

---

# Le marketing de Ville de Saguenay

Dominic Tremblay <sup>1</sup>

Centre de recherche sur le développement territorial, UQAC

---

**A** l'image de plusieurs autres villes périphériques, Saguenay a subi, au cours des dernières années, une importante diminution des emplois générés par ses secteurs traditionnels. Les avancées technologiques qui réduisent les besoins en main-d'œuvre et l'arrivée de nouveaux joueurs internationaux sur le marché ont changé les façons de faire des entreprises qui ont fait la prospérité de la région pendant plusieurs décennies.

Comme ces secteurs démontrent peu des signes de croissance future dans la région, et devant les problèmes liés au chômage et à l'exode de la population, les autorités locales doivent implanter des stratégies pour développer de nouveaux secteurs, attirer des investisseurs et assurer la croissance des entreprises locales. Face à ces défis, la population attend des résultats rapidement. En effet, les mauvaises nouvelles en provenance des secteurs primaires, comme la fermeture de cuves d'Alcan ainsi que de l'usine de Port-Alfred, augmentent les attentes des habitants.

Pour offrir des outils aux villes et villes-régions qui désirent développer et mettre en marché leur offre, les chercheurs ont appliqué les techniques de marketing modernes à la réalité des territoires. Plusieurs municipalités utilisent déjà ces techniques pour déterminer les créneaux à développer, les modifications à apporter aux structures et infrastructures régionales pour devenir plus attractif ainsi que les stratégies à employer pour se créer une image de marque et se positionner sur l'échiquier mondial. L'utilisation d'une planification globale basée sur les théories du marketing territorial a permis à plusieurs régions en déclin de renforcer et de faire valoir leurs avantages distinctifs. Elles ont ainsi pu revaloriser leur centre-ville

déserté et permettre la naissance de nouveaux secteurs industriels.

Dans ce texte, nous analyserons les stratégies que Ville de Saguenay pourrait utiliser pour relancer son économie et permettre le succès de ses créneaux d'excellence.

## Choix des créneaux d'excellence

La première étape consiste à déterminer les secteurs qui remplaceront les industries en déclin. Il s'agit d'un choix fondamental qui guidera toutes les actions liées au développement de l'économie régionale. Pour faire une sélection judicieuse, il faut posséder une grande compréhension de toutes les composantes dans la ville : son histoire, ses aspirations, sa culture, sa démographie, ses forces, ses faiblesses, les opportunités et les menaces du marché.

Les acteurs régionaux de Ville de Saguenay ont, à plusieurs reprises, discuté des secteurs à privilégier pour remplacer les industries primaires comme moteurs de création d'emplois. Ainsi, la transformation de l'aluminium ou du bois, le tourisme d'aventure et l'écotourisme, l'agroalimentaire et les innovations génomiques ont été ciblés comme segments d'avenir pour la municipalité.

Si un consensus est perceptible autour de ces segments, notamment pour la transformation de l'aluminium qui nourrit l'espoir d'une relance économique majeure pour la ville, le profil spécifique de chaque créneau d'excellence reste ambivalent. Ainsi, alors que plusieurs chérissent l'établissement de gigantesques usines par des investisseurs étrangers qui créeraient des centaines d'emplois, d'autres, plus modes-

**Pour offrir des outils aux villes et villes-régions qui désirent développer et mettre en marché leur offre, les chercheurs ont appliqué les techniques de marketing modernes à la réalité des territoires.**

tes, comptent sur la venue ou la création de PME. Même si la prospection auprès de différentes catégories d'investisseurs en même temps est viable, il faut s'assurer de décortiquer les caractéristiques de ceux-ci selon leurs motivations, leur provenance, leur taille, leur capacité d'investissement, les facteurs qu'ils considèrent lors de leur décision de localisation, les infrastructures et la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

**Le succès de l'étape de la segmentation réside dans la capacité des autorités à percevoir les particularités régionales et à les transposer en projets rassembleurs.**

Plus on brosse un profil précis des investisseurs que l'on cible, plus il sera aisé d'établir des stratégies efficaces pour leur vendre la région. Par exemple, la volonté de développer le « tourisme nautique » au Saguenay serait beaucoup plus vague et moins porteuse que celle de préparer « la venue de bateaux de croisière internationaux à La Baie ». Une vision précise du marché cible permet de canaliser les efforts, d'établir une stratégie de communication efficace envers les investisseurs et de faciliter les représentations pour obtenir la participation des paliers de gouvernements supérieurs et du secteur privé. Pour chaque type d'investisseurs de tous les créneaux visés, on doit pouvoir faire ressortir très clairement pourquoi ceux-ci devraient choisir Ville de Saguenay plutôt que les territoires concurrents.

