

Le préambule de la mise en place d'une démarche marketing territorial: Proposition d'un modèle conceptuel

[Preamble of the implementation of a territorial marketing approach: Proposal of a conceptual model]

AZIZ EL KHAZZAR and HICHAM ECHATTABI

Groupe de Recherche en Economie et Territoire (GRET),
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc

Copyright © 2017 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 strongly competing context, the cities and areas of the world resort more and more to territorial marketing and to territorial brands ("BeBerlin", "I Amsterdam" "Only Lyon", "I love NY") to ensure their attractiveness with a good management of their image. In the face of this collective craze, the territorial marketing is from now on a major tool for territorial.

Certainly, this type of marketing - applied to the territory- is characterized by a theoretical complexity and a total absence of consensus on its theoretical and conceptual basis. Nevertheless, its evolution and its trends do not stop increasing because the context in which it intervenes is fast-changing and developing. Today, territorial marketing has reached the stage of branding, to do ambassador's strategy, to do digital field, etc.

In this research, having checked the literature of the attractiveness and the territorial marketing we are trying to focus on the preliminary phase of implementation of an approach of territorial marketing, on the one hand, and to propose an abstract model, which explains the necessary conditions of implementation of an approach of territorial marketing and its efficiency in the strengthening of the attractiveness of the investments on the other hand. This preliminary phase comes to put the solid bases of setting-up of a successful territorial marketing approach, made up generally of two big stages: a stage of strategic territorial marketing and another one of operational territorial marketing.

KEYWORDS: Place marketing, territorial attractiveness, territorial marketing approach, preamble of a territorial marketing approach.

RESUME: Dans un contexte fortement concurrentiel, les villes et régions du monde ont de plus en plus recours au marketing territorial et aux marques territoriales («*Be Berlin*», «*I Amsterdam*», «*Only Lyon*», «*I Love NY*») pour assurer leur attractivité avec une bonne gestion de leur image. Face à cet engouement collectif, le marketing territorial est désormais un outil capital pour les collectivités territoriales.

Certes, ce type de marketing –appliqué au territoire - se caractérise par une complexité théorique et une absence totale de consensus sur son fondement théorique et conceptuel. Néanmoins, son évolution et ses tendances ne cessent d'accroître, car le contexte dans lequel intervient est en pleine mutation et évolution. Aujourd'hui, le marketing territorial est arrivé au stade de branding, à la stratégie d'ambassadeur, au digital, etc.

Dans la présente recherche, nous tentons, après avoir survolé la littérature de l'attractivité et de marketing territorial, de mettre l'accent sur la phase préalable de mise en place d'une démarche de marketing territorial, d'une part. Et de proposer un modèle conceptuel expliquant, les conditions nécessaires de mise en place d'une démarche de marketing territorial et de son efficacité dans le renforcement de l'attractivité des investissements d'autre part.

Cette phase préalable vient poser les bases solides d'implantation d'une démarche marketing territorial réussie, composée généralement de deux grandes étapes : une étape de marketing territorial stratégique et une autre de marketing territorial opérationnel.

MOTS-CLEFS: marketing territorial, attractivité territoriale, démarche marketing territorial, préambule de démarche marketing territorial.

1 INTRODUCTION

Dans un contexte caractérisé par de nouvelles formes de compétition, opposant, les régions et villes, la notion d'attractivité des territoires est devenue un concept d'actualité. Dans ce sens, selon Pasquier et Yersin, 2009¹, *Il ne fait aucun doute qu'avec la mondialisation de l'économie et notamment l'existence de moyens de transport rapides et l'homogénéisation des produits et des services, les pays, les régions et les villes se trouvent de plus en plus en concurrence entre eux*. Cela a légitimé dès le début des années 1980, avec la mise en place des politiques d'attractivité territoriale considérées comme une justification de l'existence des institutions et d'acteurs territoriaux et de leurs actions dans le développement territorial. Aujourd'hui, avec l'exacerbation de la concurrence, il est devenu nécessaire de renforcer l'attractivité territoriale par de nombreuses stratégies dont celle de marketing territorial. L'objectif est de soutenir au maximum les entreprises, attirer des investissements et éviter les délocalisations.

Dans le présent travail, nous chercherons à apporter des éléments de réponses théoriques à la question suivante : « **dans le but d'attirer des investissements et des entreprises, à quelles conditions préalables, une démarche de marketing territorial peut-elle s'appliquer dans un territoire² ? Et comment cette démarche impactera l'attractivité des investissements ?** ». Avec cette problématique, nous identifierons premièrement les conditions pré-requises – ou **le préambule** – à la mise en place d'une démarche marketing territorial. Cela suppose de survoler la littérature dans ce sens et les principales pratiques et expériences réussies, etc. L'objet est de préparer un terrain pour lancer une démarche marketing territorial efficace et réussie. Deuxièmement, nous essayerons de schématiser l'ensemble de la démarche marketing territorial et son effet sur l'arrivée des investisseurs.

Dans les choix méthodologiques, nous suivrons une démarche hypothético-déductive, dans laquelle on peut passer généralement, par quatre grandes étapes, Larbet, (1993)³:

- Nous déterminons quels sont les concepts qui permettent de répondre à notre question de recherche. Nous mettons ainsi en avant, d'après la littérature, **les hypothèses, modèles ou théories** qui correspondent à notre sujet.
- Au cours d'une première phase, nous observons que **les hypothèses, modèles ou théories mobilisés, ne rendent pas parfaitement compte de la réalité** ;
- Nous déterminons de **nouveaux modèles, hypothèses ou théories à l'aide de l'étude exploratoire** ;
- Nous mettons alors en œuvre **une phase de test** qui va nous permettre de **réfuter, ou non, les hypothèses, les modèles ou les théories**.

Dans cette recherche, nous nous arrêtons à la première phase pour proposer un modèle conceptuel. Les autres étapes permettent de le valider (contextualiser) et le vérifier.

La structure de notre investigation se déroulera en deux étapes. Dans un premier temps, nous mettrons la lumière sur les principaux concepts (I) en définissant la notion de marketing territorial et celle de l'attractivité. Dans un deuxième temps, et après avoir présenté la démarche générale de marketing territorial (II), nous enchaînerons par la justification et la proposition d'un modèle conceptuel (III).

¹ PASQUIER.M et YERSIN..N (2009), *L'image de la Suisse à l'étranger*, Institut des Hautes Etudes en Administration Publique, Lausanne, pp88.

² Par territoire nous entendons une destination dans son sens général, qui peut être une région, une ville voire même un découpage non administratif (territoire pertinent).

³ Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod, 2007. P.553

2 PRÉSENTATION DES CONCEPTS : L'ATTRACTIVITÉ ET LE MARKETING TERRITORIAL

2.1 L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE OU « LA CAPACITÉ À ATTIRER »

En général, l'attractivité d'un territoire concerne aussi bien les investisseurs, que les touristes et les nouvelles populations, voire même les étudiants, les retraités, etc. Néanmoins, la plupart des travaux, des recherches académiques et les publications menées sur ce concept, ont de plus en plus concerné le tissu productif. Le tissu résidentiel et le tissu touristique sont moins traités. La définition du terme d'attractivité territoriale est souvent liée aux investissements ou plutôt à la capacité d'un territoire à captiver ces investissements.

Les définitions de l'attractivité sont multiples et diverses selon les auteurs, le public-cible à attirer et selon l'approche suivie. Néanmoins, la plupart mettent l'accent sur la capacité d'un territoire à offrir des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents, afin d'attirer et retenir une population, un investissement ou des touristes dans le but d'atteindre des différents objectifs.

Dans ce cadre, Cœuré et Rabaud (2003)⁴ définit l'attractivité territoriale comme « la capacité d'un pays à attirer et retenir les entreprises ». C'est une vision partagée par Fabrice Hatem, (2004)⁵, qui l'a défini lui aussi comme la « capacité à attirer une fraction significative de l'investissement mobile ».

Une autre définition, évoquant l'aspect temporel et le mode d'internationalisation, assimile l'attractivité à « la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités » (P. Jacques et G. Hubert, 2010)⁶.

De son côté Fabry (2009)⁷, justifie l'attractivité d'un territoire par l'offre diversifiée que chaque territoire présente aux investisseurs :

« Un territoire est attractif parce qu'il permet aux entreprises de bénéficier de ressources exploitables, d'infrastructures fiables, de main d'œuvre disponible, qualifiée et productive, de technologies, de services publics et plus généralement, parce qu'il bénéficie d'un environnement socio-économique et politique favorable » (N.Fabry, 2009).

Dans une acception large, « la notion d'attractivité renvoie à la capacité d'attirer des activités nouvelles et les facteurs de production mobiles (capitaux, équipements, entreprises, travailleurs qualifiés) » (H. Krifa-Schneider et N. Bauduin, 2007)⁸.

L'attractivité est une notion si complexe et polymorphe. Dans cette recherche, et dans une vision simpliste, nous définissons l'attractivité d'investissement comme la capacité d'une ville, d'une région ou d'un territoire à retenir, à développer et à attirer des entreprises ou des investisseurs par la valorisation des ressources et la mobilisation des compétences. Dans ce sens, le marketing territorial peut jouer pleinement ce rôle.

2.2 LE MARKETING TERRITORIAL : UNE BOÎTE À OUTILS DE GESTION ET DE VALORISATION DES TERRITOIRES

Le marketing territorial représente, ces dernières années, une des plus importantes méthodes du management territorial, appliquée dans la gestion et la valorisation des territoires. Il constitue un outil de développement du territoire, à cheval entre communication, marketing et stratégie territoriale. C'est un domaine encore jeune, ouvert et en construction⁹.

Ainsi, étant en constante évolution, il nourrit de plusieurs disciplines pour pouvoir apporter des outils efficaces et adaptés aux problématiques des collectivités territoriales. C'est pour cela, sa définition ne trouve guère l'unanimité.

⁴ B. Cœuré (B.) et I. Rabaud (2003) : « Attractivité de la France : analyse, perception et mesure », *Économie et Statistique* n° 363-364-365

⁵ F. HATEM (2004 a), « Attractivité : de quoi parlons nous ? », *Pouvoirs Locaux*, n°61 II/2004.

⁶ Jacques Poirot, Hubert Gérardin, 2010, « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement* (n° 149), p. 27-41.

⁷ Nathalie Fabry, 2009, « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », *Revue internationale d'intelligence économique* 2009, p. 55-66.

⁸ Hadjila Krifa-Schneider, Nicolas Bauduin, 2007, « Dynamique et déterminants des IDE en Russie », *Innovations* (No 26), p. 155-175

⁹ A. EL KHAZZAR & H. ECHATTABI, «The practices of territorial marketing in the Moroccan context: reflections elements», 1 May 2016, pp. 183-196

A l'instar du marketing classique, le marketing territorial est, souvent, réduit aux actions de communication et de promotion territoriale. En effet, dans la réalité, c'est un état d'esprit, une démarche globale et une manière de penser. Il vise à bâtir une argumentation robuste pour leurs territoires avant de passer à la communication territoriale. Il est aujourd'hui arrivé à la marque territoriale et à la stratégie d'ambassadeur. En d'autres termes, les objectifs de la démarche marketing sont le socle de la communication. En transposant les propos de D. Porte¹⁰ à l'échelle territoriale, on pourrait dire que les objectifs de marketing consistent à donner les bases d'une communication cohérente et réfléchie, organisée et aux résultats efficaces.

Les pratiques du marketing territorial s'inscrivent dans une approche approfondie de compréhension et d'analyse d'un marché, dans le but d'évaluer premièrement, le positionnement stratégique de l'offre territoriale, ensuite, de cibler le public (les touristes, les entreprises et les investisseurs...) à attirer. Il s'agit d'arrêter les objectifs et de déterminer les moyens adéquats pour les atteindre. De ce fait, il ne s'agit pas d'être le meilleur à une certaine date, mais de promouvoir ses spécificités dans le temps (G.- F. Dumont)¹¹ : c'est une stratégie de réflexion et mise en œuvre de long terme.

Le marketing attire les praticiens et théoriciens, mais appliqué dans la ville, la région... c'est encore très curieux et très attrayant aux développeurs économiques et marketeurs territoriaux. De ce fait, les auteurs et spécialistes sont nombreux et par conséquent les définitions sont nombreuses et hétérogènes.

En effet, il sera inutile ni possible de recenser toutes les définitions existantes. Nous passons sur celles les plus convenables et adéquates à la problématique du développement économique et territorial par l'amélioration de l'attractivité des entreprises.

Dans ce sens, le marketing territorial peut être vu au sens TEXIER. L, VALLA et Jean Paul, (1992)¹² comme « *un ensemble des actions collectives et individuelles pour attirer des activités nouvelles sur un territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leurs activités et promouvoir globalement une image favorable* ». Il ne s'agit pas ici d'attirer seulement des nouvelles entreprises étrangères mais le marketing territorial vise aussi à retenir et à développer les entreprises locales.

