurrentiel entre les villes et les régions par les prix. La compétitivité prix mise en avant par certaines régions périphériques ou rurales d'Europe de l'Ouest vis-à-vis des grandes régions urbaines s'est vue dépréciée avec l'arrivée de nouvelles régions européennes proposant aux entreprises des coûts d'installation et de fonctionnement nettement inférieurs.

Dans le même temps, certains régimes fiscaux proposés par des Etats européens jouent un rôle important pour attirer des fonctions à haute valeur ajoutée. C'est le cas pour certains quartiers généraux qui bénéficient de régimes attractifs aux Pays Bas, en Belgique et en Suisse. Le transfert du Quartier général européen de Yahoo de Londres à Genève illustre les effets de cette concurrence fiscale.

Dans certains territoires français, les avantages compétitifs proposés aux entreprises peuvent jouer un rôle important dans la décision : zones PAT, ZFU, crédit d'impôt recherche, etc.

- **La politique de Promotion** et de communication territoriale. Il s'agit des moyens explicites ou implicites utilisés pour retenir l'attention de la demande potentielle. Les outils de communication sont nombreux et peuvent être classés en cinq catégories (Kotler, Keller, Dubois, Manceau, 2006) : la publicité (messages TV, presse, radio, brochures, posters,

présentoirs, films, site Internet,...), la stimulation des décisions (jeux et concours, animations, stands, etc.), le parrainage et la communication événementielle (promotion d'une cause, d'un événement sportif, culturel, économique), les relations publiques (dossiers de presse, communiqués, interviews, événements) et le marketing direct (catalogues, mailings, magazines, télémarketing, e-mailings, etc.). Ces actions contribuent aussi à créer et entretenir le capital marque du territoire.

### **Les magazines à vocation de promotion économique**

Les magazines à vocation de promotion économique tiennent aujourd'hui une place importante dans la gamme des outils au service de la promotion économique d'un territoire. Complémentaires des brochures et plaquettes, ces magazines permettent, sous un format agréable, de véhiculer de nombreux messages sur les atouts d'un territoire avec force d'illustrations, photos et témoignages.

Ces outils sont utilisés à toutes échelles géographiques (du local au national) avec des logiques de positionnement qui peuvent varier.

Certains magazines restent au format papier (proposés aussi en téléchargement), tandis que d'autres sont véhiculés à travers des newsletters électroniques ou des blogs. Dans ce second cas, on pourra noter le développement de newsletters et blogs thématiques, souvent axées sur la mise en avant d'une filière économique dans un territoire.

A titre d'exemples, on citera les magazines au format papier de la Seine-saint Denis (« Bienvenue en Seine – saint – Denis » du Comex 93) et de l'Île-de-France (Paris Region Magazine de l'ARD Île-de-France), ou encore les blogs thématiques (webzines) proposés par l'agence de développement Ouest-Atlantique.

Plus sur : <http://marketing-territorial.over-blog.com>

- **La politique de Placement** : distribution et vente. On va s'intéresser ici aux choix possibles afin de rendre l'offre territoriale accessible aux clients, notamment à travers l'intensification des efforts des équipes commerciales. Ceci renvoie tout d'abord au choix d'un mode d'organisation des équipes chargées de la promotion-prospection d'activités économiques : création d'une équipe « commerciale », utilisation des services de consultants, création d'un réseau de vente appuyé sur des lieux (antennes d'une agence à l'étranger par exemple), utilisation d'un réseau partenaire (Etat, Région), profil de compétences des chargés d'affaires embauchés (spécialistes sectoriels, spécialistes pays, experts, généralistes, ...), etc. Pour mener une action à l'international, la présence et l'efficacité d'un réseau commercial sont également stratégiques. Pour la prospection d'investisseurs étrangers, de multiples réseaux existent. Aux réseaux mis en place par les agences nationales, s'ajoutent aujourd'hui des réseaux opérés par les collectivités territoriales, chambres de commerce, agences de développement, etc. En fonction des effets d'opportunité liés aux réseaux déjà en place, des stratégies particulières se développent. Au-delà du mode d'organisation des équipes commerciales, il va s'agir aussi de choisir les actions clés de la politique de prospection (présence sur salons, mailing et e-mailing, road-show, etc.), ceci en lien avec les outils de promotion. Cette activité de « placement »

est souvent au cœur de l'activité des agences de développement en charge d'attirer des entreprises sur le territoire. A noter que pour certains auteurs<sup>12</sup> cette politique de placement inclue également le volet infrastructures c'est-à-dire la capacité à rendre le territoire accessible aux clients potentiels.

- **La politique s'appuyant sur le Pouvoir politique local** : il va s'agir ici d'utiliser l'action politique en appui à la mise en œuvre de la politique marketing. L'exemple le plus connu de cette pratique tient à l'utilisation d'élus pour des opérations de lobbying, des tournées (« *roads-shows* »), des réceptifs presse ou lors de manifestations de promotion économique. C'est ainsi que le salon de l'immobilier d'entreprise MIPIM est devenu un lieu prisé par les élus qui y viennent promouvoir tous les ans les projets économiques et urbains de leurs agglomérations. Les coopérations économiques tissées par des institutions publiques avec d'autres métropoles ou régions peuvent également servir de base à la construction d'actions spécifiques. Enfin, il n'est pas rare que les élus soient fortement mobilisés pour soutenir l'accueil d'événements économiques, culturels ou spécifiques. Cette implication permet au marketeur territorial de mobiliser les outils de communication institutionnels des élus au bénéfice de ses actions.
- **La politique s'appuyant sur l'Opinion Publique** recouvre les actions de sensibilisation menées en direction ou avec le grand public. On pourra ainsi utiliser les mouvements de l'opinion publique pour conforter des messages marketing. Ainsi, l'appétence de certaines populations pour les nouveaux usages des technologies de l'information ou les énergies vertes est ainsi régulièrement exploitée par les pays et régions du Nord de l'Europe en soutien de leurs politiques d'attractivité. Cette politique consiste également à promouvoir les qualités de son territoire auprès de ses habitants et ses actifs afin de les impliquer dans la politique d'attractivité menée, notamment en les « transformant » en ambassadeurs et prescripteurs du territoire.
- **La politique fondée sur le Plaisir du Client** consiste à « être à l'écoute » des forces économiques déjà présentes afin de satisfaire leurs attentes et obtenir ainsi leur fidélité. Cette politique recouvre un ensemble d'outils destinés à obtenir cette fidélité au territoire : clubs, rencontres régulières, informations personnalisées, club d'ambassadeurs du territoire, visites régulières, service en charge de la gestion de grands comptes, services personnalisés, etc. L'activité de « service après-vente » menée par les agences de développement auprès des investisseurs récemment implantés relève de ce type d'action. Ces actions de fidélisation rencontrent un succès croissant du fait de l'évolution de certains marchés qui poussent les territoires à accentuer leurs efforts en faveur de la fidélisation des entreprises plutôt que de se polariser sur la prospection de nouvelles activités de plus en plus difficiles à attirer.

---

<sup>12</sup> Voir notamment l'ouvrage de Kotler, Haider et Rein (1993).

