

www.marketing-territorial.org

Le marketing au service de
l'attractivité de nos
territoires

LE MARKETING TERRITORIAL

Le comprendre et l'employer pour développer l'attractivité
de son territoire

Edito

Discipline encore trop peu enseignée à l'Université et dans les Grandes Ecoles, le marketing territorial connaît un engouement croissant en France et notamment pour les territoires de toutes tailles qui cherchent à maintenir ou développer leur attractivité. Il faut dire que l'enjeu est d'importance tant la compétition s'est accrue entre les territoires alors même que leurs clientèles deviennent digitales et versatiles ! Les positions acquises sont remises en cause tous les jours et il devient nécessaire de « penser l'attractivité de son territoire ».

Vous verrez dans les pages suivantes de cette présentation que le marketing territorial s'est structuré depuis plusieurs années autour de méthodes, techniques et bonnes pratiques qui permettent de mesurer la situation de votre territoire et d'agir. Mais le marketing territorial est parfois employé par « des marabouts de l'attractivité » qui vendent de nouvelles usines à rêve. Un problème d'image ? Avec une marque territoriale tout sera réglé ! Un souci pour attirer des touristes ? Avec l'appli Gogoland tout sera résolu ... Bref, vous l'avez compris, le marketing territorial n'est pas une fin en soi. C'est une boîte à outils au service de votre projets et vos objectifs, d'où l'importance de bien saisir cette discipline pour l'employer au mieux.

Vous trouverez dans les pages suivantes plusieurs éléments clés pour comprendre et agir. Pour aller plus loin, je vous invite à vous procurer mon dernier ouvrage (mars 2017) ou consulter mon site www.marketing-territorial.org

Bonne lecture !



Sommaire

PARTIE 1 : Définir le marketing territorial

PARTIE 2 : Construire sa démarche de marketing territorial

PARTIE 3 : Les notions et concepts clés du marketing territorial

PARTIE 4 : Illustrations de démarches collectives d'attractivité

PARTIE 5 : Les outils du marketing territorial

PARTIE 6 : Les 15 facteurs clés de la réussite



PARTIE 1 : Définir le marketing territorial

Définir le marketing territorial : introduction

Il y a presque autant de définitions du marketing territorial que d'experts ! Rassurez-vous, c'est quasiment la même chose dans le marketing d'entreprise. Alors que faire pour comprendre ?

Je vous propose dans les pages suivantes plusieurs définitions vous permettant de cerner le marketing territorial à travers ses liens avec l'attractivité territoriale et les prises de décision des agents économiques (particuliers, entreprises, administrations publiques, associations et demain robots dotés d'une intelligence artificielle ?)

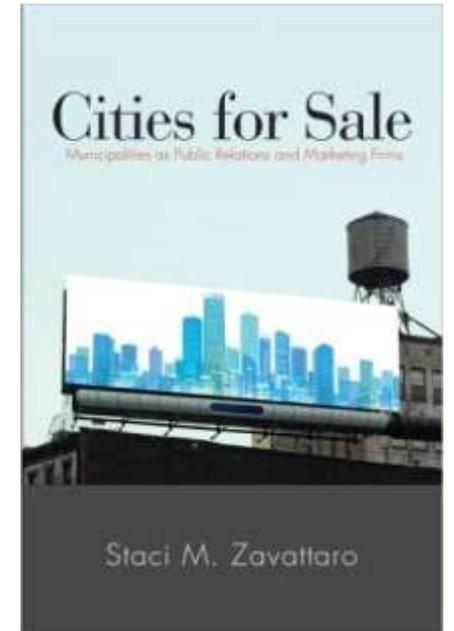
En ce qui me concerne, je prône l'idée selon laquelle le marketing territorial n'a pas vocation à couvrir le champ du développement endogène d'un territoire. Sa vocation principale est de travailler sur les flux entre le territoire et son extérieur, d'être au service de l'attractivité territoriale.

De même, pour moi, le marketing territorial s'inscrit dans une logique collective. C'est un bien commun créé par et au service des acteurs qui constituent la chaîne de valeur de l'attractivité par leurs interactions avec les clientèles des territoires. Le marketing territorial doit être absolument distingué du marketing public (c'est-à-dire une institution et de ses élus), du marketing d'entreprise (d'une société et ses dirigeants), du « personal branding » (c'est-à-dire du marketing des marketeurs eux-mêmes), etc.



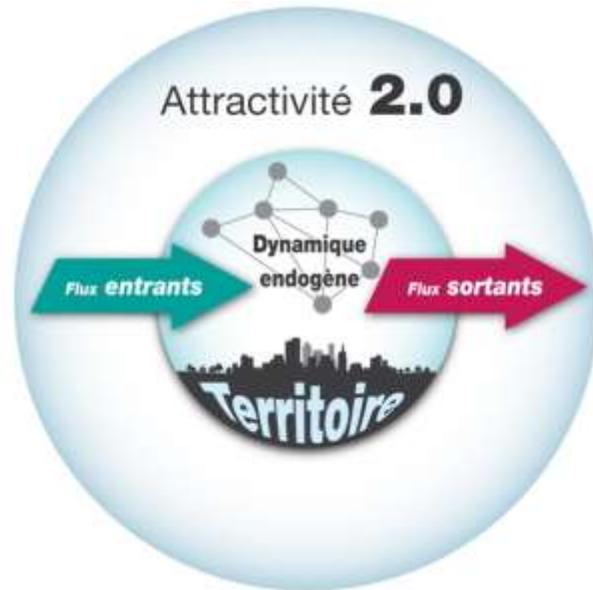
Le marketing territorial en bref

- Quel objectif ? : renforcer l'attractivité de moyen – long terme d'un territoire
- Par qui ? : les acteurs d'un même territoire engagés dans une logique collective à travers un management de projet
- Pour quoi faire ? : créer de l'emploi et augmenter le niveau de vie des habitants
- Pour quelle taille de territoire ? : toutes tailles mais avec une adaptation de la boîte à outils méthodologique



Définition : le marketing au service de l'attractivité

- Le marketing territorial est une discipline qui vise à améliorer l'attractivité d'un territoire en agissant directement et indirectement afin d'augmenter les flux entrants et de ralentir les flux sortants.



© Vincent Gollain – IAU Ile-de-France, 2014

- Les flux sont de toutes natures : entreprises & entrepreneurs, visiteurs, touristes, étudiants, capitaux et financements publics, événements récréatifs et professionnels,...



© Vincent Gollain, 2016

Définitions approfondies : agir sur les prises de décision

- Le marketing territorial cherche à agir directement et indirectement sur les prises de décision des agents économique et dans un sens qui soit favorable à l'attractivité territoriale.
- Le marketing territorial est l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre différente et attractive dont la **valeur perçue** est durablement supérieure à celles des concurrents (Définition tirée et adaptée du Mercator®)



Comparaison

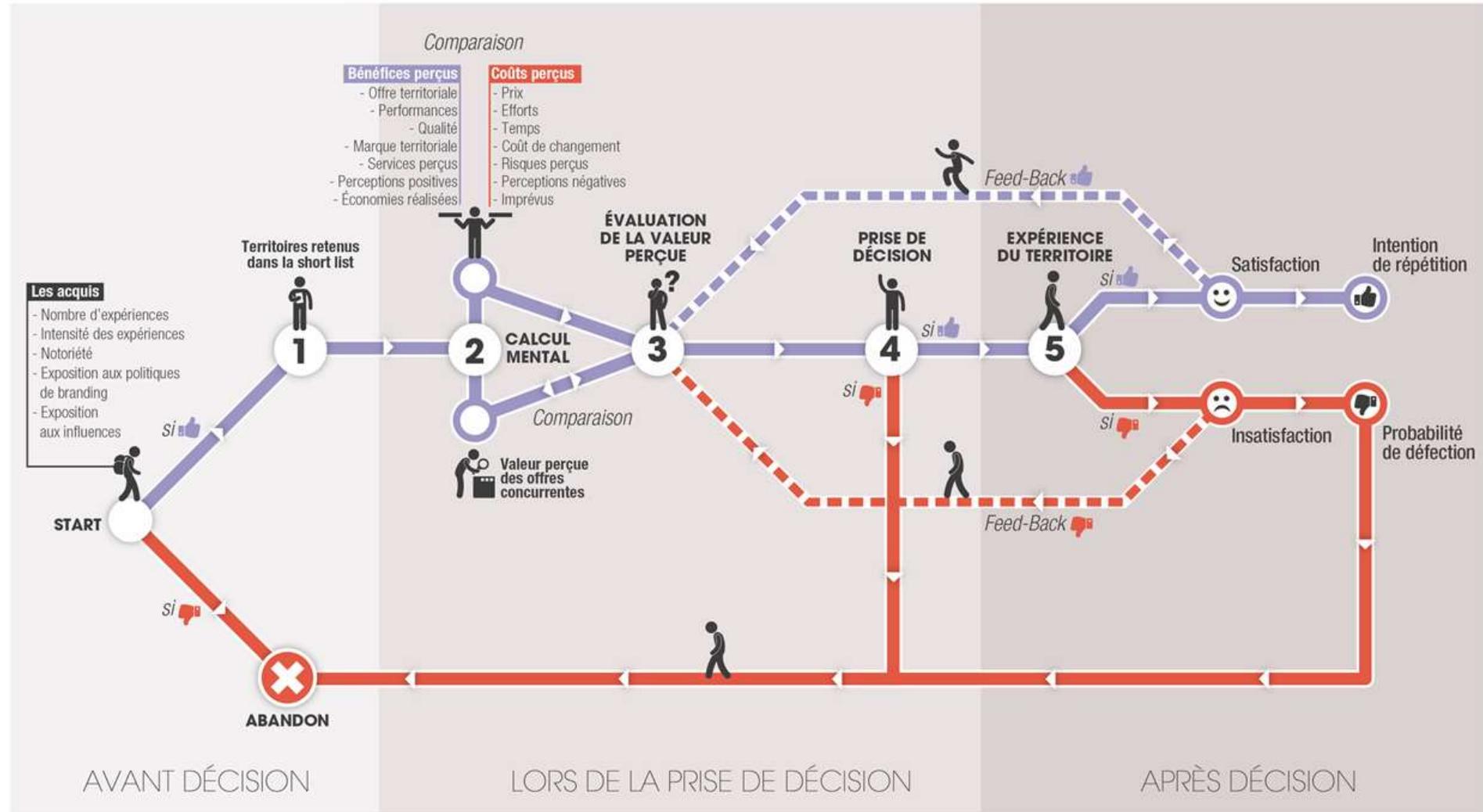
Bénéfices perçus	Coûts perçus
- Offre territoriale	- Prix
- Performances	- Efforts
- Qualité	- Temps
- Marque territoriale	- Coût de changement
- Services perçus	- Risques perçus
- Perceptions +	- Perceptions -
- Économies réalisées	- Imprévus

ÉVA
DE I

La valeur perçue, bien la comprendre pour mieux agir

LA VALEUR PERÇUE

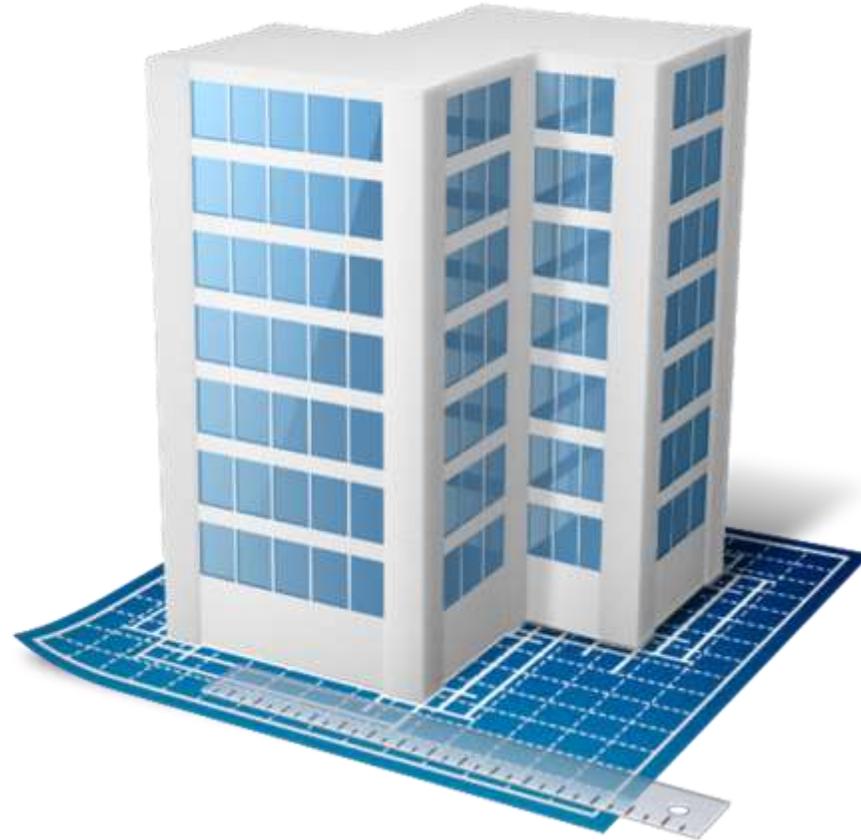
AU COEUR DE LA PRISE DE DÉCISION



Le marketing territorial n'est pas :



Du marketing public destiné à valoriser les offres et services d'une collectivité, d'un établissement public, etc.



