

Le marketing de territoires nordiques¹

Dominic Tremblay et Marc-Urbain Proulx
CRDT, UQAC

Depuis quelques années, plusieurs villes périphériques des grands centres urbains perçoivent bien le déclin de leurs secteurs traditionnels. L'avancement technologique et la multiplication des terres d'accueil à bas prix ont diminué de façon importante les emplois générés par les industries primaires. Pour faire face aux bouleversements économiques entraînés par cette situation, les municipalités doivent attirer de nouveaux investissements, développer leurs secteurs touristiques et devenir des pôles attractifs pour de nouveaux types d'entreprises.

Or, la concurrence est forte. Elle s'étale sur l'ensemble de la planète où une multitude d'autres territoires tentent également de charmer les touristes et de développer des grappes industrielles. Ainsi, outre la nécessité de développer ou de maintenir leurs avantages concurrentiels, les municipalités doivent aussi réussir à communiquer leur caractère distinctif pour être prises en considération lors des choix de localisation ou de destinations vacances. Il se développe ainsi une dynamique de marketing territorial où les localités effectuent la mise en marché de leurs forces et le positionnement de leurs avantages.

Méthodologie

Pour déterminer les tendances du marketing territorial, une étude a été effectuée auprès de 15 municipalités de petite ou moyenne taille, situées en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe et en Asie (tableau 1).

¹ Sommaire tiré de l'étude « Le repositionnement de Saguenay », commanditée par Promotion Saguenay et le CLD de la Ville de Saguenay, 226 pages + annexes, octobre 2004.

Tableau 1 – Villes investiguées

Ville	État	Population
Inverness	Écosse	52 000 h.
Punta Arenas	Chili	120 000 h.
Oulu	Finlande	125 000 h.
Cork City	Irlande	125 000 h.
Prince George	Colombie Britannique	75 000 h.
Escondido	Californie	133 000 h.
Richmond	Virginie	200 000 h.
Moncton	Nouveau Brunswick	117 000 h.
Tromso	Norvège	60 000 h.
Morioka	Japon	290 000 h.
Whitehorse	Yukon	19 000 h.
Saint-Paul	Minnesota	285 000 h.
Sherbrooke	Québec	140 000 h.
Winnipeg	Manitoba	650 000 h.
Saguenay	Québec	151 000 h.

Les régions ont été notées selon quatre critères :

1) La précision de la segmentation

On a d'abord analysé si les villes ont opté pour des stratégies « segmentées » ou « indifférenciées », c'est-à-dire si elles tentent de rejoindre des créneaux bien précis ou si elles accueillent l'ensemble des industries sans les cibler. Les villes ont été analysées en tenant compte des activités de réflexion ou des études effectuées pour déterminer les forces et les faiblesses du territoire, les opportunités et les menaces de l'environnement ainsi que le profil des investisseurs ou des touristes potentiels.

2) Adaptation de l'offre

Après la sélection des secteurs d'activités, on a évalué les modifications effectuées par les villes à leur marketing mix (produit, prix, place, promotion) pour mieux répondre aux besoins des secteurs visés et augmenter leur potentiel attractif.

3) Positionnement perceptuel

Pour communiquer leurs avantages, on a observé si les localités utilisent un positionnement précis ou général, c'est-à-dire si elles tentent de dégager une image bien définie ou si elles se présentent de façon globale. Il est également important de déterminer si les messages promotionnels visent le public ciblé et si le positionnement représente bien les forces qui font de la ville un lieu attractif.

4) Investissement marketing

Enfin, on a analysé les fonds accordés au marketing territorial ainsi que les actions entreprises pour maximiser les investissements. On a aussi observé si les stratégies utilisées sont cohérentes pour rejoindre les marchés visés par la ville.

Les résultats de l'étude

Précision de la segmentation

On remarque d'abord l'importance accordée à la planification et à l'élaboration de visions d'avenir. Beaucoup de municipalités, qui s'étaient toujours basées sur leurs attraits innés pour attirer des investisseurs, mandatent maintenant des firmes d'experts pour déterminer les secteurs sur lesquels elles devraient concentrer leurs efforts. Ainsi, la majorité des régions étudiées optent pour des stratégies dites « segmentées ». Elles analysent les tendances de marché et sélectionnent les secteurs pour lesquels les perspectives de réussite sont les plus élevées.

