

---

# Les quatre « T » du marketing mix territorial : Quelles perceptions pour les sites de Lyon (France), Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal)

Ibrahima Diallo, Ph. D.  
Professionnel de recherche et chargé de cours  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## INTRODUCTION

**Dans le champ du marketing territorial, les facteurs sur lesquels les autorités ou agences de promotion de l'attractivité s'appuient sortent rarement des quatre dimensions que sont le territoire (*territory*), les taxes (*tax*), la tonalité (*tonality*) et le terrain (*terrain*).**

Le mix définit les outils sur lesquels le responsable marketing peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs. La caractéristique la mieux partagée des éléments qui le composent est sans doute la contrôlabilité ou la manipulabilité d'où le terme outil qui apparaît sur toutes ses définitions. Aussi, son caractère mnémotechnique facilite son ancrage dans l'action de mise en marché. Dans le champ du marketing territorial, les facteurs sur lesquels les

autorités ou agences de promotion de l'attractivité s'appuient sortent rarement des quatre dimensions que sont le territoire (*territory*), les taxes (*tax*), la tonalité (*tonality*) et le terrain (*terrain*) que nous proposons arbitrairement d'appeler les 4T du marketing territorial. Dans quelles mesures les attributs et attributions du territoire peuvent-ils lui conférer une attractivité perçue aux yeux des cibles de la promotion territoriale?

L'intérêt que nous avons porté dans nos investigations sur les sites de Lyon, Saguenay et Mbour nous a permis avec des recherches de terrain d'apprécier en fonction de ces éléments les choix portés par les autorités et les perceptions des cibles de la politique d'attractivité sur ces éléments.

## 1. LES « QUATRE T » DU MIX TERRITORIAL

Nous ferons une analyse des politiques de promotions territoriales entre les sites de Saguenay, Mbour, et Lyon en nous inspirant des « 4 T »<sup>a</sup> du marketing territorial, à savoir le « Territoire-produit », les « Taux » appliqués dans le territoire, la « Tonalité » du territoire et le « Terrain » ou l'accessibilité du territoire.

### 1.1 Le Territoire-produit

**L'appréhension des composantes du territoire-produit peut se faire à travers son marché, la richesse des infrastructures de base, les écoles et universités.**

Le Territoire-produit regroupe toutes les diversités qu'il offre à ses cibles. Sur les trois sites de l'étude,

les recettes sont différentes. Lyon occupe en termes d'infrastructures la deuxième place après Paris, ce qui est loin d'être le cas pour les agglomérations de Mbour et de Saguenay. L'appréhension des composantes du territoire-produit peut se faire à travers son marché, la richesse des infrastructures de base, les écoles et universités.

Concernant le marché, Lyon dispose d'un PIB 3,5 fois supérieur au PIB moyen européen. C'est aussi la première région d'accueil d'entreprises étrangères en France avec 915 entreprises à capitaux étrangers de plus de cinq salariés, 82 sièges d'entreprises et administrations, plus de mille salariés, et 1500 centres de décisions<sup>b</sup>. Aussi, notons qu'il s'agit d'une ville qui est riche de ses infrastructures de base avec son aéroport qui

---

constitue un hub dans le réseau de circulation autant au niveau aéroportuaire que ferroviaire. C'est une ville qui jouit aussi d'un réseau routier assez dense. Au niveau de cette offre territoriale aussi, il est noté la mise en place de grands domaines regroupant des entreprises de mêmes secteurs. Ils sont appelés sites dédiés et constituent une déclinaison opérationnelle des clusters dans les sciences de la vie, les cleantechs, les nouvelles technologies, le tertiaire et les logistiques, les services innovants. La ville de Lyon se distingue dans la recherche et innovation avec 12 % des brevets en France déposés à Lyon, 100 000 chercheurs et 510 laboratoires<sup>c</sup>.

Ce tableau semble relativement plus attrayant en ce qui a trait à l'offre territoriale que celui présenté par la ville de Saguenay qui offre un potentiel de marché relativement moins important de 1,9 milliard de dollars, mais qui dispose de deux ports de mer en eau profonde, d'une proximité avec les matières premières, une superficie deux fois plus importante que l'île de Montréal, 38 % d'aires agricoles, et une densité de 127 habitants au kilomètre carré<sup>d</sup>. Cette offre territoriale saguenéenne, bien que moindre par rapport à ce que propose la ville de Lyon est elle aussi de loin supérieure à celle proposée au niveau de Mbour qui constitue un petit territoire relativement dépendant de l'aéroport de Dakar, qui est distant. C'est une ville qui dispose d'un marché, de grandes résidences pour une plus grande attractivité résidentielle et en expansion qui compte plusieurs infrastructures d'accueil et d'une offre territoriale marquées par la présence d'un village touristique et une forte spécialisation dans l'attractivité des nouveaux résidents, des congressistes et des affairistes.

**Les défis de la Ville Saguenay consistent à inverser la baisse de la population et du chômage, à améliorer les opportunités d'investissement et à communiquer dans le but d'améliorer l'image de la région ainsi que son attractivité.**

À Saguenay, dans la perspective de monter un plan stratégique dans le but de revitaliser les centres-villes, une étude réalisée en 2004 a

montré les forces et opportunités de la ville et autour desquelles le repositionnement devrait se faire. Les défis de la Ville Saguenay consistent à inverser la baisse de la population et du chômage, à améliorer les opportunités d'investissement et à communiquer dans le but d'améliorer l'image de la région ainsi que son attractivité.

Les difficultés ou obstacles soulevés dans le cadre de ces études se résumaient à travers la perception d'enclavement et d'éloignement des centres et des marchés que les cibles se font de la région, les difficultés observées sur le plan de la cohésion des organismes de développement internes, la méconnaissance de la région par les investisseurs potentiels, les manques au plan de la réussite de l'entrepreneuriat local et la réputation de relations de travail parfois difficiles avec les syndicats<sup>1</sup>.

Bien que les difficultés soient réelles, les études sur le positionnement ont sorti des forces et des opportunités susceptibles d'être le socle de la politique de promotion territoriale qui favoriserait le développement. Il est essentiellement question dans cette rubrique de la présence du Centre des technologies de l'aluminium, de chaires industrielles, de centres de recherches et d'un centre de haute technologie, d'une université et de deux cégeps, d'aéroports, de ports, de routes adéquates, de nombreuses ressources naturelles, de nombreux avantages touristiques (nature, activités culturelles, pôles d'attraction), d'une bonne qualité de vie, d'avantages fiscaux pour l'implantation de certaines industries, de coûts techniques et de coût de la vie relativement bas<sup>1</sup>.

La collaboration aux phases d'implantation du Croissant Culturel a permis l'implantation de nouveaux commerces ou la relocalisation d'entreprises sur la rue Racine<sup>2</sup>. La réalisation d'études sur les dépenses des ménages s'est faite dans le but d'aider les entités cibles à mieux apprécier les opportunités que le territoire leur offre.

La construction d'un office moderne d'accueil des touristes et congressistes en 2009 a permis d'améliorer cette offre territoriale.