Du marketing d'entreprise destiné à valoriser les produits et services d'une société.

PARTIE 2 : Construire sa démarche de marketing territorial

Construire sa démarche de marketing territorial : introduction

Et si nous parlions méthode avant de s'intéresser aux outils ?

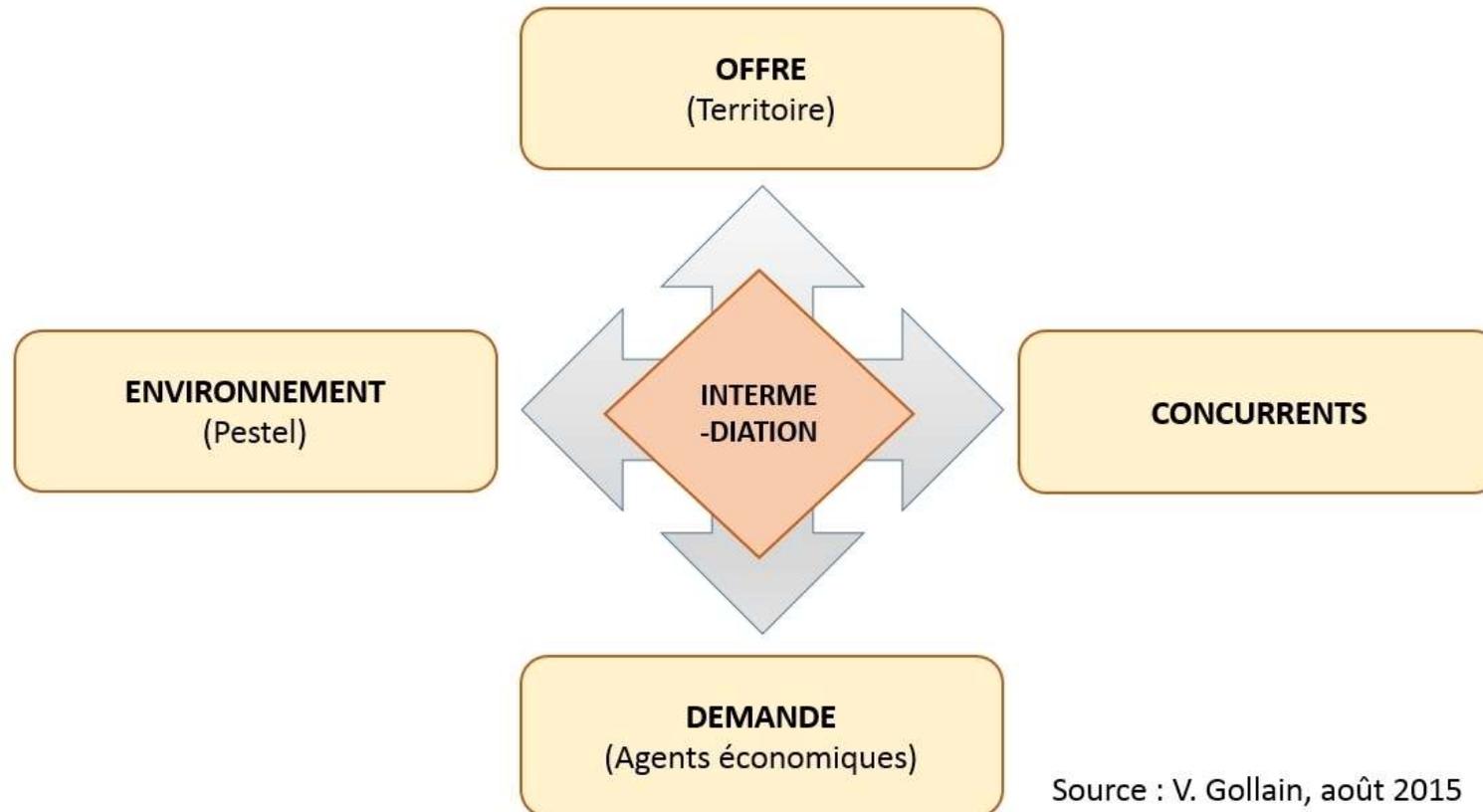
Je sais que c'est moins glamour que des sites Internet, applis, campagnes d'affichage, ... mais il est pourtant essentiel de se poser pour construire une dynamique collective, étudier les attentes des clientèles et stratégies des concurrents, se donner des objectifs stratégiques et opérationnels, etc.

Bien sûr cela va prendre du temps. Mais cette « perte de temps » au début n'est-elle pas indispensable pour construire une stratégie marketing robuste de long terme ? Avant de construire un immeuble ou de faire circuler un tramway, il faut passer énormément de temps pour s'assurer que tout va bien être réaliser. Pourquoi ne serait-ce pas identique pour le marketing territorial ?

Bien sûr la pression de certaines échéances ou l'attente des populations locales et des entreprises poussent à montrer que l'on agit sur l'attractivité de son territoire. C'est parfaitement compréhensible mais des solutions techniques existent pour trouver des solutions adaptées à cette apparente contradiction.



Le marketing territorial est étroitement lié à l'économie de marché

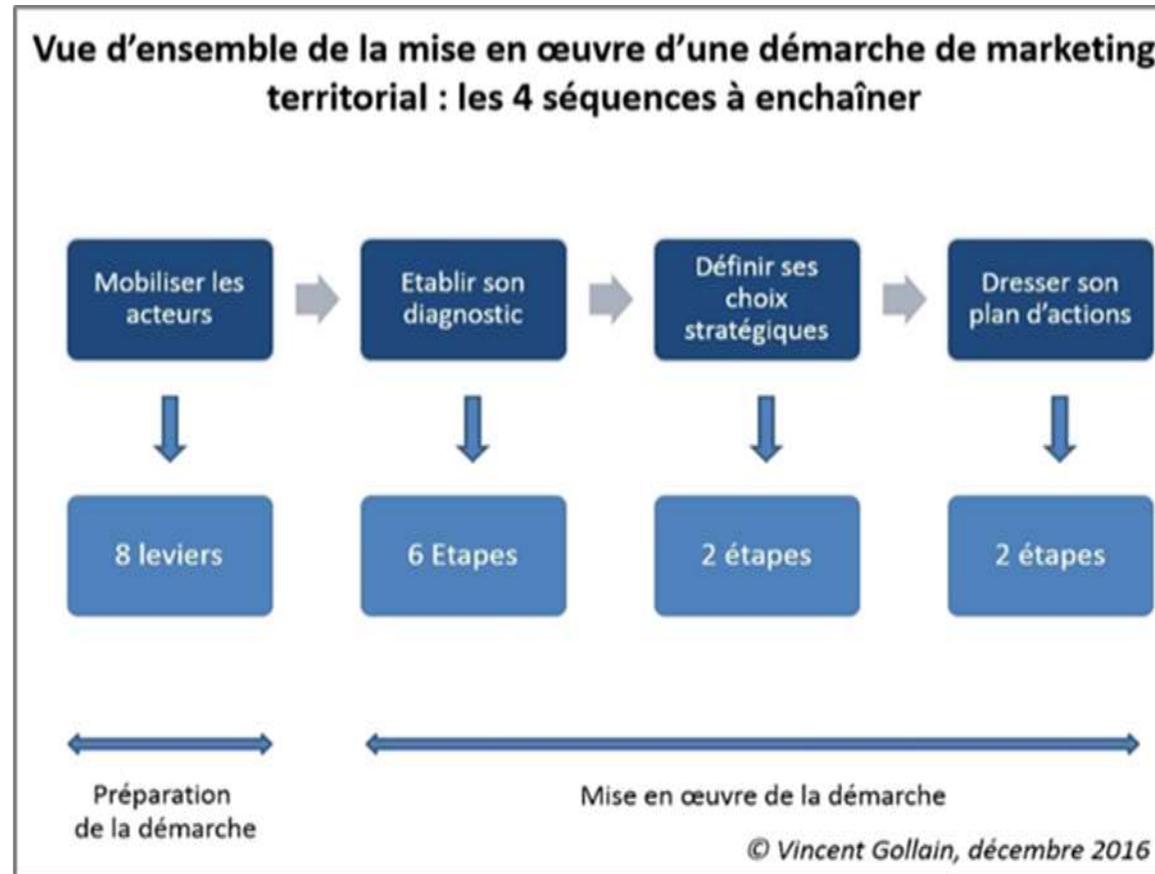


. Le marketing territorial est étroitement lié à l'économie de marché.

. Il s'intéresse à l'offre des territoires, la demande, les modalités d'intermédiation entre l'offre et la demande (places de marché, rôle des intermédiaires et prescripteurs), les concurrents et l'impact des évolutions de l'environnement (se reporter à la technique PESTEL).

. On verra dans les pages suivantes comment le marketing territorial explore chacune des 5 dimensions précédentes pour définir et mettre en œuvre la stratégie idéale.

Les 4 grandes séquences d'une démarche réussie



↓
Mobilisation des
acteurs
&
Fédération des
énergies

↓
Etudes de
Marché &
Analyses
concurrentielles

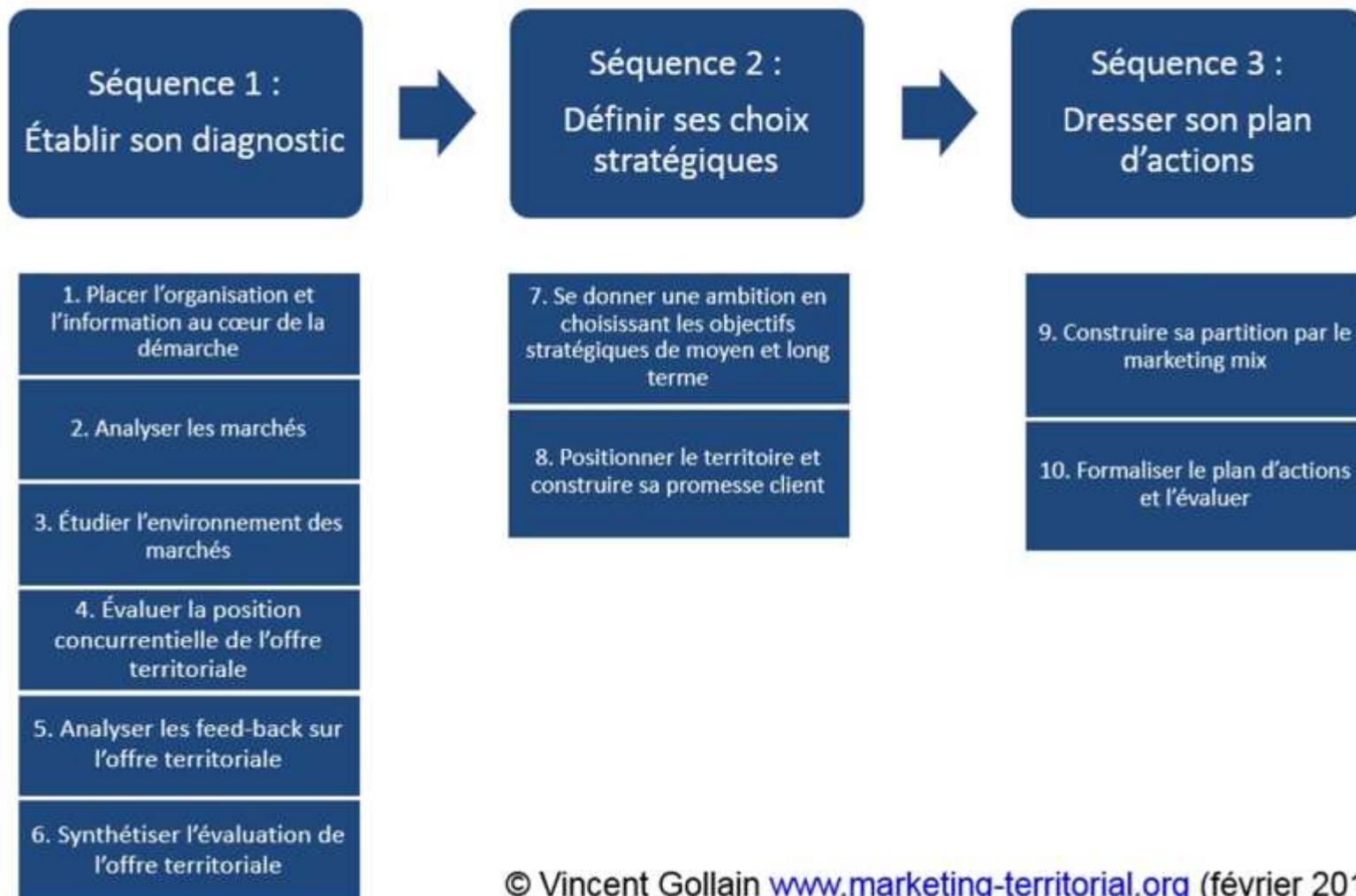
↓
Objectifs,
Ciblage &
Politique de
marque

↓
Mise en œuvre
Outils et
Actions
opérationnelles

Les 10 étapes de la mise en oeuvre

Mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial :

3 séquences et 10 étapes



. La séquence 1 est destinée à identifier la situation du territoire et ses marges de manœuvre. C'est une phase de diagnostic qui va puiser dans les connaissances existantes. Souvent les points à creuser sont : la connaissance des attentes des clientèles et les positionnements précis / stratégies des concurrents.