Ces informations sont ensuite regroupées à l'intérieur d'un plan qui guidera les décisions stratégiques et alignera tous les intervenants sur une même vision à long terme. Le rôle de chaque arrondissement, des parcs industriels, des équipements et autres infrastructures en place doit également y être déterminé.

Le succès de l'étape de la segmentation réside dans la capacité des autorités à percevoir les particularités régionales et à les transposer en projets rassembleurs. Par exemple, la localisation du Saguenay-Lac-Saint-Jean par rapport au Nord du Québec lui offre une position stratégique pour y fournir des services publics ou privés au plan de la santé, de l'éducation, de l'ingénierie, de la distribution de produits, etc. En développant davantage cette vocation de pourvoyeur de services pour les régions du nord, Ville de Saguenay pourrait permettre l'émergence de créneaux spécialisés dans le secteur tertiaire.

## Modification de l'offre

Une fois les créneaux sélectionnés, les autorités doivent prendre une approche client envers les investisseurs et les touristes ciblés. Cela implique la création de conditions optimales adaptées à chaque segment et l'amélioration continue de l'offre du territoire. On peut subdiviser les activités d'adaptation en quatre domaines, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion qui forment le marketing mix du territoire.

Le produit représente la présence de centres de recherche, de programmes de formation, de partenariats, d'incubateurs d'entreprises, de parcs industriels, d'équipements municipaux, etc. L'adaptation de l'élément produit est essentielle, car c'est généralement lui qui soutiendra le développement de l'innovation, de la créativité et qui permettra le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Ensuite, l'élément prix contient l'ensemble des subventions, des congés fiscaux, des prêts, des fonds et autres avantages monétaires octroyés. Les avantages de type monétaire agissent généralement en soutien à l'élément « produit ». Ainsi, une région qui tenterait de compenser des déficiences au plan de ses infrastructures par des subventions devrait rapidement tomber dans la surenchère pour être suffisamment attractive auprès des entreprises.

La distribution comprend la facilité d'accès à la ville par un réseau adéquat de routes, d'aéroports, de trains et de ports, la création d'espaces industriels suffisants pour répondre à la demande ainsi que la qualité de vie offerte à la population.

Enfin, la promotion comprend l'ensemble des modifications effectuées pour vendre la ville aux investisseurs : nouvelle agence de promotion, nouveau logo, nouveau slogan, site Web, etc.

La gestion du marketing mix permet principalement deux choses. Premièrement, elle augmente l'attractivité de la ville aux yeux des investisseurs potentiels. Ensuite, une fois qu'ils seront établis, l'amélioration continue des services offerts par la municipalité permettra la satisfaction et la fidélisation des entreprises.

Beaucoup de travail a été effectué pour doter Ville de Saguenay des outils nécessaires à son développement.

Des efforts ont été déployés dans chacune des composantes du marketing mix et auront, entre autres, permis d'obtenir le titre officiel de Vallée de l'aluminium avec les avantages fiscaux qui en découlent, d'implanter la Centre des technologies de l'aluminium et de mettre en place des structures comme la Société de la Vallée de l'aluminium, Promotion Saguenay et le bureau de développement industriel régional d'Alcan.

Il est important d'implanter ces outils à travers des projets porteurs qui seront en mesure de générer de l'investissement du secteur privé. En effet, plusieurs localités ont tenté de lancer des créneaux d'excellence par l'investissement massif dans des infrastructures sans être en mesure de générer une synergie avec les entrepreneurs. La création de partenariats avec les investisseurs et l'implication monétaire de ceux-ci est essentielle au succès de la gestion du marketing mix. Ainsi, pour les bateaux de croisière à La Baie, bien que les paliers de gouvernement veuillent financer les travaux pour l'installation d'un quai, ils auront besoin de l'appui du secteur privé pour développer les activités qui seront offertes aux touristes lorsque ceux-ci accosteront. C'est par la capacité à joindre la créativité et les ressources des gens d'affaires à la vision des autorités locales que la municipalité pourra maximiser les retombées économiques générées par la venue des touristes de croisière.

