

## Intelligence et attractivité territoriale: Modèle des parcs industriels français au Maroc

### [ Territorial intelligence and attractiveness: Case Model of French industrial parks in Morocco ]

*Rachid WAHABI<sup>1</sup>, Hicham DRISSI<sup>2</sup>, and Nada SOUDI<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Professeur de l'enseignement supérieur, Directeur du Laboratoire de recherche : Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I, Settat, Maroc

<sup>2</sup>Doctorant au Laboratoire de recherche : Finance, Comptabilité et Audit, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I, Settat, Maroc

<sup>3</sup>Doctorante au Laboratoire de recherche : Gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I, Settat, Maroc

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** In a context of increased competitiveness, territories highlight their potential and promote their achievements. Territorial marketing is the best tool, it's based on a territorial intelligence, analysis of opportunities and the adoption of segmentation and proper positioning to recruit the best investors.

In Morocco, in the case of SettaPark Chaouia Ouardigha region is a strong example of development of Settat city.

**KEYWORDS:** Governance, Territorial Marketing, settaPark, territorial intelligence, positioning, segmentation.

**RÉSUMÉ:** Dans un contexte de compétitivité accrue, les territoires se mettent en exergue pour valoriser leur potentiel et promouvoir leurs acquis. Le marketing territorial est un outil qui s'inscrit dans cette assise et se fonde sur une intelligence territoriale, qui déverse sur une analyse d'opportunités puis à l'adoption d'une segmentation et positionnement adéquat pour recruter les meilleurs investisseurs.

Au Maroc, le cas de SettaPark dans la région Chaouia Ouardigha est un fort exemple de la valorisation de la ville de Settat.

**MOTS-CLEFS:** Gouvernance, Marketing territorial, settaPark, intelligence territoriale, positionnement, segmentation.

## 1 INTRODUCTION

Comme tout organisme vivant, un territoire doit se développer pour ne pas s'étioler et pour survivre dans un contexte de plus en plus concurrentiel, d'où l'intérêt du Marketing territorial.

Le marketing territorial représente l'art de positionner un village, une ville, une région, sur le vaste marché mondial. Ce marketing concerne bien sûr les facteurs typiquement territoriaux qui puissent attirer les investissements industriels, les touristes, les travailleurs spécialisés, les sièges sociaux de corporations, les succursales de distribution, les commerces, les agences publiques, les expertises techniques, etc.

Le marketing territorial est devenu essentiel et important du fait de la montée en puissance de la compétitivité qui oblige les territoires de doubler leurs efforts de positionnement afin d'offrir le meilleur produit possible aux entreprises. Exploité

dans de bonnes conditions, le marketing territorial a un effet positif sur le développement économique du territoire concerné. Toutes sont concernées : les grandes agglomérations qui rivalisent pour attirer les entreprises, talents et capitaux mobiles, les villes moyennes ou mêmes celles situées dans l'orbite de grandes agglomérations. Mais les villes ne sont pas à vendre et les territoires ne sont pas des marchandises... Quels sont alors les objectifs et les spécificités du Marketing territorial ? Quelle est le marketing stratégique des villes ? Et quel mix marketing adopter ?

## 2 GENERALITES

### 2.1 DÉFINITION DU MARKETING TERRITORIAL

Avant de définir le marketing territorial, il convient d'abord de définir deux notions de base:

#### Marketing :

Ensemble des techniques permettant de faire correspondre l'offre produit d'une entreprise avec les attentes des consommateurs pour optimiser leur vente

#### Territoire :

- Espace géographique organisé par les êtres humains pour y exercer ou non des activités.
- Convergence de réalités historiques, socio-économiques, institutionnelles et géographiques.

Pour saisir le concept du marketing territorial, on peut proposer les définitions suivantes :

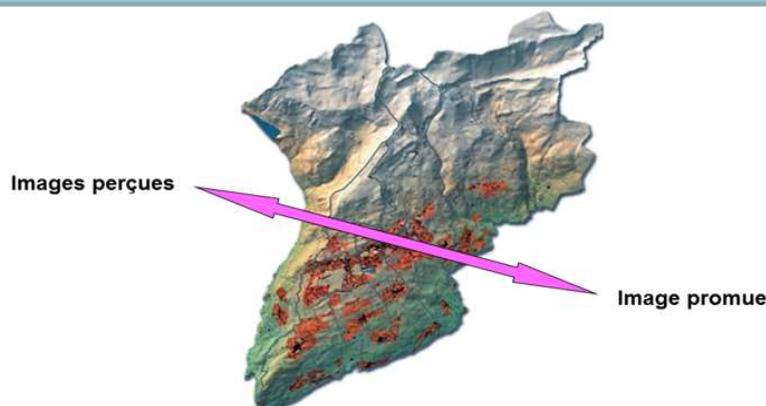
**« Le Marketing Territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques et d'acteurs privés ».** MERCATOR

**« Le Marketing territorial est une démarche visant à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de commerce, d'investissement ou de compétences».** F.HATEM, Edition Economica 2006.