## 1.2 Les Taux du territoire

**Pour la venue d'un investisseur, à Mbour, la T.V.A. est suspendue sur trois ans en matière d'équipements et de matériaux de construction. Aussi, dans les achats de services et produits locaux, les entreprises bénéficient de crédits d'impôt de 40 % déductibles sur les 5 ans qui suivent l'année d'implantation sur les 50 % du bénéfice annuel.**

Ce groupe comprend dans le cadre de ce travail, tout ce qui touche aux prix, coûts, taux d'imposition et autres taux appliqués sur le territoire. Au niveau microéconomique, dans les méthodes utilisées par les cabinets spécialisés, les comparaisons de taux occupent une place de choix pour apprécier l'attractivité amont du territoire, et aide les entreprises dans les évaluations de business plan qui leur permettent d'appréhender la compétitivité des territoires. C'est dans ce cadre que sont inscrits les coûts de l'immobilier professionnel, les coûts de location des bureaux, les coûts opérationnels (salaires, taxes professionnelles, etc.), les coûts de la vie (loyers, assurance, habillement, ménages, garderies d'enfants, transport en commun).

Au niveau de l'agglomération de Lyon, il se trouve que l'immobilier professionnel coûte en moyenne 305 euros (soit 387,35 \$CAD) hors taxes au mètre carré. Il s'agit ainsi d'un taux plus faible que ceux proposés par ses principaux concurrents.

À titre d'exemple, en se référant à des résultats livrés par le cabinet Ernst et Young, pour implanter un centre de décision de 100 employés sur 2000 mètres carrés de bureaux à Lyon plutôt qu'à Paris, cela équivaut à une économie potentielle de près de 1,3 million d'euros (soit 1,651 million \$CAD) par an. Ainsi, avec un immeuble de bureaux à Lyon, il revient à 243 euros (soit 308,61 millions \$CAD) hors taxes au mètre carré, ce qui est différent de Paris où la même chose coûte 730 euros (soit 927,1 \$CAD) hors taxes au mètre carré<sup>e</sup>. Un coût 3,7 fois moins élevé à Lyon. Les coûts salariaux sont

aussi plus faibles à Lyon qu'à Paris. L'ensemble de ces éléments constitue des arguments concernant les taux et sur lesquels les agents de Lyon s'appuient pour attirer les investisseurs, les résidents de même que les touristes.

Toujours dans la rubrique des taux que les territoires proposent dans leur effort de promotion territorial dans l'agglomération de Mbour, des exonérations de trois années sont appliquées sur les droits de douane pour les importateurs d'équipements et de matériel de production. Pour la venue d'un investisseur, à Mbour, la T.V.A. est suspendue sur trois ans en matière d'équipements et de matériaux de construction. Aussi, dans les achats de services et produits locaux, les entreprises bénéficient de crédits d'impôt de 40 % déductibles sur les 5 ans qui suivent l'année d'implantation sur les 50 % du bénéfice annuel<sup>f</sup>.

À Saguenay, signalons tout d'abord que c'est la région nommée « Lieu où le coût de revient pour les entreprises de tous secteurs est le plus bas » par une étude de KPMG (au niveau de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon)<sup>1</sup>.

La région bénéficie d'avantage comparatif concernant les coûts immobiliers professionnels et de logement. Des aides fiscales sont accordées avec des crédits d'impôt octroyés dépendamment des activités ou filières dans lesquelles interviennent les investisseurs. C'est le cas avec les activités de transformation, la vallée de l'Aluminium, les P.M.E. manufacturières, etc. La région a profité à hauteur de 30 % de ces transferts et occupe la première place parmi les régions ressources.

**À Saguenay, signalons tout d'abord que c'est la région nommée « Lieu où le coût de revient pour les entreprises de tous secteurs est le plus bas » par une étude de KPMG (au niveau de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon)<sup>1</sup>. La région bénéficie d'avantage comparatif concernant les coûts immobiliers professionnels et de logement.**

**Tableau 1 – Paramètres et coût des mesures fiscales aux régions ressources québécoises en 2006**

<b>Aides fiscales</b>	<b>Paramètres de l'aide fiscale</b>	<b>Coût estimé (M\$)</b>
Crédit d'impôt pour les activités de transformation	30 % des salaires liés aux emplois admissibles créés	54
Crédit d'impôt pour la Vallée de l'Aluminium	30 % des salaires liés aux emplois admissibles créés	5
Crédit d'impôt pour la Gaspésie et certaines régions maritimes du Québec	40 % des salaires liés aux emplois admissibles créés ou totaux <sup>(1)</sup>	6
Congé fiscal pour les P.M.E. manufacturières	Exonération de 75 % des impôts et taxes payables <sup>(2)</sup>	39
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>
<p>(1) Cette particularité s'applique seulement aux secteurs de la mariculture et de la biotechnologie marine.</p> <p>(2) Impôt sur le revenu, taxe sur le capital et cotisations des employeurs au Fonds des services de santé (Fss).</p> <p>(3) Gouvernement du Québec, groupe de travail sur les aides fiscales aux régions ressources et à la nouvelle économie. Document de consultation.</p>		

### 1.3 La Tonalité du territoire

**Les acteurs de la promotion territoriale à Lyon affirment à travers toutes ces actions, leur volonté de montrer et de promouvoir leur différence, leur valeur, leur identité et leur personnalité de même que son exclusivité par rapport à ses territoires concurrents.**

Par définition, la tonalité est l'ensemble des caractères d'un ensemble, de ses accents, expressions ou intonations. Dans l'analyse de la promotion territoriale, nous la définissons comme un ensemble de signaux émis par le territoire sous forme de publicité, de promotion, de relationnel direct ou indirect dans la perspective d'améliorer son attractivité. Dans l'agglomération de Lyon, ils appliquent une communication ciblée dans la dynamique de l'A.D.E.R.L.Y. et globale dans celle

de la communauté urbaine. Ils promeuvent dans ce cadre un réseau d'ambassadeurs qui regroupe toute personne, porteuse de voix, à l'intérieur comme à l'extérieur, ou personne influente. Si elles sont attachées à la ville, il s'agit de les mettre en réseau, de les informer et de les inciter à parler, en bien, de Lyon de manière à espérer que cela attire davantage de cibles de la politique d'attractivité.

Les autorités de Lyon ont eu à développer, toujours dans ce cadre, une stratégie de marque appelée Onlylyon. Aujourd'hui, la marque Onlylyon est devenue omniprésente dans l'agglomération à travers l'aéroport, les agences publiques locales, la chambre de commerce. Un des avions de Easyjet est baptisé Onlylyon. Le constat le plus important ici est que la ville gère sa politique d'attractivité territoriale d'une manière semblable aux procédés des entreprises. Ceci montre que les acteurs de la promotion territoriale à Lyon affirment à travers toutes ces

---

actions, leur volonté de montrer et de promouvoir leur différence, leur valeur, leur identité et leur personnalité de même que son exclusivité par rapport à ses territoires concurrents.

Toujours dans le cadre de la promotion territoriale s'inscrivent l'ensemble des événements qui se déroulent dans l'agglomération notamment le festival des lumières, les rencontres des ambassadeurs, les expositions, foires, concerts.

**À Saguenay, les autorités locales accordent une place de choix à la publicité ainsi qu'à l'évènementiel autant dans l'animation que dans l'organisation de manifestations susceptibles d'égayer les résidents et d'améliorer l'attractivité territoriale. Quelques-uns de ces rendez-vous sont : Saguenay en bouffe, les concerts extérieurs, les sorties Racine, le festival des vins, les festivals de musique.**

À Mbour par contre, ce cadre est beaucoup moins alimenté avec une seule foire organisée annuellement. En dehors de cette foire, la promotion se fait surtout au niveau des grands hôtels d'accueil des touristes ainsi que les résidences destinées pour chaque entité à leurs clientèles propres.