. La séquence 2 est celle des prises de décisions de la stratégie marketing : ambition, objectifs, positionnements, marque ou pas, slogans, bénéfices clients, etc.

. La séquence 3 est la mise en œuvre des décisions par la sélection des actions les plus appropriées, la rédaction du plan marketing et enfin le suivi et l'évaluation.

Adapter la méthode aux besoins et moyens des territoires petits ou intermédiaires

Etapes	Type	Fonction
1	Mobilisation	Rassembler les acteurs
2	Diagnostic	Bilan notoriété et image
3	Diagnostic	Identification zones de chalandise & de concurrence
4	Diagnostic	Ciblage des clientèles à étudier et caractéristiques des avantages comparatifs
5	Argumentaire	Argumentaires pour chacune des cibles retenues
6	Argumentaire	Storytelling du territoire / Agir sur image extérieure
7	Stratégie	Objectifs et actions clés de la stratégie marketing ciblée
8	Stratégie	Objectifs et actions clés pour animation des acteurs locaux & mobilisation forces vives
9	Synthèse	Rédaction du plan marketing et évaluation

Les 10 étapes de la méthode « classique » peuvent être simplifiées autour de 9 points clés à étudier



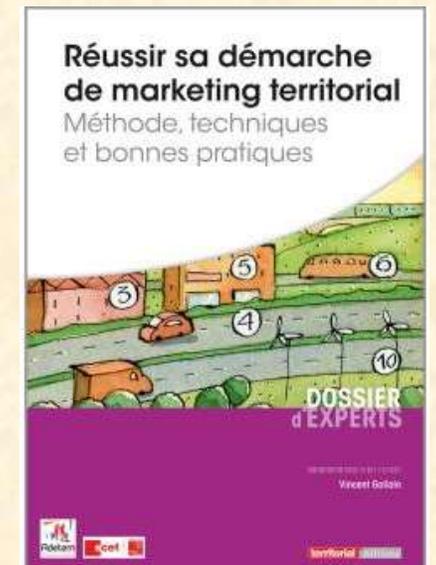
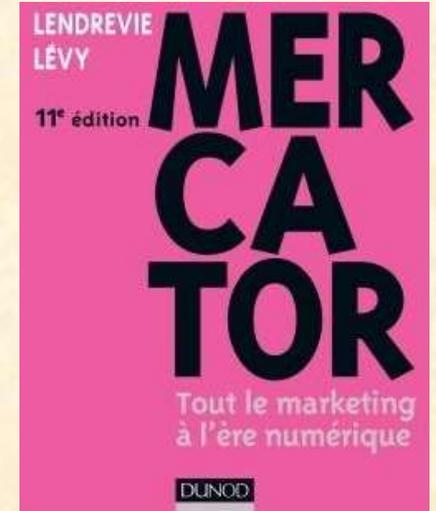
PARTIE 3 : Les notions et concepts clés du marketing territorial

Notions et concepts clés : introduction

Le marketing territorial est une discipline complexe qui s'appuie sur de nombreuses notions issues de l'observation empiriques mais aussi de concepts abstraits définis avec beaucoup de certitude et que l'on peut découvrir dans les différents ouvrages de marketing d'entreprise, voire territorial. Des sites Internet permettent également d'accéder à de nombreuses définitions ou exemples.

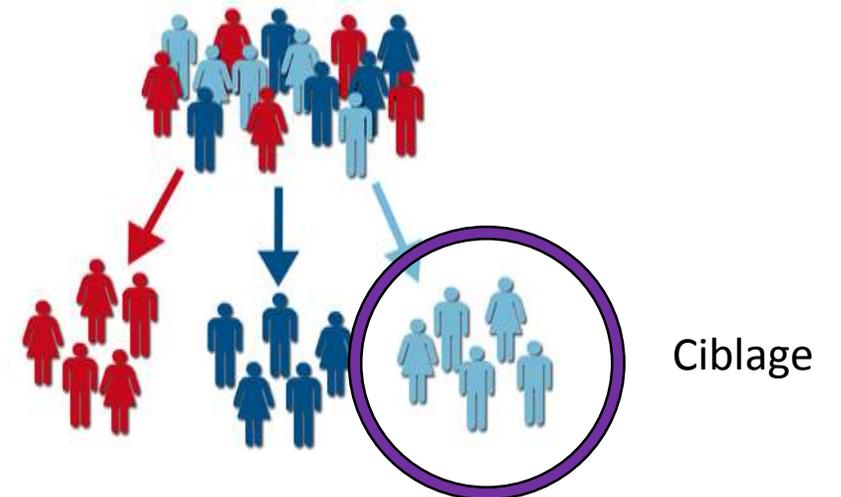
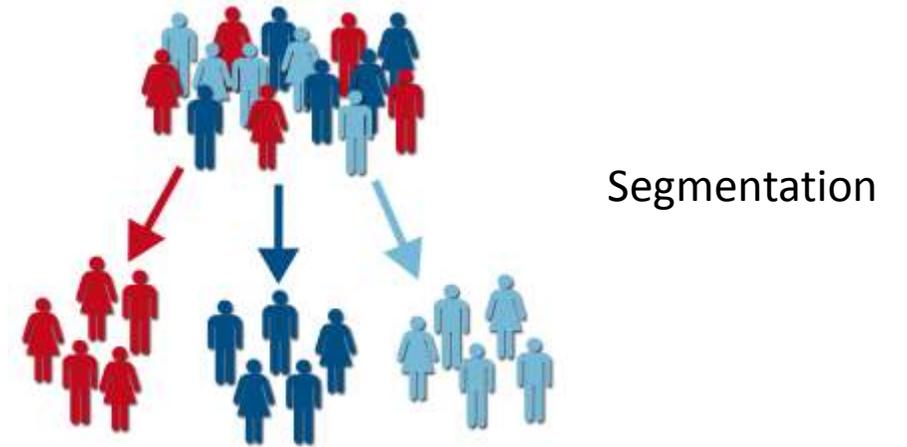
Dans ce chapitre, en plus de la « valeur perçue » décrite précédemment, nous verrons rapidement quelques autres notions et concepts qui me semblent clé à maîtrise dans toute démarche de marketing territorial. Je parle bien de notions & concepts et non pas d'outils dédiés.

Bien les comprendre, c'est se donner plus de chance de réussir à long terme une démarche d'attractivité et de marketing territorial.



La segmentation et le ciblage

- Segmentation : division du marché en sous-groupes de clientèles homogènes (entreprises, touristes, influenceurs, organisateurs d'événements, financiers, etc.), appelés segments, qui ont des comportements suffisamment semblables vis-à-vis du territoire pour faire l'objet d'une même offre de produits et devenir la cible d'un plan de marketing.
- Ciblage : choisir, après la période de diagnostic, un ou plusieurs segments jugés attractifs en fonction des avantages comparatifs et de la stratégie du territoire.



La notion de marque

- Les marques sont au cœur des sociétés des pays développées et les entreprises rivalisent d'ingéniosité et de bonne gestion pour entretenir et développer ses marques. La marque permet de distinguer les biens d'un producteur d'un autre.
- Pour l'AMA (American Marketing Association), on appelle marque « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence ».
- Une marque représente plus qu'un produit car elle véhicule d'autres dimensions (rationnelles, symboliques, émotionnelles, etc.) qui la différencient des produits conçus pour satisfaire un besoin.
- Les marques sont plus ou moins fortes. Pour les renforcer, les marketeurs vont développer leur capital-marque en travaillant différentes approches : fidélité à la marque, notoriété, qualité perçue, associations mentales, etc.
- Que faire à l'échelle des territoires ?



La marque et la politique de marque : c'est simple



OSLO

=

NO LOGO

- Contrairement aux entreprises, les territoires ont déjà des marques ancrées dans l'histoire : leurs noms. Profitez-en !
- Dans l'exemple ci-contre, la marque est COPENHAGUE, pas la ville administrative mais plutôt la destination. La politique de marque a consisté à créer autour du nom Copenhague, une politique de marque pour agir sur l'image perçue. Cela passe par le logo ci-contre, un kit de communication, un slogan et tout ce qui se cache derrière ce logotype (cf. plus loin la plateforme de marque)
- Dans l'exemple d'OSLO, il existe une plateforme de marque et une alliance régionale d'acteurs mais qui agissent ensemble pour transformer les perceptions sur cette destination sans créer spécialement un logotype ou un slogan. Il s'agit pour eux, tout simplement, de travailler le capital-marque sans créer une nouvelle marque. Bref de considérer qu'OSLO est aussi une marque à manager collectivement sans pour autant imposer un nouveau logo.

La politique de marque vise à agir sur les perceptions

- Les marques territoriales ont pour objectif final d'améliorer l'attractivité du territoire en agissant sur le capital-marque (la réputation globale) pour créer les conditions favorables à des initiatives plus ciblées de marketing pour l'accueil des investisseurs, entreprises, salariés, étudiants, chercheurs, touristes, évènements culturels, sportifs,....
- Les marques peuvent être globales (au service d'un marketing intégré) ou segmentées sur des marchés (marketing économique, culturel, touristique, etc.)
- Elles cherchent à agir positivement sur les perceptions des clientèles afin d'améliorer la valeur perçue du territoire
- Nées à l'étranger, elles connaissent un vrai effet de mode en France, parfois avec des excès ...



Le rôle principal d'une politique de marque : **T & R & E**

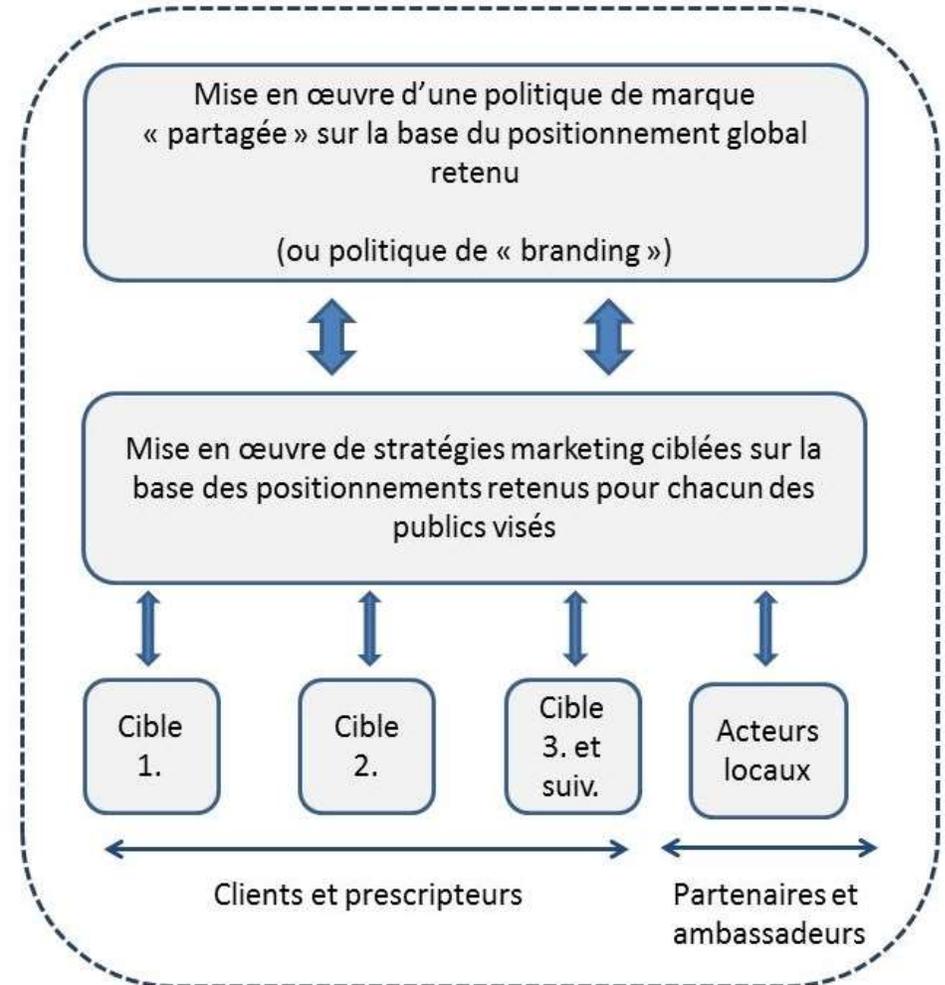
BRANDING

- **T**OUS REUNIS : Faire ensemble
- **R**EPUTATION : Faire connaître
- **E**NGAGEMENT : Faire parler