Divers facteurs guident les municipalités lors du choix des segments. Tout d'abord, on tient compte des particularités du territoire, au niveau géographique et démographique. Ces particularités permettent de dégager une série de forces distinctives pour des secteurs précis. Par exemple, la position nordique de Tromsø, en Norvège, permet à la municipalité de devenir un centre de premier plan dans la recherche sur les phénomènes polaires.

Ensuite, plusieurs régions s'intéresseront davantage aux secteurs dérivés de leurs industries traditionnelles. Par exemple, Prince George, dont l'économie est supportée par sa capacité forestière, tente de développer le secteur de la seconde et troisième transformation du bois.

La présence de la grande entreprise sur un territoire aura également un impact sur le choix des segments. On voudra profiter de l'établissement d'une compagnie importante pour démarrer une grappe industrielle autour d'elle. Oulu, avec Nokia, et Inverness, avec Johnson et Johnson, en sont deux exemples.

Enfin, plusieurs secteurs offrent des perspectives d'avenir intéressantes. Les villes peuvent être tentées de privilégier certains secteurs « à la mode » comme la haute technologie, la biotechnologie ou les recherches en santé. Certaines localités qui ne possèdent pas véritablement d'avantages de base dans ces domaines pourront tout de même s'y lancer en créant les infrastructures nécessaires à l'attraction d'investisseurs.

Modification des produits

Pour atteindre les créneaux visés dans les plans stratégiques, les municipalités et les paliers de gouvernement supérieurs effectuent des investissements souvent massifs pour implanter des infrastructures, créer des incitatifs et mettre en place des structures de promotion. Voici les principales modifications effectuées au sein du mix marketing par les villes étudiées :

1) Produit

L'adaptation de l'élément « produit » se fait d'abord par la création de structures aidant au démarrage et à la croissance des entreprises tels les incubateurs industriels et les agences d'aide au développement. Ensuite, on améliore l'offre de formation par la mise sur pied de nouveaux programmes ainsi que l'ajout d'infrastructures et d'équipements liés aux institutions collégiales ou universitaires. Enfin, l'ouverture de centres de recherche gouvernementaux est la modification la

plus courante perçue chez les villes étudiées pour donner de la crédibilité à la grappe industrielle.

2) Prix

Les modifications au niveau du prix sont effectuées par la création de différentes mesures financières telles que crédits d'impôt, congés fiscaux, prêts à taux d'intérêt préférentiels, subventions ou aide à la recherche. On pourra, par exemple, créer des zones industrielles à l'intérieur desquelles les entreprises de certains secteurs d'activités bénéficieront d'avantages monétaires suffisamment importants pour influencer le choix de ce territoire plutôt qu'un autre.

3) Distribution

On cherche à faciliter l'accès à la ville par l'amélioration des réseaux de transport. Ainsi, on rénove le réseau routier, le réseau ferroviaire ainsi que les ports et les aéroports pour répondre aux besoins de l'industrie et pour prévoir l'évolution économique et démographique de la ville.

4) Promotion

Pour communiquer leurs avantages, les villes créent des agences de promotion. Celles-ci planifient la stratégie marketing et font de la prospection de marché pour attirer des investisseurs. Généralement, les régions qui lancent de nouveaux créneaux adapteront leur image, leurs messages et leurs outils de prospection en fonction des secteurs visés. On explore également de nouveaux véhicules publicitaires pour vendre les attraits de la ville. Ainsi, des sites Web sont créés ou réaménagés pour ouvrir une vitrine internationale aux municipalités.

Positionnement perceptuel

Les villes n'en sont pas toutes au même point au plan de l'image qu'elle désirent présenter aux investisseurs. Certaines localités possèdent déjà un positionnement précis. Leurs forces sont reconnues et elles sont établies comme expertes dans leurs

créneaux d'excellence. Pour beaucoup de ces villes, la démarche de positionnement a commencé il y a plusieurs années. Leurs créneaux ont obtenu de la notoriété par les entreprises à succès, le développement de produits commercialisables et la création de réseaux et de collaborations internationales.

D'autres villes choisissent un positionnement global. Au lieu de dégager une image de leader ou d'innovateur pour des niches de marché précises, elles communiqueront une série de forces générales qui s'adresseront à un ensemble de secteurs. Ces municipalités veulent projeter l'idée qu'elles offrent de tout pour toutes les industries.

Enfin, plusieurs villes sont en phase de repositionnement. Elles tentent généralement de lancer de nouveaux créneaux d'excellence pour lesquels elles ne possèdent pas encore de notoriété. Elles cherchent à se créer une image de marque. Pour y parvenir, ces localités ne possèdent souvent pas beaucoup d'histoires de réussite. Elles sont en phase de construction de leurs réseaux et elles doivent convaincre les investisseurs de leurs forces, sans avoir de preuves concrètes du succès des entreprises sur leur territoire ni d'assurance sur la survie à long terme de la grappe industrielle. Plusieurs ont encore de la difficulté à déterminer le « thème » ou la « force distinctive » qui pourra véritablement permettre de générer le positionnement désiré.

Investissement marketing

Toutes les municipalités ne mettent pas autant d'énergie pour la prospection auprès des investisseurs. Alors que certaines villes mettent en place des stratégies d'investissement permanentes, d'autres n'effectuent que quelques campagnes promotionnelles ponctuelles. De plus, les différentes stratégies marketing n'ont pas toutes la même cohérence au niveau de l'organisation et des actions marketing posées. Cependant, on remarque que, depuis le début de années 2000, de nombreuses villes ont entièrement remodelé leurs activités marketing pour être plus agressives auprès des entreprises et des investisseurs étrangers. On élargit le mandat des agences promotionnelles, on augmente leur budget et on tente de leur donner une

vocation à long terme. Certaines régions créent des départements uniquement destinés à promouvoir les nouvelles niches de marché visées.

Différentes techniques sont utilisées pour communiquer les avantages. D'abord, on met beaucoup d'énergie à la création de réseaux de contacts par le maillage, autant entre les intervenants à l'interne qu'avec des prospects à l'externe. Ce réseautage s'effectue par la visite de foires commerciales, de missions commerciales et la collaboration à des projets nationaux ou internationaux.

Certaines villes utiliseront les médias de masse, surtout pour la promotion touristique, par l'achat d'espaces publicitaires, mais également en obtenant de la publicité gratuite lors d'événements spéciaux ou en accueillant des rédacteurs à des visites de familiarisation.

Le marketing direct est également utilisé. Les villes enverront du matériel promotionnel ou des propositions d'affaires à différentes cibles bien déterminées. On pourra, par exemple, envoyer de l'information supplémentaire aux contacts rencontrés dans les activités des missions commerciales. Enfin, on utilise le Web pour faire de la promotion auprès des investisseurs potentiels. En plus de donner accès à des versions électroniques du matériel promotionnel, les sites Web permettent la transmission d'informations, de statistiques et de liens qui intéresseront les différents types d'entrepreneurs

Conclusion

On perçoit chez les municipalités un désir de mettre en œuvre des stratégies pour trouver des alternatives à leurs industries en déclin. Celles-ci effectuent des études approfondies pour déterminer les secteurs à sélectionner et se forger une vision à long terme. Elles investissent, en partenariat avec les paliers de gouvernement supérieurs, pour rendre leurs offres attirantes pour les investisseurs. Elles prennent conscience de l'importance de l'image qu'elles dégagent et cherchent des moyens pour se positionner sur l'échiquier mondial. Pour y arriver, elles créent des structures de promotion et augmentent de façon sensible leurs budgets de marketing.

Il y a une forte interdépendance entre chacune des étapes qui mènent les localités du choix d'un créneau à sa promotion. Ainsi, la capacité de bien cerner le profil et les motivations des investisseurs lors de la segmentation permettra d'adapter l'offre conformément à leurs besoins, d'employer les bons messages promotionnels et d'effectuer des investissements marketing dans les bons véhicules publicitaires pour être en mesure de communiquer l'offre avec succès. Il faut donc toujours conserver une vision globale des étapes à suivre et des actions concrètes devant être posées pour promouvoir la ville.

Enfin, de nombreuses villes cherchent à se forger une image de territoire dynamique et créatif où les idées d'affaires se transforment en succès commerciaux. Il ne faut cependant pas oublier que le positionnement n'est pas seulement un concept publicitaire abstrait, il doit également être le reflet d'une réalité du territoire. Ainsi, les municipalités où les choix sont effectués uniquement sur des vœux pieux ou des considérations politiques auront beaucoup de difficulté à se positionner comme la région d'accueil par excellence auprès des investisseurs et de la main-d'œuvre qualifiée.