Le marketing territorial est alors l'ensemble des processus mis en œuvre par une collectivité territoriale pour comprendre et influencer dans le sens du développement de son territoire les conditions de l'échange (monétaire, relationnel...) entre elles-mêmes et d'autres entités, individus, groupes, ou organisations. Le territoire est cependant étudié comme un bien collectif vis-à-vis des cibles marketing fondamentales qui sont les résidents et salariés, les entreprises, les visiteurs, les acheteurs extérieurs et les administrations extérieures.

#### **Pour résumer, le marketing territorial est :**

- Un champ du management public territorial qui travaille certes sur l'image mais bien plus sur la signification et la convivialité des lieux (éviter les non-lieux).
- Un positionnement compétitif d'un territoire pour attirer, accueillir et conserver des usagers qui vont produire de la valeur ajoutée (qualitative, quantitative).
- Une application du modèle du marketing à un territoire.



## 2.2 OBJECTIFS DU MARKETING TERRITORIAL

La démarche globale du marketing territorial a comme finalité de:

- Comprendre les enjeux territoriaux, les problématiques de communication et de marketing des territoires.
- Identifier les grandes étapes de construction d'une stratégie de communication d'un territoire à partir d'une analyse marketing.
- Identifier les dispositifs utilisés pour développer l'attractivité d'un territoire.

Les résultats escomptés de cette démarche sont les suivants :

- Fournir un cadre de vie agréable pour les habitants et les touristes
- Attirer les entreprises pour qu'elles investissent sur le territoire
- Donner du sens à l'environnement quotidien et créer des « lieux » :
  - dans le visible (urbanisme, architecture, art, signalisation)
  - dans l'invisible (sécurité, innovation, atmosphère)

Attirer les entreprises, les touristes, satisfaire les habitants permet d'augmenter les biens qui arrivent sur le territoire. Les échanges financiers sont ainsi multipliés et le pouvoir d'achat des habitants augmente. Le territoire tend donc vers le développement.

## 2.3 ACTEURS & STRATÉGIES DU MARKETING TERRITORIAL

### 2.3.1 ACTEURS

Le marketing territorial intéresse différents niveaux d'institutions : niveau national, régional, départemental, communautés de communes, communal...

Tous ces territoires, selon leurs moyens, agissent pour la promotion de leur territoire.

A travers l'efficacité de ce marketing et de son caractère innovant, ressortira une image positive du territoire concerné.

### 2.3.2 STRATÉGIES DU MARKETING TERRITORIAL

Les collectivités locales tentent de donner la meilleure image possible de leur territoire, puis de la diffuser pour amplifier le rayonnement du territoire. Ceci ne peut se faire sans une démarche stratégique bien réfléchie.

Afin de pouvoir élaborer une stratégie pertinente, il faut se poser les questions suivantes :

- **Buts** : Que voulons-nous réaliser ? En fonction de notre situation actuelle, de l'évolution probable de notre environnement et des leviers d'action à notre disposition?
- **Produits et marchés**: Quels sont les **produits**, services, idées, valeurs ajoutées que nous voulons offrir ou vendre et à qui (clients, usagers) ?
- **Éléments de compétitivité**: Comment avons-nous l'intention de gagner le marché (**prix, promotion, branding**)? - Qu'allons-nous offrir avec nos produits ou services qui est important pour nos publics cibles, différent de nos concurrents, faisable économiquement et difficile à égaler ?
- **Collaborations (chaînes de création de valeur, systèmes économiques, filières)**: Quelles sont les activités prioritaires pour la création de valeur que nous voulons exécuter nous-mêmes ? Quelles activités sous-traiter et lesquelles créer ?

La stratégie ainsi élaborée se modélise et prend forme vis-à-vis de la population, des touristes, des entreprises grâce à la communication et à la publicité.

Les stratégies de communication s'appuient généralement sur des grands projets : d'aménagements du territoire ou de valorisation de l'existant ; sur de l'événementiel ; sur des valeurs historiques, culturelles, politiques... Tous les atouts du territoire dans les domaines les plus divers peuvent être utilisés car ils reflètent de manière concrète le caractère du territoire.

Les supports de communication et de publicité utilisés sont divers : papiers (journaux, affiches...), Internet : sites web, newsletters, vidéos, jeux vidéos... même la télévision est utilisé par les collectivités, grâce à la création de chaînes spéciales!

Les moyens pour dynamiser la collectivité sont nombreux : festivals, fêtes, concerts, spectacles, conférences, évènements sportifs...

### **3 LE MARKETING DES VILLES**

Le marketing des villes comporte deux composantes essentielles : le marketing stratégique et le marketing mix.