- **La politique d'Influence** comprend l'ensemble des actions destinées à convaincre le réseau d'accompagnement des entreprises (chambres consulaires, consultants, conseillers à l'internationalisation, organismes publics, experts, « hommes d'influence », etc.) des avantages du territoire. On va chercher à modifier les visions et comportements individuels ou collectifs des acteurs pour soutenir et développer le territoire, mais aussi mobiliser des soutiens (Thibault, 2006). Cette politique d'influence peut, parfois, paraître superflue. En fait, elle est essentielle. En effet, la décision prise en faveur ou défaveur d'un lieu s'appuie sur la mobilisation de réseaux (professionnel, gouvernemental, amical, associatif, etc.) autour du décideur. C'est pourquoi il est essentiel de « sensibiliser » ce réseau doit être sensibilisé aux « charmes économiques » du territoire promu. C'est une stratégie d'image, mais aussi et surtout une stratégie d'influence qui renvoie à des outils et méthodes d'intelligence économique et de lobbying. De l'avis des spécialistes, cet écosystème autour des acteurs économiques est assez peu sensible aux outils de communication fondés sur de la séduction. Ses membres recherchent d'abord une information objective, « traçable » et factuelle. L'argumentation doit s'appuyer sur la valorisation du territoire dans son ensemble, ses filières mais aussi des atouts de son offre territoriale.

- ***La définition des axes stratégiques du mix marketing***

Dans toute stratégie marketing, les 8 variables précédentes du mix marketing peuvent être présentes et jouer chacune un rôle utile ; mais elles n'auront pas pour autant une place identique. Certaines d'entre elles joueront un rôle dominant, notamment lorsqu'elles permettront de donner à la stratégie marketing un avantage concurrentiel. C'est pourquoi, avant de formuler de manière précise sa politique, le marketeur territorial va devoir définir la place respective de chacune d'entre elles.

Plus précisément, il s'agira de pouvoir choisir parmi huit familles de stratégie marketing :

- Le marketing mix axé sur la politique de produit. Ici on va mettre en avant les spécificités du produit territorial et des services associés. Ceci signifie que l'on va accentuer au sein de la stratégie marketing la mise en avant du couple « produit / services ». Les avantages comparatifs des territoires seront promus, par exemple par la mise en avant de compétences particulièrement reconnues, d'équipements particuliers tels que des plateformes technologiques, des réseaux à haut débit, etc. On pourra également valoriser les services programmés par les agences notamment lorsqu'ils affirment une nette différenciation face à la concurrence. Les autres critères de marketing mix sont plus atténués. La région emblématique de cette politique est certainement Stockholm qui justifie les coûts élevés d'une implantation dans la capitale suédoise par la mise en avant d'un environnement d'affaires particulièrement porteur pour identifier et tester les marchés d'avenir. C'est particulièrement le cas pour les usages des technologies de l'information dont les marketeurs suédois vantent les usages avancés de la population locale.

- o Le marketing mix axé sur la politique de prix va lui s'appuyer essentiellement sur la compétitivité prix des facteurs de production (travail et capital). Des incitations fiscales particulièrement compétitives peuvent également être promues. Ce fut le cas pour les Pays-Bas ou la Suisse pour l'accueil de quartiers généraux C'est le cas de certaines villes de l'Europe de l'Est et plus généralement de nombreuses zones de Chine et du Sud-Est asiatique.
- o Le marketing mix axé sur politique de placement ou force de vente va consister à concentrer ses moyens sur la puissance commerciale notamment pour aller au contact des prospects et dépasser ses concurrents. En support de cette stratégie, on mobilisera les 7 autres critères. Cette stratégie, dite également "push", est mise en œuvre par l'AFII qui a accentué son réseau commercial depuis 2006.
- o Le marketing mix axé sur la marque et la politique de communication va se fonder sur une politique de séduction internationale afin de créer de la notoriété. C'est une stratégie que l'on peut qualifier de « pull ». La ville de Barcelone ou l'émirat de Dubaï s'inscrivent dans cette perspective.
- o Le marketing mix axé sur le pouvoir politique local est plus rare. Il peut s'agir d'une politique très ciblée vers des instances politiques nationales ou européennes afin de satisfaire des objectifs très particuliers. Par exemple, l'accueil d'activités publiques délocalisées ou d'un grand équipement public.
- o Le marketing mix fondée sur l'opinion publique recouvre une stratégie destinée à promouvoir l'attractivité d'un territoire à une population qui peut être jugée comme insuffisamment réceptive à cette idée et donc être un frein à une politique ultérieure tournée vers l'extérieur.
- o Le marketing mix de fidélisation va consister à mobiliser une part importante des moyens afin d'obtenir la fidélité des entreprises présentes.
- o Le marketing mix d'influence se caractérise par une stratégie qui privilégie les actions à destination des prescripteurs et relais d'opinion. Elle s'avère stratégique lorsque le territoire cherche à attirer des talents, investisseurs financiers, créatifs, etc.

- ***La gamme possible des actions***

Les actions possibles en matière de marketing territorial sont extrêmement nombreuses et peuvent être distinguées entre celles relevant d'une utilisation dans les médias ou le « hors médias ».

La campagne de communication médias renvoie généralement à un objectif de promotion généraliste ou ciblée sur un marché précis. On distingue généralement 5 catégories de supports (cf. tableau 8).

**Tableau 8 : Les supports de communication Médias**

| Support    | Objectifs  | Caractéristiques  | Exemples  |
|------------|--|---|---|
| Presse     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer une image</li> <li>- Construire une marque</li> <li>- Occuper le terrain</li> </ul>              | Choisir le support en fonction de son positionnement                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presse quotidienne</li> <li>Presse périodique</li> <li>Presse gratuite</li> </ul>  |
| Radio      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la notoriété</li> <li>- Occuper le terrain</li> </ul>  | Immédiateté et réactivité   | BFM, radio classique, Europe 1, BBC, VOA  |
| Télévision | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la notoriété</li> <li>- Développer image marque</li> <li>- Attirer vers image de marque</li> </ul> | La sélection du média TV est fonction de la chaîne, de l'émission et de l'horaire | TF1, France 2, France 5, ABC, CNN.  |
| Affichage  | Créer de la notoriété et du trafic   | Souplesse d'utilisation par région et par ville                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Panneaux publicitaires 4 x 3 mètres</li> <li>Nouveaux panneaux 16/9eme</li> <li>Panneaux de mobilier urbain et affichage mobile</li> </ul> |
| Cinéma     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la notoriété</li> <li>- Etre un vecteur d'image</li> </ul>   | Média de complément Forte sélectivité des cibles                                  | MK2, Paramount, Pathé, Gaumont, ...   |

Source : N. van Laethem, 2005

Les marketeurs territoriaux combinent généralement ces supports dans le cadre d'un plan média, à l'instar de la campagne menée par le Loiret (cf. encadré).

**La campagne d'image « Le Loiret vous réussit » menée en 2007**

Le Conseil général du Loiret a mené en 2007 une campagne d'image orchestrée par W&Cie. Le dispositif comprenait de l'affichage (Métro et RER parisien), de la presse et des déclinaisons web. Par ailleurs le Loiret s'est doté d'une nouvelle identité visuelle qui signera les prises de parole du territoire – mais qui n'est pas utilisée pour celle du Conseil général – et d'une nouvelle signature : "Le Loiret vous réussit". Un site Internet ([www.leloiretvousreussit.com](http://www.leloiretvousreussit.com)) a complété le dispositif.

La campagne s'est déroulée en deux temps : touristique en mai 2007 et économique en septembre 2007. Selon le magazine Stratégies, cette campagne disposait d'un budget de 1,8 million d'euros.

La plupart des agences mettent en œuvre des actions de marketing territorial qualifiées de « hors médias » pour toucher leurs cibles. L'éventail des choix est

important comme l'on peut s'en rendre compte en visitant le salon du MIPIM. Les actions possibles peuvent être classées en 10 catégories principales (cf. tableau 9).

