LE POSITIONNEMENT DU TERRITOIRE

Le positionnement est une réponse stratégique à l'encombrement des marchés et, qui consiste à donner à un produit une position spécifique (et des caractéristiques spécifiques) dans l'esprit des consommateurs.[156]

SOUS-SECTION I : LE POSITIONNEMENT EN MARKETING TERRITORIAL :

Dans une optique de marketing territorial, le positionnement de la ville est une décision stratégique résultant de l'analyse des caractéristiques propres de la ville et des tendances économiques et sociales et identifiant les activités susceptibles de se développer.

Le positionnement n'est pas un état, c'est une démarche, on n'est pas positionné d'emblée, mais on se positionne.

Un territoire peut adopter différentes formes de positionnement :

Paragraphe I : Un positionnement global :

Ou absence de positionnement, qui consiste à vouloir attirer tous les investisseurs, sans distinction de la nature de leurs activités, leurs nationalités, leurs tailles, …

En optant pour ce type de positionnement, les collectivités communiquent une série de forces générales qui s'adresseront à un ensemble de secteurs et projettent l'idée qu'elles offrent de tout pour toutes les industries.[157]

Paragraphe II : Un positionnement basé sur une identité projetée :

Qui vise à donner une identité au territoire, en négligeant parfois son identité actuelle. On peut citer à titre d'exemple, le positionnement visant à donner à une ville une attractivité touristique ou bancaire.

---

[156] CHIROUZE Yves – Le marketing, études et stratégies – Éditions Ellipses – 2003 – P.319

[157] TREMBLAY Dominic et PROULX Marc Urbain - Le Marketing des territoires nordiques - Article Internet - http://www.vrm.ca/documents/Capsule4-Marketing.pdf

Cette stratégie de positionnement nécessite un grand effort de communication associé à de grandes dépenses publiques permettant d'aider à la création de cette nouvelle identité.

Paragraphe III : Un positionnement basé sur les activités existantes :

Qui consiste à analyser les activités existantes et à favoriser les activités qui ont le plus de chance de se développer en délaissant les secteurs d'activité n'ayant pas de germe.

Ce type de positionnement se contente d'exploiter les forces reconnues du territoire et les oriente vers quelques créneaux ou secteurs.

SOUS-SECTION II : LES NOTIONS ASSOCIEES AU POSITIONNEMENT :

Le choix du positionnement exige une grande lucidité de la part des acteurs territoriaux. Il a un caractère statique qui fait que les acteurs territoriaux connaissent ce qu'est leur ville (en termes d'atouts, d'attraits et même de fragilités), notamment l'image qui est spontanément reconnue par ceux auxquels ils s'adressent. C'est là le caractère statique du positionnement, auquel s'ajoute un caractère dynamique, qui donne à la ville sa fonction stratégique : Qu'est ce que la ville veut devenir ? Qu'elle est l'image qu'elle peut donner et qui soit crédible aux yeux de tous ?

Le choix du positionnement d'une ville fait appel à quatre notions essentielles :[158]

Paragraphe I : L'identité :

Le positionnement est relatif, il s'agit de situer la ville par rapport aux autres villes et par rapport au choix qui y ont été faits. La plupart des villes ont une vraie identité, un caractère propre, perceptible par les gens.

L'identité de la ville se traduit par ses places, ses anciens quartiers, la montage ou la mer sur laquelle elle se situe, son industrie, son artisanat, ses traditions. Elle se traduit même par l'établissement d'une grande entreprise ou l'usage des télécommunications.

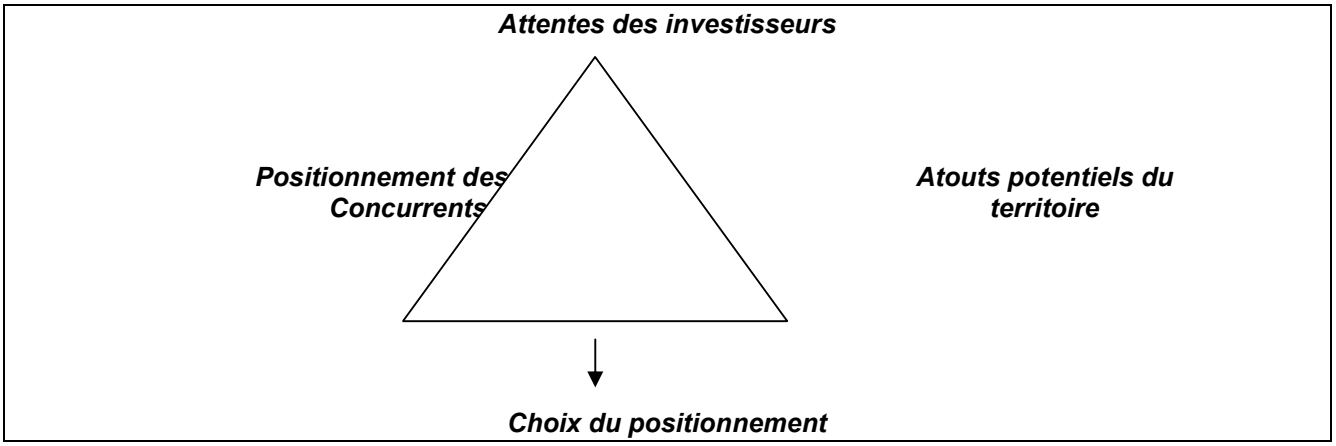
[158] NOISETTE Patrice et VALLÉRUGO Franck – Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique – Op. Cit. - P.85