#### **3.1 LE MARKETING STRATÉGIQUE DES VILLES**

L'enjeu consiste à attirer les hommes et les capitaux pour assurer la croissance. Le principe est simple : dans un contexte de mondialisation financière, les capitaux se dirigent là où les conditions d'investissement sont les plus « attractives ». Les villes doivent donc redoubler d'efforts afin d'attirer les bonnes grâces des entreprises, et de « commercialiser » leur « produit territoire ». Présentée comme un cercle vertueux, cette stratégie « gagnant-gagnant » vise à favoriser à tout prix l'installation d'entreprises, de préférence « innovantes », sur le territoire pour bénéficier de retombées positives sur l'économie. Patrick NOISSETTE a identifié quatre champs pour l'application du marketing territorial : Mieux comprendre le marché, mieux s'y adapter, mieux se positionner face à la concurrence et définir une stratégie. Pour cela, il est nécessaire de diagnostiquer le territoire, définir ses enjeux et objectifs, choisir les orientations stratégiques, et enfin adhérer à un programme d'actions.

##### **3.1.1 L'INTELLIGENCE TERRITORIALE**

L'intelligence territoriale se propose de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et industriel d'un territoire, dans le cadre d'un pôle de compétitivité ou d'excellence territoriale par exemple. Le prolongement de l'intelligence territoriale est le marketing territorial. Les collectivités territoriales (Conseils Régionaux, Conseils Généraux, Communautés de Communes ou regroupements de communes) utilisent des outils d'analyse de plus en plus en plus opérationnels pour mieux gérer leurs territoires notamment des outils de type SIG ou Systèmes d'Informations Géographiques. Les objectifs de ce type de systèmes sont variés :

- La connaissance de leurs territoires pour mieux maîtriser leurs ressources ;
- La maîtrise des infrastructures (routes, réseaux..);
- Le benchmark avec d'autres territoires;
- La connaissance des savoir-faire et des produits du territoire.

L'intelligence territoriale doit comme toute action d'intelligence économique partir d'une stratégie précise qui comporte : la définition du champ d'action et de ses limites, la mise en place d'une liste de partenaires ou sources qui permettront d'alimenter un système de veille éventuel, l'instauration des outils techniques de gestion de cette opération (outils de veille, outil de diffusion, outil de collaboration), et la désignation d'un comité de pilotage des actions. Aussi, il faut s'assurer que la volonté "politique" adhère à cette feuille de route voire même prévoit une politique d'investissement avec une définition budgétaire claire et précise.

##### **3.1.2 L'ANALYSE DU TERRITOIRE**

Pour réussir un diagnostic territorial, il est nécessaire de recenser les informations auprès de trois acteurs majeurs :

###### **Informations sur les entreprises**

Il s'agit de recueillir des données brutes à partir des bases de données des entreprises, de structurer la connaissance à travers des enquêtes et sondages, des analyses statistiques et économétriques et d'en tirer quelques conclusions relatives aux critères de localisation : aversion au risque et environnement des affaires, accès au marché, aux ressources rares, réduction des coûts. Il est à noter qu'une hiérarchisation est effectuée selon la nature des projets.

###### **Information sur les projets**

La méthode est simple : il s'agit de recenser les projets d'investissement internationaux mobiles à partir de différentes sources (WEB, presse, etc.). Les projets « mobiles » sont ceux pouvant donner lieu à une compétition entre les pays d'accueil potentiels. Ils correspondent dans presque tous les cas à la production d'un bien ou service susceptible de faire l'objet d'un échange international. Chaque projet est décrit par une quinzaine de paramètres : pays d'origine, de destination, secteur, emplois créés, fonction, etc.

## Information sur les marchés

La nécessité est de comprendre la dynamique des marchés d'investissement et les limites des sources existantes. Tout cela permet une mise au point d'une démarche générale adaptée. Après la collecte et le filtrage d'information, il convient donc de chercher des segments de marchés-cibles qui expriment des besoins homogènes.

### 3.1.3 SEGMENTATION DES MARCHÉS

« Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles distincts de clientèle, chacun de ces groupes pouvant être raisonnablement choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique » (Bertrand SAPORTA).

#### Les phases de segmentation

Il existe deux éléments constitutifs de toute démarche de segmentation en marketing :

Une phase d'analyse et de réflexion : Il faut repérer les caractéristiques fondamentales du marché global, et choisir ensuite un certain nombre de critères permettant de découper le marché en sous-ensembles homogènes. Le choix final des critères de segmentation ne pourra être fait qu'à l'issue d'un compromis délicat à réaliser entre des objectifs difficilement conciliables. Ces critères doivent en effet être à la fois pertinents (c'est à dire correspondre à des différences réelles de comportement) et opérationnels (c'est à dire correspondre à des audiences que l'on peut toucher de manière sélective grâce à des supports publicitaires appropriés). Ils doivent en outre être mesurables (les critères psychologiques sont plus difficiles à mesurer dans une enquête que les critères objectifs). Une opération de découpage réussie, à la fois pertinente et opérationnelle, présuppose l'existence d'un système d'information sans défaillance.

Une phase de choix et de prise de décision : Ce choix sera effectué après confrontation entre, d'une part, les attentes et le potentiel de chaque segment et, d'autre part, le profil de compétence de l'entreprise. Celle-ci retiendra les segments « intéressants », à fort potentiel, aisément accessible, etc... dont elle pense qu'elle peut satisfaire de manière rentable les attentes et de manière plus efficace que la concurrence. Les segments retenus doivent l'être à l'issue d'un véritable processus de sélection volontaire, et non être subis par l'entreprise. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'un groupe bien identifié de clients émet des vœux spécifiques quant à la présentation du produit ou tout autre élément du marketing mix qu'il doit être automatiquement servi par l'entreprise.