À Saguenay, les autorités locales accordent une place de choix à la publicité ainsi qu'à l'évènementiel autant dans l'animation que dans l'organisation de manifestations susceptibles d'égayer les résidents et d'améliorer l'attractivité territoriale. Quelques-uns de ces rendez-vous sont : Saguenay en bouffe, les concerts extérieurs, les sorties Racine, le festival des vins, les festivals de musique.

C'est dans cette rubrique que nous enregistrons la contribution au tournage d'émissions destinées aux grandes chaînes de télévision (Canal Évasion, Réseau T.V.A., etc.), la participation à des rencontres internationales regroupant les médias canadiens, européens à l'image de Go Média, pour attirer les cibles. Des investissements importants ont été faits pour renforcer l'attractivité de la route

du Fjord et en faire une des premières routes touristiques du Québec.

L'animation des centres-villes sur quatre saisons en collaboration avec les corporations présentes sur le territoire fait participer les résidents, les commerçants, les touristes et les investisseurs.

La foire commerciale de Saguenay regroupe plus d'une cinquantaine d'exposants dans la zone portuaire de Saguenay à la fin de la semaine de l'Action de Grâce dans la perspective de favoriser un contact direct entre les fabricants et les consommateurs. D'autres actions peuvent être relevées telles que la campagne de promotion média de la ville de même que la participation à des expositions internationales dans le but de vendre l'image de la région.

Dans le but de renforcer l'attractivité de la région, la ville a mis en place d'une carte routière, d'un dépliant pour autobus touristique, d'une brochure pour les croisières, des publicités en masse dans des magazines tels que Motomag, Découvertes, Chasse et pêche, Snow Goer, Marche-Randonnée et le guide des vacances du Québec, l'organisation de concours weekend de rêve à Saguenay, l'envoi à plus d'une centaine de milliers de cibles de la carte routière de la région, les chroniques radiodiffusées.

#### **1.4 Le terrain ou l'accessibilité du territoire**

Le terrain est défini comme une entité cible qui agit sur les lieux de l'action. C'est la raison pour laquelle on parle d'homme de terrain. C'est une action qui ne peut se dissocier de la notion de risques, d'où l'expression tâter le terrain. C'est, par conséquent, l'action de s'implanter et d'éviter les risques et contraintes liées à l'accessibilité du territoire. Ce sont les dispositions qui doivent être prises par rapport non seulement au choix de l'emplacement, mais aussi à tout ce qui peut être utile à sa réussite notamment les écoles de formation pour les enfants, la régularisation des papiers (impatriation), les opportunités de carrières pour des cadres qui doivent être rejoints par leurs conjoints, la relocalisation ainsi que les réseaux d'accueil et d'hôtels concernant les touristes, congressistes, affairistes et nouveaux résidents sans risques majeurs par rapport au choix.

---

À Lyon, un service appelé « *full care* » est appliqué par l'A.D.E.R.L.Y. et consiste, pour les entreprises désireuses de s'installer, à prendre en charge non seulement leur accompagnement par rapport à leur choix de local, mais aussi à les assister dans les procédures de régularisation de leurs papiers de même que dans le choix judicieux des écoles et formations proposées pour leurs accompagnants.

**C'est dans ce cadre que se fait l'aménagement de la cité. L'architecture de la ville de Lyon (patrimoine de l'U.N.E.S.C.O.) constitue un facteur important de la promotion de son attractivité.**

C'est dans ce cadre que se fait l'aménagement de la cité. L'architecture de la ville de Lyon (patrimoine de l'U.N.E.S.C.O.) constitue un facteur important de la promotion de son attractivité. La ville a aménagé une cité scolaire internationale qui comporte 6 sections et filières ainsi qu'un bac international que les cibles peuvent suivre. Une multitude d'universités qui interviennent au niveau supérieur<sup>8</sup>. Toujours par rapport à l'accessibilité, il existe un grand aéroport comme nous l'avons souligné dans la rubrique du territoire produit, de même qu'un réseau hôtelier de qualité.

À Mbour aussi, beaucoup d'efforts de promotion de l'attractivité sont faits dans ce sens avec la multiplicité des garanties dans la protection contre les nationalisations, la facilitation pour les cibles du libre rapatriement des bénéfiques et fonds. Mais notons qu'ils n'appliquent pas une politique de services intégrés pour faciliter la fixation des fonds indispensables à l'évitement des fuites hors du territoire.

La raison étant une faible diversité de l'offre territoriale. Ils promeuvent l'égalité de traitement des étrangers et résidents sur le territoire, et le respect des libertés économiques dont jouissent les entreprises. Aussi, ils s'organisent pour que toutes les entreprises, désireuses de s'installer dans le territoire aient la possibilité de renouvellement de ses contrats à durée déter-

minée sur cinq ans. Ce sont ainsi les choix les plus importants qui, au niveau de Mbour, sont pris pour renforcer l'attractivité territoriale des entités cibles.

À Saguenay, l'accessibilité est assurée par un circuit d'autobus ainsi qu'un aéroport situé à 55 minutes de la ville. La réalisation d'une autoroute à quatre voies dans la Réserve faunique des Laurentides, accompagnée d'une campagne de publicité importante a coûté près d'un demi-million de dollars sur le marché mondial. En sus de l'objectif généraliste d'améliorer l'attractivité du territoire, une telle campagne cherchait aussi à changer les croyances selon lesquelles il s'agit d'une route dangereuse justifiant ainsi le déroulement d'un énorme tapis rouge sur la route.

Bien que la mise en place d'importantes infrastructures portuaires et aéroportuaires soit à l'état de projet, l'offre territoriale compte à son actif deux ports, dont un port d'escale, qui permettent un accès à la région de flux centripètes des cibles venant de partout dans le monde. Le projet d'aménagement d'un parc industriel aéronautique avec un investissement de près de 20 millions de dollars vise à faciliter l'accessibilité et à retenir dans la région les investisseurs. Il en est de même pour la construction d'infrastructures portuaires avec un chemin de fer dont les études d'ingénieries d'un coût de 500 000 dollars sont réalisées en 2010.

Le développement de l'aéroport est accompagné d'un plan d'investissement de 20 millions de dollars dans le but de transformer le secteur de l'aérogare actuelle en un parc industriel aéronautique. Cette dynamique est soutenue par une politique de communication par la diffusion d'une brochure qui présente l'aéroport et l'ensemble du projet planifié.

**À Mbour aussi, beaucoup d'efforts de promotion de l'attractivité sont faits dans ce sens avec la multiplicité des garanties dans la protection contre les nationalisations, la facilitation pour les cibles du libre rapatriement des bénéfiques et fonds.**