Mais, ces attributs existent dans tellement de villes qu'il est impossible de différencier clairement une ville de l'autre. Ainsi, l'identité de la ville n'a de réelle signification que par rapport aux enjeux auxquels ses habitants et ses décideurs font face.

A titre d'exemple, en terme de projet politique apporté par les élus locaux, en terme d'aménagement urbain, en terme d'environnement, …

En somme, l'identité de la ville se traduit plus par ce qui différencie la ville de ses concurrents que par ce qui les ressemble, et Il ne s'agit pas là de n'importe quelles différences, il s'agit de choisir des différences qui correspondent à la fois à un avantage recherché par les investisseurs, à un avantage par rapport à la concurrence et à un atout que possède le territoire. Ces trois conditions constituent le triangle d'or du positionnement dans lequel il doit se situer.

Figure n° 12 : Le triangle d'or du positionnement



Adapté de : *CHIROUZ Yves - Le Marketing, études et stratégies – Op. Cit. - P.332*

Paragraphe II : Le contexte :

Le choix d'un positionnement caractérise en même temps une identité et le contexte dans lequel on définie la ville. Le contexte et l'identité doivent de ce fait être en harmonie.

A titre d'exemple, si la ville veut s'inscrire dans un positionnement ayant pour objectif l'attrait d'une activité industrielle ou commerciale donnée, elle ne peut pas mettre en exergue son histoire ou les monuments et sites qu'elle détient.

Par contre, elle peur exploiter ces attributs si le choix du positionnement l'inscrit dans le cadre international des circuits touristiques ou de la mise en valeur des sites naturels et historiques.

Paragraphe III : Les capacités :

Le positionnement doit être en harmonie avec les capacités de développement de la ville, il doit s'attacher à la réalité et non aux apparences.

Les investisseurs, on l'a vu, ne sont pas dupes, ils n'iront jamais investir dans un site sans avoir testé et mesuré ses avantages. Les acteurs territoriaux ont donc intérêt à omettre certaines capacités détenues par le territoire plutôt que de prétendre des capacités qu'il n'a pas, cela va de l'image et de la crédibilité des autorités territoriales.

Paragraphe IV : La diffraction :

La ville n'est pas un produit industriel, c'est pour cela qu'au sein du positionnement général de la ville elle-même, on peut trouver le positionnement de tel ou tel équipement, ou telle ou telle activité jugées stratégiques pour le développement de la ville. La condition essentielle de cette diffraction étant de maintenir la cohérence du positionnement et l'unité de la perception de la ville.

SOUS-SECTION III : LE POSITIONNEMENT FACE AUX CONCURRENTS :

Le positionnement s'inscrit dans un jeu concurrentiel, il ne dépend pas seulement de soi, mais aussi des autres.

Une commune ou une ville qui veut se positionner au sein de son agglomération, de sa région ou même de son pays est toujours dans une position concurrentielle. Les concurrents peuvent être forts ou faibles, ils peuvent être proches ou lointains. Ils peuvent même être de bons ou de mauvais concurrents.[159]

[159] Un bon ou un mauvais concurrent se reconnaît à travers le respect des règles de jeux, les prix qu'il pratique, …

Le marketing distingue quatre positions concurrentielles majeures, dont les villes peuvent s'inspirer,[160] toutefois avec grande prudence :

Paragraphe I : La position de leader :

Le leader doit, non seulement garder son rang mais aussi fidéliser ses clients et au besoin accroître leur nombre. Pour une ville, la position de leader entraîne des responsabilités importantes vis-à-vis de son environnement en terme de maintien et d'amélioration de l'offre territoriale, ainsi que le maintien et l'accroissement du nombre d'entreprises implantées.

Mais à la différence des entreprises, le territoire ne peut pas accroître continuellement le nombre des entreprises implantées, en raison de la taille du territoire qui est fixe et non pas extensible. Cette contrainte le poussera soit à adopter la position du spécialiste, soit à entrer en collaboration avec d'autres collectivités, d'où la notion de *groupement de communes*, ou *agglomérations de communes.*

Paragraphe II : La position de challenger :

Pour le challenger, deux stratégies sont possibles, l'une excluant l'autre : soit une stratégie orientée vers l'accession à la position de leader, soit une stratégie orientée vers le maintien de sa position de challenger.