#### Les critères de segmentation

Ils diffèrent selon qu'il s'agit de visiteurs et touristes ou d'entreprises désirant s'implanter.

##### 3.1.3.1 LA SEGMENTATION DANS LE CAS DES VISITEURS ET DES TOURISTES

Un touriste se définit comme un visiteur ayant passé au moins une nuit dans le territoire visité. Les critères de segmentation des visiteurs/ touristes peuvent être classés en quatre catégories :

- **La segmentation selon les caractéristiques attendues du produit** : selon le but du voyage, nous distinguons : le tourisme ou les visites pour affaires, et pour la santé. Les besoins des acheteurs peuvent varier : lieux de réunions ou de rencontres, plaisirs gastronomiques, services de secrétariat, activités sportives, hébergements, lieux de repos, de soins, attractions pour les enfants, lieux de connaissances culturelles...
- **La segmentation selon le comportement d'achat**. Nous pouvons distinguer les touristes fidèles à une localité, qui peuvent représenter une part importante des revenus du tourisme pour la collectivité territoriale, les touristes selon le budget dépensé (par exemple souvent les congressistes dépensent plus que les touristes « loisirs »), selon la longueur du séjour, le type d'infrastructures d'hébergement utilisées...
- **La segmentation selon des profils sociodémographiques** : il permet de prospecter de nouveaux clients. Il comprend l'âge, le sexe, la profession, le niveau de revenu, le lieu de résidence.
- **La segmentation selon le lieu de résidence** : il s'agit de visiteurs locaux appartenant à la localité, de visiteurs régionaux, venant pour la journée, de touristes nationaux, passant au moins une nuit dans la localité ; de touristes étrangers...
- **La segmentation selon les styles de vie** : Une étude de 1997 en France montrait cinq grandes mentalités dans le segment des touristes loisirs :
  - Les « globe-trotters » (20 % du marché) curieux des découvertes culturelles, sportifs, appréciant les services haut de gamme ;
  - Les « vacanciers » (25 % du marché) se déplaçant en famille, le plus souvent à l'occasion des vacances des enfants, cherchant la détente et la nature ;

- Les « rêveurs » (24 % du marché) cherchant à se ressourcer, à avoir des sensations fortes mais cherchant aussi des repères, de la sécurité ;
- Les « disciplinés » (16 % du marché) cherchant des voyages organisés, en toute sécurité, du confort ;
- Les « casaniers » (15 % du marché), qui voyagent rarement et logent chez des parents ou des amis.

En fonction de cette typologie et de ses points d'attractivité, la collectivité territoriale pourra adapter son offre.

### **3.1.3.2 LA SEGMENTATION DANS LE CAS DE L'IMPLANTATION DES ENTREPRISES.**

- Segmentation selon la nature des projets d'implantation : Nous distinguons:
  - **Les gros dossiers** : Il s'agit de l'installation d'établissements de grande taille, susceptibles d'avoir un fort impact sur l'emploi et l'environnement productif de la zone d'implantation. Ces dossiers ont une dimension éminemment politique et dépassent le cadre d'une simple collectivité territoriale. Ils seront traités en partenariat avec la région et les ministères concernés.
  - **Les délocalisations d'établissements** : Dans la délocalisation, l'entreprise substitue un lieu d'implantation à un autre. Ce transfert a lieu à un moment stratégique de l'existence de l'entreprise. Cela demande une veille économique et technologique pour proposer de nouvelles implantations sur le territoire, grâce à une politique de réserves foncières dans des zones d'activités.
  - **Les déménagements internes au territoire** : Ils constituent le gros volume du marché annuel de l'implantation des entreprises. Les décideurs cherchent souvent plus d'espace, un meilleur fonctionnement, mais au sein du même territoire. Les responsables du marketing territorial doivent être à l'écoute des entreprises du territoire et réagir vite, en proposant des lieux à partir des réserves foncières existantes.
  - **Les nouvelles installations de sociétés existantes** : C'est le segment du marché le plus attrayant. Les implantations commerciales caractérisent la première démarche de l'entreprise. Suite à une étude marketing, celle-ci cherche à attaquer commercialement le marché local. Elle conclut un accord avec un agent commercial ou un réseau de distribution, puis crée un bureau commercial. Les implantations logistiques suivent et complètent les installations commerciales, avec la constitution de stocks à proximité des clients. Les implantations productives sont les plus recherchées, en termes d'emplois directs et indirects. Elles complètent une implantation logistique, d'autant plus que certaines opérations de conditionnement, de montage sont maintenant prises en charge dans les entrepôts gérés par des prestataires logistiques afin de mieux « personnaliser » les produits.
- **La segmentation selon l'attractivité du territoire** : Nous recenserons les secteurs présents et dynamiques sur le territoire et les activités complémentaires avec les activités présentes localement. Nous chercherons ensuite les secteurs-cibles et les régions et pays où ces entreprises sont implantées. Cela donnera à chaque fois un nombre assez restreint d'entreprises qui seront ciblées pour s'implanter sur le territoire. Si le territoire ne présente pas suffisamment de secteurs attractifs, ou si certains secteurs sont en déclin, les responsables du marketing territorial chercheront des secteurs plus dynamiques susceptibles d'employer la main d'œuvre locale.