**Tableau 2 – Positionnement territorial des sites**

4T	LYON	MBOUR	SAGUENAY
<b>TERRITOIRE-PRODUIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très important marché local</li> <li>• Riches infrastructures de base</li> <li>• Réseau routier dense</li> <li>• Sites dédiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché petit</li> <li>• Réseau hôtelier dense</li> <li>• Village touristique</li> <li>• Résidences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché important</li> <li>• Deux ports de mer en eau profonde</li> <li>• Proximité avec les matières</li> <li>• Grande superficie</li> </ul>
<b>TAUX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût au mètre carré compétitif de l'immobilier professionnel</li> <li>• Coûts salariaux plus faibles que chez les concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois années d'exonération pour les importations de matériaux de production</li> <li>• TVA suspendue trois ans pour tout IDE</li> <li>• Crédit d'impôt de 40 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de revient plus bas en Amérique du Nord (KPMG)</li> <li>• Avantage comparatif sur les coûts immobiliers professionnels et de logements</li> <li>• Aide fiscale et crédits d'impôt en fonction des activités</li> </ul>
<b>TONALITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications ciblées et générales</li> <li>• Réseau d'ambassadeurs</li> <li>• Stratégie de marque ONLY LYON</li> <li>• Avion EasyJet</li> <li>• Festivals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foire</li> <li>• Animations</li> <li>• Eductours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité territoriale</li> <li>• Événementiel</li> <li>• Festivals</li> <li>• Concerts extérieurs</li> <li>• Sorties Racines</li> <li>• Films destinés aux grandes chaînes...</li> </ul>
<b>TERRAIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service Full-care</li> <li>• Cité scolaire internationale</li> <li>• Multitude d'universités</li> <li>• Réseau hôtelier dense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties et protection des investisseurs contre les nationalisations</li> <li>• Facilitation du libre rapatriement des bénéfices et fonds</li> <li>• Égalité de traitement des étrangers et résidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques moindres</li> <li>• Circuit d'autobus peu dense</li> <li>• Autoroute à quatre voies</li> <li>• Parc industriel aéronautique</li> <li>• Aéroport international</li> </ul>

## 2. REGARDS SUR LES PERCEPTIONS DES RÉPONDANTS

Les résultats des travaux de cet article sont dérivés de données primaires. Elles proviennent des enquêtes réalisées auprès des cibles que sont les touristes, les nouveaux résidents et les investisseurs. Dans le traitement des données primaires, les variables d'appréciation des cibles sur la base desquelles sont évalués les coefficients de corrélation sont essentiellement celles de l'attractivité perçue des cibles (IMV), celle de l'effort perçu de promotion dans les choix d'implantation (ECI), et celle de la perception par les cibles des médias dans leur choix de site (MDIA).

### 2.1 Profil des répondants et éléments d'enquête

Sur les trois territoires que sont les villes de Lyon, de Saguenay et de Mbour, une centaine de cibles de la promotion territoriale constituée d'un tiers de touristes, d'un tiers de nouveaux résidents et d'un tiers d'investisseurs étrangers ont été interrogées.

Pour ce qui concerne les nouveaux résidents, seules les personnes qui se sont installées sur le territoire durant les 5 années qui précèdent l'étude sont interrogées. Aucune distinction n'est faite sur leurs provenances.

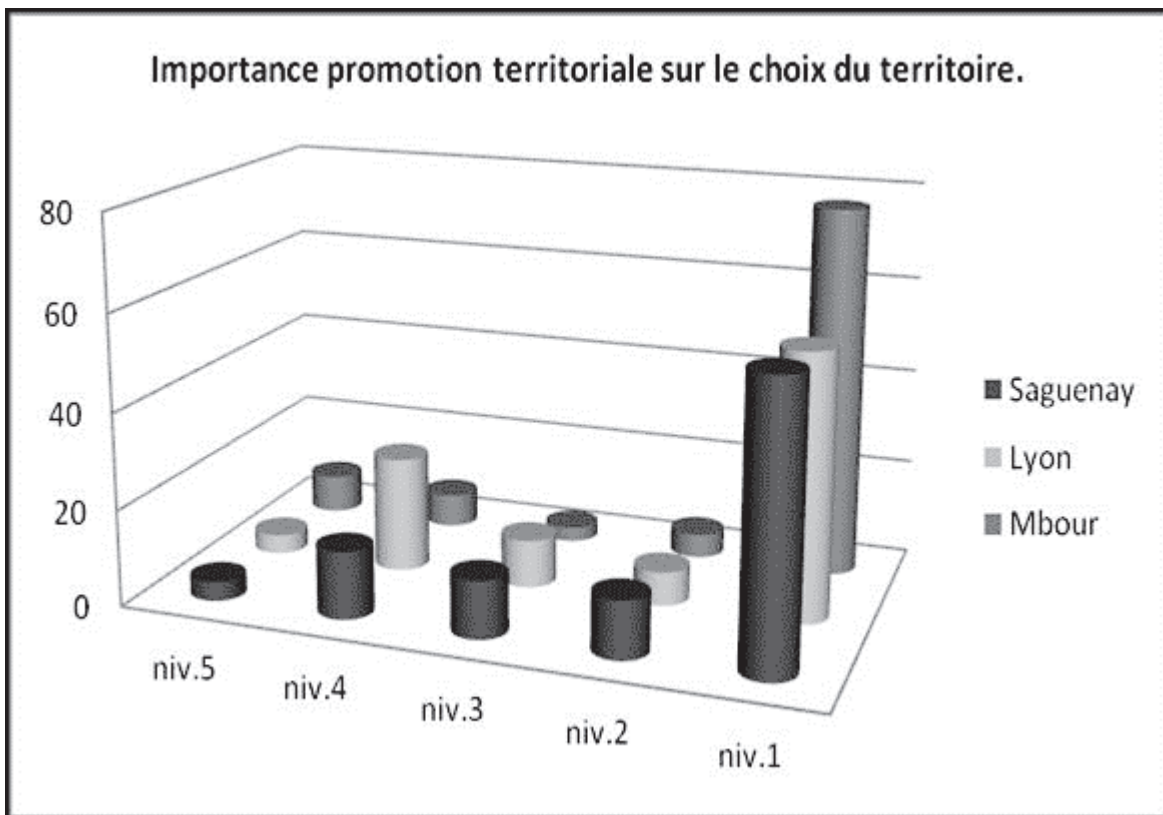
Les touristes qui sont sur place au moment de l'étude ont été les seuls interrogés bien qu'ils étaient éligibles sur les cinq dernières années. Pour ce qui concerne les investisseurs, les petites entreprises et commerces en ville qui se sont installés durant les cinq années qui ont précédé l'administration de terrain nous ont davantage intéressés.

Les enquêtes ont été réalisées en usant du mode de tirage par convenance avec un maximum de rotation entre les sites de manière à minimiser les risques de biais inhérents aux effets de contamination.

## 2.2 Sensibilité des cibles à la promotion territoriale

L'analyse plate des données primaires montre une relative sensibilité pour les agglomérations de Lyon et de Mbour dans leur choix d'implantation, à l'effort de promotion des autorités. En effet, les niveaux de perception par les cibles à Lyon et Saguenay sont plus élevés même si pour l'ensemble des cibles, le niveau reste marginal comme le montre la figure 1.

Figure 1 – Importance de la promotion territoriale sur le choix du site (2010)



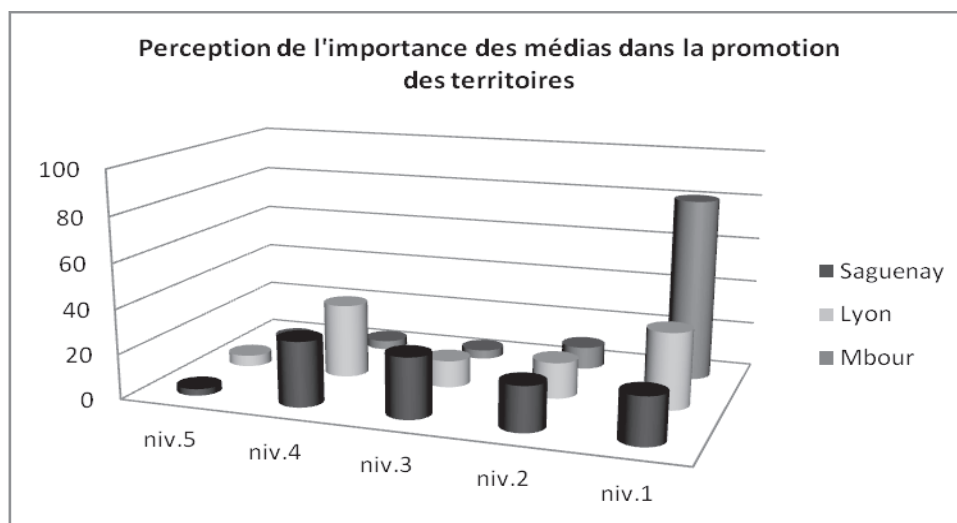
Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Cela est en partie expliqué par le démarcage des autorités concernées qui se traduit par des stratégies offensives de promotion territoriale. La S.A.P.C.O. à Mbour se préoccupe moins de sa cible et de son offre territoriale alors que pour les deux autres sites précités, l'insistance est davantage faite sur la communication média et non sur le territoire-produit. Il faut souligner que les dotations