**Tableau 9 : Les actions Hors Médias**

| <b>Supports</b>                           | <b>Objectifs</b>   | <b>Exemples</b>  |
|---|--|--|
| Événementiel                              | Créer et développer une marque territoriale<br>Provoquer adhésion et identification de la marque; action de type « pull »<br>Promotion ciblée du territoire et Prospection | Sponsoring, grandes manifestations, partenariat; colloques, forum, festival, séminaires à l'étranger, opérations dans les gares, trains TGV ou aéroports, journées « portes ouvertes », etc. |
| Relations Presse                          | Créer et développer une marque territoriale<br>Promotion généraliste ou ciblée   | Point presse dans un événement, point presse spécifique sur des résultats ou actions, etc.   |
| Salons et congrès professionnels          | Promotion ciblée<br>Prospection  | Stand individuel ou collectif, actions de prospection d'entreprises, conférences, animations, convention d'affaires, goodies, etc.   |
| Matériel promotionnel                     | Fidéliser, conquérir<br>Action de type « pull »  | Catalogues, argumentaires, brochures et plaquettes; lettres; magazines territoriaux, kit de communication, cadeaux de bienvenue, etc.  |
| Road - Shows                              | Promotion ciblée<br>prospection  | Tournées dans d'autres régions, visites d'entreprises et centres de recherche, accueil de délégations spécifiques  |
| Diminution du coût du produit territorial | Faire investir et « tester le marché »   | Aides financières spécifiques à durée limitée, avances remboursables, etc.   |
| Prospection ciblée                        | prospection  | Intelligence économique (identification prospects), actions directes vers prospects  |
| Marketing direct                          | Conquérir de nouveaux investisseurs; fidéliser les nouveaux arrivés; entretenir des relations de long terme  | Mailing; newsletter; fax mailing; e-mailing  |
| Internet                                  | Attirer, conquérir, fidéliser  | Sites Internet et blogs, référencement, affiliation; bandeaux; bannière, marketing viral, Internet 3D  |
| Suivi de groupes cibles                   | Fidéliser  | Club d'entreprises, gamme de services post-implantation, etc.  |
| Incubation d'entreprises                  | Attirer, faire tester le marché  | Incubateurs pour entrepreneurs étrangers, Services « hors murs », etc.   |

- **Exemple : la présence de l'Ile-de-France au MIPIM**

Depuis plusieurs années, sous l'impulsion de l'ARD Ile-de-France, les territoires d'Ile-de-France et certains acteurs économiques (Port autonome de Paris, ADP, cabinets privés, etc.) sont fédérés sous une bannière commune au MIPIM « *Paris Region : Your Business is Capital* ». Au delà du slogan et du regroupement sous un même stand, cette démarche est particulièrement exemplaire car elle permet à ces acteurs de se promouvoir collectivement à travers des outils collectifs tout en menant leurs propres actions individuelles en direction des visiteurs attirés. Cette démarche a permis de développer la fréquentation puisqu'en 2007 près d'un visiteur du salon sur deux connaissait le Stand Paris Region avant d'arriver au salon. 15 000 visiteurs sont venus sur cet espace durant les 4 jours du MIPIM dont 3 sur 4 avec l'objectif de recueillir des informations et développer des contacts.

### **5.1.2 Définir la stratégie mix par segment de marché**

Au cœur de la stratégie de mix marketing territorial, se trouvent les segments de marché ciblés et pour lesquels des actions stratégiques doivent être menées.

Cette activité recouvre sept sous-étapes successives :

- rappeler les orientations stratégiques et définir l'horizon de programmation ;
- définir les zones géographiques prioritaires ;
- affiner les cibles pour chacune des zones géographiques ;
- créer des arguments pour chacune des cibles ;
- concrétiser les objectifs stratégiques par le marketing mix ;
- poursuivre sa stratégie de marketing mix d'attaque des marchés par l'identification des actions prioritaires ;
- finaliser le choix des actions prioritaires.

#### **5.1.2.1 Rappeler les orientations stratégiques et définir l'horizon de programmation**

- ***Poser les bonnes bases et rappeler les orientations stratégiques***

Pour chaque segment de marché retenu, il est nécessaire de définir une feuille de route qui commence par le rappel des axes stratégiques retenus pour le positionnement (cf. tableau 10). Sur cette base, et à partir des éléments rassemblés lors des étapes 1 à 5, on rappellera également les éléments clés à mettre en avant sur quatre dimensions : attrait des marchés, opportunités de l'environnement, avantages retenus de l'offre territoriale et compétitivité-prix. Enfin, la promesse faite sera rappelée (cf. 4.2.4).

**Tableau 10 : Grille de synthèse du discours marketing par segment**

| <i>Rappel axe strat par segment de marché</i> | <i>Attrait des marchés à mettre en avant</i> | <i>Opportunités retenues de l'environnement</i> | <i>Avantages retenus de l'offre territoriale</i> | <i>Compétitivité prix retenue</i> | <i>Synthèse : la promesse</i> |
|---|--|---|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| Segment 1                                     |  |   |  |                                   |                               |
| Segment 2                                     |  |   |  |                                   |                               |
| (...)   |  |   |  |                                   |                               |
| Segment n                                     |  |   |  |                                   |                               |

Source : auteur d'après F. Hatem, 2007.

- **Définir l'horizon des actions**

Une fois posé le rappel des orientations stratégiques, il sera nécessaire de définir l'horizon temporel des actions marketing à construire. Généralement le calendrier retenu de préparation est celui de l'année, période jugée souvent trop courte pour construire des actions efficaces. La devise marketing « la réputation c'est la répétition » s'applique à ce stade, c'est pourquoi il est préférable de se donner un horizon de programmation des actions plus lointain (3 ans), mais en se fixant des modes d'ajustements des actions dans le temps. Par exemple, certaines actions peuvent être retenues à l'horizon de trois ans, d'autres pouvant faire l'objet d'une programmation annuelle.

### 5.1.2.2 Définir les zones géographiques prioritaires

Pour chacun des segments retenus précédemment, on définira les zones géographiques à privilégier pour les actions. A partir du découpage proposé par le Mercator®, les zones géographiques peuvent être détaillées en six catégories :

- la niche : c'est un marché restreint qui peut être, soit limité à une zone géographique restreinte (par exemple, l'industrie du cinéma à Los Angeles), soit dispersé à travers le monde (entrepreneurs d'entreprises de biotechnologie, établissements d'enseignement supérieur, prix Nobel de physique).
- Les marchés locaux ou régionaux : c'est un marché restreint à l'échelle d'une région ou d'un département d'un même pays (par exemple : les entreprises implantées en Ile-de-France sont souvent prospectées par les autres régions françaises).
- Les marchés nationaux ont des caractéristiques propres à chaque pays qui s'expliquent par de multiples raisons. Un territoire peut mener des actions marketing sur ces différents marchés mais avec des adaptations pour

chacun des pays. L'agence de développement de la Jordanie a défini une stratégie de promotion prospection en direction de plusieurs pays dont la France.

- Le marché européen peut dans certains cas faire l'objet d'une stratégie marketing uniforme ;
- Les marchés sub-régionaux correspondent aux grandes zones économiques mondiales correspondant à des marchés relativement homogènes : pays de l'OCDE, ALENA, ASEAN, Union Européenne, etc. La stratégie marketing peut être déclinée pour chacune de ces grandes zones géographiques.
- Enfin, le marché global signifie une stratégie internationale indifférenciée selon les pays touchés à travers la planète. La stratégie marketing n'est pas adaptée pays par pays.