Une collectivité qui n'a pas les moyens ou les attributs pour détrôner le leader choisit souvent de maintenir sa position.

Paragraphe III : La position de suiveur :

Un territoire qui n'a pas la puissance du leader et les capacités du challenger peut choisir de se situer comme un suiveur.

Le suiveur peut être actif ou passif. Il est actif s'il contribue aux efforts d'investissement et de promotion qui lui profitent, et il est passif s'il se contente de bénéficier de ce qui ne lui coûte rien. Par exemple, une commune qui ne participe pas aux efforts de réalisation d'un

[160] KOTLER Philip et DUBOIS Bernard – Marketing management – Op. Cit. - P.262 et suite

équipement ou d'une zone d'activité, mais qui s'attend malgré cela à bénéficier de ses retombées.

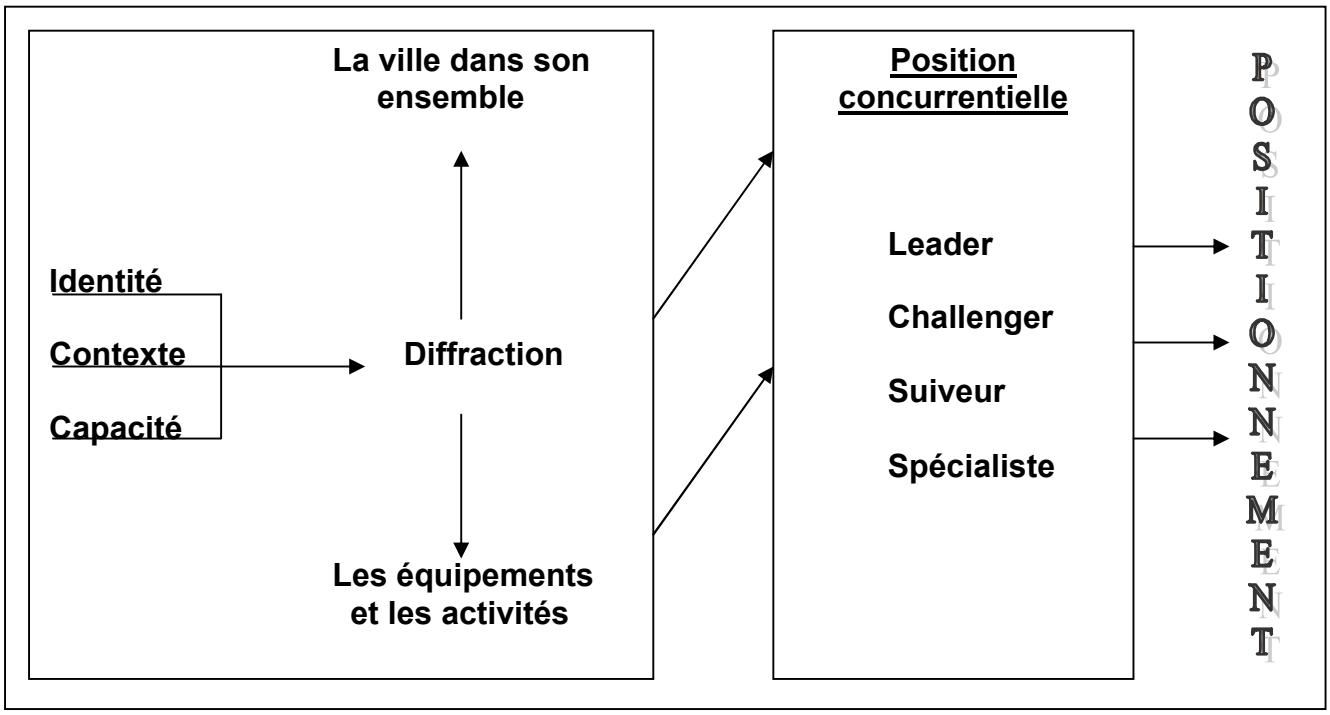
Paragraphe IV : La position du spécialiste :

Pour se mettre à l'abri de la concurrence, et rendre son développement moins dépendant des concurrents, une ville peut choisir la position de spécialiste.

Ce choix n'est généralement possible que dans les activités d'innovation (recherche et développement) et les industries à forte valeur ajoutée (nécessitant une grande spécialisation et employant peu de main d'œuvre).