initiales de ces territoires sont plus importantes et convaincantes que celles du site de Mbour. Il est important aussi de souligner à la lecture de cette figure (figure 2) que l'écrasante majorité des entités cibles n'a pas senti le lien entre son choix de site et la promotion territoriale administrée par les autorités locales.



**Figure 2 – La perception de l'importance des médias dans la promotion des territoires (2010)**

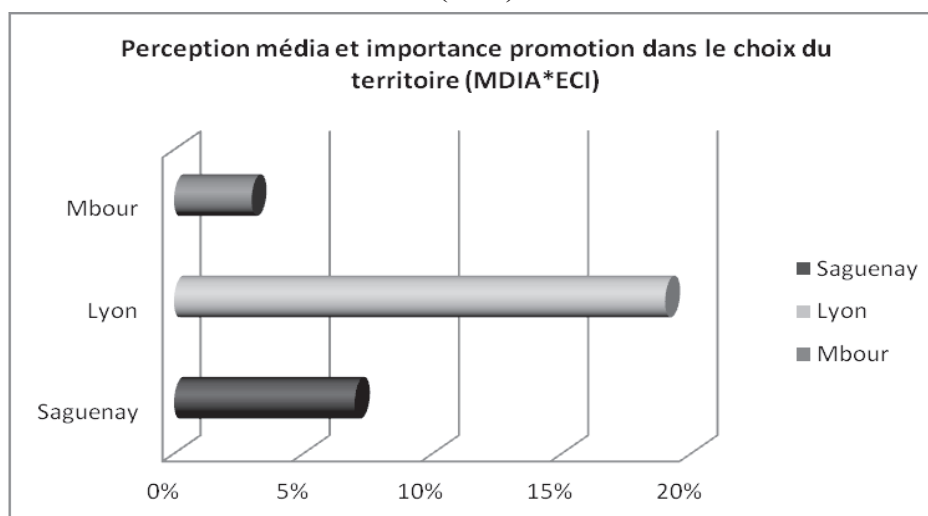


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

À l'image de l'effort de promotion perçu par les cibles dans le choix du site d'implantation, la perception des médias est aussi relativement plus

présente chez les entités ciblées de Saguenay et de Lyon.

**Figure 3 – La perception croisée entre média et effort de promotion dans le choix du territoire (2010)**

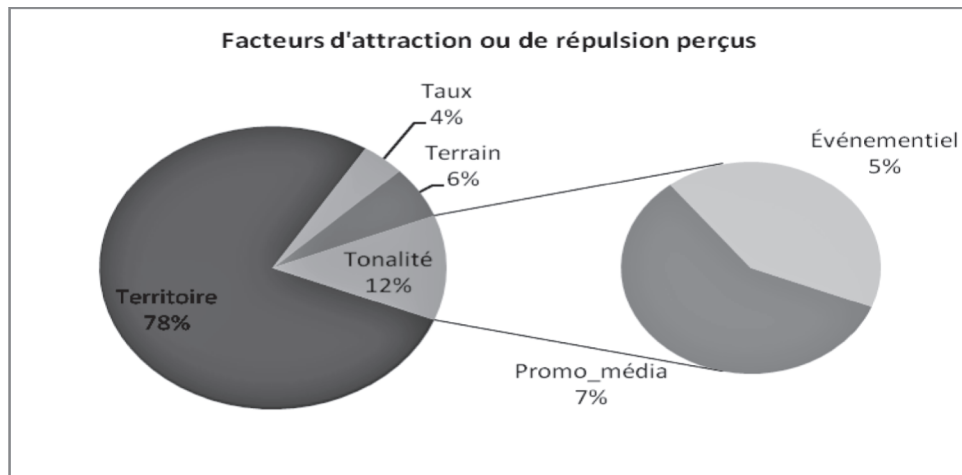


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

Le croisement des deux variables<sup>h</sup>, c'est-à-dire la perception de l'effort de promotion territoriale comme un élément important dans le choix du site et la sensibilité aux médias, montre une nette domination de Lyon. La figure 3 est de

l'ensemble des observations empiriques, celui qui restitue le mieux les avancées de Lyon imputables à son fort dynamisme dans l'exercice du marketing territorial.

**Figure 4 – Les facteurs perçus d’attraction de Lyon (2010)**

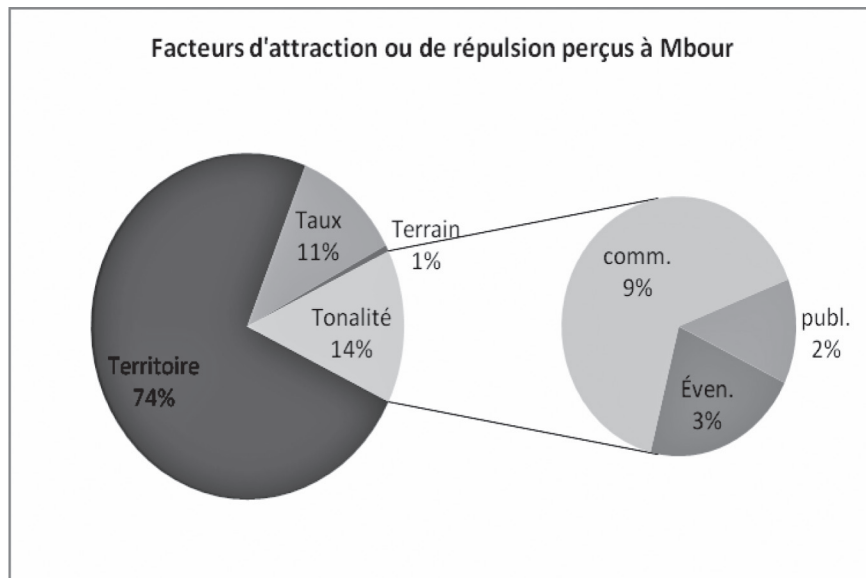


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

Parmi les facteurs relatifs à l’offre territoriale, est enregistré l’ensemble des motivations en rapport avec les dotations du territoire ou l’offre territoriale. Il est question de la qualité de vie, de la culture, de la gastronomie, des infrastructures, des opportunités d’emplois et de la proximité. L’événementiel et la promotion par les médias

constituent comme le montre la figure 5.4 les deux principaux groupes de facteurs qui englobent les facteurs justificatifs de la perception par les cibles de la promotion territoriale. En effet, la pléthore d’événements organisés chaque année dans cette agglomération comparativement aux autres l’illustre assez bien.