**Tableau 11 : Grille de synthèse des zones géographiques retenues**

| <i>Marchés Segments</i> | <i>Niches</i> | <i>Marchés locaux &amp; régionaux</i> | <i>Marchés nationaux</i> | <i>Marché européen</i> | <i>Marchés sub-régionaux</i> | <i>Marché global</i> |
|-------------------------|---------------|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------|----------------------|
| Segment 1               |               |                                       |                          |                        |                              |                      |
| Segment 2               |               |                                       |                          |                        |                              |                      |
| (...)                   |               |                                       |                          |                        |                              |                      |
| Segment n               |               |                                       |                          |                        |                              |                      |

Source : auteur

En remplissant le tableau précédent à partir des données rassemblées lors de l'analyse de marché (étape 2), le marketeur territorial doit être en mesure d'identifier la liste des zones géographiques à retenir comme prioritaires pour chaque marché.

### 5.1.2.3 Affiner les cibles pour chacune des zones géographiques

Pour chacune des zones géographiques privilégiées par segment de marché, il s'agit désormais de préciser les cibles. Par exemple, un territoire ayant choisi de cibler l'industrie automobile peut privilégier la prospection de constructeurs en Allemagne et d'équipementiers en Chine.

**Tableau 12 : Grille de synthèse des cibles dans les zones géographiques retenues**

| <i>Marchés Segments</i> | <i>Niches</i> | <i>Marché local &amp; régional</i> | <i>Marché national</i> | <i>Marché européen</i> | <i>Marché sub-régionaux</i> | <i>Marché global</i> |
|-------------------------|---------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Segment 1               | Oui / Non     | Affinage des cibles                | Affinage des cibles    | Affinage des cibles    | Affinage des cibles         | Affinage des cibles  |
| Segment 2               | Oui / Non     | Affinage des cibles                | Affinage des cibles    | Affinage des cibles    | Affinage des cibles         | Affinage des cibles  |
| (...)                   | ...           | ...                                | ...                    | ...                    | ...                         | ...                  |
| Segment n               | Oui / Non     | Affinage des cibles                | Affinage des cibles    | Affinage des cibles    | Affinage des cibles         | Affinage des cibles  |

Source : auteur

Parmi les exemples relevés en France de cette pratique de ciblage, celui de Limousin Expansion est particulièrement intéressant. En effet, cette agence financée par le Conseil régional du Limousin est un acteur important du milieu économique. Parmi ses actions phares, se trouve le programme APOGEE qui comprend différents services proposés aux porteurs de projets de créations d'entreprises imaginées dans d'autres régions françaises. Pour atteindre l'objectif fixé par le Conseil régional de 72 entreprises détectées au minimum et accompagnées en 2007, l'agence a déployé de nombreuses actions pour identifier des porteurs de projets situés dans d'autres régions françaises. Parmi elles, l'agence a mené des actions de prospection auprès des bénéficiaires de soutiens publics localisés dans d'autres régions françaises.

#### **5.1.2.4 Créer des arguments pour chacune des cibles**

Pour chacun des segments retenus (tableau 8), et à partir des éléments rassemblés dans le 5.1.1, il sera nécessaire de construire une argumentation solide (cf. encadré) en faveur du territoire, celle-ci pouvant être adaptée par zone géographique.

**Elaborer son argumentation spécifique par cible**

Pour convaincre un acteur économique de choisir votre territoire plutôt qu'un autre, il est nécessaire de disposer d'une solide argumentation en adéquation avec les attentes des « clients ». Chaque avantage concurrentiel pouvant être utilisé ultérieurement doit être décrit selon une orientation marketing.

L'argumentation construite doit être efficace. La méthode APB (Avantages, Preuve, Bénéfices) est simple à utiliser à ce stade et se révèle efficace :

- Retenir les principaux Avantages comparatifs de l'offre territoriale pour le segment ciblé (cf. tableaux 8 et 10) ;
- Identifier les éléments de Preuve qui peuvent être mis en avant (données chiffrées, graphiques, cartographie des aménités locales, images et photos, références juridiques, témoignages, etc.) ;

- Valoriser les Bénéfices apportés par l'offre territoriale à l'entreprise (impact économique d'une aide, gain d'efficacité d'une mise en relation, effet d'adresse, etc.).

Cette argumentation ciblée devra s'articuler avec le tronc commun de la politique d'image globale et/ou la politique de marque.

Sur la base des travaux menés précédemment, on obtient le tableau de synthèse suivant :

**Tableau 13 : Grille de synthèse de l'argumentation construite pour les cibles retenues dans les zones géographiques sélectionnées**

| <i>Marchés</i><br><i>Segments</i> | <i>Zone géographique A</i>                                     | <i>Zone géographique B</i>                                     | <i>Zone géographique C</i>                                     |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Segment 1                         | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées |
| Segment 2                         | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées |
| (...)                             | ...  | ...  | ...  |
| Segment n                         | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées | Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées |

Source : auteur

### 5.1.2.5 Concrétiser les objectifs stratégiques par le marketing mix ou marketing opérationnel

- ***Croiser axes stratégiques du mix marketing avec le positionnement global***

L'axe dominant du mix marketing défini précédemment va désormais être rapproché de celui de la stratégie de positionnement afin d'affiner les orientations globales de politique de marketing opérationnel (cf. tableau 14).

**Tableau 14 : Croiser axe stratégique et 7P**

| Stratégie de Politique de | Différenciation  | Spécialisation   | Concentration   |
|---------------------------|--|--|---|
| Positionnement globale    | Rappel des éléments de positionnement global   |  |   |
| Produit                   | Traits originaux du couple « produit territorial / services »<br>Ex : Welcome package, pôles de compétitivité, universités prestigieuses, etc.                           | Avantages du territoire proposés aux activités innovantes<br>Ex : incubateur d'entreprise dédié à des investisseurs des BRIC | Mis en avant des avantages comparatifs pour garder les parts de marché.<br>Ex : mise en avant des atouts de l'offre |
| Prix                      | Niveaux de prix ou incitatifs spécifiques (ex. « zone franche »)   | Compétitivité prix du territoire pour les activités ciblées.   | Identification d'avantages spécifiques  |
| Placement                 | Création d'une équipe dédiée spécialisée sur les filières porteuses d'avenir   | Création d'une expertise forte en mesure de « dialoguer » avec les « prospects ».  | Intensification du réseau sur les sources d'investissement les plus productives                                     |
| Promotion                 | Gamme d'actions vantant le caractère exceptionnel du Territoire  | Actions ciblées de promotion.  | Actions visant à conserver sa part de marché (« <i>who else ?</i> »)  |
| Pouvoir politique         | Position politique sur un facteur important du marché  | Implication politique dans le développement des activités ciblées.   | Implication des politiques auprès des activités déjà implantées   |
| Opinion Publique          | Mouvement favorable de l'opinion public (ex ; usages de l'Internet à Stockholm) ou actions en direction de la population locale (objectif d'implication et mobilisation) | Mise en avant des mouvements positifs de l'opinion (par ex : développement durable)  | Mobilisation de l'opinion publique (What if ?)  |
| Plaisir du client         | Service après-vente spécifique, Club des entreprises implantées  | Création de clubs spécialisés, animation ciblée, etc.  | Actions renforcées  |
| Influence                 | Accentuation du message de différenciation auprès de cibles influentes   | Accentuation du message de spécialisation auprès d'un nombre restreint de cibles influentes.                                 | Accentuation du message de concentration auprès de ces cibles.  |

Source : auteur

### 5.1.2.6 Poursuivre sa stratégie marketing mix d'attaque des marchés par l'identification des actions prioritaires

Dans cette sous-étape, on va désormais, pour chacun des segments retenus, définir ses actions prioritaires. Cette sélection sera opérée en identifiant la gamme possible des actions, mais aussi en tenant compte du bilan des actions déjà menées pour profiter des effets d'expérience.