### **3.1.4 LE POSITIONNEMENT**

Positionner une ville, c'est la «mettre en valeur, de manière optimale, par ses avantages (réels ou perçus) les plus différenciateurs, par rapport aux collectivités définies comme concurrentes et à l'attention des publics pour lesquels cette différence est motivante» (Sperling, 1991). Comme l'affirme Daniel Sperling dans son ouvrage Marketing territorial, les techniques de positionnement mises œuvre pour un produit de grande consommation sont parfaitement applicables à une entité territoriale. Une ville présente en effet des caractéristiques objectives (climat, composition du tissu économique, position géographique, histoire...) qui constituent son image.

Le positionnement, qui consiste à privilégier certains facteurs, certaines dimensions qui, combinées, constitueront la 'carte génétique' du produit concerné, est tout à fait applicable aux villes.

En premier lieu, il faut donc choisir les cibles de la communication. Une ville est confrontée à une multitude de segments de publics qu'il faudra un jour convaincre du bien-fondé de la "politique" qu'elle poursuit. A l'intérieur, il convient de fédérer les habitants autour du projet et des actions mises en œuvre (afin de les mobiliser et d'en faire des ambassadeurs de la ville. À l'extérieur, la segmentation s'effectue avec plus de rationalité. Les investisseurs, les décideurs économiques, les journalistes et d'autres relais d'opinions ont un comportement qui s'attache plus aux avantages concrets offerts.

Il faut ensuite déterminer l'image de la ville que l'on veut promouvoir. Il s'agit d'opter pour une stratégie de différenciation qui vise à donner une personnalité claire à la ville; de façon qu'elle obtienne une place précise dans la conscience des individus qu'ils soient décideurs, électeurs, relais d'opinions, etc.

### 3.2 LE MARKETING MIX DES VILLES

Dans une optique territoriale, il faut rajouter deux «P», pour «Power» (pouvoirs publics) et «Public» (opinion publique) aux quatre «P» d'un mix du marketing traditionnel (Produit, Place, Prix, Promotion, qui correspondent en marketing territorial à : offre territoriale, localisation, prix des espaces et des services, communication territoriale). Les enjeux correspondant à chacune des dimensions considérées sont les suivants :

#### 3.2.1 LA LOCALISATION

Trois types de stratégies sont couramment adoptés pour valoriser une localisation territoriale:

- Stratégie de leader, si la ville constitue un pôle régional, national, voire international
- Stratégie d'attractivité induite par la présence d'un pôle leader, comme par exemple les villes situées à moins d'une heure d'une capitale ;
- Stratégie de réseau comportant des activités complémentaires ;

Le développement de systèmes de communication permet de désenclaver certains territoires ; le passage à l'ère virtuelle est appelé à révolutionner l'approche de la localisation en privilégiant la notion d'appartenance à des réseaux.

#### 3.2.2 L'OFFRE TERRITORIALE

L'offre territoriale peut être définie comme l'ensemble des activités proposées par le territoire considéré, en l'occurrence la ville.

L'analogie avec la logique d'une entreprise peut être poussée jusqu'à considérer l'existence d'un véritable «portefeuille d'activités ». Un tel outil autorise une lecture réellement critique de l'économie d'une ville, de son potentiel de développement.

#### 3.2.3 PRIX DES ESPACES ET DES SERVICES

Dans une optique territoriale, le prix attribué à une localisation demeure difficile à appréhender car il se compose d'une multitude de variables : prix de l'espace, fiscalité, prix de l'énergie, des transports, coût de la main-d'œuvre, etc.

#### 3.2.4 LA COMMUNICATION TERRITORIALE

La communication territoriale est constituée par l'ensemble des actions implicites ou explicites qui expriment le positionnement et la stratégie du territoire à l'égard de ses cibles. Les actions explicites concernent, d'une part, les opérations de communication destinées à forger l'image de la ville sur le marché de l'implantation et, d'autre part, les opérations d'information et de prospection directe ayant une perspective d'impact à court terme

Les villes emploient une grande variété d'outils de communication : les supports documentaires (plaquettes, dossiers économiques, lettres d'informations, etc.), les actions de communication médiatisée, les occasions de contact direct avec les décideurs d'entreprises (mailing, opérations de relations publiques notamment à l'étranger, participation ou organisation de salons...). Du point de vue des supports utilisés, la presse représente l'essentiel des actions menées : annonces publicitaires ou rédactionnelles, dans une vingtaine de journaux ou de magazines privilégiés, toujours dirigés vers le public des cadres d'affaires.