## Le positionnement

Le choix de secteurs d'excellence et l'investissement de plusieurs millions de dollars dans l'aménagement du territoire seront bien inutiles si la ville est incapable de convaincre les entreprises de venir s'établir sur son territoire. Les investisseurs ont le choix entre plusieurs dizaines de locations et ils iront là où ils perçoivent le plus d'avantages pour l'épanouissement de leur organisation.

La force de l'image de marque d'une région réside dans sa capacité à prouver que la somme de ses avantages concurrentiels est en mesure d'apporter les bénéfices promis. Ainsi, les villes dont les créneaux d'excellence sont en santé communiquent non seulement la force de leurs infrastructures et de leur main-d'œuvre, mais elles cherchent avant tout à communiquer leurs histoires à succès. Ainsi, pour la Vallée de l'aluminium, il ne suffit pas d'exposer la présence des

avantages fiscaux, des chaires et du Centre des technologies de l'aluminium. On doit montrer les résultats concrets, en termes de produits mis en marché et d'entreprises à succès, que la réunion de ces outils a permis de générer.

Cela représente une difficulté lorsque, comme pour le cas de Saguenay, les créneaux d'excellence sont en train de se développer. Venir s'y établir représente donc un risque : le risque de se retrouver presque seul au milieu d'une région qui n'a pas encore une grande expertise, et le risque que cette volonté de transformation ne se concrétise pas par la formation d'une grappe industrielle. Pour créer l'image de marque, les projets des acteurs locaux doivent donc être rassembleurs pour être en mesure de convaincre les investisseurs d'accorder leur confiance à la municipalité. De plus, les premiers succès proviennent souvent des entrepreneurs locaux. Comme leur perception de leur terre d'accueil est généralement très positive, il est plus aisé de les convaincre d'y démarrer leur entreprise. Ils deviennent les précurseurs capables d'utiliser avec succès les infrastructures en place, pavant ainsi la voie aux investisseurs étrangers.

**La force de l'image de marque d'une région réside dans sa capacité à prouver que la somme de ses avantages concurrentiels est en mesure d'apporter les bénéfices promis.**

Le concept de la Vallée de l'aluminium peut représenter une image forte auprès des investisseurs. Cependant, il est encore difficile d'établir clairement que la région du Saguenay est un berceau de seconde transformation. Celle-ci aspire à l'être et elle doit dégager l'image d'une ville fonceuse qui se lance dans le marché de la seconde transformation et non pas celle d'une région qui attend que les investisseurs étrangers viennent garnir la grappe en y implantant des entreprises et qui échouera si personne ne se manifeste.

Ville de Saguenay aurait aussi avantage à déterminer avec plus de précision l'impact réel de certaines de ses caractéristiques sur les perceptions des investisseurs. Par exemple, quels sont les impacts de sa position géographique périphérique sur la perception des entreprises de seconde transformation du bois et de l'aluminium ? Qu'en est-il de la réputation syndicale

---

de la région ? Les entreprises perçoivent-elles véritablement des avantages à venir s'installer à proximité des chaires de recherche et du Centre des technologies de l'aluminium ?

Il faut aussi mesurer les perceptions des agents chargés de vendre la région aux investisseurs. Est-ce que, par exemple, les responsables de la SGF (Société générale de financement) croient suffisamment aux avantages de la région par rapport au reste du Québec pour se faire les défenseurs de Ville de Saguenay lorsqu'ils communiquent avec des entrepreneurs dans le domaine de l'aluminium ?

On doit également gérer l'image de marque des autres secteurs industriels sélectionnés. Présentement, le concept de « Royaume du bois » semble disparaître du vocabulaire régional, le secteur des innovations génomiques se développe en silence et la transformation agroalimentaire penche vers l'agrotourisme. Les démarches et les projets de ces secteurs prometteurs ne doivent pas être éclipsés par la transformation de l'aluminium (autant dans les médias, dans les investissements gouvernementaux que dans les efforts de promotion et de positionnement).

On pourrait enfin évaluer la possibilité de doter la région d'une image de « porte d'entrée du Nord » en relation avec sa capacité à fournir des services vers les régions du Nord du Québec. Le positionnement sur des arguments géographiques est employé avec succès par plusieurs municipalités qui communiquent une image de « zone tremplin » vers un espace géographique élargie.

### **Les structures de promotion**

L'obtention des conditions optimales pour le développement des créneaux d'excellence d'une ville est un processus qui prend du temps<sup>2</sup>. De plus, les décisions de localisation des entreprises sont effectuées à la suite d'évaluations exhaustives des différentes possibilités. Ainsi, sur plusieurs dizaines de projets soumis, seulement quelques-uns se traduiront par l'ouverture d'une entreprise dans la région. Le travail de prospection des agences de promotion produira ainsi des résultats dans une optique à moyen et long terme. Il faut donc s'assurer de la stabilité et de la continuité dans les structures promotionnelles de Ville de Saguenay. Celles-ci ne doivent pas être mises en péril par les

changements politiques des différents paliers de gouvernement.

On doit ainsi réussir à assurer le financement des activités de la Société de la Vallée de l'aluminium, malgré le désengagement du gouvernement du Québec. Il faut aussi voir à obtenir un consensus autour des rôles de Promotion Saguenay pour éviter l'éventuelle remise en question qui pourrait suivre des changements dans la politique municipale.

En contrepartie, les responsables du développement doivent constamment améliorer leurs approches et leurs outils de prospection. Depuis l'obtention du titre de Vallée de l'aluminium, plusieurs entreprises ont évalué les possibilités de s'installer dans la région sans toutefois concrétiser leurs investissements. En effectuant le post mortem de ces échecs, les autorités sont en mesure de déterminer quels sont les éléments du mix marketing ou alors des forces de la concurrence qui ont été en cause dans la décision des investisseurs de s'installer sur un autre territoire. Des correctifs ou des modifications de la stratégie d'approche peuvent ainsi être effectués.

De plus, Internet est devenu un média privilégié par beaucoup de villes pour transmettre de l'information aux investisseurs. Les sites Web, créés par les municipalités ou les agences de promotion régionales, deviennent les vitrines présentant les forces, les succès, les nouvelles et les statistiques pour tous les secteurs d'activités locales. On perçoit des progrès pour l'utilisation du Web par les autorités de Ville de Saguenay, mais on accuse toujours un certain retard. Tout d'abord, le site de TransforActions devrait être mis à jour ou retiré. En effet, les informations qui s'y trouvent datent de 2001-2002 et cette inertie nuit à l'image de dynamisme de la région. Ensuite, si le site de la Société de la Vallée de l'aluminium traite bien du créneau de l'aluminium, aucun site n'est créé pour les autres segments sélectionnés. Le site de Promotion Saguenay n'a toujours pas mis en ligne des informations concrètes pour les investisseurs et ce, environ un an après son lancement.

**Les responsables du développement doivent constamment améliorer leurs approches et leurs outils de prospection.**

---

Enfin, la capacité d'un territoire de se vendre auprès des investisseurs dépend directement du travail qui aura été effectué au moment de la segmentation, de l'adaptation de l'offre et du positionnement perceptuel. Ainsi, une segmentation précise permet l'utilisation de véhicules promotionnels mieux ciblés et la transmission d'arguments en lien direct avec les aspirations des segments visés. La présence d'un mix marketing optimal permet à l'investisseur de considérer la région comme lieu d'établissement, et le positionnement saura convaincre que les avantages dépassent de loin ceux de l'ensemble des concurrents. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> L'auteur est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a effectué des recherches sur les stratégies promotionnelles des municipalités et il a participé à la rédaction du rapport « Le Repositionnement de Saguenay ». Il a également été panéliste au colloque « Le devenir de Saguenay » pour la thématique du marketing territorial.
- <sup>2</sup> Voir : Kotler, P., D.H. Haider et I. Rein (1993). *Marketing Places : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, Toronto, Collier Macmillan Canada, 388 p.

**Publicité**

**Doctorat en développement régional**