- **Construire une liste d'actions possibles classée par niveau de priorité**

Pour définir le champ des actions possibles, on va tout d'abord se fonder sur la liste des actions déjà menées avec les évaluations afférentes, liste que l'on complétera de nouvelles actions possibles. Ce travail d'identification sera mené pour chacune des 8 variables.

Bien entendu, cette première identification sera la plus conforme possible aux orientations de la stratégie marketing retenue.

**Tableau 15: Liste des actions possibles pour la stratégie mix pour chaque couple « segment de marché / cible »**

| <b>Composantes</b> | <b>Liste des tâches à effectuer et budget consacré</b>   |
|--------------------|--|
| Produit            | - rappel de l'argumentation construite pour le segment pour la cible (étapes 5.1.4)<br>- services associés   |
| Prix               | - rappel des atouts prix retenus pour la cible<br>- identification des actions et coûts  |
| Promotion          | - définition d'un plan de communication média spécifique au couple « segment de marché / cible »<br>- identification des actions et coûts  |
| Placement          | - mobilisation de l'équipe commerciale et du réseau<br>- identification des actions d'un plan de prospection et coûts<br>- gamme de services proposée aux entreprises et clients |
| Pouvoir politique  | - identification des actions de sensibilisation à mener et des actions impliquant la mobilisation des élus à des fins de promotion<br>- coûts                                    |
| Opinion Publique   | - identification des actions de sensibilisation de l'opinion publique<br>- coûts   |
| Plaisir du Client  | - Identification des actions en faveur de la fidélisation<br>- coûts   |
| Influence          | - Identification des actions d'influence<br>- coûts  |

- **Choisir les actions pour chacun des marchés**

Le travail précédent va permettre d'identifier une liste d'actions à mener que l'on pourra également regrouper en fonction de chacune de cibles et des zones géographiques (cf. tableau 16).

**Tableau 16 : Exemple de tableau de synthèse pour un segment**

| Zone géographique A |               | Zone géographique B |               |               | Toutes zones géographiques |
|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|----------------------------|
| Cible 1             | Cible 2       | Cible 1             | Cible 2       | Cible 3       | Cible 1                    |
| <i>Action</i>       | <i>Action</i> | <i>Action</i>       | <i>Action</i> | <i>Action</i> | <i>Action T.1.1</i>        |
| <i>A.1.1</i>        | <i>A.2.1</i>  | <i>B.1.1</i>        | <i>B.2.1</i>  | <i>B.3.1</i>  | <i>Action T.1.2</i>        |
| <i>Action</i>       |               | <i>Action</i>       | <i>Action</i> | <i>Action</i> |                            |
| <i>A.1.2</i>        |               | <i>B.1.2</i>        | <i>B.2.2</i>  | <i>B.3.2</i>  |                            |
| <i>Action</i>       |               | <i>Action</i>       | <i>Action</i> |               |                            |
| <i>A.1.3</i>        |               | <i>B.1.3</i>        | <i>B.2.3</i>  |               |                            |
|                     |               |                     | <i>Action</i> |               |                            |
|                     |               |                     | <i>B.2.4</i>  |               |                            |

Nota : Action codée A.1.1 correspond à l'action 1 en direction de la cible 1 de la zone géographique A.

Chaque action sera évaluée en fonction de son degré de priorité.

La démarche retenue étant par nature partenariale (cf. les 8 principes fondateurs), il est nécessaire à ce stade de préciser les acteurs impliqués action par action et le rôle de chacun. La détermination d'un leader par action est un acte essentiel à la bonne réussite du projet.

- ***Décrire chacune des actions pré-retenues***

Chaque action pourra être décrite de façon synthétique en rappelant :

- les cibles visées ;
- le budget ;
- la contribution à la stratégie et aux objectifs stratégiques (étape 6) ;
- les partenaires concernés et le pilote de l'action
- les indicateurs de suivi et d'évaluation

- ***Confronter le profil global des actions pré-retenues aux orientations stratégiques***

A ce stade, le profil des actions pré-retenues pourra être confronté à la stratégie de mix-marketing retenue (cf. tableau 14). Si l'on constate un trop fort décalage entre les actions proposées (nombre d'actions et coûts) avec le profil des actions attendues, il sera alors nécessaire de procéder à un ajustement avant d'aller plus loin dans la démarche.

### **5.1.2.7 Finaliser le choix des actions prioritaires**

La sous-étape 5.1.2.6 permet de dresser un plan d'actions complet. Il est nécessaire avant de passer à l'évaluation globale des coûts et à la sélection des actions, de

chercher à créer des synergies entre les actions pour diminuer les coûts et améliorer l'efficacité d'ensemble.

Ce travail est essentiel car il va permettre de réconcilier la logique d'ensemble des marchés avec celle plus individuelle, élaborée marché par marché. Cette opération s'effectue par zone géographique mais aussi par catégorie d'actions.

Cette opération s'effectuera tout d'abord au sein de chacune des zones géographiques. Par exemple, on pourra décider d'élaborer une brochure commune à plusieurs segments. De même, une campagne d'e-mailing pourra être globalisée au lieu d'être menée à l'échelle de chacun des segments de marché, surtout s'il y a des destinataires communs ou un opérateur commun (négociation globale du prix de sa prestation). Ainsi, au lieu de procéder à deux envois séparés de brochures aux mêmes cibles, on pourra fusionner ces actions pour aboutir à une action commune.

A la fin de cette étape, et dans le but d'attaquer les marchés ciblés, le marketeur territorial dispose d'un portefeuille d'actions cohérentes et réparties par segments et zones géographiques (cf. tableau 17).

**Tableau 17 : Exemple de portefeuille d'actions**

|           | Zone A            | Zone B            | Zone C            | Zone D            | Toutes zones géographiques |
|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| Segment 1 | Liste des actions          |
| Segment 2 | Liste des actions          |
| Segment 3 | Liste des actions          |
| (...)     |                   |                   |                   |                   |                            |
| Segment n | Liste des actions          |

#### 5.1.2.8 Exemple pour un segment de marché <sup>13</sup>

A l'issue du travail réalisé précédemment, il est possible de résumer et lister l'ensemble des actions prévues pour une filière sur la période de temps retenue pour cette démarche.

Pour la filière des technologies de l'information de l'aire métropolitaine fictive de Markeville, on pourrait aboutir au plan suivant (cf. : tableau 18) :

<sup>13</sup> Cet exemple est fourni à titre illustratif.