En général, les villes font appel simultanément à plusieurs supports complémentaires : quotidiens, presse d'affaires, presse nationale, presse internationale... La télévision et la radio sont aussi de plus en plus souvent présentes parmi les supports utilisés, mais leur rôle demeure limité. Les campagnes d'affichage, utilisées à l'échelle locale et parfois nationale, font aussi partie de la panoplie des actions de communication des villes.

### **3.2.5 DECIDEURS TERRITORIAUX ET OPINION PUBLIQUE**

Sur le marché de l'implantation, l'offre n'est pas maîtrisée par un ensemble homogène d'acteurs. La structure de ce marché se révèle en réalité d'une extrême complexité, à la fois pour l'identification des intervenants ou la compréhension des processus de commercialisation et des relations de pouvoirs entre les acteurs. Sur un territoire donné tel qu'une agglomération urbaine, on dénombre très vite plus d'une dizaine d'acteurs, de métiers différents intervenant sur un projet d'implantation particulier, constituant un véritable réseau.

Chacun de ces intervenants maîtrise une dimension limitée de l'offre globale d'implantation : la commune, le Conseil général, le Conseil régional, la Chambre de commerce et d'industrie, la structure de développement économique, les commerciaux, la société de reconversion, les structures de financement, pour citer les plus systématiques, se partagent des éléments complémentaires, quelquefois concurrents de l'offre globale d'implantation.

En effet, si ces réseaux présentent une grande similitude d'une ville à l'autre, ils témoignent parallèlement d'une grande hétérogénéité du rôle et du poids de ces acteurs. Nous relevons ainsi la présence simultanée de relations de coopération, de concurrence ou de conflit au sein d'un réseau considéré, ou l'existence de sous-réseaux à l'intérieur du réseau local global.

### **3.3 LES 8 PRINCIPES A RESPECTER POUR MENER UN BON MARKETING TERRITORIAL**

Vouloir mener une politique de marketing territorial suppose de suivre une démarche cohérente et aussi de respecter un certain nombre de principes dès l'origine. Ces principes sont au nombre de huit. Ils sont présentés ci-après.

#### **3.3.1 NE PAS CONFONDRE MARKETING D'ENTREPRISE ET MARKETING TERRITORIAL**

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.

#### **3.3.2 IDENTIFIER L'ECHELLE GEOGRAPHIQUE 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. Le défi est donc de rassembler les acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse puis une stratégie marketing collective.

#### **3.3.3 S'ORGANISER ET ORGANISER LA DÉMARCHÉ**

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, en Ile-de-France, s'inscrit dans cette perspective.

### 3.3.4 MOBILISER LES ACTEURS POUR CONSTRUIRE ET AGIR COLLECTIVEMENT

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. Le rôle du marketer 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 est particulièrement emblématique d'une démarche de mobilisation réussie d'acteurs économiques, publics et privés.

### 3.3.5 CRÉER DE LA CONFIANCE

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

- En amont, entre les acteurs porteurs de l'offre territoriale, et aussi 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.

### 3.3.6 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 (Viadeo, Facebook) ou wiki facilitent désormais le partage de l'information nécessaire au travail collectif et ceci à moindre coût. 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.

### 3.3.7 S'APPUYER SUR LA STRATEGIE ECONOMIQUE 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. Parmi les exemples : 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 ;

### 3.3.8 PLACER LA SATISFACTION DU CLIENT AU CŒUR DE LA DEMARCHE

Le marketer territorial doit avoir pour ambition de placer la compréhension et la satisfaction des attentes des clients 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.

## 4 CAS DU PARC INDUSTRIEL DE SETTAT « SETTAPARK »

Ce parc a été le fruit d'un partenariat Franco-Marocain d'essaimage des parcs industriels de nouvelle génération aux autres régions du Royaume. La déclaration finale est la suivante :

**« Les deux parties se félicitent du partenariat fructueux entre la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles Technologies dans le domaine des infrastructures d'accueil industriel, ayant abouti à l'établissement d'un parc industriel à Bouskoura (Casablanca) et à la signature d'une convention cadre pour l'aménagement, la promotion, la commercialisation et la gestion d'un deuxième parc industriel de nouvelle génération, à Oulad Saleh (Casablanca). Les deux parties entendent consolider ce partenariat par l'essaimage du concept à d'autres régions du Royaume du Maroc ».**

Cette initiative représente une capitalisation sur les deux expériences réussies menées par la CFCIM et l'Etat Marocain sur Bouskoura et Ouled Salah, et s'inscrit dans le pacte national pour l'émergence industrielle.

#### 4.1 DÉTAILS DE L'OFFRE « SETTAPARK »

Le modèle adopté est le suivant :



C'est une offre locative complète, offrant un équipement adapté aux entreprises désireuses s'implanter, avec un guichet unique et un seul interlocuteur, des services de support et des tarifs très compétitifs. L'objectif étant une symbiose parfaite entre la société de gestion, la commune et le CRI, une accélération des délais de traitement des demandes d'autorisation de construire, et la simplification de la procédure d'autorisation.