La démarche de positionnement peut être résumée ainsi :

Figure n° 13 : Démarche du positionnement



Adapté de : *NOISETTE Patrice et VALLÉRUGO Franck – Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique – Op. Cit. – P.92*

SOUS-SECTION IV : LE BON POSITIONNEMENT :

Sans positionnement, il n'y a pas de cibles. La collectivité s'adresserait alors à toutes les cibles possibles et existantes, mais sans pouvoir les attirer réellement. En effet, avec l'hétérogénéité des cibles possibles et la divergence de leurs besoins, la collectivité ne pourrait élaborer une offre territoriale adaptée à toutes ces cibles.

Par conséquent, attirer une entreprise sur un territoire ne saurait être envisagé sans une analyse précise de la demande des futurs « consommateurs » du territoire, ce qui permettra , au vu des caractéristiques propres et attributs du territoire, de définir l'offre territoriale.

A partir de cette offre, le territoire se positionnera en ciblant les types d'entreprises qu'il entend convaincre par ses démarches et par la négociation.

Paragraphe I : Caractéristiques d'un bon positionnement :

Beaucoup d'ouvrages de marketing s'accordent à dire qu'un bon positionnement doit revêtir des caractéristiques de firme et de fond, qui peuvent s'adapter au marketing territorial.

Parmi ces caractéristiques, ont peut citer :[161]

A. La simplicité : Le positionnement a plus de chance de s'imposer au public lorsqu'il clair et simple. Il doit pouvoir se dire en une phrase courte, facilement mémorisable. De plus, il doit être fondé sur un nombre réduit de caractéristiques fonctionnelles ou symboliques.

   Il faut en effet, éviter les positionnements trop riches, trop complexes et ne pas chercher à s'attribuer « toutes les qualités pour tout le monde ».

B. La pertinence : Afin que le territoire en tire une supériorité, le positionnement doit être adapté avec les attentes déterminantes des consommateurs. Un

[161] CHIROUZE Yves – Le marketing, études et stratégies – Op. Cit. - P.335

positionnement n'est pertinent que s'il correspond à des attentes importantes des clients potentiels.

C. L'originalité par rapport aux axes des concurrents : L'idéal pour être original est de se positionner sur un créneau vacant du marché, c'est à dire sur des attentes non encore satisfaites ou explorées par les territoires concurrents. En d'autres termes, le territoire doit, s'il le peut, se positionner à partir d'une qualité qu'il est le seul à posséder ou à défaut, où il possède un degré supérieur à celui des concurrents.

D. La crédibilité : Le positionnement doit être en adéquation avec la réalité du produit, il ne pourra pas s'imposer s'il est en contradiction avec les caractéristiques du produit.

E. La durabilité : Le positionnement est coûteux et difficile, c'est pour ce la qu'il doit pouvoir durer plusieurs années. En effet, affirmer une position sur un marché et dans l'esprit des clients prend du temps.

Paragraphe II : Un bon positionnement permet de refuser des investisseurs :

A la différence des entreprises qui peuvent augmenter la quantité de leur produit, le territoire de la collectivité n'est pas élastique, les superficies qu'elle peut offrir aux investisseurs ne sont pas renouvelables.

Aussi, un bon positionnement permet, non seulement de cibler les types d'entreprises voulues, mais aussi de refuser l'implantation de certaines autres entreprises, et ce malgré les avantages que celles-ci peuvent procurer au territoire, notamment en matière d'emploi et de fiscalité.

En général, le refus d'implantation de certaines entreprises est motivé par les risques qu'elles peuvent faire courir à leurs territoires d'accueil, parmi lesquels :[162]

- Les risques écologiques auxquels les collectivités sont de plus en plus attentives,

[162] NOISETTE Patrice et VALLÉRUGO Franck – Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique – Op. Cit. - P.271

- Les risques de fragilisation et d'image, liés à l'accumulation d'activités en déclin, d'activités qui ne sont pas en adéquation avec les objectifs de développement recherchés, ou encore des entreprises dites « chasseuses de primes »,
- Les risques socio-économiques, certaines entreprises peuvent présenter des risques de destruction ou de fragilisation du tissu économique existant (concurrence trop inégale, rupture des réseaux de sous-traitance, domination ou automatisation du marché du travail, …).

CONCLUSION :

Ayant pris connaissance des potentialités et de l'image du territoire et ayant étudié les besoins des entreprises, le positionnement permet de cibler des entreprises exerçant dans les secteurs d'activité où le territoire possède un avantage sur ses concurrents.

Les outils marketing permettent aux acteurs territoriaux de mettre en œuvre une politique de produit adaptée aux besoins des entreprises, de leur offrir des incitations pesant sur la décision d'investissement et ayant un impact sur le coût et le rendement de l'investissement. Ils leurs permettent également de communiquer à destination des entreprise, une communication claire, ciblée et adéquate.

Cette démarche fera l'objet du troisième chapitre de notre étude.