MARKETING CIBLÉ

- **A**FFINITES : Faire aimer
- **C**ONVERSION : Faire choisir
- **R**ETENTION : Faire revenir

La mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial : vue d'ensemble

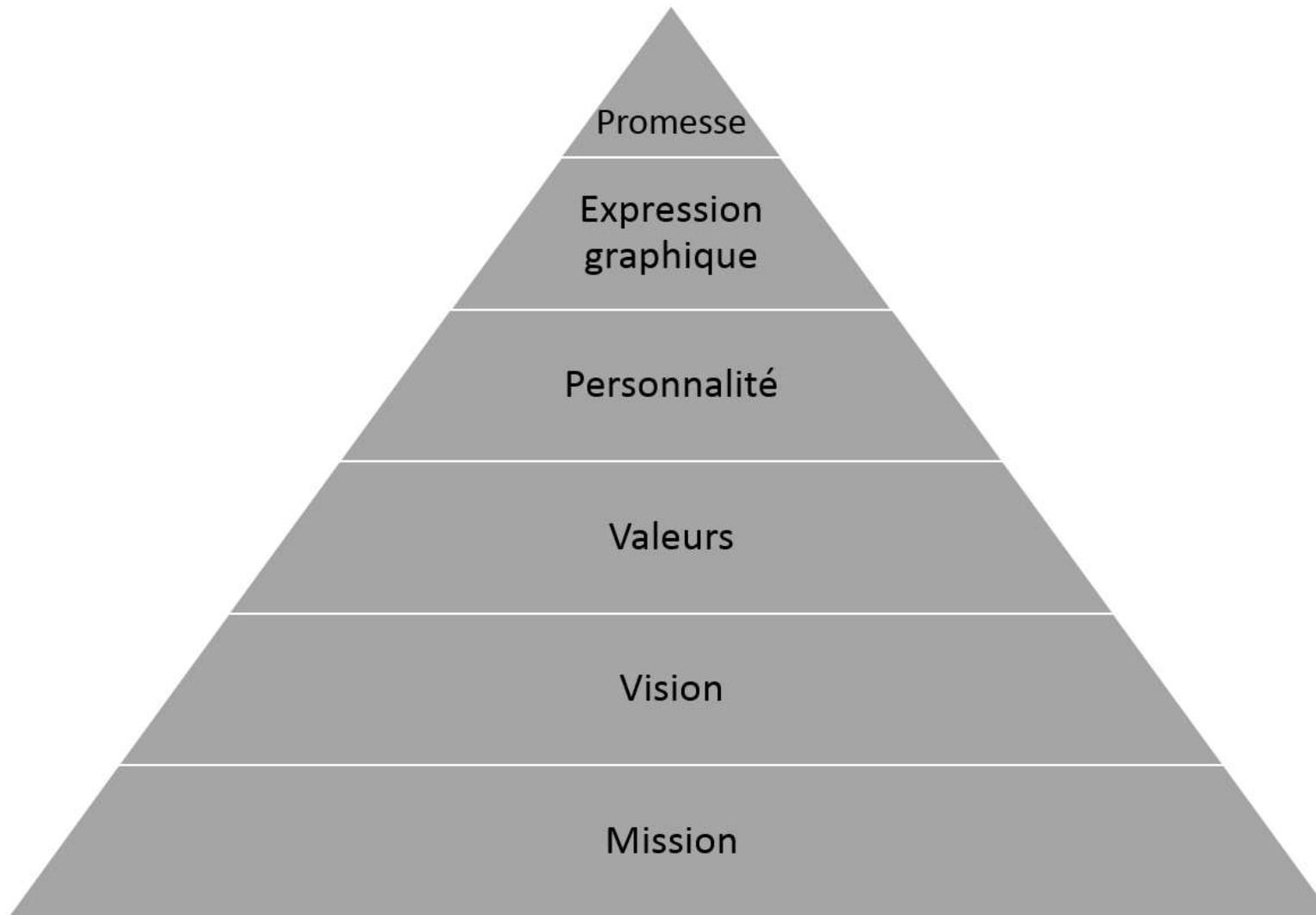


La politique de marque peut chercher à :

- Rassembler les acteurs dans un cadre neutre
- Bâtir un projet collectif en matière d'attractivité
- Construire un plan d'actions partagé
- Bâtir un contenu de marque
- Chercher à modifier positivement l'image perçue / la réputation du territoire
- Construire une cohérence de communication (sens & signes) au sein de laquelle des stratégies ciblées de marketing pourront se développer
- Renforcer le sentiment d'appartenance des acteurs locaux
- Valoriser les publics visés par une offre de services perçue comme proche et de meilleure qualité

**B
R
A
N
D
I
N
G**

Plateforme de marque territoriale : les éléments clés



La plateforme de marque est un document de synthèse permettant d'exprimer et de formaliser l'identité de marque à travers les 6 éléments qui la composent (cf. graphique ci-contre).

Pour le site « Définitions marketing », « la plateforme de marque est un outil de management interne qui permet de structurer la réflexion et de guider les actions relatives à la marque. Elle permet également de « cadrer » et guider les différents prestataires et agences marketing. La plateforme de marque est donc un outil qui assure la cohérence de l'ensemble des décisions et actions pouvant influencer la marque ».

La notion de positionnement

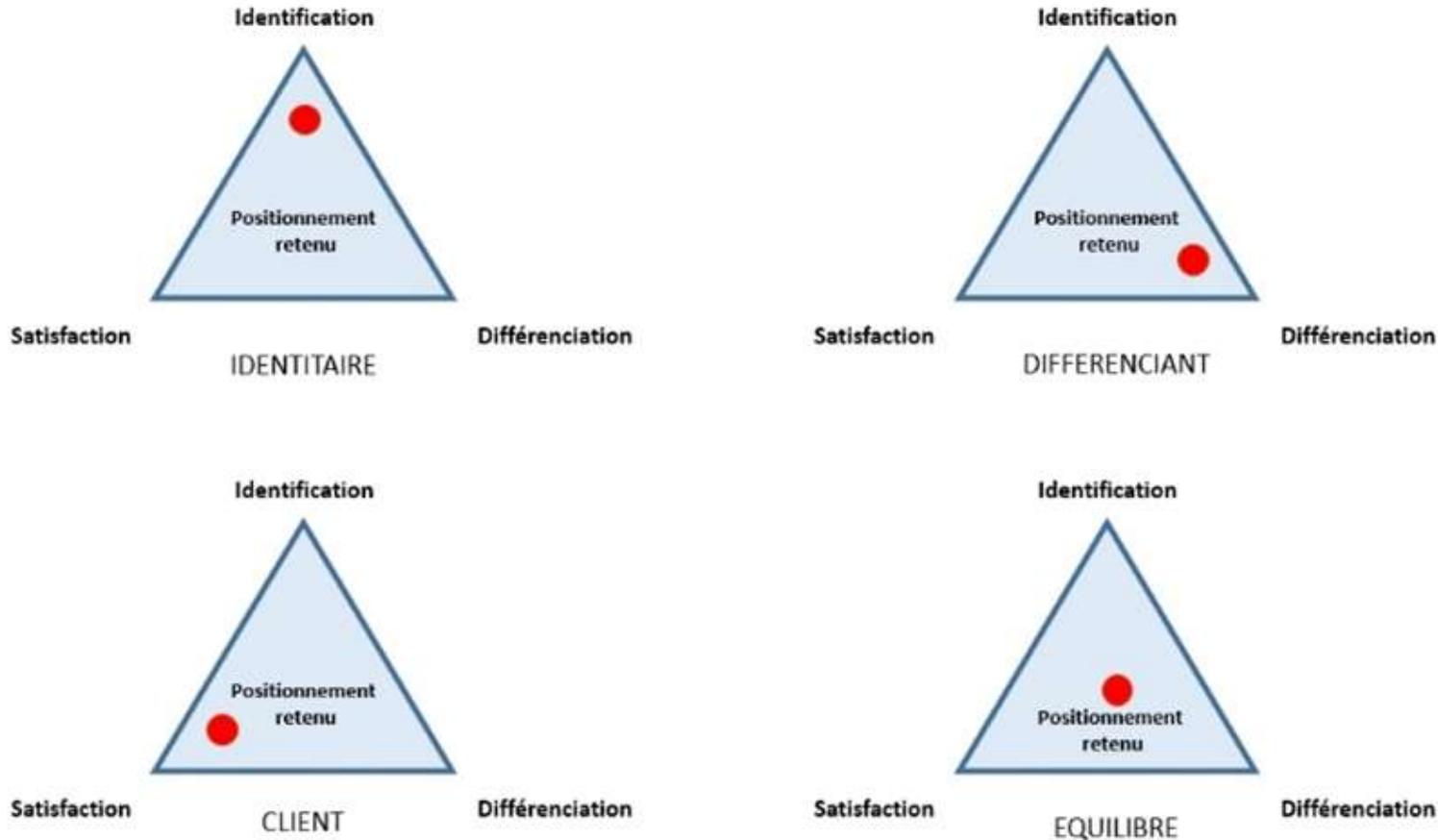


Dans son premier usage, le positionnement marketing d'un territoire correspond à la position qu'il occupe dans l'esprit des clientèles face à ses concurrents sur différents critères (Ceux de Cerise Revait® par exemple).

Dans son second usage, nettement plus volontariste, il va s'agir de définir le positionnement recherché par les marketeurs territoriaux pour le territoire pour passer d'un positionnement « subi » à un positionnement « voulu ».

Les 4 positionnements marketing d'un territoire

Les 4 grands positionnement marketing d'un territoire



Source : www.marketing-territorial.org – Août 2016

Construire un positionnement efficace n'est pas simple. Il ya quatre grandes familles des possibles (cf. graphique ci-contre).

La boîte à outils marketing et la connaissance des marchés sont là pour vous aider.

Le positionnement : une construction collective

- Le positionnement marketing d'un territoire se construit de manière itérative en croisant différentes expertises rassemblées lors de la phase de diagnostic avec :
 - Acteurs du territoire (cf. mobilisation des forces vives);
 - Experts et décideurs du territoire
 - Accompagnateurs de la démarche
 - Expertise extérieure et retour des études de marché



La Promesse marketing

- La promesse marketing est le bénéfice que l'offreur propose à son client. On distingue :
 - Une promesse globale à l'échelle de la destination. Cette promesse doit créer de la valeur pour les marchés cibles retenus. Cette promesse se traduit souvent par un « Storytelling » associé à la politique de marque
 - Des promesses pour chacune des cibles retenues qui correspondent aux argumentations élaborées marché par marché.
- La promesse marketing est élaborée lors de la mise en œuvre opérationnelle de la démarche.



Exemple de Promesse



02

Portrait du Grand Roissy

Économie

Grand Roissy
Filières
Fonctions
Immobilier

Situé à 30 km au nord de Paris, la place aéroportuaire du Grand Roissy, promue par l'alliance Hubstart Paris Region® est votre principale porte d'entrée sur l'économie et le marché français et européen. Ce pôle d'affaires exceptionnel rassemble aujourd'hui plus de 260 000 emplois privés et dispose de toutes les infrastructures susceptibles de répondre à vos besoins et vous aider à développer votre activité.

Source : <http://www.hubstart-paris.com>

Approche tridimensionnelle du M.T : Pousser (Push), Tirer (Pull) et Rendre Accessible (Accessibility)

- Le Marketing territorial consiste à combiner actions & outils pour améliorer son attractivité auprès des clientèles visées. L'approche tridimensionnelle montre la dimension holistique du marketing qui sera illustrée plus loin avec le Marketing-Mix.
- La technique du PUSH (pousser l'offre) : il s'agit ici d'aller au contact des clientèles directement ou indirectement. Ces démarches de prospection passent par différents canaux du marketing mix : présence sur salons, prospection sur médias sociaux, utilisation d'ambassadeurs territoriaux, tournées de promotion, etc.
- La technique du PULL (faire venir). Ici la stratégie consiste à mener une politique de marque, proposer des attracteurs spécifiques (quartiers d'affaires, incubateurs, living labs, etc.), mettre en place des dispositifs incitatifs, etc. pour attirer l'attention et susciter le désir des clientèles
- La technique de l'ACCESSIBILITÉ consiste à rendre le territoire accessible, bien entendu au sens pratique du terme (réseaux et moyens de transport), mais aussi par son offre de services (site Internet orienté client, personnels en contact avec les clientèles, stratégie de référencement, etc.)