Fabrice Hatem (2007)¹³ s'est intéressé, lui aussi, à la promotion et à la prospection des projets d'investissements internationalement mobiles sans omettre les entreprises locales. Il définit le marketing territorial comme l'ensemble des outils et techniques qui ont « *pour but d'inciter des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire, notamment, mais pas seulement, en s'implantant sur celui-ci.* »

Pour ces deux définitions, la cible de marketing territorial demeure seulement les entreprises et les investisseurs. Néanmoins, le public-cible du marketing territorial est nombreux : touristes, résidents, retraités, étudiants, entreprises, investisseurs, congrès, séminaires, événements sportifs et culturels, ...

En général, les définitions se multiplient, étant donné que ce concept intéresse aussi bien les chercheurs, marketeurs, géographes, urbanistes, économistes..., que les praticiens : les développeurs territoriaux, les agences de promotion territoriale...

Enfin, et dans la perspective du développement économique régional, le marketing territorial, « une forme moderne de management territorial, vise plus précisément les investisseurs et les entreprises étrangères et locales. C'est un ensemble d'actions des acteurs publiques et privés impliqués directement ou indirectement, individuellement ou collectivement au service de l'attractivité territoriale, en partant de l'identité du territoire concerné tout en présentant une offre différente et concurrentielle par rapport aux autres concurrents » EL KHAZZAR & H. ECHATTABI, 2016. La décentralisation et plus précisément, les projets de régionalisation créent un environnement favorable au développement de ce genre de pratique.

¹⁰ D.PORTE, 1988, « *la communication des villes, Paris : Milan Midia*

¹¹ G.-F. Dumont, 1993, « *Villes et Territoires en compétition* », *Économie Urbaine, Editions Litec, Paris, p. 197.*

¹² L. Texier et Valla J.P. (1992), *Le Marketing Territorial et ses enjeux, Revue Française de Gestion, Janvier/Février, 45-55.*

¹³ F.HATEM, « *le marketing territorial, Principes, méthodes et pratiques, Edition EMS Management et société. 2007.*

3 LA DEMARCHE MARKETING TERRITORIAL

Il existe un consensus dans la petite littérature sur le marketing territorial qu'il ne fait aucun doute que le territoire peut être abordé comme un « produit » (Kotler et Getner, 2002)¹⁴. Dans cette optique le marketing appliqué à un territoire est une action naturelle¹⁵. Pour V. Gollain 2013, la démarche méthodologique au sens du marketing territorial est dérivée de celle du marketing d'entreprise, dont on transpose et adapte les grands principes. C'est une méthodologie robuste qui va du diagnostic à l'élaboration d'une stratégie puis la mise en œuvre d'un plan d'actions pertinent au regard des objectifs définis. De ce fait, on peut transposer aisément la démarche du marketing classique à l'échelle territoriale¹⁶.

En effet, cette démarche peut être résumée en deux phases : choix stratégiques fondés sur un diagnostic territorial et mis en œuvre. Cependant, pour assurer sa réussite, elle doit être d'une part, précédée par une contextualisation de la problématique à laquelle le marketing territorial peut répondre, une préparation du terrain et du climat pour mettre en place de telle démarche (la disponibilité des moyens financier, humains et techniques...). Et d'autre part, elle doit être encadrée continuellement par plusieurs actions comme la mobilisation, l'implication et la coordination de différents acteurs du territoire.

Plusieurs démarches de marketing territorial ont été adoptées selon les régions, les villes, les agences de développement, les moyens, etc. Il n'est donc pas nécessaire, ni possible du reste, de présenter l'ensemble de ce qui existe¹⁷.

En général, la démarche marketing territorial peut englober plusieurs phases, selon les auteurs et selon les professionnels. Les praticiens du marketing territorial distinguent clairement trois phases incontournables:

- le diagnostic de la situation actuelle (quel positionnement ? Quelles ressources ?) ;
- les alternatives stratégiques (quelles pistes d'évolution possibles ?) ;
- la mise en œuvre (traduction opérationnelle de la démarche en actions palpables).

Ce sont les étapes les plus courantes, aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Cependant, dans la pratique, l'ensemble de ces étapes ne sont pas fidèlement respectées. Plusieurs collectivités territoriales passent directement à la communication en négligeant les premières phases de diagnostic et de réflexion stratégiques.

Pour Chamard, (2014)¹⁸, la démarche globale de marketing territorial regroupe deux grandes phases :

- La première étape, dite amont : elle regroupe toutes les étapes qui précèdent la mise en œuvre du marketing territorial, le diagnostic territorial y compris. Elle comprend trois moments dans lesquelles les principales décisions sont prises et d'une manière irréversibles ;
- La deuxième étape, dite aval : elle concerne toutes les actions collectives de la mise en œuvre du marketing territorial. C'est la traduction opérationnelle de la démarche en actions concrètes.

¹⁴ KOTLER P. ET GERTNER D. (2002), *Country as brand, product and beyond : a place marketing and brand management perspective*, *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 249-261.

¹⁵ M. Chanoux & O. Keramidas, « Vers une compréhension de l'évolution du marketing territorial vers le branding territorial : Le cas d'Only Lyon », s.d

¹⁶ La problématique de transposition a été longuement discutée par plusieurs marketeurs (Kotler et Getner, F. Hatem, B. Myronin, V. Gollain, V. Girard, Noisette et Valléguro, etc.)

¹⁷ A. EL KHAZZAR & H. ECHATTABI, "The practices of territorial marketing in the Moroccan context: reflections elements", 1 May 2016, pp. 183-196

¹⁸ C. CHAMARD (2014), *le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? Bruxelles*, de Boeck, 2014. 1re éditions