Cette dernière se résume comme suit :

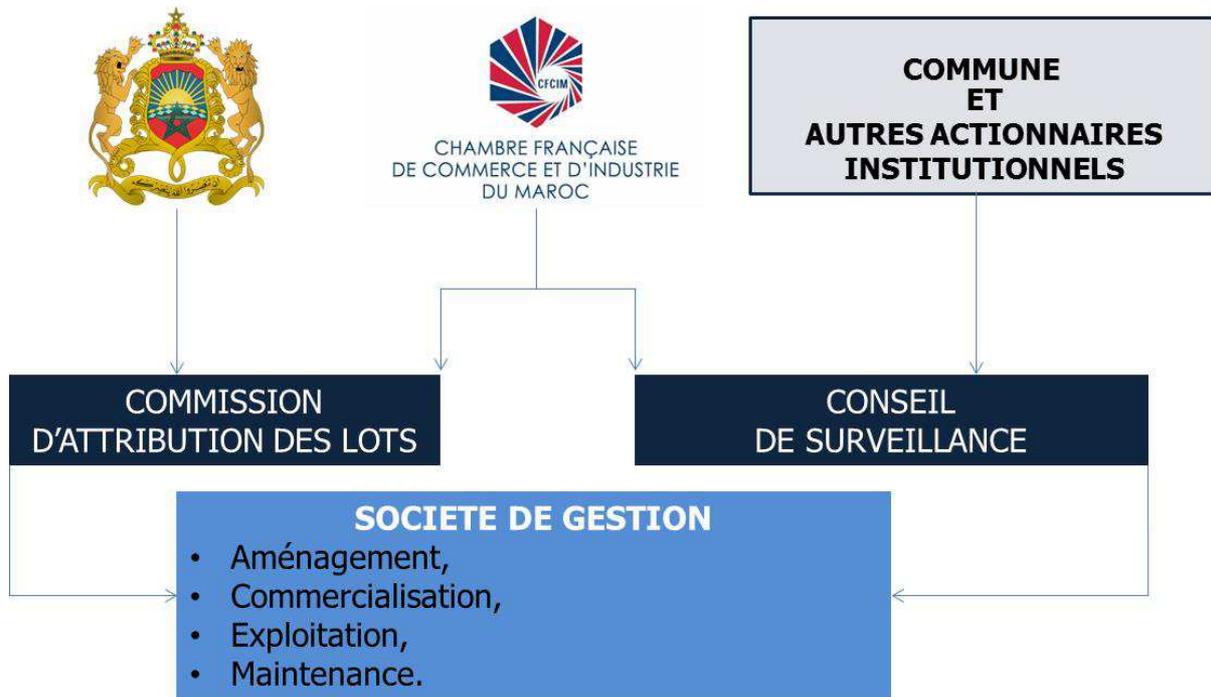
- Phase pré-dépôt de la demande : la société de gestion assure la pré-instruction des dossiers de demande d'autorisation de construire pour veiller au respect du cahier des charges,
- Phase d'autorisation : la société de gestion dispache les dossiers auprès des services concernés. Le dossier est instruit conformément à une procédure rapide concertée avec le CRI, la commune, l'AUS et la province.
- Phase de suivi : la société de gestion assure le suivi technique du chantier de construction pour veiller au respect des plans autorisés. Elle prévient les services compétents de tout dépassement ou infraction.

#### 4.2 GOUVERNANCE « SETTAPARK »

Le capital est de 40 Millions de Dirhams réparti comme suit :

- 16.91% appartenant à la municipalité de Settatt
- 81.84% appartenants aux investisseurs institutionnels à savoir : Banque Marocaine du Commerce International (BMCI), FinanCom, Attijari WafaBank, La Société Générale Marocaine des Banques (SGMB) et Crédit du Maroc (CDM)/
- 1.25% par la chambre de commerce, d'industrie et de services de Settatt.

La gouvernance est dessinée comme suit :