PARTIE 4 : Illustrations de démarches collectives d'attractivité

Les démarches collectives : introduction

L'action collective est au cœur des démarches de marketing territorial car il s'agit de mobiliser la chaîne de valeur des acteurs locaux engagés dans l'attractivité territoriale.

Les exemples aujourd'hui se multiplient et sont à la base de colloques spécifiques comme le Place Marketing Forum ou le Nation Branding Forum.

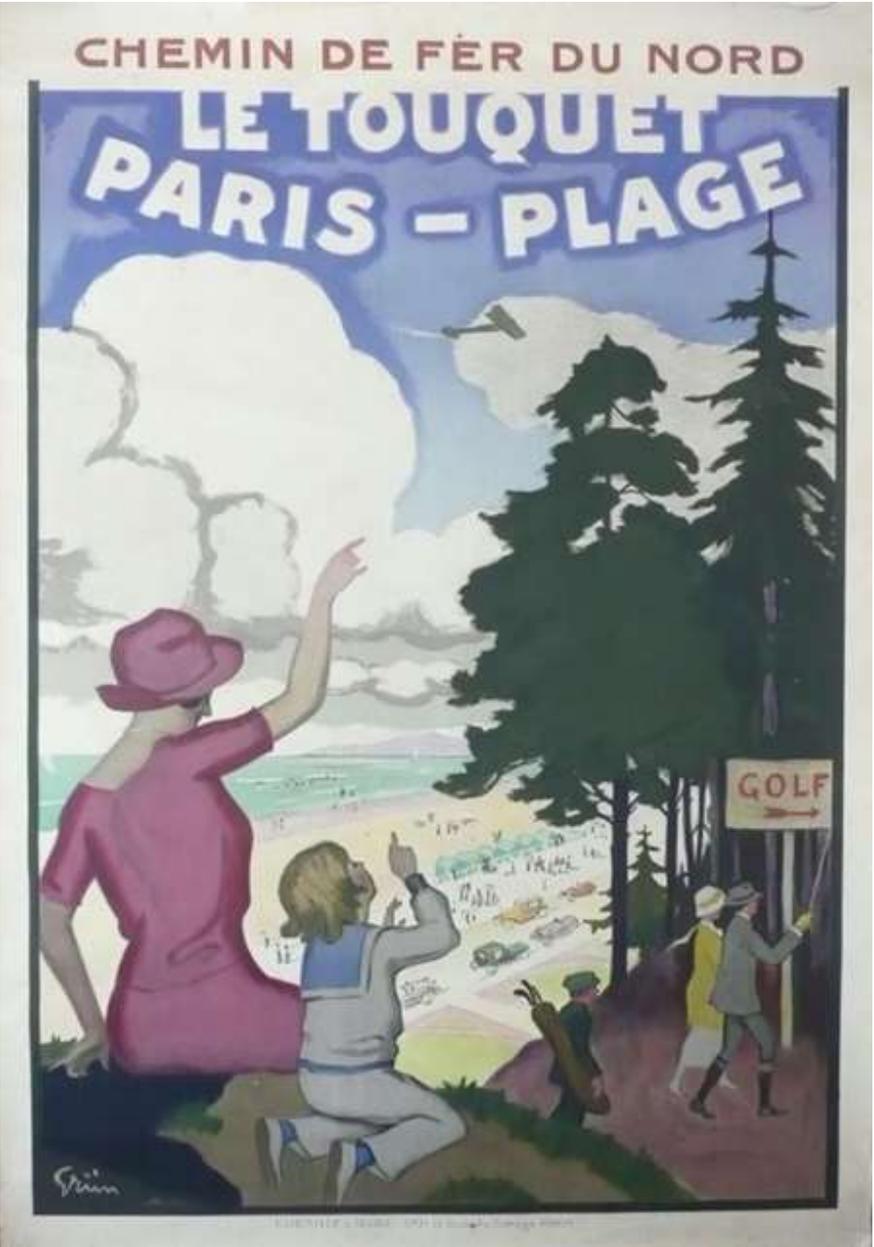
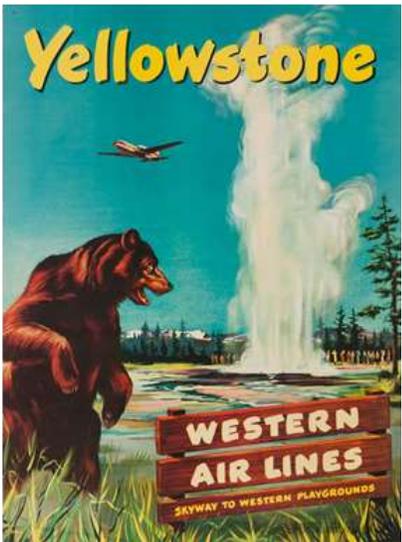
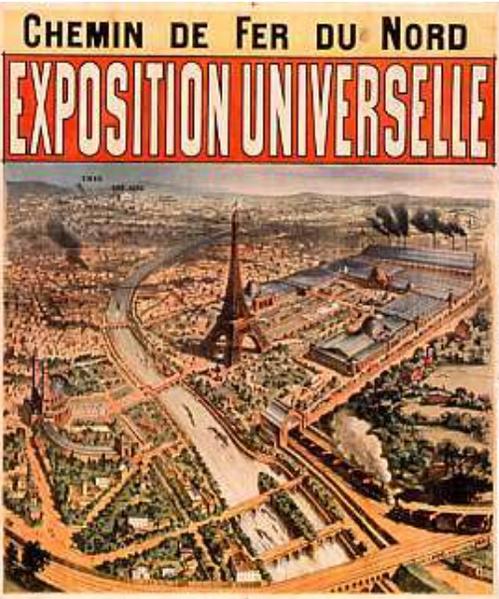
La fréquentation de salons professionnels, comme le SIMI et le MIPIM pour l'immobilier d'entreprise, est également un excellent moyen de découvrir ou étudier les bonnes pratiques qui vous ressembleraient.

Les exemples retenues dans les pages suivantes (1977 – 2009) sont loin d'être exhaustifs. Je les ai choisis du fait de leur variété et donc de leur capacité à vous aider à réfléchir sur votre propre situation. Ces exemples montrent également le passage d'approches très centrées sur la communication et la publicité à de réelles stratégies d'attractivité puisant dans la boîte à outils marketing les clés de leurs réussites.

Plus d'exemples sur : www.marketing-territorial.org



Aux origines du marketing territorial



INDIAN LAND FOR SALE

GET A HOME OF YOUR OWN
EASY PAYMENTS



PERFECT TITLE
POSSESSION WITHIN THIRTY DAYS

FINE LANDS IN THE WEST
IRRIGATED IRRIGABLE GRAZING AGRICULTURAL DRY FARMING

IN 1910 THE DEPARTMENT OF THE INTERIOR SOLD UNDER SEALED BIDS ALLOTTED INDIAN LAND AS FOLLOWS:

Location	Acres	Average Price per Acre	Location	Acres	Average Price per Acre

001.002.5.17 Advertisement, Library of Congress

Naissance du Branding territorial : I♥NY (1977)



Le processus de création du logo par Milton Glaser, publicitaire américain. Musique "I Love New York" de Steve Karmen



Le site Internet vante la destination derrière la marque : l'Etat de New-York

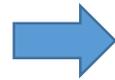
Point de départ en France, Montpellier, 1985 : approche publicitaire

**Montpellier la surdouée
berceau du futur.**

Jeune, belle, elle a tout pour elle : université, recherche, cadre de vie, vie culturelle...
Ainsi, quand Georges FRECHE, son Député-Maire, avance que Montpellier sera avant la fin du siècle une des capitales de l'Europe au Sud, il a la tête dans l'avenir mais toujours bien les pieds sur terre.
La petite surdouée peut compter sur "Montpellier L.R. Technopole", un sacré fertilisant pour rayonner en informatique, robotique, agronomie, recherche médicale et pharmaceutique!
Première ville câblée en fibres optiques, n'est-elle pas déjà, avec son Centre d'Images, en train de séduire les nouveaux médias?

**Chefs d'entreprises, la petite surdouée
vous tend les bras, venez grandir et réussir avec elle.
Nous vous attendons.**

MONTPELLIER
L.R. TECHNOPOLE



« Chefs d'entreprises, la petite surdouée vous tend les bras, venez grandir et réussir avec elle. Nous vous attendons. »

A partir de 1990, la Ville et son Agglomération raflent tous les prix et tous les oscars : de la ville la plus culturelle, de la ville la plus sportive, de la ville la plus dynamique, de la ville la plus sociale, de la ville la mieux gérée, de la ville la plus innovante...

Autres initiatives : « Brest, une ville du tonnerre », « Nantes, l'effet côte ouest » mais aussi une multitude de « Ville à la campagne » et de « Carrefour de l'Europe ».

Barcelone, l'effet JO de 1992



Le choix de Barcelone comme ville olympique pour les jeux de 1992 est décidé en 1986 à partir d'une argumentation fondée sur l'existence d'équipements et sur un ambitieux projet urbain de restructuration. Les jeux sont l'occasion d'une modernisation qui bouleverse la ville en favorisant l'expansion économique et la mutation du tissu social.

Les Jeux Olympiques de Barcelone ont profondément changé son image en partant d'une ville européenne vue comme « locale » pour devenir une forte destination touristique « mondiale ».

Sur la base de cette transformation, les acteurs barcelonais ont progressivement élargi leur stratégie marketing à d'autres secteurs comme l'économie, la culture, l'innovation, le tertiaire supérieur, etc.

Londres, stratégie d'une ville globale : 1996, 2011, 2016



LONDON
& PARTNERS

#LondonIsOpen

. Point de départ : ambition internationale de Londres née dans les années 80. Structuration de la stratégie d'attractivité. Le rapport de 1996 « Four World Cities: A Comparative Study of London, Paris, New-York and Tokyo » pose les bases de la stratégie d'attractivité et de marketing. Londres s'affirme comme une ville globale et positionne Paris comme une rivale européenne uniquement.

. Les entreprises sont au cœur de la stratégie. Les autorités publiques accompagnent le développement en travaillant sur l'environnement du développement économique, c'est à dire sur les infrastructures et les aménités qui lui sont nécessaires

. La candidature aux JO engagée en 2003 et obtenue en 2005 donne un coup d'accélération à la stratégie d'attractivité et de marketing de Londres

. En 2011, les agences de promotion sont fusionnées pour créer London & Partners.

. 2012 : les JO de Londres

. 2016 : campagne post-Brexit « LondonIsOpen »

. Et demain ? « Le succès de Londres comme ville globale... a été conduit par l'ingéniosité des londoniens plutôt que par la planification ou des politiques publiques et cela doit rester ainsi. » (London 2036)

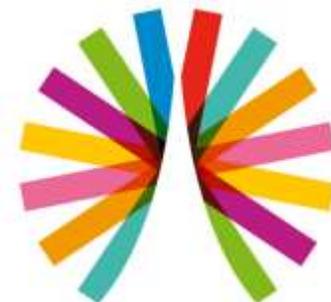
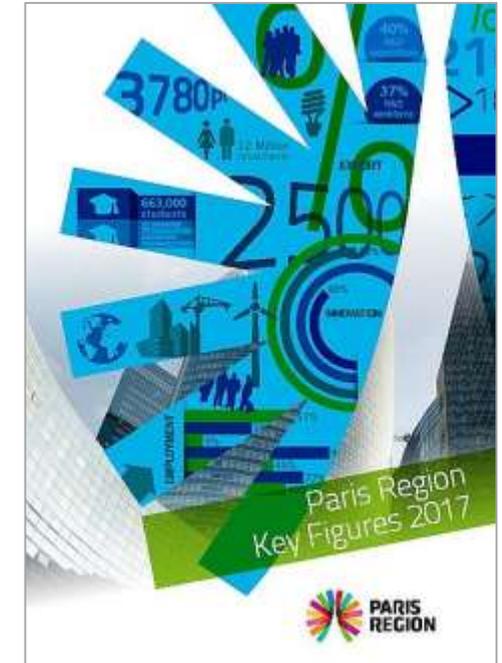
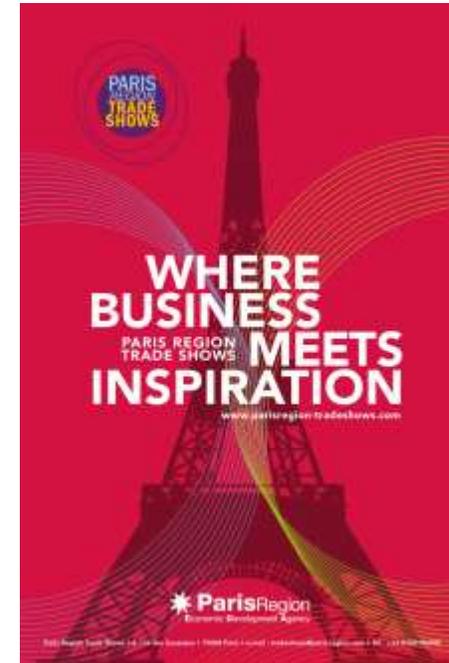
Paris Ile-de-France : 2001 et 2013

. Re-branding de l'Ile-de-France : Création en 2001 de l'appellation territoriale *Paris Region* pour désigner l'Ile-de-France à l'échelle internationale dans le cadre du marketing économique mené par la nouvelle agence de Développement ARD Paris Ile-de-France. Stratégie de contenu de marque

. Contexte : Volonté des élus régionaux d'améliorer la visibilité internationale de l'Ile-de-France face à Londres, Barcelone, Munich ou Amsterdam et d'attirer des investissements et entreprises étrangères.