**Figure 5 – Les facteurs de répulsion perçus à Mbour (2010)**



Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

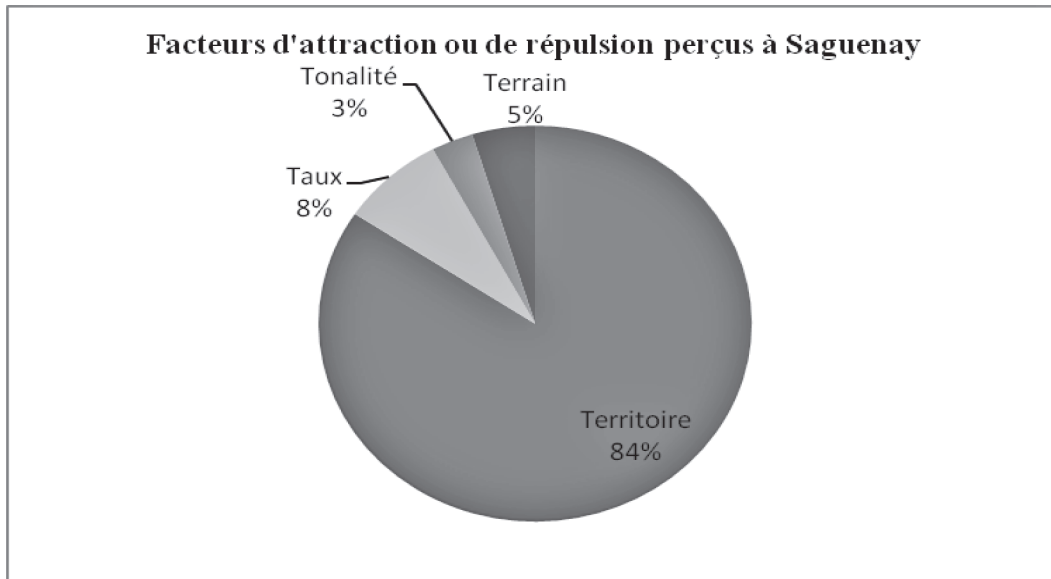
Il faut noter, comme le montre la figure 5, que les 14 % des entités cibles de Mbour qui se sont exprimés sur la tonalité se sont plaints de manque de communications, de publicités et

d’événements susceptibles de permettre une relance de l’activité locale dominée par les apports des flux centripètes au territoire.

À Saguenay, comme le montre les figures 6 et 7, l'interrogation sur les facteurs perçus de répulsion ou d'attraction n'ont pas permis aux cibles de mettre en exergue dans une perspective non assistée, la tonalité du territoire. Ils l'ont plutôt fait

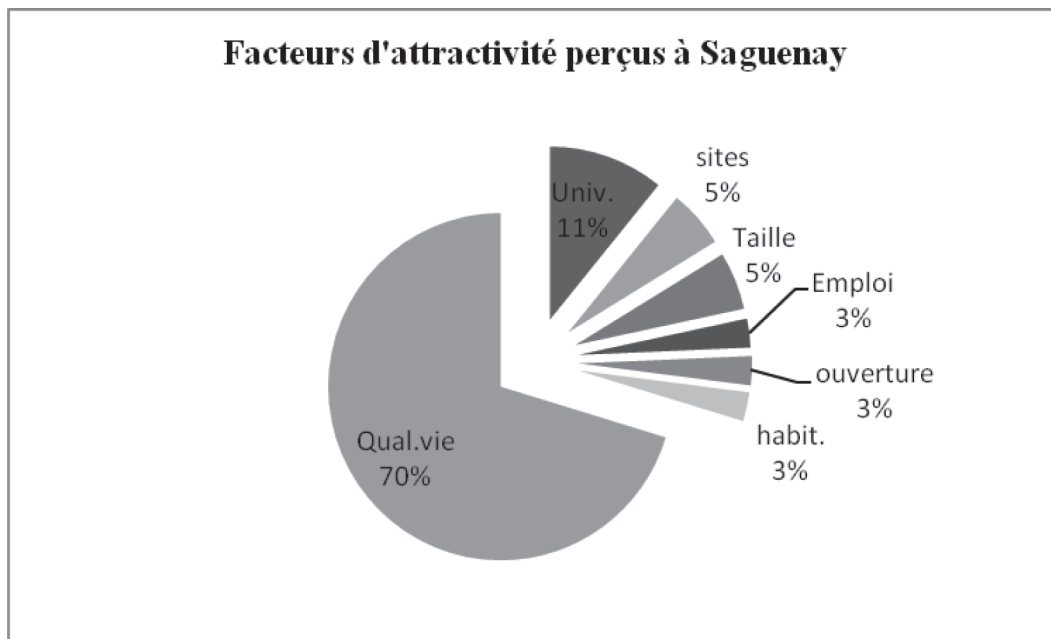
avec des facteurs liés à l'offre territoriale, notamment l'emploi, la taille, la population, le manque de divertissement, la langue, l'hiver, le transport et l'université.

**Figure 6 – Les facteurs d'attraction et de répulsion perçus à Saguenay en fonction du mix marketing territorial (2010)**



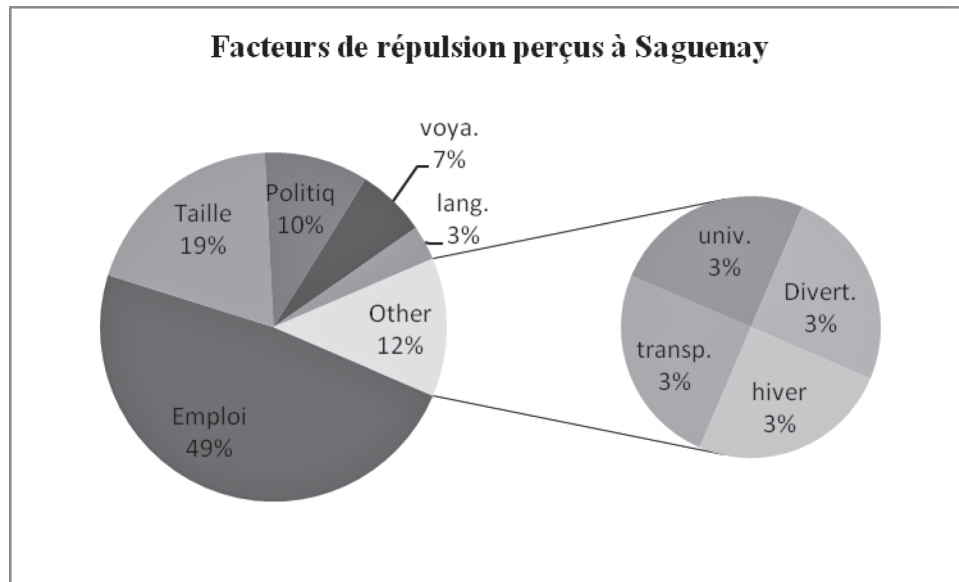
Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

**Figure 7 – Les facteurs d'attraction perçus à Saguenay**



Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Figure 8 – Les facteurs de répulsion perçus à Saguenay



Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Comme le montre la figure 8, force est de constater que la qualité de vie dans l'agglomération de Saguenay constitue le facteur d'attractivité le plus

important aux yeux des cibles et regroupe un ensemble d'éléments, à savoir l'espace, l'environnement, la verdure, les cours d'eau<sup>1</sup>.