**Tableau 18 : Synthèse de la politique de marketing international de Markeville  
Filière TIC**

| <b>Éléments du mix-marketing</b>  | <b>Objectifs et actions clés retenues</b>   | <b>Résultats escomptés</b>  |
|---|---|---|
| <b>Produit</b><br>Caractéristiques clés à mettre en avant : créativité, innovation, puissance économique, acteurs mondiaux, culture, centres de décision, chaîne complète, mobilisation des acteurs, aides publiques, usages avancés des nouvelles techno de l'information (cf. Triple play). | Présenter la richesse économique du cluster TIC « TICM » de Markeville pour s'affirmer comme un leader créateur de valeur.<br>Création d'un Welcome Package adapté aux publics visés.                           | Doubler le nombre d'entreprises implantées annuellement à l'horizon de 3 ans.   |
| <b>Prix</b><br>Markeville, située en Europe de l'Ouest, n'est pas une région « low cost » mais elle propose des avantages importants aux activités de R&D   | Se positionner sur les créneaux de l'innovation, de la créativité et des usages avancés.<br>Mise en avant d'une aide financière spécifique  | Implantation d'activités technologiques et accueil d'entrepreneurs high tech  |
| <b>Distribution</b><br>Missions à l'étranger<br>Utilisation des partenariats<br>Présence sur salons en direct ou par des partenaires<br>Accueil délégations   | Utiliser les forces de l'association et des nombreux partenaires pour diffuser par plusieurs canaux nos messages.   | Se positionner assez rapidement parmi les principaux clusters mondiaux : territoire et acteurs clés.<br>Effets de la notoriété du pôle sur les adhérents.<br>Développement international facilité pour les adhérents. |
| <b>Communication internationale</b><br>Mise en avant de la marque « TICM »<br>Plan média : kit presse<br>Plan hors média : plaquette, kit salon, site Internet  | Développer un ensemble de communication efficace avec l'aide des partenaires du pôle  | Accroissement de la notoriété de la marque du cluster local et retombées induites.  |
| <b>Influence</b>  | Promouvoir le cluster TIC auprès de relais d'opinion d'organisations internationales et des experts prescripteurs.  | Intensifier la politique de communication auprès d'un public « expert ».  |
| <b>Nombre d'actions</b><br>15 actions prévues sur 2 ans<br>Coût global : 1 million d'euros  | Stratégie de marketing mix fondé sur le développement d'une offre de services (40% des dépenses) et d'incitations fiscales (30%) appuyée par une politique de communication (20%) et des actions diverses (10%) | Accroissement rapide des entreprises accueillies.   |

### 5.1.3 Définir la stratégie mix de l'offre territoriale

Définir la stratégie mix de l'offre territoriale reprend les grandes étapes définies pour les marchés et ne sera donc pas redéveloppée dans les pages suivantes :

- approche transversale des grands avantages comparatifs du territoire tels qu'ils ressortent de la première séquence ;
- l'identification des prescripteurs et relais d'opinion dans les zones géographiques sélectionnées (cf. tableau 19) en tenant compte des marchés ciblés précédemment ;
- la création d'arguments spécifiques à chacune des cibles prescripteurs et relais d'opinion ;
- l'identification et la sélection des actions prioritaires à mettre en œuvre.

**Tableau 19 : Identification des prescripteurs et relais d'opinion dans les zones géographiques sélectionnées**

| <i>Marchés<br/>Segments</i> | <i>Zone géographique A</i>                           | <i>Zone géographique B</i>                           | <i>Zone géographique C</i>                           |
|-----------------------------|--|--|--|
| Prescrip-<br>teur 1         | Identification des prescripteurs et relais d'opinion | Identification des prescripteurs et relais d'opinion | Identification des prescripteurs et relais d'opinion |
| Prescrip-<br>teur 2         | Identification des prescripteurs et relais d'opinion | Identification des prescripteurs et relais d'opinion | Identification des prescripteurs et relais d'opinion |
| (...)                       | ...  | ...  | ...  |
| Prescrip-<br>teur n         | Identification des prescripteurs et relais d'opinion | Identification des prescripteurs et relais d'opinion | Identification des prescripteurs et relais d'opinion |

Source : auteur

### 5.1.4 Définir la stratégie mix globale

La stratégie mix globale est essentiellement une stratégie de communication visant toutes les cibles (marchés ciblés, prescripteurs et relais d'opinion) afin d'améliorer nettement la notoriété du territoire. Les zones géographiques d'intervention seront données à partir de celles définies tant pour l'attaque des marchés cibles que pour la promotion de l'offre territoriale.

Les actions mises en œuvre sont également des actions médias et hors médias telles que décrites dans les tableaux 8 et 9.

L'identification et la sélection des actions seront déterminées selon une méthode identique à celle proposée dans la sous-section 5.1.2.

### **5.1.5 Mettre en cohérence l'ensemble des actions**

A ce stade, il s'agit essentiellement d'effectuer une dernière mise en cohérence des actions retenues pour attaquer les marchés cibles, sensibiliser les prescripteurs / relais d'opinion et gagner en notoriété d'image.

Il s'agit essentiellement de rechercher d'éventuels effets combinés. Ce sont essentiellement les actions qui relèvent de la promotion – communication qui sont concernées par la recherche d'économies d'échelle et d'effets croisés.

## **5.2 Etape 9 : Planifier pour optimiser : le plan d'actions**

Le processus d'élaboration de la stratégie marketing mené jusqu'à présent débouche, lors de cette neuvième étape, sur la rédaction du plan détaillé du marketing territorial. Cette étape est cruciale car ce plan servira de « feuille de route » pour les marketeurs territoriaux. Comme l'écrit Malcom McDonald, « *il va s'agir de faire en sorte que ce qui est envisagé survienne réellement* ».

Concrètement, cette neuvième et dernière étape comprend plusieurs phases successives : rédiger de manière synthétique le plan de marketing territorial, rappeler les éléments calendaires, élaborer les tableaux de bord de suivi du plan d'actions et préparer les éléments d'évaluation des actions déjà réalisées.

### **5.2.1 Rédiger le plan marketing**

Il va s'agir de rédiger le plan marketing du territoire sur une base pluriannuelle qui rappellera les objectifs poursuivis et les actions programmées.

Plus précisément, ce plan de marketing territorial peut comporter les étapes suivantes :

- Rappel des constats (cf. étapes 1 à 5) ;
- Choix stratégiques généraux (étape 6) ;
- Positionnements du territoire globalement mais aussi par marché cible et pour l'offre territoriale (étape 7) ;
- Résumé des actions et de leurs coûts (étape 8).

Afin d'offrir une vue récapitulative, l'ensemble des actions retenues précédemment sera également organisé dans un tableau de synthèse (Cf. : tableau 20) qui croisera la liste des segments retenus avec les zones géographiques elles aussi sélectionnées. L'analyse des coûts ne sera pas absente de ce plan marketing synthétique puisqu'une première analyse des coûts sera ainsi possible par pays cible et par segment.

**Tableau 20 : Panorama complet des actions planifiées**

|                  | <b>Zone géographique A</b>             | <b>Zone géographique B</b>                           | <b>Zone géographique C</b> | <b>TOTAL</b>                     |
|------------------|--|--|----------------------------|----------------------------------|
| <b>Segment 1</b> | Action A11<br>Action A12<br>Action A21 | Action B11<br>Action B21<br>Action B31<br>Action B32 | Action C11                 | Nombre d'actions<br>Budget total |
| <b>(...)</b>     | <b>(..)</b>                            | <b>(..)</b>  | <b>(...)</b>               | <b>(...)</b>                     |
| <b>Total</b>     | Nombre d'actions<br>Budget             | Nombre d'actions<br>Budget                           | Nombre d'actions<br>Budget | Nombre d'actions<br>Budget       |

On pourra également répartir les coûts des actions dans un tableau récapitulatif par moyens d'actions afin d'obtenir une répartition différente des moyens engagés pour parvenir aux objectifs recherchés.