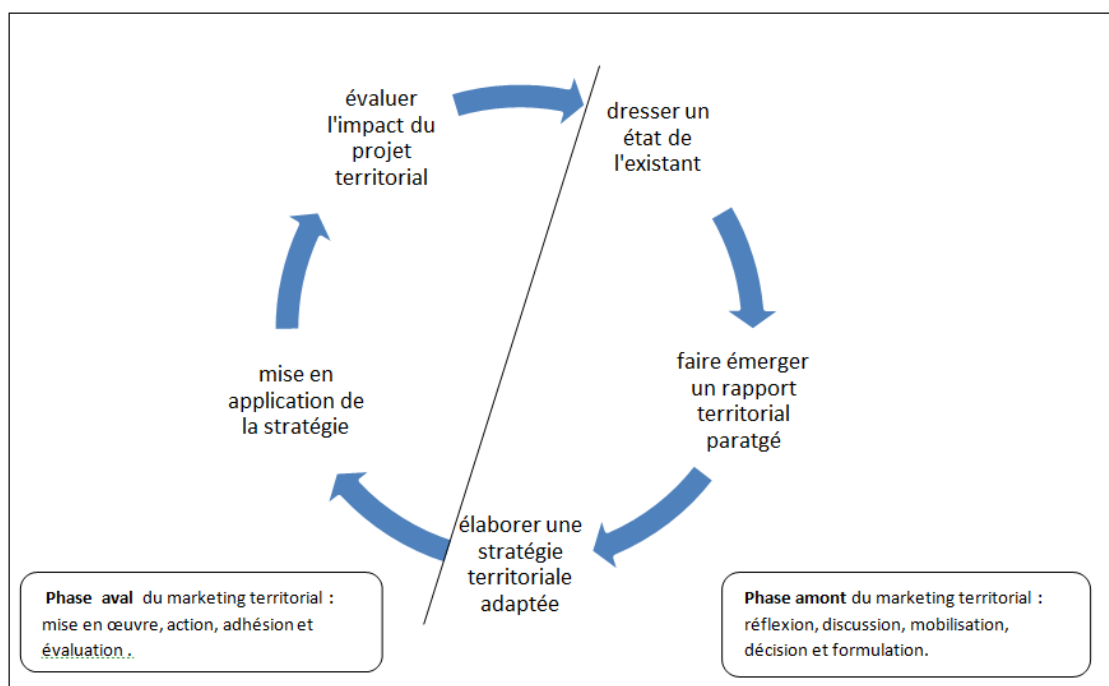


Figure 1 : la démarche de marketing territorial

Source : adapté de Chamard, 2014

La démarche de marketing territorial, selon Chamard, fonctionne comme un cycle sans fin, non pas pour bâtir une nouvelle stratégie chaque semaine, mais plutôt pour rester à l'écoute des publics concernés, des parties prenantes, du territoire. Cela nous renvoie à la distinction faite par Jean-Paul Bobin à propos du marketing commercial et marketing politique.

En effet, le marketing politique peut être considéré comme « *stratégie de rendez-vous* » ou une stratégie d'une journée de l'élection. Alors, le marketing commercial et par conséquent le marketing des endroits, c'est une « *stratégie de parcours* ». Les réflexions stratégiques se font régulièrement.

Certes, ces différentes étapes sont incontournables pour que le marketing territorial puisse atteindre ses objectifs. Cependant, dans la réalité ces différentes étapes sont trop peu utilisées par les collectivités territoriales, qui ont tendance d'aller directement à la publicité.

D'un autre côté, et au-delà du respect de ces deux phases, amont et aval, une autre préparatoire s'ajoute pour la réussite de la démarche marketing territorial : le préambule.

En effet, le respect de ces trois phases assure la réussite de démarche marketing territorial et la conduit à jouer son rôle dans le renforcement de l'attractivité des investissements.

4 LA DÉMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ : ESSAI DE CONCEPTUALISATION/ PROPOSITION DE MODÈLE CONCEPTUEL

Plusieurs développeurs économiques et territoriaux recommandent que avant d'entamer une démarche de marketing territorial, il est incontournable de préparer et réfléchir aux conditions préalables à sa mise en place pour pouvoir l'appliquer sur de bonnes bases.

Dans ce sens, nous proposons plusieurs variables que les territoires doivent tenir compte avant chaque stratégie marketing territorial. Ces variables sont les clés de la réussite pour poser les bases solides d'une démarche réussie de marketing territorial.

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous intéressons, d'abord, aux principaux éléments préparatifs à la mise en place de la démarche marketing territorial (1), ensuite, nous passerons brièvement sur les deux grandes phases classiques du marketing territorial. Enfin, - dans une représentation graphique- nous présenterons l'ensemble de la démarche de marketing territorial et son impact sur l'attractivité des investissements. Il s'agira d'un modèle conceptuel provisoire¹⁹ qui permettant d'expliquer comment une démarche marketing territorial globale et cohérente pouvant influencer positivement l'attractivité des investissements.

4.1 LE PRÉAMBULE DE MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL

En général, toute démarche marketing territorial nécessite du temps, et, doit s'appuyer sur une méthodologie globale, fiable et robuste. Ces éléments, sont regroupés dans une phase préalable à toute mise en place d'une démarche de marketing territorial nommée « *le préambule de mise en place d'une démarche de marketing territorial* ».

Pour Gollain, 2016, il est indispensable de consacrer plus de temps aux préparatifs de la démarche marketing territorial en proposant plusieurs variables préparatoires rassemblées dans un acronyme « *VCPMPMIT*²⁰ ». Ainsi s'intéressant davantage à la question de la mobilisation des acteurs avant toute démarche marketing territorial, il ajoute :

« *Avant de débiter toute démarche de marketing territorial, je recommande d'engager un travail préparatoire visant à mobiliser les forces vives de l'attractivité du territoire. Ce n'est pas toujours très simple mais il est essentiel que les principaux acteurs de l'attractivité agissent de concert. Investir du temps au début à construire une alliance d'acteurs locaux est essentiel et évitera de perdre énormément de temps par la suite* » Vincent Gollain , 2016 .

Il a proposé aussi huit leviers que toute équipe chargée de monter une stratégie marketing territorial doit maîtriser à savoir : ne pas confondre le marketing territorial avec le marketing d'entreprise ou marketing institutionnel ; se placer le plus possible à l'échelle d'une destination ; préparer l'organisation du travail collectif ; se donner le temps de mobiliser les acteurs.



Figure 2 : les 8 leviers pour la réussite d'une démarche de marketing territorial

¹⁹ Nécessitant une étude exploratoire pour rendre compte un contexte et par la suit il fera l'objet d'une validation à l'aide d'une étude quantitative confirmatoire

²⁰ Vision et objectifs de long terme ; Clients ; Portages politique et managérial ; Moyens ; Partenaires et ambassadeurs ; Promotion de la démarche ; Méthode ; Imagination et opportunité ; Temps.

Dans le présent travail nous proposons sept variables (*le besoin et la volonté, le recours aux outils promotionnels, la bonne compréhension de la démarche marketing territorial, la mobilisation totale des acteurs, l'implication des acteurs, la coordination et l'influence de la stratégie globale en amont*) tirées de la littérature et d'analyse des principales expériences²¹ réussies en matière de marketing territorial. Ces variables permettant d'aménager le terrain pour implanter une démarche de marketing territorial efficace et réussie. Il s'agit de

- **le besoin et la volonté d'attirer des entreprises**

Nous supposons que les acteurs régionaux chargés de promouvoir le territoire manifestent leur besoin d'attirer les investisseurs et les entreprises et, ils sont conscients de l'importance de faire venir des activités créatrices de revenu et d'emploi. Dans ce sens, la volonté des acteurs locaux, est l'une des variables importantes d'attirer des entreprises.

La première hypothèse peut être formulée de la façon suivante :

« Le besoin et la volonté d'attirer les investissements influence positivement la mise en place d'une démarche de marketing territorial »

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant le besoin et la volonté d'attirer des entreprises à la mise en place de la stratégie marketing territorial. Cela constitue la première condition qui aide à réalisation d'une démarche réussie de marketing territorial.

- **Le recours aux outils promotionnels**

Parmi les attributions des agences de développement territorial, des institutions publiques de promotion d'investissement, etc. se trouve la promotion des investissements, à travers la valorisation des potentialités du territoire. Pour effectuer cette mission, on suppose que les acteurs- développeurs régionaux chargés de promouvoir l'investissement - recourent, d'une manière ou d'une autre, aux outils promotionnels. Cela facilite le recours à des outils plus structurés comme ceux du marketing territorial.

Les acteurs- développeurs régionaux chargés de promouvoir l'investissement recourent aux outils promotionnels.

Des acteurs régionaux habitués aux outils promotionnels ne trouvent pas de difficulté de recourir à une démarche complète englobant ces outils. Donc, c'est une condition nécessaire pour la mise en place d'une stratégie de marketing territorial.

- **Une bonne compréhension de la démarche marketing territorial**

Il existe parfois une confusion chez les acteurs territoriaux entre le marketing territorial et la communication territoriale. Une parfaite compréhension aurait une influence sur la réussite de la démarche de marketing territorial. En effet, dans le cas d'une mauvaise compréhension de cette démarche, les décideurs locaux passent directement à la communication, considérée comme la phase la plus visible, pour faire venir plus d'investisseurs.

Une bonne compréhension de la démarche de marketing territorial influence positivement la mise en place d'une démarche de marketing territorial réussie

La compréhension de la démarche de marketing territorial permet aux acteurs de distinguer entre les outils de communication et la démarche générale du marketing territorial. Comme l'a expliqué PORTE²² « *les objectifs de marketing consistent à donner les bases d'une communication cohérente et réfléchie, organisée et aux résultats efficaces* ». Le respect des phases préparatoires du mix marketing territorial est la clé de réussite de la démarche marketing territorial.

- **La mobilisation totale des acteurs**

Les démarches individuelles de promotion et de prospection des territoires deviennent de plus en plus difficiles à rentabiliser. Et parce que le territoire est un lieu commun, il est nécessaire de développer des actions collectives aux dépens des actions individuelles.

²¹ L'expérience de la ville Lyon : www.onlylyon.com ; L'expérience d'Amsterdam <http://www.iamsterdam.com/fr/>; l'expérience de Londres : <http://www.londonandpartners.com/>, etc.

²² D.PORTE, 1988, « la communication des villes, Paris : Milan Midia

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 totale des différents acteurs clés du territoire pendant toutes les étapes de la démarche : de la phase amont jusqu'à la phase aval, Gollain, 2008. Dans ce contexte, *sans mobilisation le territoire n'existe pas* (Chamard, 2014). Nous supposons que la mobilisation d'acteurs économiques, publics et privés, tout en raisonnant collectivement derrière un seul et unique objectif en faveur d'un territoire, est un élément clé pour la réussite de la démarche marketing territorial.

La mobilisation de l'ensemble des acteurs économiques, publics et privés aurait une influence positive sur la réussite de la démarche marketing territorial.

« Cette mobilisation, doit viser à cultiver les atouts des uns et les qualités des autres et à utiliser au mieux les compétences de chacune des parties afin de répartir les risques et de partager les bénéfices communs (OSBORNE, 2000²³) pour le plus grand bien de la collectivité ».

- **L'implication des acteurs**

L'implication, un mot maître de gouvernance territoriale et un signe fort de réussite de la mobilisation : « toutes les définitions données au concept de gouvernance mettent l'accent sur l'implication des acteurs » L. Bouzoubaa, 2009. La réussite d'une stratégie territoriale n'est pas la responsabilité d'un seul acteur, mais c'est un processus de mobilisation, d'implication et de coordination de différents acteurs.

L'enjeu du territoire est donc de rassembler et d'impliquer les acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse puis une stratégie marketing collective (V. Gollain). Par ailleurs, comme la démarche collective est un des apports du marketing territorial aux stratégies d'attractivité, nous supposons que : une démarche de marketing territorial réussie dépend de l'implication des différents acteurs locaux dans la prise des décisions relatives au développement territorial :

« L'implication des différents acteurs locaux a une influence positive sur la réussite de la démarche marketing territorial »

Il ne s'agit pas seulement de demander leurs avis sur la démarche, mais bien plus fondamentalement de susciter leur participation et leur implication, dans l'élaboration de la stratégie territoriale.

- **La coordination**

Après avoir mobilisé et impliqué les différents acteurs, on passe à la coordination. En effet, le territoire, un concept complexe et caractérisé par la diversité de ses acteurs. De ce fait, la coordination entre les acteurs est une condition *sine qua non* pour le développement régional « la coordination, la négociation rendues nécessaires pour faire évoluer le territoire vers les objectifs souhaités amènent à créer de nouveaux processus » L. Bouzoubaa, 2009. La variable coordination trouve sa légitimité dans la théorie de convention²⁴ qui lui apporte des solutions.

La démarche de marketing territorial repose sur la bonne coordination des actions des différents acteurs locaux impliqués dans la promotion des investissements :

La coordination des actions des acteurs locaux influence positivement la réussite de démarche marketing territorial

- **L'influence de la stratégie globale en amont**

Le marketing territorial est un outil -parmi d'autres- pour gérer l'attractivité mais qui ne suffit pas à lui-même : il doit être imbriqué au cours de stratégie territoriale, Maeva Chanoux, 2015. De ce fait, un projet territorial global en amont constitue un facteur clé pour la réussite de stratégie marketing territorial. Car elle permet de créer le climat propice pour l'implantation d'une stratégie de marketing territorial :

Une stratégie territoriale globale en amont appuyée sur projet territorial partagé influence positivement la réussite de démarche marketing territorial.

²³ EL HIJRI EP. BOUZOUBAA Lamiaâ, (2009), « gouvernance et stratégies territoriales : le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire » Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion de l'Université de METZ, 2009, 344 p.

²⁴ L'objectif d'une convention est ainsi d'assurer la coordination entre des acteurs individuels dans le cadre d'une action menée collectivement (BATIFOULIER (2001), BATIFOULIER et de LARQUIER (2001a) et GOMEZ (1997 ; 1998),

La stratégie globale du territoire, un élément essentiel, permettra de définir des objectifs précis à la démarche marketing territorial. Plus la stratégie marketing territorial est appuyée sur une stratégie de développement territorial plus sa réussite est assurée.

4.2 LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE MARKETING TERRITORIAL : DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE À LA MISE EN APPLICATION

Après avoir présenté les conditions nécessaires d'implantation d'une démarche marketing territorial, deux grandes phases que le développeur ou le marketeur territorial doit respecter : la phase amont et la phase aval du marketing territorial. Chacune comprend plusieurs variables clés contribuant directement ou indirectement à augmenter l'attractivité des investissements.

- **La phase amont du marketing territorial**

Dans ce point, nous supposons que :

Le marketing territorial stratégique, la phase la plus énergivore de la démarche marketing, contribue à structurer les fondements de toute démarche marketing territorial, ainsi qu'un moment propice de faire émerger *un projet territorial partagé*²⁵.

En effet, la pensée stratégique est devenue indispensable pour la gestion locale lorsqu'elle s'est trouvée confrontée à la nécessité de définir et de réaliser simultanément des objectifs de développement territoriaux²⁶. Dans ce cadre, on ne peut pas parler du marketing opérationnel sans que les étapes antérieures n'aient pas été bien menées. Pour que la démarche marketing territorial soit efficace et par conséquent atteigne l'objectif de renforcement de l'attractivité des investissements, il faut donner aux éléments de marketing territorial stratégique toutes leurs places.

Le diagnostic stratégique territorial permet de trouver les avantages comparatifs et différenciatifs du territoire qui permettent aux territoires de connaître ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Ces éléments sont importants pour chaque stratégie de renforcement d'attractivité.

La segmentation territoriale permet de segmenter les cibles afin de mieux réussir le ciblage à travers une offre territoriale bien adaptée. La segmentation territoriale permet de trouver des segments des marchés qui expriment des besoins homogènes, car les territoires ne peuvent pas s'adresser à l'ensemble d'une cible vaste et à besoins hétérogènes. Selon les secteurs porteurs et dynamiques, le territoire peut choisir les segments (ou le segment) d'entreprises ou d'investisseurs à suivre pour leur proposer de venir investir sur le sol du territoire.

Une fois la segmentation territoriale réalisée, il faut cibler le segment d'investissement ou d'entreprise que le territoire veut attirer. Le ciblage consiste à évaluer l'attractivité et l'intérêt de chaque segment pour décider de cibler ou non de ces investisseurs. L'objectif de ciblage permet d'éviter les segments d'investisseurs et des entreprises inutiles en se concentrant sur ceux les plus importants et sur ceux auxquels le territoire dispose une offre territoriale bien adaptée à leurs besoins et leurs attentes.

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Le positionnement joue un rôle déterminant dans la prise de décision du choix final d'implantation.

Les éléments du marketing territorial stratégique influencent positivement la réussite de la démarche marketing territorial

Selon Chamard, 2014, cette phase du marketing territorial revêt un intérêt majeur parce qu'elle doit servir à poser les fondements de toute la démarche de marketing territorial. Les décisions stratégiques et structurantes seront prises lors de cette phase et la partie aval, opérationnelle, du marketing territorial ne pourra connaître de résultats satisfaisants si toutes les étapes antérieures n'ont pas été menées correctement. L'importance de cette phase dans la réussite de démarche marketing territorial est évoqué aussi par Noisette et Vallérugo²⁷, « *de même qu'on ne saurait élaborer une offre quelle*

²⁵ *Un tout, cohérent et construit ; ce qui signifie qu'il développe sa propre identité, sa propre histoire, sa propre dynamique différenciée des autres espaces, une certaine autonomisation et une auto-organisation en résultat* » Chamard,(2014) ; Leloup, Moyart et Pecqueur, (2005)

²⁶ Noisette et Vallérugo, 2010

²⁷ dans leur ouvrage, 2010 « *un monde de ville , le marketing des territoires durables* », p.141

qu'elle soit, de produit ou de service, sans effectuer un diagnostic préalable des marchés et des attentes des consommateurs potentiels, les territoires doivent comprendre qui ils sont, dans quel environnement il se situent et à qui ils s'adressent pour définir et mettre en œuvre des stratégies capables d'attirer et de fidéliser les investissements, les entreprises et les personnes ».

- **La phase aval du marketing territorial**

Cette phase de la démarche marketing territorial a pour vocation de sortir le territoire de la logique de l'offre pour s'intéresser à la demande. C'est l'adaptation de l'offre à la demande (aux investisseurs). Dans ce sens, une offre territoriale différenciée et adaptée, une communication professionnalisée et ciblée et une marque territoriale fédératrice des efforts de toutes les parties prenantes influencent directement et positivement la décision d'implantation :

- La politique de l'offre territoriale demeure un levier incontournable pour assurer le développement de l'attractivité des investissements, dans la mesure où elle répond à un ensemble d'attentes et de besoins des investisseurs en quête d'implantation. D'après Ernst and Young, l'offre territoriale est constituée par un ensemble de caractéristiques socio-économiques d'un territoire ayant un impact plus ou moins direct sur l'accueil et le maintien des activités économiques. Il nous paraît important pour les régions et villes de développer une politique de l'offre territoriale différenciée et adaptée pour attirer plus d'investisseurs.
- Pour faire savoir, rendre compte et faire valoir l'offre territoriale à la cible, le territoire devrait revenir aux médias. La communication territoriale permet de développer la notoriété et attirer des nouveaux investisseurs et des nouvelles entreprises.
- La marque territoriale permet de rassembler les acteurs publiques et privée autour d'un projet d'attractivité. Elle permet de changer ou d'affirmer les perceptions d'image d'une destination pour renforcer son attractivité.

En effet, nous supposons que les moyens d'actions du marketing territorial opérationnel – la politique d'offre, la communication et la marque territoriale en particulier - visant les investisseurs et les entreprises influencent leurs décisions d'implantation.

Les éléments du marketing territorial opérationnel influencent directement et positivement le choix final de localisation des entreprises et des investisseurs

Cette phase constitue la mise en pratique de la phase amont. Autrement dit, si les décideurs ont mis en place une stratégie d'attractivité, cette phase le fera savoir à l'ensemble des publics concernés, de près ou de loin.

4.3 REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE MODÈLE CONCEPTUEL

La recherche des principaux éléments préparatifs de la mise en place d'une démarche de marketing territorial nous a amenée à déterminer plusieurs variables, qui peuvent servir la réussite de la démarche marketing territorial dans le développement et le renforcement de l'attractivité des investissements:

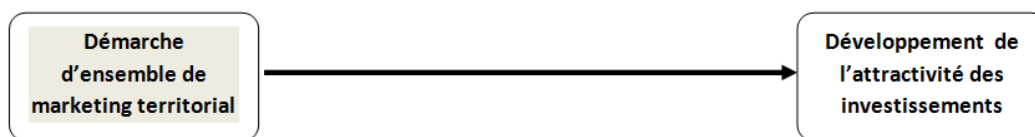


Figure 3 : l'influence positive de la démarche marketing territorial sur l'attractivité des investissements

A partir de la littérature sur le marketing territorial²⁸, le management public et le management territorial. Ainsi qu'une analyse des données secondaires relatives aux pratiques et expériences réussies (dans le marketing territorial), nous avons constaté qu'il existe un consensus sur la relation entre les éléments efficaces du marketing territorial et leur influence sur l'attractivité des investissements.

²⁸ Laurence Texier, Jean-Paul Flipo, Vincent Gollain, Camille Chamard, Joël Gayet, Christophe Alaux, Maeva Chanoux, Elisabeth Le Masson, Benoît Meyronin, Daniel Sperling, Fabrice Hatem, Proulx Marc-Urbain....

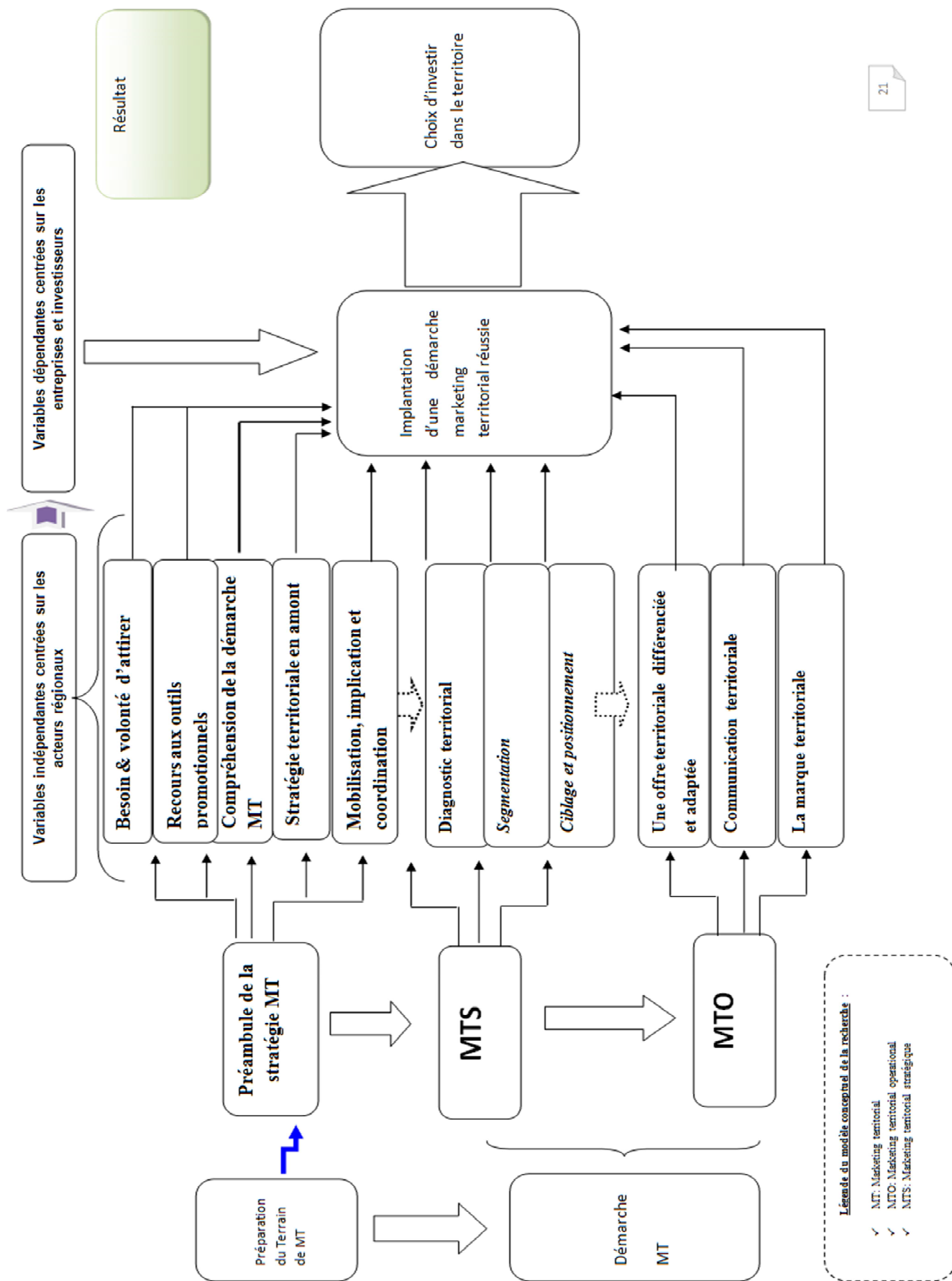


Figure 4: le modèle conceptuel de la recherche

Ce modèle est élaboré sur la base d'une revue de littérature en marketing (la démarche de marketing classique) en marketing territoriale (la transposition des outils du marketing classique à l'échelon territorial) en développement territorial (théories de localisation). Notre approche est de proposer les principales étapes de toute la démarche marketing territoriale. Chaque étape comprend plusieurs variables impactant directement ou indirectement l'attractivité des investissements. Cette attractivité est la variable à expliquer (ou variable dépendante) par le recours aux outils efficaces du marketing territorial, variable explicative (ou indépendante).

Le fonctionnement cette démarche, ou du modèle conceptuel, s'inscrit dans une approche systémique dans la mesure où il peut être vu comme un ensemble d'éléments reliés par un ensemble de relations suivant un objectif commun.

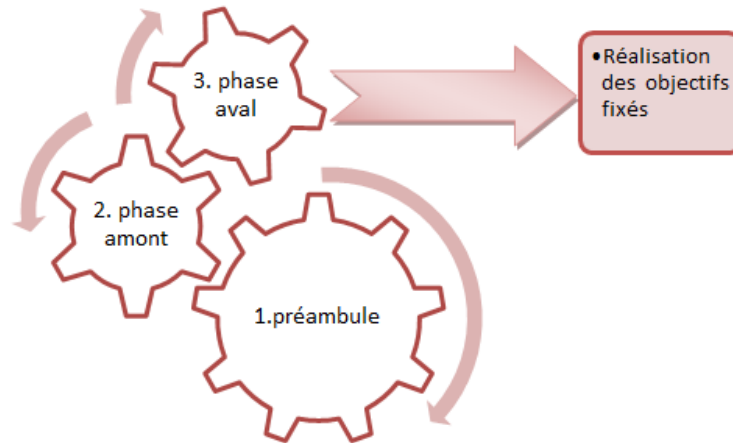


Figure 5 : approche systémique de la démarche de marketing territorial

Ces interactions permettent d'échanger et de transférer des informations et des données capitales à la réalisation des objectifs tracés par le territoire. En effet, sans mobilisation des acteurs, sans compréhension de l'approche de marketing territorial... il est difficile de parler d'une démarche marketing territoriale. Ainsi, le diagnostic territorial est une étape préalable à la segmentation, le ciblage précède le positionnement, la phase de préambule est nécessaire pour commencer les réflexions stratégiques, la phase de marketing territorial opérationnel ne peut être commencée sans que les deux premières soient achevées, etc.

Au bout de cette étape de recherche, le modèle conceptuel demeure encore provisoire. Il aura besoin, dans un premier temps, d'une contextualisation au travers d'une étude exploratoire pour confronter ses principales hypothèses au terrain. Dans un second temps, le modèle conceptuel contextualisé sera testé empiriquement.

5 CONCLUSION

Enfin, comme nous l'avons suggéré à plusieurs reprises mais sans approfondir ce point, l'attractivité des territoires est une pièce maîtresse dans les projets territoriaux. Elle peut être renforcée par le recours à plusieurs stratégies et politiques comme les incitations fiscales, l'offre foncière... Cependant, le contexte concurrentiel amène et oblige les régions à construire des avantages concurrentiels – appelé en marketing, selon Kotler, « la recherche de l'USP (Unique Selling Proposal) »-. Cette logique concurrentielle typique aux territoires, caractérisée par le terme d'attractivité, peut être gérée par les acteurs territoriaux en s'appropriant les outils du marketing territorial.

Le renforcement de l'attractivité par le recours au marketing territorial est désormais un enjeu majeur pour les collectivités territoriales. Ces outils permettent au territoire de se démarquer dans le but de retenir et d'attirer des activités créatrices de valeur pour le territoire.

Pour conclure, cet article permet, au travers du modèle conceptuel proposé, de mieux comprendre les variables aidant à la mise en application d'une démarche de marketing territorial réussie. Et par voie de conséquence, l'efficacité de cette démarche dans le renforcement de l'attractivité des investissements.

En particulier, nous avons analysé les principales théories et travaux qui abordent l'efficacité des outils du marketing territorial dans le renforcement de l'attractivité des investissements. Cependant, les relations de ce modèle nécessitent d'être validées et vérifiées empiriquement afin d'identifier celles qui ont le plus d'importance sur l'implantation des investissements dans le territoire. Pour cela, dans un premier temps, une étude qualitative exploratoire auprès des acteurs

de la région doit être menée. Et dans un deuxième temps, une étude quantitative confirmatoire auprès de la cible doit venir confirmer et valider les résultats de l'étude qualitative exploratoire.

REFERENCES

- [1] A. EL KHAZZAR & H. ECHATTABI, "The practices of territorial marketing in the Moroccan context: reflections elements", 1 May 2016, pp. 183-196
- [2] A. Musson, 2010 « Revue de littérature sur les indicateurs d'attractivité et de développement durable : Vers un indicateur d'attractivité durable », *Géographie, économie, société*, p. 181-223.
- [3] B. Cœuré (B.) et I. Rabaud (2003) : « Attractivité de la France : analyse, perception et mesure », *Économie et Statistique* n° 363-364-365
- [4] B. MEYRONIN, « le marketing territorial », Paris, Vuibert, 2012. 3^e édition.
- [5] C. CHAMARD (2014), le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? Bruxelles, de Boeck, 2014. 1^{re} éditions
- [6] D.PORTE, 1988, « la communication des villes, Paris : Milan Midia.
- [7] F. HATEM (2004 a), « Attractivité : de quoi parlons nous ? », *Pouvoirs Locaux*, n°61 II/2004.
- [8] F.HATEM, « le marketing territorial, Principes, méthodes et pratiques, Edition EMS Management et société. 2007.
- [9] G.-F. Dumont, *Villes et Territoires en compétition*, Économie Urbaine, Editions Litec, Paris, 1993, p. 197.
- [10] Hadjila Krifa-Schneider, Nicolas Bauduin, 2007, " Dynamique et déterminants des IDE en Russie ", *Innovations* (No 26), p. 155-175
- [11] Jacques Poirot, Hubert Gérardin, 2010, « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement* (n° 149), p. 27-41.
- [12] J.P Flipo et Texier L. (1992), Marketing territorial : de la pratique à la théorie, *Revue française de Marketing*, n°136, 41-52.
- [13] L. Texier et Valla J.P. (1992), Le Marketing Territorial et ses enjeux, *Revue Française de Gestion*, Janvier/Février, 45-55.
- [14] L.TEXIER, 1993, Peut-on parler de marketing territorial?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1, 141-160.
- [15] L. Texier (1999), Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5, p. 1021-1036.
- [16] M. Chanoux & O. Keramidas, « *Vers une compréhension de l'évolution du marketing territorial vers le branding territorial : Le cas d'Only Lyon* », s.d
- [17] M. PASQUIER et N. YERSIN (2009), L'image de la Suisse à l'étranger, Institut des Hautes Etudes en Administration Publique, Lausanne, pp88.
- [18] Nathalie Fabry, 2009, « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », *Revue internationale d'intelligence économique* 2009, p. 55-66.
- [19] P.KOTLER ET D. GERTNER (2002), Country as brand, product and beyond : a place marketing and brand management perspective, *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 249-261.
- [20] Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod, 2007. P.553
- [21] V.Gollain, 2014. « Réussir sa démarche de marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques ».
- [22] V. GOLLAIN, « identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® » 6^{ème} Version, avril 2015.
- [23] V. GOLLAIN, « les 9 commandements pour lancer une stratégie réussie de marketing territorial », Aout 2016.