### 3. LA PROMOTION TERRITORIALE DES AGGLOMÉRATIONS DE LYON, MBOUR ET SAGUENAY

**Dans les villes de Lyon, Mbour et Saguenay, les autorités locales ou centrales ont mis en place des agences dans la perspective de gérer la promotion du territoire.**

Dans les villes de Lyon, Mbour et Saguenay, les autorités locales ou centrales ont mis en place des agences dans la perspective de gérer la promotion du territoire. Il faut toutefois signaler que pour ce qui concerne Saguenay cette prérogative est déléguée à Promotion Saguenay qui est financée et gérée par la ville alors qu'à Lyon, l'agence A.D.E.R.L.Y., subventionnée à hauteur de 24 % par la communauté urbaine s'occupe essentiellement d'attirer les investissements étrangers. La communauté urbaine quant à elle s'occupe de promouvoir l'attractivité du territoire avec un budget de communication global encore plus important que celui de l'agence. À Mbour, la commune de Mbour (Saly) est érigée en 2007 et la promotion du territoire a toujours été exclusivement gérée par une agence (la société d'aménagement et de promotion de la petite côte, S.A.P.C.O.).

La lecture de l'approche de promotion territoriale des autorités locales de Lyon fait remarquer essentiellement trois démarches opérationnelles, à savoir une stratégie de ciblage d'un segment, une stratégie globalisante au niveau sectoriel et une stratégie globale au niveau macroterritorial.

Dans le cadre des deux premières stratégies, les perspectives sont mieux spécifiées avec des objectifs précis qui sont chiffrés d'une part en termes de nombre d'entreprises accompagnées, d'implantations enregistrées, d'effectifs obtenus dans les réseaux et d'autre part en termes de nombre de projets financés ou accompagnés, de brevets déposés, de colloques, d'événements organisés, etc.

Par contre, dans le cadre de la troisième stratégie citée plus haut, les objectifs sont moins spécifiques et les cibles souvent indéfinies. Il est ainsi question d'une démarche de voltigeur<sup>1</sup> dont les effets sont souvent appréciables à long terme. C'est dans ce chapitre que se déroulent les stratégies de marque, le positionnement territorial, le développement du capital culturel, du capital gastronomique, etc.

---

Si l'évaluation des deux premières stratégies se fait à l'échelle microéconomique avec des objectifs de court terme fixés à l'avance, il n'en est pas de même concernant la troisième, en raison de la nature transversale ainsi que de la multiplicité de ses cibles. La frontière entre ces différentes

démarches n'est cependant pas sans flou dans la mesure où il peut subsister un enchevêtrement entre certains objectifs. L'ensemble des signaux émis, par exemple, aux niveaux ciblé et sectoriel, peut influencer sur les variables macroterritoriales.

#### 4. EFFORTS RÉELS DE PROMOTION TERRITORIALE DES AUTORITÉS

**Durant les 20 dernières années, la ville de Lyon s'est beaucoup illustrée dans le marketing territorial. Elle a utilisé de multiples leviers pour améliorer son attractivité. Elle a mis des politiques telles que le plan Lumière, les huit projets phares visant à faire de Lyon la capitale mondiale de la gastronomie en l'installant comme tête de réseau des villes gastronomiques.**

Durant les 20 dernières années, la ville de Lyon s'est beaucoup illustrée dans le marketing territorial. Elle a utilisé de multiples leviers pour améliorer son attractivité. Elle a mis des politiques telles que le plan Lumière, les huit projets phares visant à faire de Lyon la capitale mondiale de la gastronomie en l'installant comme tête de réseau des villes gastronomiques, le projet LUCI pour faire de Lyon la tête de file des villes lumières en continuité avec le plan lumière, le réseau de communication du Grand Lyon avec l'A.D.E.R.L.Y., un magazine de la ville (Lyon Citoyen), au niveau national et international le plan Lyonnais d'ailleurs, les stratégies de marques avec OnlyLyon, la stratégie de positionnement dans le top 15 des grandes métropoles européennes, etc<sup>k</sup>.

Les efforts très importants des acteurs lyonnais du marketing territorial n'ont cependant pas engendré une attractivité à la hauteur des attentes en raison principalement du classement enviable de villes proches telles que Genève, Milan, Barcelone<sup>2</sup>. En outre, certaines critiques vont à l'encontre de la pluralité des stratégies mises en œuvre pour améliorer l'attractivité et qui finissent par créer un flou dans la perception des cibles. Ce qui les amène à demander une fédération des politiques pour une meilleure cohérence d'ensemble.

À Saguenay, la ville d'abord, et la société de développement économique de Saguenay ensuite<sup>m</sup>, proposent trois champs d'intervention à travers

lesquels elles déclinent ses objectifs, à savoir l'industrie, l'ensemble commerces/services, et le tourisme. Cette nomenclature des missions de l'institution n'exclut pas la possibilité de décliner les objectifs en fonction des éléments du mix de promotion territoriale. Les différentes cibles des politiques d'attractivité apparaissent clairement de même que l'ensemble des outils d'intervention énoncés comme mix. Les investisseurs, les touristes, les résidents sont au cœur des préoccupations de l'essentiel des interventions de Promotion Saguenay. Des opportunités sont offertes aux investisseurs, des attractions aux touristes et un cadre de vie aux résidents qui constituent l'ossature des politiques d'attractivité dans la région.

Les budgets alloués à la promotion des territoires sont disproportionnés entre les différents sites de recherche. À Lyon par exemple, la masse la plus importante est injectée par la communauté urbaine de Grand Lyon avec un budget en 2009 de 3,9 millions d'euros (soit 4,445 millions \$CAD). Elle est secondée dans cette tâche par l'A.D.E.R.L.Y. qui consacre un budget à la promotion 9 fois moins important. La stratégie de marque d'Only-Lyon administrée par l'A.D.E.R.L.Y. est financée à hauteur de 1,650 millions d'euros (soit 2 095 millions \$CAD)<sup>n</sup>. À Mbour, le budget de la promotion territoriale est relativement faible avec une priorité accordée à l'aménagement et à l'accompagnement alors qu'à Saguenay, il se chiffre à 7,09 millions de dollars.

**À Saguenay, la ville d'abord, et la société de développement économique de Saguenay ensuite, proposent trois champs d'intervention à travers lesquels elles déclinent ses objectifs, à savoir l'industrie, l'ensemble commerces/services, et le tourisme.**

---

## 5. GESTION DE L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE

Les champs d'intervention dans la perspective d'une plus grande attractivité se manifestent à travers une multitude d'instruments tels que l'évènementiel, le relationnel, le réseautage avec les ambassadeurs, la compétition des entreprises, etc. À Lyon, la cible essentielle des politiques d'attractivité est l'augmentation des investissements étrangers. Elle cherche ainsi à fédérer les synergies en vue d'attirer les entreprises et investisseurs. La politique d'attractivité des cibles est moins perçue à l'A.D.E.R.L.Y. qu'à la communauté urbaine qui a une démarche plus intégrée. Si les firmes et autres investisseurs sont les cibles privilégiées de l'A.D.E.R.L.Y., il n'en est pas de même à Mbour où la priorité est accordée aux touristes et résidents et, en dernier, aux investisseurs. La promotion des périmètres opérationnels, l'animation de sites sont quelques-unes des activités phares dans lesquelles interviennent les autorités locales. La politique d'attractivité est ainsi moins perçue que le souci de rentabilité financière et commerciale du territoire.

## 6. LES LIMITES DES POLITIQUES DE PROMOTION TERRITORIALE

Bien que la volonté des autorités locales lyonnaises soit bien affichée, il convient de souligner que le budget alloué à l'effort de promotion territoriale est relativement faible rapporté au champ couvert par cette dernière. Il équivaut à peine au budget d'une entreprise moyenne. Toutefois, l'effort remarquable des autorités locales est assez marquant en raison de l'opérationnalité de leur approche (c'est le cas pour l'A.D.E.R.L.Y. à qui des objectifs précis en termes d'implantations et d'accompagnement sont fixés et aussi de placement par rapport aux revues de classement des grandes villes européennes), et aussi la visibilité qu'ils ont réussi à faire observer.