. 2013 : suite au SRDEI, transformation de Paris Region par le Conseil régional en marque territoriale et élargissement de son périmètre au tourisme, l'enseignement supérieur et l'accueil de talents. Mise en œuvre par Paris Region Entreprises (volet économie) et le CRT Ile-de-France (Tourisme)

. 2017 : mise en œuvre du SRDEII renforçant la stratégie d'attractivité et de marketing territorial sous la marque Paris Region.



**PARIS
REGION**
SOURCE OF INSPIRATION

Une marque économique et identitaire : Invest in Reims (2003)

- . Slogan : Invest in Reims créé et géré par l'agence de développement
- . Contexte : Arrivée du TGV Est et compétition Bassin parisien
- . Objectif : attirer des investissements et entreprises en provenance d'Ile-de-France
- . Stratégie : Etudes de positionnement, kit de communication, Politique de marque, ambassadeurs, réactivité et prospection.
- . Résultats : 7960 emplois pour 208 entreprises accompagnées depuis 2003.



1ère approche globale européenne sur l'attractivité, Amsterdam, 2004



Origines : recul dans les classements européens dans les années 1980. Lancement du processus en 2002 par Amsterdam & Partners un groupement d'entreprises, collectivités, établissements publics, etc.

En septembre 2004, après des débats denses sur l'attractivité d'Amsterdam, des analyses concurrentielles et plusieurs études marketing, la stratégie marketing est lancée sous le slogan I amsterdam. Il s'agit d'un projet visant à doper l'attractivité et lutter contre des défauts d'image.

Cette approche intégratrice va servir d'inspiration à de nombreuses villes européennes et mondiales.

2007, lancement d'Only Lyon

*Les 13 partenaires fondateurs d'ONLYLYON :

- ADERLY / Invest in Lyon +
- Aéroports de Lyon +
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon +
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Rhône +
- CGPME du Rhône +
- Cité Centre de Congrès de Lyon +
- Grand Lyon la métropole +
- Département du Rhône +
- Eurexpo Centre de Conventions et d'Exposition de Lyon +
- Medef Lyon-Rhône +
- ONLYLYON Tourisme et Congrès +
- PRES Université de Lyon +
- Ville de Lyon +

ONLYLYON 

UNE MISSION,
UNE PASSION,
DES ACTIONS

- . Collectif d'acteurs : Only Lyon
- . Contexte : Stagnation dans les classements européens
- . Objectif : s'affirmer parmi les Eurocités et rattraper Paris
- . Stratégie : Etudes de fond, kit de communication, Politique de marque, ambassadeurs, démarche apprenante et évolutive, stratégie globale en faveur de l'attractivité.
- . Résultats : Une référence européenne, y compris en matière de gouvernance, avec des résultats visibles en matière d'image perçus et de résultats concrets. Une démarche « à part » du fait des moyens humains et financiers.

2017

NOS PARTENAIRES ENTREPRISES



Be Berlin, 2008



be Berlin



- . Collectif d'acteurs : land de Berlin et 200 partenaires économiques, scientifiques et culturels
- . Contexte : Promouvoir Berlin après l'essoufflement de l'attractivité métropolitaine après les années euphoriques dans les suites de la chute du mur et la réunification allemande.
- . Objectif : Montrer Berlin sous un angle dynamique, créatif et une ville à vivre pour un court moment ou plus longtemps.
- . Stratégie marketing : marque territoriale, slogans accrocheurs, événements majeurs y compris à l'international, coopérations.
- . Résultats : Une référence européenne qui s'est installée rapidement, des résultats rapide pour l'accueil de créatifs, des jeunes, de touristes et créateurs de start-ups.
- . Une concurrence encore forte, sauf autour du futur aéroport, avec le Brandebourg.

L'alliance Hubstart Paris Region, 2009



- Territoire : Grand Roissy – Le Bourget, place aéroportuaire de Paris CDG
- Démarche initiée en juin 2008
- Lancement officiel en juin 2009, salon du Bourget
- 30 partenaires locaux et partenariats internationaux
- Une équipe permanente pour des missions précises
- Un bâtiment emblématique au cœur du pôle de Bureaux de l'aéroport de Paris CDG, RoissyPole
- Des installations mutualisées dont un show-room territorial : une pépinière, du coworking, etc.
- Site Internet : www.hubstart-paris.com



Mais aussi ! (*Liste non exhaustive*)

Les marques territoriales en France métropolitaine

Mai 2017

Remarques méthodologiques :

- Cette carte porte essentiellement sur des marques territoriales transversales c'est-à-dire portant sur plusieurs marchés
- Quelques marques spécifiques à des marchés précis (économie, tourisme) ont été incluses du fait de leur notoriété
- Les marques d'institutions ont été exclues



Et encore !



PARTIE 5 : Les outils du marketing territorial

Introduction

Le marketing territorial repose sur une boîte à outils qui s'est considérablement étoffée facilitant ainsi la construction progressive de la démarche.

On distingue deux catégories d'outils : ceux utilisés lors du diagnostic, puis ceux du marketing opérationnel.

Les outils utilisés lors du diagnostic facilitent la compréhension de la situation concurrentielle de votre territoire.

Les outils et actions du marketing opérationnel sont des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs retenus en fonction des moyens disponibles.



LE MARKETEUR MODERNE

L'ARTISTE • LE SCIENTIFIQUE

La technologie transforme les professions du marketing, offrant de nouveaux outils, techniques, et stratégies quotidiennement. Le profil du marketeur moderne ? Un artiste... et un scientifique ? Ainsi, il doit faire preuve de créativité et d'imagination afin de créer des campagnes qui attire le consommateur, tout en développant un esprit analytique pour quantifier et adapter la stratégie marketing. Jetez un œil !

L'ARTISTE

- RÉDACTION DE CONTENU**
Le marketing vibrant est ancré dans la stratégie du marketeur moderne, ses qualités rédactionnelles sont prioritaires.
- ATOUTS ESTHÉTIQUES**
Le contenu visuel attire l'attention du consommateur, nécessitant une précieuse ressource marketing.
- RÉSEAUX SOCIAUX**
Les réseaux sociaux ont changé la façon d'entrer en interaction avec le consommateur. Le marketing digital a une compétence clé.
- EMAIL MARKETING**
L'email reste un outil fidèle. Une bonne pratique et des personnalisations en design restent des qualités essentielles pour le marketeur.

LE SCIENTIFIQUE

- SUIVI DES PERFORMANCES**
Le marketing ne peut plus se permettre d'être géré au feeling de la part du marketeur. L'analyse doit suivre de près toutes les activités marketing et campagnes.
- OPÉRATIONS**
Avec plus de responsabilité et moins de ressources, les marketeurs doivent être experts en gestion de budget.
- ESPRIT ANALYTIQUE**
Les marketeurs doivent être experts des données, capables de repérer d'un coup d'œil les tendances et opportunités qui se cachent dans une masse de données.
- ANALYSE DE PERFORMANCE**
L'utilisation d'outils comme Google Analytics pour mesurer les performances d'une campagne constitue une compétence essentielle pour le marketeur moderne.

Ce n'est pas une surprise, le professionnel du marketing d'aujourd'hui doit être multifacette. En développant ses deux aspects, artistique et scientifique, le marketeur est capable de rapidement s'adapter et de prospérer au sein du paysage marketing qui se renouvelle continuellement.

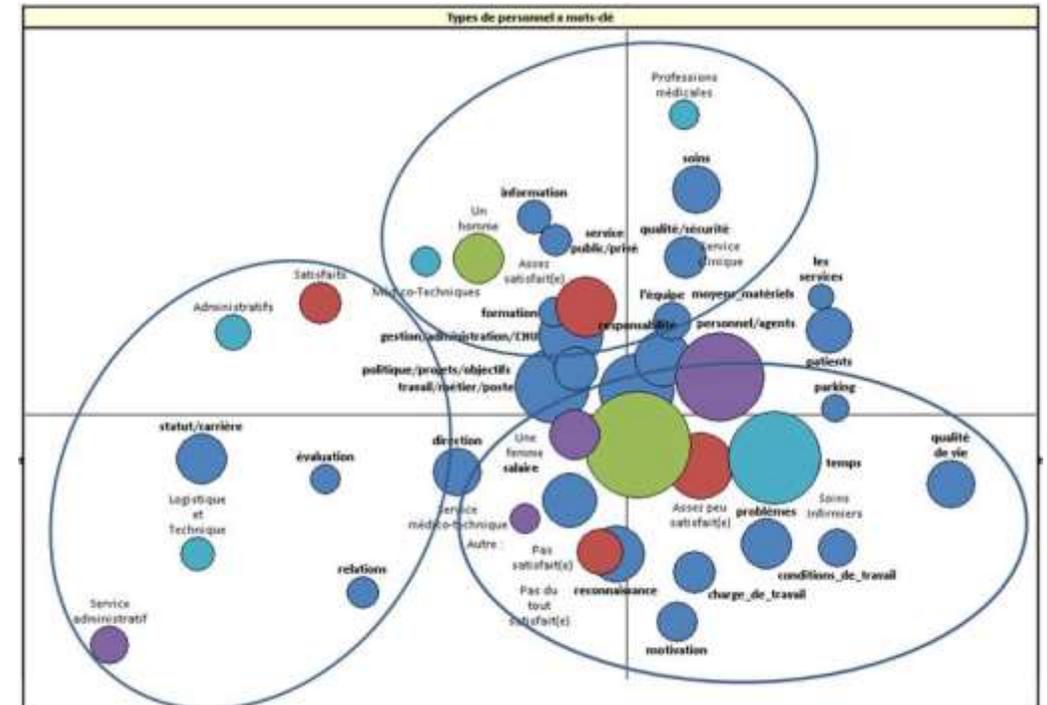
Logo: **via-force** **Pardot**

Les études de marché

. « Etude de marché : technique de collecte et d'analyse d'informations primaires et secondaires permettant d'appréhender le plus finement un marché avant de prendre les décisions marketing ».

N. Van Laethem, Toute la fonction marketing, 2005

. On distingue généralement les études quantitatives permettant de mesurer des études qualitatives apportant des explications sur les ressorts de décision

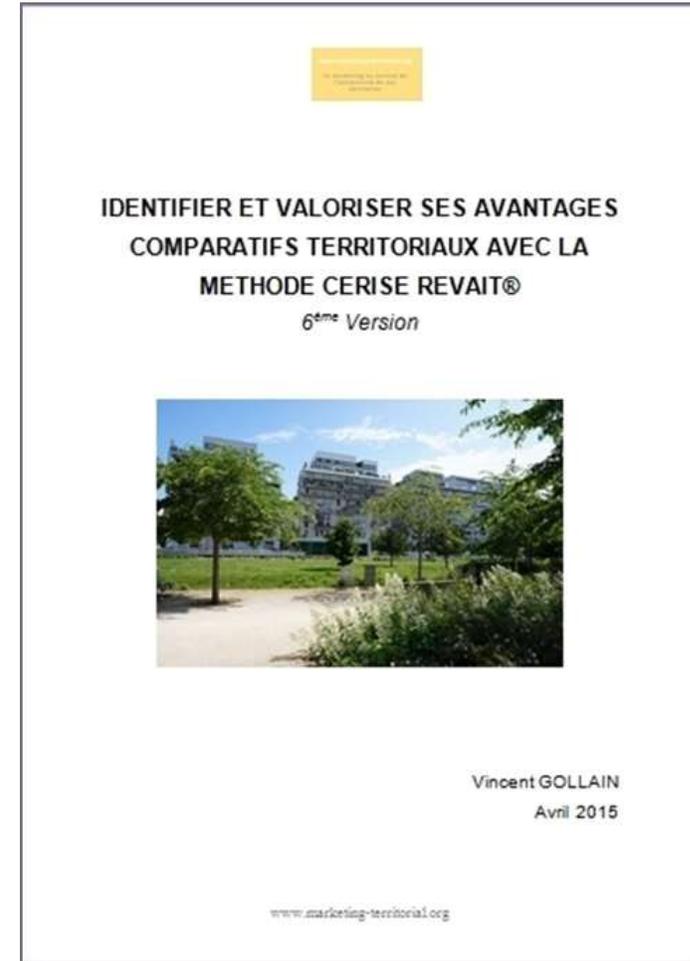


La méthode Cerise Revait® : identifier ses avantages concurrentiels en matière économique

. La méthode CERISE REVAIT® propose une clé de lecture revisitée des caractéristiques du territoire afin de permettre un meilleur positionnement de l'offre territoriale grâce à une connaissance renouvelée des atouts et avantages concurrentiels locaux.