**Tableau 21 : Profil budgétaire des actions marketing : approche par moyens d'actions**

|                                    | Produit | Prix | Promo-<br>tion | Place-<br>ment | Pouvoir<br>politique | Opinion<br>Publique | Plaisir<br>du<br>Client | Influence | Coût<br>total |
|------------------------------------|---------|------|----------------|----------------|----------------------|---------------------|-------------------------|-----------|---------------|
| Segment 1                          |         |      |                |                |                      |                     |                         |           |               |
| Segment<br>(...)                   |         |      |                |                |                      |                     |                         |           |               |
| Segment n                          |         |      |                |                |                      |                     |                         |           |               |
| Stratégie<br>Globale               |         |      |                |                |                      |                     |                         |           |               |
| Stratégie<br>offre<br>territoriale |         |      |                |                |                      |                     |                         |           |               |
| Coût<br>global                     |         |      |                |                |                      |                     |                         |           |               |

Le document de marketing territorial ainsi rédigé pourra faire l'objet d'une déclinaison « grand public » afin d'assurer la promotion du plan d'actions sans dévoiler trop précisément son contenu<sup>14</sup>.

### 5.2.2 Construire le calendrier précis des actions de la première année

L'ensemble des actions retenues sont ensuite placées dans un calendrier prévisionnel afin de constituer, de façon détaillée, le plan d'actions marketing de l'année à venir. Les actions planifiées pour les années suivantes seront intégrées dans une feuille de route provisoire.

<sup>14</sup> Voir par exemple le programme de promotion des salons franciliens : [http://www.paris-region.com/adminsite/objetspartages/liste\\_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=IMP36&LANGUE=0&RH=PUBATOUTS](http://www.paris-region.com/adminsite/objetspartages/liste_fichiergw.jsp?OBJET=DOCUMENT&CODE=IMP36&LANGUE=0&RH=PUBATOUTS)

**Tableau 22 : Calendrier prévisionnel des actions planifiées**

| Janvier       | Février | Mars          | Avril | Mai                   | Juin                  | Juillet | Août | Sept-<br>embre | Octo-<br>bre | Novem-<br>bre | Décem-<br>bre |
|---------------|---------|---------------|-------|-----------------------|-----------------------|---------|------|----------------|--------------|---------------|---------------|
| Action<br>A11 |         | Action<br>C11 |       | Actions<br>A12<br>B32 | Actions<br>B11<br>B31 |         |      | Action<br>B21  |              | Action<br>A21 |               |

### 5.2.3 Assurer le suivi en continu du plan d'actions

Le plan prévisionnel précédent va être suivi dans la durée afin de suivre le déploiement des actions, mais aussi dans le but d'adapter ce programme à de nouvelles opportunités ou des difficultés de mise en œuvre.

Il est donc nécessaire de mettre en place rapidement les moyens et outils de suivi du plan d'actions et plus généralement de la stratégie marketing.

Pour répondre aux besoins de flexibilité, des solutions alternatives pourront être envisagées en amont pour limiter les effets négatifs de la non-réalisation de telle ou telle action.

### 5.2.4 Prévoir une évaluation du plan d'actions de l'année écoulée

Avant que le plan d'actions de la première année ne soit achevé, le marketeur territorial va s'engager dans une démarche d'évaluation des actions déjà menées au cours de la première année. Cette perpétuelle interaction avec les retours de « terrain » est essentielle car elle permet à la démarche de marketing territorial de bénéficier au mieux des effets d'expérience.

Le marketeur territorial s'engagera ainsi avec des éléments solides dans la construction de la seconde année du plan.

## Conclusion

Ce guide propose et détaille les grandes lignes d'une méthode de marketing territorial utilisable par les agences de développement et collectivités territoriales pour répondre à la diversité de leurs besoins.

Cette méthode comporte une phase de réflexion précédant celle de l'action afin d'optimiser les chances de succès au regard de moyens consacrés.

La démarche proposée est construite autour de 9 étapes regroupées en 3 séquences. 8 principes préalables sont également proposés. L'orientation client et la primauté de l'action collective sont essentielles.

Les 8 principes préalables ne sont pas développés à titre superflu. Ils sont essentiels à la réussite de la démarche d'ensemble. Trop d'initiatives de marketing territorial ont été lancées sur la base minimale de confiance nécessaire à leurs réussites.

Chacune des 9 étapes est décrite de façon à faciliter la mise en œuvre. Bien entendu, des ajustements sont possibles et certaines étapes mériteraient d'être fortement approfondies, telles que les études marketing ou les plans de marketing opérationnel. De même, des ajustements peuvent être opérés, certaines étapes méritant d'être adaptées aux conditions locales du marketeur territorial. Cette diversité des situations rencontrées illustre d'ailleurs la richesse du travail des marketeurs territoriaux.

Autre idée, même si je défends dans ce guide l'idée selon laquelle le marketing territorial est une démarche transversale nécessaire à tous, pour autant il est proposé de nommer ce que nous avons appelé un marketeur territorial ou encore de mettre en place un service en charge de mener cette activité. La responsabilité de ce marketeur territorial est essentielle puisqu'il va couvrir quatre aspects de base :

- donner l'impulsion de la démarche et maintenir la dynamique ;
- apporter méthode et assistance tout au long de la démarche ;
- fournir un support logistique et administratif ;
- rédiger le plan de marketing territorial en lien avec l'ensemble des partenaires impliqués.

Au-delà de cette méthode, il nous semble important de retenir plusieurs éléments :

- le marketing territorial est devenu essentiel du fait de la montée de la compétitivité qui oblige les territoires à améliorer leurs efforts de positionnement afin d'offrir le meilleur produit possibles aux entreprises ;
- exploité dans de bonnes conditions, le marketing territorial a un effet positif sur le développement économique du territoire concerné même si la mesure exacte de cet impact est difficile à évaluer ;
- tous les territoires sont concernés. Bien entendu, les grandes agglomérations qui rivalisent pour attirer les entreprises, talents et capitaux mobiles, mais aussi les villes moyennes ou celles situées dans l'orbite de grandes agglomérations ;

- le marketing territorial collaboratif se répand et offre de nombreux avantages à ses membres : gain d'efficacité, de coûts, etc. Néanmoins, sa mise en place n'est pas toujours facile et suppose une forte confiance au sien du groupe.

Enfin, si l'on a pu constater que le marketing territorial s'intéresse principalement à la mise en valeur des avantages comparatifs du couple « produit/services » du territoire au regard des attentes des clients potentiels, son apport à l'attractivité territoriale ne se limite pas là. A partir du dialogue établis entre l'offre et la demande, les marketeurs territoriaux identifient également les voies d'amélioration possibles à apporter aux services proposés aux investisseurs potentiels, mais aussi les défauts de l'offre territoriale qui mériteraient d'être améliorés. C'est pourquoi de nombreuses agences de développement jouent également un rôle de conseil public auprès de leurs mandants afin de « faire remonter » les améliorations souhaitables de l'offre territoriale afin de maintenir et surtout renforcer l'attractivité du territoire.

***Vous aussi, réagissez et interagissez !***

J'espère sincèrement que les idées développées dans cet article sauront intéresser mais aussi stimuler la communauté des développeurs économiques et marketeurs territoriaux français et francophones. Ce document n'est qu'à sa première version !

N'hésitez pas à contribuer et réagir sur mes blogs consacrés au marketing territorial <http://marketing-territorial.over-blog.com> ou à l'attractivité des territoires <http://attractivite-des-territoires.over-blog.com>.