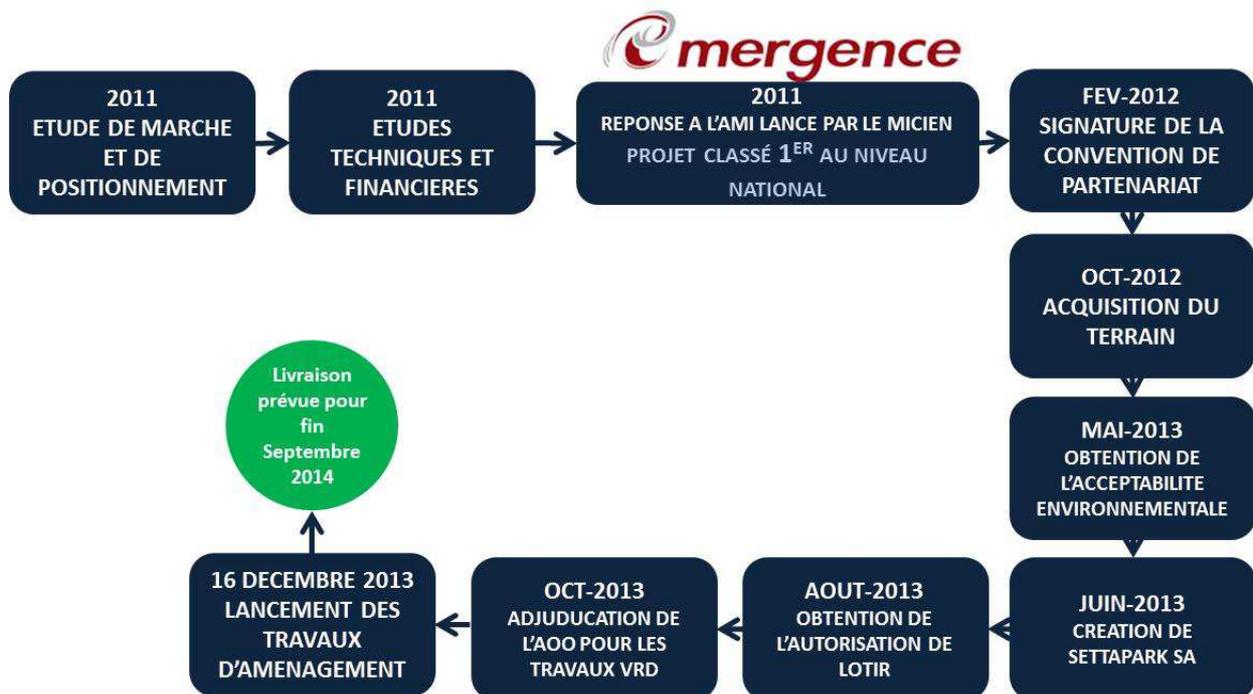


L'objectif est d'avoir un processus transparent impliquant toutes les parties prenantes et qui ait des retombées socio-économiques pour la ville de Settat. Les buts escomptés étant :

- Création de 4000 emplois directs et 3000 emplois indirects à travers les 85 entreprises implantées.
- La production d'un flux financier important pour la commune, issu des taxes payées par les industriels et par les dividendes perçues.

#### 4.3 LA PROCEDURE DE CREATION DE « SETTAPARK »

Depuis l'étude de marché réalisée en 2011, les étapes se sont succédées jusqu'à une livraison réalisée en Septembre 2014.



#### 4.4 COMMUNICATION« SETTAPARK »

Plusieurs communications ont été réalisées à travers des :

- Articles de presse dans les journaux économiques (Leconomiste, le Matin, VIEéco...)
- Insertions publicitaires dans les Magazines et les portails spécialisés (Mètre Carré, VIEéco...)
- Forums et rencontres de la CFCIM (Forum de partenariat France-Maroc)
- Speeches radio dans les chaînes les plus écoutées (Atlantic Radio),
- Brochures et mailings diffusés au réseau de l'Eurocham, aux Services économiques des Ambassades, et au réseau de l'UCCIFE,
- Site Web: [www.settapark.com](http://www.settapark.com) (En cours de construction)

#### 5 CONCLUSION

Le marketing territorial a beaucoup évolué dans la théorie et surtout dans les pratiques parce que la mondialisation de l'économie a élargi les espaces concurrentiels. Ainsi les territoires (villes et régions) sont obligés de se positionner par rapport aux autres dans la compétition internationale. Puis la valorisation des acteurs locaux (développement local, décentralisation administrative, etc.) oblige les décideurs à mettre en valeur leur espace, et ainsi à se démarquer des concurrents. La spécificité territoriale (l'affirmation de la différence) devient une valeur économique (qualitative) que les responsables locaux communiquent volontiers.

Le marketing territorial est devenu une réalité de la vie économique, politique et sociale. Il a commencé à bouleverser la représentation spatiale et ainsi a influencé notre perception de la réalité géographique.

#### REFERENCES

- [1] **Kotler et Dubois** (11ème édition : 2004), "*Marketing management*". Edition: Pearson education. Editeur: Delphine Manceau.
- [2] **Stratégor** (3<sup>ème</sup> édition : 1993), « *Politique générale de l'entreprise* ». Editions: Dunod.
- [3] **Gollain.V** (2010), « *Réussir sa démarche de marketing territorial* ». Editions : territorial.
- [4] [http://coursenligne.univ-artois.fr/Aes/Marketing\\_territorial/Plan\\_Marketing\\_territorial.pdf](http://coursenligne.univ-artois.fr/Aes/Marketing_territorial/Plan_Marketing_territorial.pdf)
- [5] [http://fabrice.hatem.free.fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=984&Itemid=45](http://fabrice.hatem.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=984&Itemid=45)
- [6] <http://www.marketing-territorial.over-blog.com>
- [7] [http://www.sciencescom.org/media/SC%20SERVICES/42-Marketing\\_territorial.pdf](http://www.sciencescom.org/media/SC%20SERVICES/42-Marketing_territorial.pdf)
- [8] <http://attractivite-des-territoires.over-blog.com/>
- [9] <http://www.cdeif.net/>