. La méthode CERISE REVAIT® permet d'évaluer l'offre territoriale en tenant compte des besoins des clients ciblés et du contexte concurrentiel

. Cette méthode est téléchargeable gratuitement sur www.marketing-territorial.org (rubrique téléchargement)



Les 5 utilisations possibles de Cerise Revait[®]

- Benchmarking de l'offre des concurrents
- Tester l'offre de son territoire
- Analyse de l'offre territoriale dans son ensemble et identification des segments clés
- Analyse de l'offre territoriale pour une filière ou un secteur d'activité.
- Bâtir une argumentation territoriale



La méthode Cerise Revait® est basée sur :

- L'analyse de composantes clés basées sur les facteurs de localisation objectifs et subjectifs des entreprises (*approche client*)
- Une analyse comparative (*approche concurrentielle*)
- Une prise en compte du processus réel de décision (*pragmatisme*)



CERISE REVAIT® permet d'analyser l'offre qualitative d'un territoire à travers 13 critères

- C **Capital Humain**
- E **Entreprises et acteurs leaders**
- R **Réseaux et points nodaux**
- I **Infrastructures et Immobilier**
- S **Services**
- E **Événements professionnels**

- R **Recherche et Développement**
- E **Entreprises secondaires**
- V **Valeurs et identité du territoire**
- A **Actions collectives structurantes**
- I **Image extérieure**
- T **TIC**
- ® **® Ressources naturelles & Physiques - Patrimoine**



Analyser son potentiel touristique avec le modèle PAAM

Maîtrise de l'industrie touristique du territoire : Gestion et niveau de savoir-faire marketing

Gestion collective de la destination				Niveau de savoir-faire en marketing partagé de la destination					
Organisation mise en place	Projets	Volonté locale et partagée	Mode de gouvernance	Vision à long terme	Stratégie marketing	Pertinence des outils et actions	Gestion de la relation client	Information, intelligence économique et touristique	Mesure et analyse des performances



Attracteurs touristiques

Infrastructures et services dédiés à industrie touristique	Culture & histoire	Divertissement	Sites d'intérêt majeurs	Sport et aventures	Restauration	Hébergement	Climat et paysages	Evénements spécifiques
--	--------------------	----------------	-------------------------	--------------------	--------------	-------------	--------------------	------------------------



Amplificateurs

Localisation	Offre de santé	Niveau de qualité	Coûts	Capacités de transport et d'accueil visiteurs	Capacités dans le tourisme d'affaires
Situation des destinations concurrentes	Politique économique en faveur de l'industrie touristique	Environnement des affaires	Capacités de financement des projets et infrastructures dédiées	Intensité et variété des offres	Réputation et image de la destination



Piliers de la compétitivité territoriale et touristique

Infrastructures dont TIC	Accessibilité	Ressources supports	Hospitalité territoriale	Profil des entreprises présentes	Volonté politique locale	Qualification de la main d'œuvre	Politique en faveur économie verte
--------------------------	---------------	---------------------	--------------------------	----------------------------------	--------------------------	----------------------------------	------------------------------------

4 grandes catégories d'informations à recueillir pour évaluer son offre touristique, celles-ci étant décomposées en 39 familles de critères. L'évaluation faite pour son territoire peut être comparée aux concurrents retenus.



Construire ses actions opérationnelles avec le modèle TRACER

- **T**ous réunis dans l'action: faire ensemble
- **R**éputation : Faire connaître son territoire (marque)
- **A**ffinités : Faire aimer ses attributs différenciants
- **C**onversion : Faire choisir son territoire
- **E**ngagement : Faire parler de son territoire
- **R**étention : Faire revenir et réinvestir ses clientèles



Bâtir son plan d'actions : le marketing-mix

. Constat : les actions et outils de marketing territorial sont très nombreux.

. Le marketing mix consiste à répartir ces actions et outils dans 12 grandes familles en fonction de leur fonction (cf. page suivante).

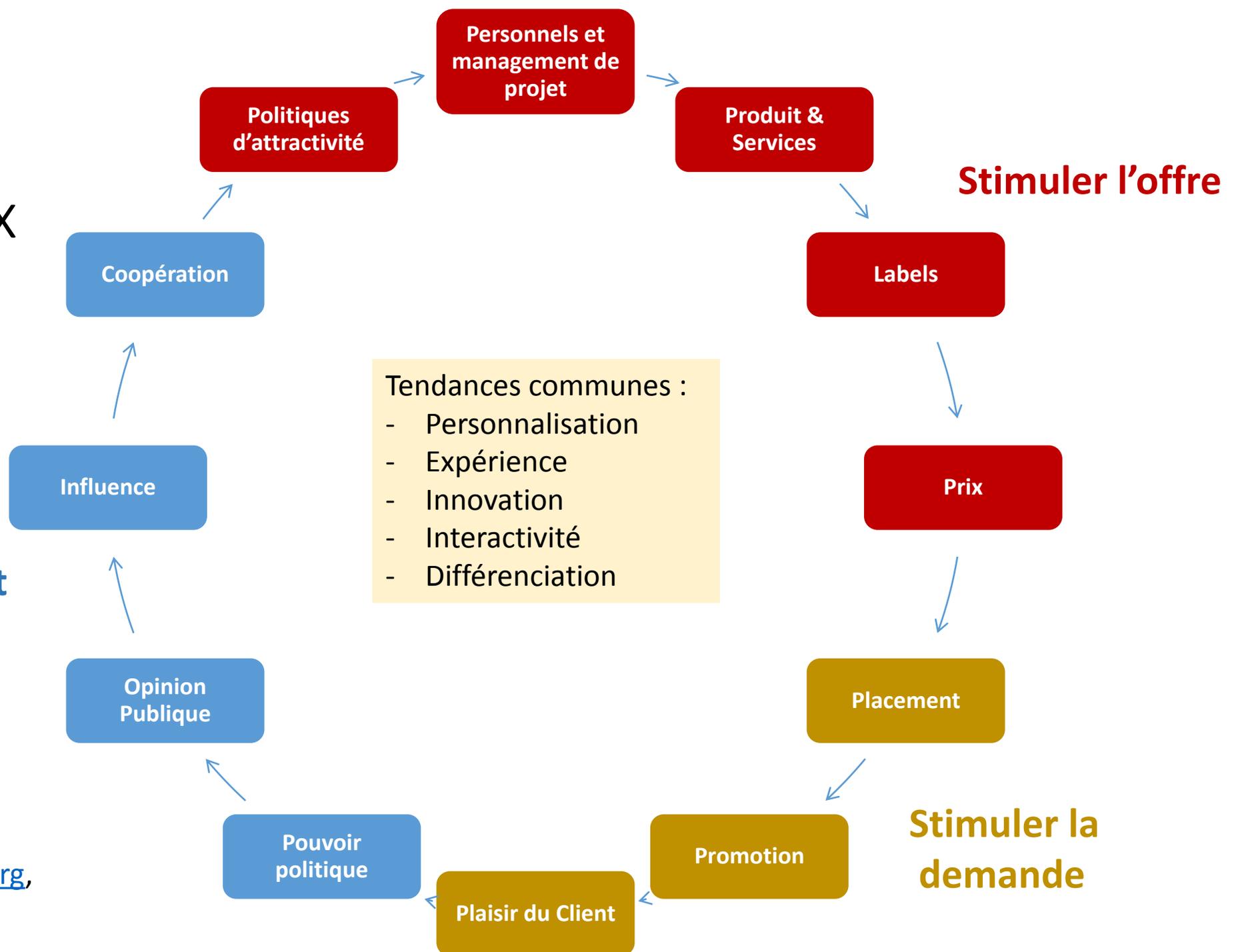
. Sur la base de vos objectifs, il faut activer et assembler les bonnes familles d'outils et d'actions marketing.

. Les actions de marketing mix ne seront pas présentées ici. Le site www.marketing-territorial.org et mon ouvrage détaillent et illustrent ce sujet.



Les 12 variables du marketing mix territorial

Stimuler indirectement la demande



Bâtir un argumentaire marketing et un storytelling efficaces

- Un argument marketing est une phrase ou une proposition destinée à convaincre une catégorie de clientèle de l'intérêt d'une offre territoriale. Il permet de transformer une caractéristique locale parfois peu parlante en un avantage tangible pour le client.
- L'ensemble des arguments pouvant être utilisés pour un territoire forme l'argumentaire.



Our stories create our reality.



The City of Chicago created gardens on the site of Cabrini Green, one of the most notorious housing projects in history, as a way to engage community members in the new story of transformation and renewal.

Tester son argumentaire en situation commerciale

. Un argumentaire commercial se doit d'être testé et re-testé dans des situations commerciales (pitches, stands, conférences, etc.)

. Pour ce faire, il va s'agir de l'ajuster pour une utilisation orale tournée vers l'utilisateur.

. Les approches SONCAS ou REPERES sont très utiles à utiliser.

. Rien de mieux que de la mise en pratique à travers des formations-action.

ARGUMENTAIRE DE VENTE CAP SONCAS		
	Comment la reconnaître ?	Attitude à adopter
S É C U R I T É	Personne distante, vous laissant parler et qui n'hésitera pas à vous restituer une expérience négative, significatif de « la peur du vendeur ». Souvent fragile, ils se cachent derrière une froideur et une agressivité injustifiée. Ses objections seront surtout basées sur la confiance, l'ancienneté, les références de l'entreprise et la qualité des produits et services.	Être calme, rassurant en utilisant un vocabulaire adapté. Commencer rapidement par une bonne présentation du groupe (ancienneté, implantations, références, etc.), nos partenaires fournisseurs (Sony, Bosch, Siemens, etc.) et finir par nos certifications (Apsad, Iso, etc.)
O R G U E L	Comme le disait Jean de la Fontaine « tout flatteur vit au dépend de celui qui l'écoute, cette leçon valait bien un contrat ». Le « moi-je » est typique chez cet individu. Il aura tendance à vous prendre de haut, dire qu'il possède ce qu'il y a de mieux, à parler très fort et à vous couper la parole. Souvent parti de rien, cet individu peut être en manque de reconnaissance par rapport à leurs réussites sociales.	Ne pas se présenter en prenant une position dominante. Créer un climat de confiance en le flattant sur sa réussite. Faire un bon bris de glace tout en le sensibilisant. Utiliser l'écoute comme une arme pour la conclusion. Insister sur l'aspect « haut de gamme » de nos services et produits et l'intérêt réciproque d'être notre partenaire.
N O U V E A U T É	Attention, le RDV risqué, souvent la personne qui vous prend pour un catalogue sur deux jambes. Il vous étalera son savoir et ses connaissances en ne souhaitant récupérer qu'une documentation. Il comparera nos produits aux autres dans les magazines étalés sur son bureau. Souvent quelqu'un d'intelligent, un vrai « inspecteur gadget » qui n'hésitera pas à mettre en avant toutes ses connaissances en cherchant une faille dans notre système.	Ne le laissez pas vous entraîner de suite jusqu'aux produits. Souvent « non décideur », vous risquerez de ne pas l'avoir suffisamment verrouillé le circuit de décision. Utilisez un langage technique en ayant un comportement d'expert (voir audit sécurité). Si vous réussissez à lui faire admettre que le système est innovant, c'est gagné !
C O N F O R T	C'est celle qui cherche l'essentiel sans tourner autour du pot. Elle minimisera ses risques et ses valeurs. Elle investira (même beaucoup) que si solution lui simplifie la vie. Souvent le trait commun des décideurs qui veulent tout gérer sans jamais déléguer par manque de confiance. Tellement « au four et au moulin » que tout doit être pratique, facile et à porté de main.	Utilisez un discours court et accessible. Mettez sur une balance les tracasseries qu'occasionnerai une intrusion (assureur, commissariat) et notre service qui lui permet d'avoir le contrôle sur son entreprise. Mais surtout insistez sur la commodité d'avoir une seule et unique prestation « full service ».
A R G E N T	A ne pas confondre avec un bon négociateur (peut être valable pour toutes les catégories), il s'inquiète facilement de l'aspect financier par peur de se faire avoir (souvent par expérience). Il demande assez rapidement combien ça coûte car la seule chose qu'il souhaite c'est se vanter d'avoir fait l'affaire du siècle. La recherche perpétuelle du meilleur prix s'est transformé en recherche du meilleur rapport qualité/prix. Un service trop bon marché, pourrai le dissuader de faire affaire par crainte de tromperie sur la qualité.	Faites une démonstration sur l'aspect « haut de gamme » de nos produits et services tout en mettant en avant une opportunité financière. Pensez à garder 1 ou 2 services à lui annoncer à la dernière minute comme geste commercial.

PARTIE 6 : Les 15 facteurs clés de la réussite

En synthèse



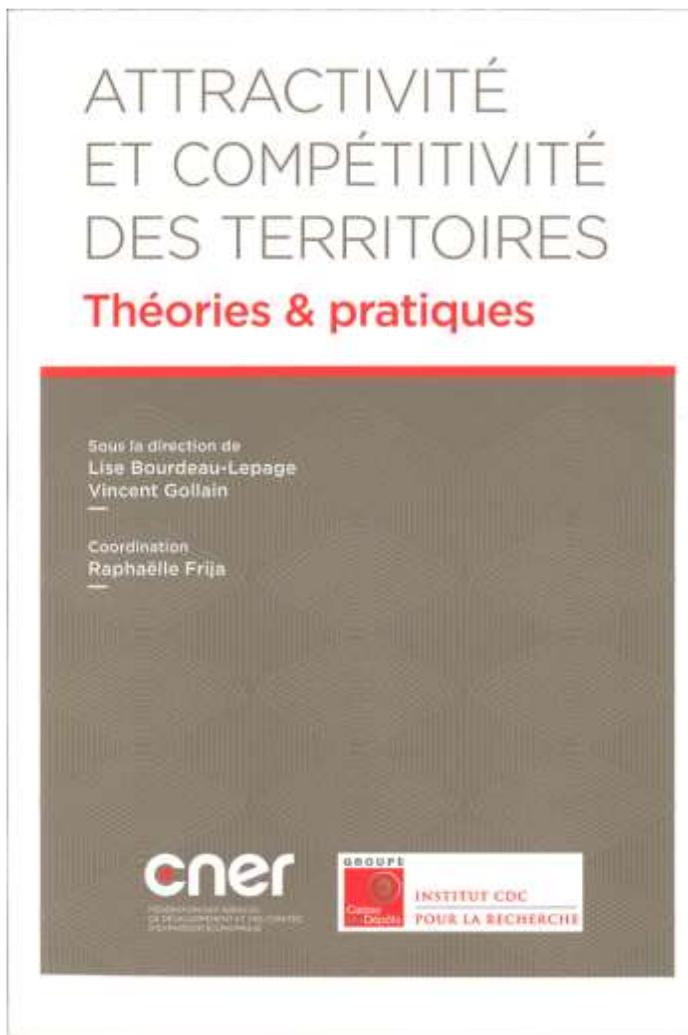
Tableau 39 – Les 15 facteurs clés de réussite d'une démarche de marketing territorial

L'art de la préparation	L'art du choix collégial des options stratégiques	L'art de l'efficacité opérationnelle	Les petites astuces à garder en tête
<p>1. Vision stratégique de long terme pour le territoire.</p> <p>2. Adopter les 8 leviers préalables (cf. graphique ci-après).</p> <p>3. Se donner le temps de construire pour réussir.</p>	<p>4. Se définir des objectifs précis et adaptés à l'ambition et aux moyens.</p> <p>5. Définir sa politique de marque pour agir sur sa notoriété.</p> <p>6. Définir clairement ses positionnements marketing pour les marchés ciblés.</p>	<p>7. Mettre en œuvre la politique de marque en tenant compte des effets des attracteurs territoriaux.</p> <p>8. Se « faire aimer » de ses cibles en s'appuyant sur les affinités partagées avec le territoire.</p> <p>9. Convertir les envies suscitées en réalisations concrètes.</p> <p>10. Faire revenir et réinvestir les nouvelles « clientèles ».</p> <p>11. Faire parler de son territoire par des stratégies d'influence via des ambassadeurs et les médias sociaux.</p>	<p>12. Ne pas vouloir faire une stratégie complète de marketing territorial dès le début.</p> <p>13. Ne pas copier/coller ce qui fonctionne ailleurs, mais s'en inspirer pour construire sa partition.</p> <p>14. Manier l'art de la surprise. Être le premier plutôt que le meilleur.</p> <p>15. Ne pas sous-estimer la composante digitale dans sa stratégie de marketing territorial. L'intégrer dans la démarche d'ensemble.</p>

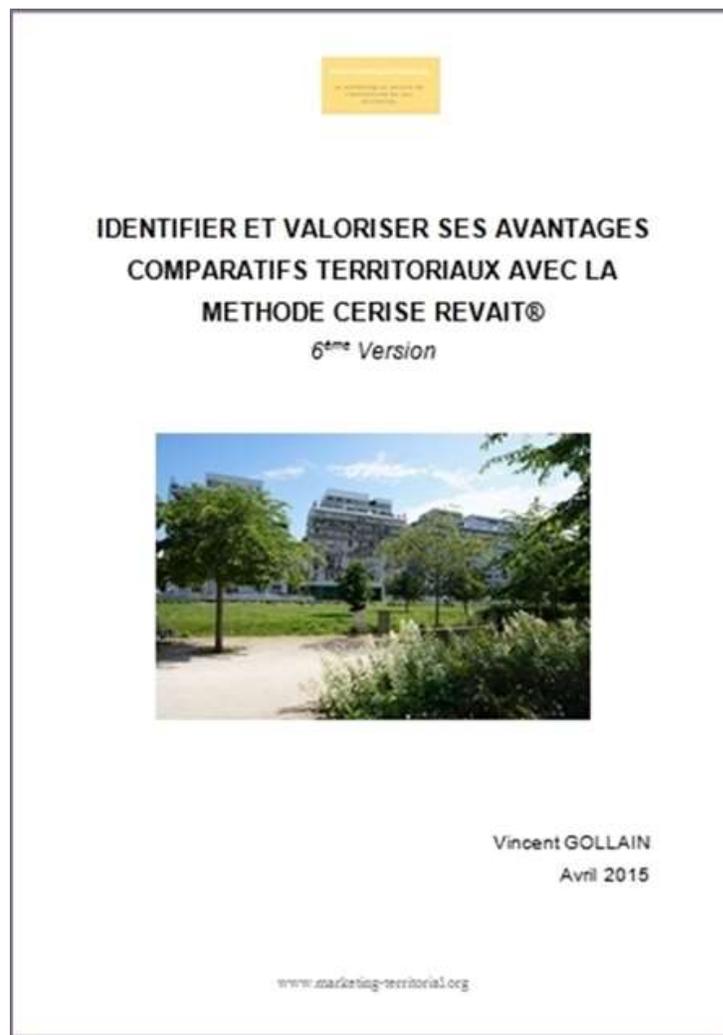
Discipline toujours en cours de développement, le marketing territorial repose sur 15 facteurs clés de réussite qui permettent aux démarches engagées de se donner le maximum de chances de réussite.

PARTIE 6 : Aller plus loin

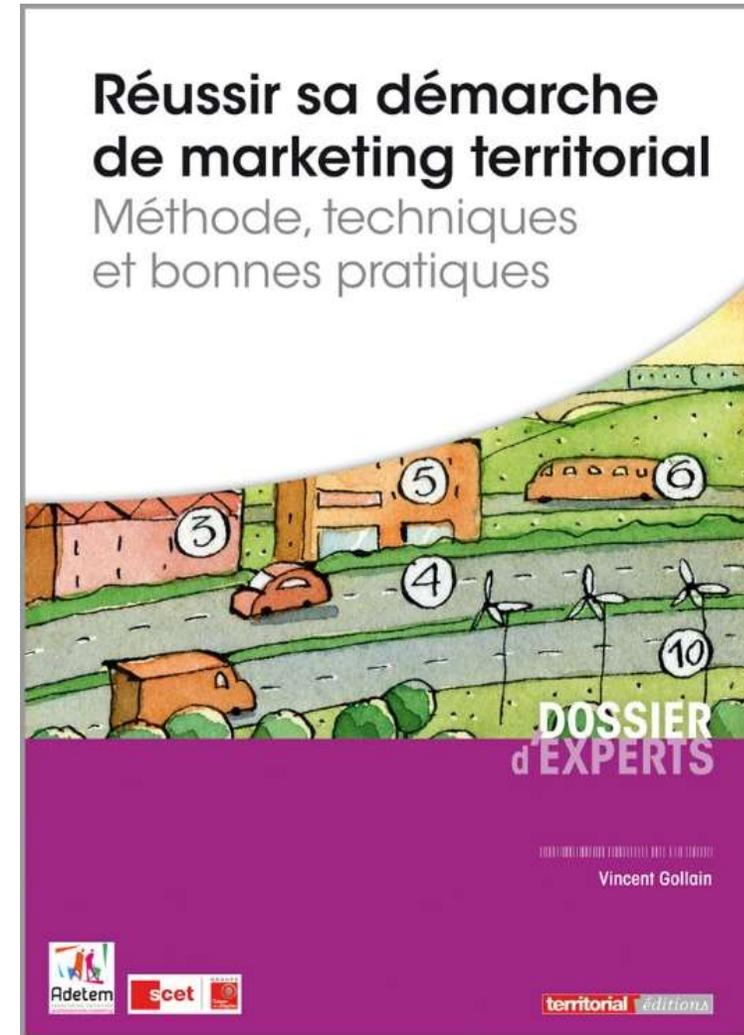
Aller plus loin : Un peu de lecture !



2015 (en vente sur site du CNER)



2015 (gratuit sur mon site)

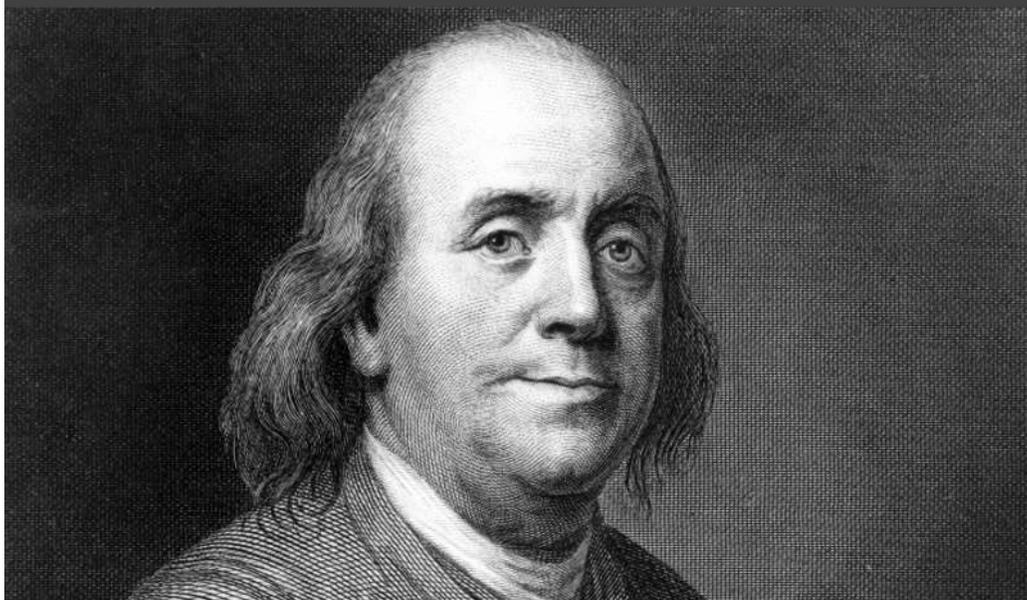


2017 (en vente)

Aller plus loin : se former !

Les Echos **FORMATION**

« Dis-le moi et je l'oublierai,
Enseigne-le moi et je m'en souviendrai,
Implique-moi et j'apprendrai ».



Benjamin Franklin

Formation inter-organisations sur deux jours pour aller plus loin dans la prise en main de la boîte à outils du marketing territorial. Formation en intra possible et adaptée à vos besoins.

Test en 2017 d'une journée de formation sur le sujet des start-ups.

<http://www.lesechos-formation.fr/catalogue/formations-sectorielles/secteur-public/strategie-marketing-territorial.html#programme>

Aller plus loin : poursuivre sur Internet



Ce site est le vôtre.
Tout y est gratuit (plus
de 1000 articles, des
illustrations à
télécharger,
présentations PPT, etc.)

[Accueil](#) [La méthode](#) [Livres 2017](#) [Formation](#) [Téléchargements](#) [Contact](#)



*Le Beaujolais, derrière la marque
partagée, une forte ambition
d'attractivité*

Suivez-moi



Twitter

www.marketing-territorial.org

N'hésitez pas à
contribuer ou proposer
des sujets via la page
Contact.

Aller plus loin : interagir sur les réseaux sociaux



https://twitter.com/marketing_terri



<https://fr.pinterest.com/gollain/>



<https://www.linkedin.com/in/vincentgollain/>

(compte pro)

www.marketing-territorial.org

Le marketing au service de
l'attractivité de nos
territoires

Vincent GOLLAIN
Révélateur de compétitivité et
d'attractivité des territoires

@marketing_terri



www.marketing-territorial.org

Pour me contacter : Page contact

Merci de votre lecture !