L'essentiel des problèmes que l'on retrouve dans les différentes localités de notre étude est présent à Mbour en plus de limites spécifiques à leur modèle si on peut l'appeler ainsi. En effet, l'inexistence d'organe cofinancé par la commune qui s'est installée récemment, de cadre de concertation, de réseau d'amélioration de l'attractivité explique une totale inefficacité de la stratégie d'attractivité. L'agence ayant la charge de telles politiques intervient plus dans l'offre territoriale que dans la

Promotion Saguenay gère activement sa politique d'attractivité en insistant sur l'évènementiel, la promotion de la visibilité de l'agrotourisme, les activités de plein air, les musées, les circuits culturels et patrimoniaux. Ainsi, elle semble proposer davantage de promotions territoriales que d'offre territoriale diversifiée.

Le réseautage, à travers les ambassadeurs, cible essentiellement des entreprises pour leur capacité à promouvoir Lyon dans leurs déplacements à l'extérieur et la détection de projets concrets. Les avantages des produits touristiques de l'agglomération de Mbour portent sur l'attractivité résidentielle, le tourisme balnéaire et de congrès, l'écotourisme et le tourisme de découverte. Cependant, la gestion pose à Mbour un problème de transparence en raison entre autres du non-respect du principe de redevabilité<sup>o</sup>. Dans ce secteur, Saguenay cherche aussi à attirer dans ses prérogatives les touristes, les salons majeurs dans les secteurs prioritaires de développement de la région.

promotion proprement dite. En sus de ces remarques, il subsiste des facteurs de répulsion qui font que les stratégies visant à améliorer l'attractivité ne portent pas leur fruit. C'est le cas de la mauvaise communication généralement véhiculée entre les différents acteurs du territoire, à savoir les antiquaires, les petits vendeurs, les hôtels et l'administration locale. Chacune de ces entités prêche pour sa paroisse, souvent au détriment des autres. Ce qui peut être à court terme profitable pour elles, mais à long terme réducteur des fréquentations.

De toutes les régions étudiées, le Saguenay semble être celle qui a adopté le comportement le plus orthodoxe en matière de promotion territoriale bien que l'efficacité de leur choix soit sujette à évaluation. En effet, l'approche de la ville de Saguenay par le truchement de Promotion Saguenay porte essentiellement sur la promotion publicitaire, l'évènementiel, l'accompagnement touristique, et l'informationnel en général. Là aussi, l'effort de promotion territoriale répond à une préoccupation en lien avec le déclin de la population.

---

## CONCLUSION

Les observations soulevées dans le cadre de cet article ne manquent pas de nous livrer des informations sur la perception des politiques de promotion territoriale des trois villes étudiées. Bien que dans les trois villes la préoccupation soit la même, notons que les motivations diffèrent ainsi que les formes prises dans l'approche de cette dernière. Autant pour ce qui concerne les éléments du Territoire-produit, des Taux appliqués, de la Tonalité ou promotion que du Terrain ou accessibilité du territoire, les recettes diffèrent dans la manière des différentes agglomérations de s'y prendre. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les stratégies déclinées, bien qu'ayant des objectifs proches, prennent des formes différentes. Ainsi, l'hypothèse d'efficacité des approches au départ de notre analyse s'est faite dans le souci de permettre une évaluation de l'impact global sur les indicateurs de dimension dans la perspective par la suite d'essayer de comprendre les raisons des disparités.■

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup>Proulx, M. U. (2004), « Les ressorts de la régulation territoriale », *Lien social et politiques*, no 151 p. 151-160.

<sup>2</sup>Meyronin B., (2009), « Le marketing territorial », Vuibert.

### Notes

<sup>a</sup>En analogie avec les « 4P » du mix promotionnel.

<sup>b</sup>Site officiel de l'A.D.E.R.L.Y., [www.A.D.E.R.L.Y.com](http://www.A.D.E.R.L.Y.com) (consulté le 10-15-2010).

<sup>c</sup>Idem.

<sup>d</sup>Promotion Saguenay, 2009, *Rapport d'activité*.

<sup>e</sup>[www.A.D.E.R.L.Y.com](http://www.A.D.E.R.L.Y.com) (consulté le 15-03-2010).

<sup>f</sup>[www.S.A.P.C.O.sn](http://www.S.A.P.C.O.sn) (consulté le 15-03-2010).

<sup>g</sup>[www.A.D.E.R.L.Y.com](http://www.A.D.E.R.L.Y.com) (consulté le 15 février 2010).

<sup>h</sup>Il est ici question du croisement des deux tableaux de réponses sur les niveaux de perception les plus élevés, soient les scores quatre et cinq des variables ECI et MDIA (5\*5, 4\*4, 4\*5 et 5\*4). Voir annexes, tableaux des annexes 5.1.

<sup>i</sup>Alors qu'ils se situent à près de 1 % dans l'agglomération de Mbour où pour les facteurs de répulsion sont plus perçus, dans les deux autres agglomérations, les facteurs d'attractivités sont respectivement pour les agglomérations de Lyon et de Saguenay à 100 % et 37 %. C'est la raison pour laquelle, concernant la dernière, nous avons choisi de présenter les informations de manières éclatée (attraction vs répulsion).

<sup>j</sup>Elle consiste à communiquer de manière dispersée avec des cibles très différentes.

<sup>k</sup>Voir Meyronin (2009) pour de plus amples développements sur les comparaisons avec les choix des villes et régions concurrentes.

<sup>l</sup>Idem.

<sup>m</sup>Promotion Saguenay depuis sa mise en place en 2002.

<sup>n</sup>A.D.E.R.L.Y., 2008, *Rapport d'activité*, OnlyLyon, p. 19.

<sup>o</sup>Le devoir des autorités locales de rendre compte et de mettre les informations concernant son fonctionnement à la disposition de leurs mandants.



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

Volume 25, numéro 1, 2012

**SOMMAIRE**

**ÉDITORIAL**

**25 ans déjà ! D'hier à demain...**

Josée St-Pierre, Louis Raymond et Pierre-André Julien

**ARTICLES**

**Autorité et pratiques d'animation des relations humaines  
des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen**

Soufyane Frimousse  
*IAE de Corse*

**Les motivations écologiques des PME tunisiennes :  
proposition d'un processus évolutif selon la taille**

Ahmed Turki  
*Université de Sfax, URGE, Faculté des sciences  
économiques et de gestion de Sfax*

**Les systèmes de traçabilité dans la filière vitivinicole :  
quelle opportunité pour les coopératives?**

Paméla Baillelte, Bernard Fallery et Naoual Rahali  
*MRM-Cregor, Université de Perpignan MRM-Cregor,  
Université Montpellier II et ILM Montréal*

**La gestion de relations asymétriques au sein d'un réseau  
composite : le cas de petites entités du secteur de l'insertion  
par l'activité économique (IAE)**

Martine Hlady Rispal  
*Université de Bordeaux – Équipe Entrepreneuriat, IRGO*

**Déterminants de l'internationalisation des PME françaises.  
Les leviers du développement international des PME françaises :  
proposition et test d'une hiérarchisation**

Marjorie-Annick Lecerf  
*Université de Strasbourg – École de management Strasbourg*

**COMPTES RENDUS**

**INFORMATIONS**

**TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES**