

# Vendre le territoire : un exercice difficile

**Sandrine Stervinou**

Chercheur et chargée d'études en  
stratégie territoriale et entreprises, Audencia Nantes.École de Management.

**A**ttrir des entreprises extérieures, pour renforcer le tissu économique local ou sortir de crises, a toujours constitué un outil de développement local à part entière. En France, tradition jacobine oblige, la promotion-prospection a longtemps été du rôle de l'État. Correspondant à un des axes de la politique de décentralisation et régie par la DATAR dans le cadre de la politique globale d'Aménagement du Territoire, il s'agissait là de répartir de façon moins inégale les activités économiques sur le territoire national. L'évolution du contexte réglementaire, l'ouverture des frontières, la crise économique ont changé la donne : les entreprises se retrouvent aujourd'hui en position de force pour négocier leur localisation, mettant en concurrence les sites qu'elles jugent les plus appropriés pour s'installer là où l'offre est la plus intéressante (aides financières, appui technique...).

Le marketing territorial se généralise donc, les formations et les cabinets de consultants foisonnent en la matière. Si le terme rappelle celui utilisé pour les produits de consommation, peut-on appliquer la

même démarche pour le produit "territoire" ? L'article tente ici d'explicitier l'adaptation de la démarche marketing à la "vente" de territoire et conclut sur les difficultés de mise en œuvre de la démarche.

## **Le marketing territorial : une adaptation du marketing produit au produit "territoire"**

**L'**application des méthodes de marketing au produit "territoire" ne va pas de soi. La principale difficulté tient aux caractéristiques particulières du territoire. Délimiter le territoire et ses qualités intrinsèques relève de l'exercice périlleux. En effet, le terme recouvre une multitude de dimensions : géographique, économique, politique, culturelle, histo-

rique, affective (sentiment d'appartenance)...

En général, le marketing territorial est rattaché à une ville ou plutôt à un nom de ville puisque l'effet dépasse les frontières de cette unité territoriale. Une première étape consiste à en évaluer "**le positionnement stratégique de l'offre territoriale**"<sup>(1)</sup>. Un bilan des forces et faiblesses du territoire va permettre d'estimer ses potentialités en matière d'attraction des investisseurs et de mettre en œuvre des mesures visant à améliorer sa position. Par ailleurs, il est essentiel de cerner les concurrents actuels et futurs. La concurrence territoriale s'exerce, aujourd'hui, à un niveau international, non seulement entre pays différents mais aussi entre régions et villes appartenant à des pays différents. Les investisseurs potentiels font inévitablement des comparaisons et choisissent les localisations qui servent au mieux leurs intérêts.

(1) Expression employée par P. Noisette et F. Valleguro, *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996, p. 268.

Ensuite, la définition des objectifs poursuivis en matière d'attraction des investisseurs va permettre de **cibler les entreprises à attirer**. Déterminer la cible (le type d'entreprise, le domaine d'activité...) et tenter d'appréhender sa connaissance du site, ce qu'elle peut en attendre, aidera à élaborer la campagne publicitaire. Il paraît également pertinent de dresser une liste des implantations qui risqueraient de "pénaliser" le territoire d'accueil : les entreprises polluantes, les entreprises fragiles, les entreprises "chasseurs de primes", les entreprises concurrentes de producteurs locaux... Cibler les investisseurs potentiels peut se faire en partenariat avec les entreprises locales, notamment, certaines peuvent souhaiter le rapprochement d'un fournisseur.

Enfin, une fois les cibles définies, l'opération de **communication externe** va être élaborée. L'objectif est ici d'attirer les investisseurs potentiels et de leur donner envie d'en apprendre davantage sur le produit territoire présenté. Avant de lancer une campagne de communication, il est essentiel de prendre en considération l'image existante du site, celle qu'en ont les personnes et les entreprises qui vivent le territoire et celle que s'en font les individus extérieurs. En effet, le message de communication que le territoire souhaite diffuser doit être cohérent avec l'image qui lui est attribuée<sup>2</sup>. Dans un travail d'élaboration d'une plaquette de communication sur la Région Rhône-Alpes ces différents aspects sont abordés<sup>3</sup> à travers quatre grandes interrogations : quelle accroche, quels slogans pour la plaquette ; quelle image cartographique valoriser ; quels arguments avancer comme marques du rayonnement et de la notoriété ; quels atouts ?

La diffusion des messages peut se faire par différents canaux dont le choix est tout aussi important que le contenu à transmettre comme le soulignent G. J. Ashworth et H. Voogd<sup>4</sup>. L'information diffusée

par des organismes officiels, nationaux ou locaux, serait ainsi perçue comme plus "authentique" que celle transmise par les agences de promotion. Cependant, ces deux types d'information influencent de façon significative les choix de localisation, dans les premiers stades de sélection. Ensuite, la collecte d'information, de façon plus personnelle (propre expérience, visite sur place, renseignements en provenance de relations amicales ou professionnelles...), permettra à la firme d'affiner la perception du territoire, pour légitimer (ou non) les informations diffusées.

Sans nul doute, les campagnes de communication touchent un très grand nombre d'investisseurs potentiels très dispersés géographiquement. Il faut sélectionner parmi les supports de communication possibles (publication de slogans dans des revues internationales prestigieuses ou sur des panneaux publicitaires, passage de messages à la radio ou à la télévision, participation à des salons spécialisés...) les plus adéquates, et ce en fonction du budget et du public à toucher.

Rappelons, par ailleurs, que le marketing territorial correspond à une stratégie de long terme. *"Il ne s'agit pas d'être le meilleur à une cer-*

*taine date mais de promouvoir ses spécificités dans la durée"* (G-F. Dumont)<sup>5</sup>. Si la démarche marketing permet d'attirer l'attention des entreprises, elle doit nécessairement être relayée, en continuité, par un service de développement économique, chargé de convaincre les candidats intéressés d'étudier plus profondément la possibilité de cette localisation voire de détecter les projets.

## La Prospection : une activité de veille ■

**A**u-delà de l'activité de prospection, l'ambition pour suivie par le territoire, pour détecter les projets et convaincre les décideurs d'étudier les propositions de localisation, est d'atteindre la "Short-List"<sup>6</sup>.

L'activité de prospection s'est professionnalisée. Elle est désormais confiée à des équipes formées d'ingénieurs d'affaires qui s'occupent également du montage des dossiers. Ces professionnels sont assimilables à des vendeurs d'un type particulier, dont l'activité principale consiste à activer un réseau de prescripteurs. Intermédiaire en-

- (2) Pour les problèmes d'image et de marketing territorial, se référer à A. S. Bailly, "Les représentations urbaines : l'imaginaire au service du marketing urbain", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 1993, n° 5, pp. 863-867.
- (3) Extrait d'un document de travail sur le Schéma Régional d'Aménagement et de développement du territoire 2000-2020, "Imaginons Rhône-Alpes 2020", TAD, septembre 2000.
- (4) G. J. Ashworth et H. Voogd, *Selling the city : approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press, London & New York 1990, p. 109.
- (5) G-F. Dumont, *Villes et Territoires en compétition*, Économie Urbaine, Editions Litec, Paris, 1993, p. 197.
- (6) La "Short List" correspond aux quelque 3 ou 4 sites qui restent en lice avant la sélection finale du site d'implantation. Cette sélection partant en général d'un échantillon de sites assez nombreux et basée sur un processus d'élimination par étapes successives. Les travaux de P. Wins et H. Jayet donnent un éclairage sur le processus de sélection du site d'implantation. P. Wins et H. Jayet, "Procédures de localisation d'entreprises : un premier modèle", *Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, L'intégration régionales des espaces*, 1-2 septembre 1994.