Vincent Gollain

# Annexes

## ANNEXE 1 : LISTE DES TABLEAUX

|   | <i>Pages</i> |
|---|--------------|
| Tableau 1 : Répartition des projets d'investissements internationaux par région d'accueil selon la fonction 2002 – 2006           | <b>19</b>    |
| Tableau 2 : Première synthèse : la compétitivité qualitative de l'offre territoriale  | <b>25</b>    |
| Tableau 3 : Grille d'analyse complète des segments  | <b>28</b>    |
| Tableau 4 : Grille de sélection finale des segments de marché visés   | <b>33</b>    |
| Tableau 5 : Exemple d'une stratégie de ciblage possible pour un territoire  | <b>35</b>    |
| Tableau 6 : Définir l'axe stratégique principal   | <b>39</b>    |
| Tableau 7 : Exemple de positionnement   | <b>41</b>    |
| Tableau 8 : Les supports de communication Médias  | <b>53</b>    |
| Tableau 9 : Les actions hors Médias   | <b>54</b>    |
| Tableau 10 : Grille de synthèse du discours marketing par segment   | <b>56</b>    |
| Tableau 11 : Grille de synthèse des zones géographiques retenues  | <b>57</b>    |
| Tableau 12 : Grille de synthèse des cibles dans les zones géographiques retenues  | <b>58</b>    |
| Tableau 13 : Grille de synthèse de l'argumentation construite pour les cibles retenues dans les zones géographiques sélectionnées | <b>59</b>    |
| Tableau 14 : Croiser axe stratégique et 7 P   | <b>60</b>    |
| Tableau 15 : Liste des actions possibles pour la stratégie mix pour chaque couple « segment de marché / cible »                   | <b>61</b>    |
| Tableau 16 : Exemple de tableau de synthèse pour un segment   | <b>62</b>    |
| Tableau 17 : Exemple de portefeuille d'actions  | <b>63</b>    |
| Tableau 18 : Synthèse de la politique de marketing international de Markeville  | <b>64</b>    |
| Tableau 19 : Identification des prescripteurs et relais d'opinion dans les zones géographiques sélectionnées                      | <b>65</b>    |

|  |    |
|--|----|
| Tableau 20 : Panorama complet des actions planifiées                                 | 67 |
| Tableau 21 : Profil budgétaire des actions marketing : approche par moyens d'actions | 67 |
| Tableau 22 : Calendrier prévisionnel des actions planifiées                          | 68 |

## **ANNEXE 2 : ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES**

AMF, ADCF, Maires de Grandes Villes, Association des Petites Villes de France, France Telecom DRCL, 2007, Une France innovante –parole d'élus – tome 3, France Telecom, Paris.

ARD Ile-de-France, IPD, 2008, Marché de l'immobilier d'investissement en Ile-de-France. Les anticipations de marché 2008 et 2009, ARD, Paris, <http://www.paris-region.com>.

Hubert BROSSARD, 1997, « Marketing d'une Région et Implantation des Investissements Internationaux », Economica, Paris.

Maud CHABERT d'HIERES, Alain HUGON, 2008, « Le guide permanent du développeur économique », Territorial éditions, Voiron.

Greg CLARK, 2006, « City Marketing and Economic Development », <http://www.citiesandregions.com>.

Stéphane COMTE, Marc l'Hermitte et Franck Zae, 2007, « Des pôles de compétitivité aux pôles d'attractivité », *Inter Régions*, n°275, CNER, pages 27 et 28.

Alex DEFFNER, Christos LIOURIS, 2005, "City marketing - a significant planning tool for urban development in a globalised economy", ERSA Conference Paper, <http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa05/papers/395.pdf>.

Marc DUMONT et Laurent DEVISME, 2006, "Les métamorphoses du marketing urbain.", *EspacesTemps.net*, Mensuelles, 04.02.2006 <http://espacestemps.net/document1831.html>

Vincent GOLLAIN, 2008, « Comment identifier les grands atouts de son territoire dans une perspective de marketing stratégique ? La méthode CERISE REVAIT® », CDEIF, <http://www.cdeif.org>.

Vincent GOLLAIN, 2008, "L'utilisation de la cartographie comme outil de marketing territorial. L'exemple de l'ARD Paris Ile-de-France", *Le Guide Permanent du Développeur économique*, Territorial, Voiron, <http://www.territorial.fr>.

Fabrice HATEM, 2007, « Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques », Editions EMS / Corlet Editions, Colombelles.

Fabrice HATEM, 2007, « Les outils de mesure de l'investissement étranger en France », *Les Notes bleues de Bercy*, n°324, Ministère des Finances.

Philippe JOURDAN, 2008, "Le capital marque : en quoi la catégorie de produit influence-t-elle le rôle de la marque dans le choix du produit ?", *Revue française du marketing*, n°216.

Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS, Delphine Manceau, 2006, « Marketing Management – 12<sup>ème</sup> édition », Pearson Education France, Paris.

Philip KOTLER, Donald H. HAIDER, Irving REIN, 1993, « Marketing Places », The Free Press, New-York.

KPMG, 2008, « Choix concurrentiels 2008 », KPMG, <http://www.kpmg.fr> et <http://www.choixconcurrentiels.com>.

Les Cahiers de l'IAURIF, 2002, « Les performances économiques des régions européennes », N°135, Iaurif, Paris.

Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, 2006, « MERCATOR® - 8<sup>ème</sup> édition », Dalloz, Paris.

Malcom McDONALD, 2004, « Les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? », De Boeck, Bruxelles (traduction et adaptation française)

John MAEDA, 2007, « De la simplicité », Payot, Paris (édition française)

Charles Albert MICHALET, 1999, « La séduction des nations ou comment attirer les investissements », Economica, Paris.

Michael PORTER, 1985, « *Competitive Advantage* », Free Press, New York.

Marc THEBAULT, 2006, "Le marketing territorial", <http://www.notabene.asso.fr/journal/journaux/journal24.pdf>

Nathalie VAN LAETHEM, 2005, « Toute la fonction marketing », Dunod, Paris.

Stephen WARD, 1998, "Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850 – 2000", Routledge.

### **ANNEXE 3 : QUELQUES RESSOURCES INTERNET**

AFII : <http://www.afii.fr>

ARD Ile-de-France : <http://www.paris-region.com>

Association nationale du Marketing, ADETEM : [www.adetem.org](http://www.adetem.org)

Blog de l'auteur consacré au marketing territorial : <http://marketing-territorial.over-blog.com/>

Blog de Fabrice Hatem : <http://fabrice.hatem.free.fr>

CNER : <http://www.cner-france.com>

Econovista, carte économique interactive : <http://www.econovista.com>

Eurada : <http://www.eurada.org>

Site Internet du Mercator® : <http://www.mercator.fr>

Site Internet de la société Territorial : [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)

## ANNEXE 4:

### **Le Club des développeurs économiques d'Ile-de-France (CDEIF)**

Le Club a vocation à être **un lieu d'échange et de partage** d'expériences pour les personnes physiques engagées effectivement dans le développement économique qui intéresse l'Ile-de-France : développement économique régional et local, appui aux entreprises, accès du plus grand nombre à la connaissance et à une pratique de l'économie qui soit source d'épanouissement personnel...

Il **contribue de manière exigeante à la qualité et à la reconnaissance** de ces engagements et notamment des métiers du développement économique ; le Club ne peut toutefois être porteur de revendications statutaires.

Il favorise sans a priori la **connaissance des réalités économiques franciliennes** (problématiques spécifiques, devenir, enjeux,...) ainsi que la mise à disposition et en débat de cette connaissance.

Il est **force d'analyse et de propositions** pour la prise en compte, par les décideurs économiques, des grands enjeux franciliens.

Le Club organise régulièrement des **cafés économiques et visites de terrains** afin de faciliter l'échange de réflexions et expériences.

#### **Renseignements et adhésion sur :**

Site Internet : <http://www.cdeif.org>

Blog : <http://cdeif.over-blog.com/>

#### **Contacts :**

Mme Patricia AUROY, Déléguée générale,

M. Vincent GOLLAIN, Président