

Pour référencer cet article :

BROS-CLERGUE M., « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Gestion et Management Publics*, vol.4, Avril 2006.

Différencier les territoires : quels outils de management?

Myriam Bros-Clergue

Associée au Laboratoire de recherche Dynamiques Rurales,
Chargée de mission en développement territorial.
Unité Mixte de Recherche
Université Toulouse II-Le Mirail, INP-ENSAT, ENFA Toulouse Auzeville
Allées Antonio Machado
31058 Toulouse Cedex 1

myriam.bros-clergue@wanadoo.fr

Différencier les territoires : quels outils de management?

To differentiate territories: which management tools?

Résumé :

Les interventions publiques traditionnelles, dans le domaine du développement économique, ne doivent-elles pas rechercher aujourd'hui de nouvelles modalités de management au regard d'une concurrence toujours croissante des territoires. Les méthodes empruntées au management des entreprises, telles que le marketing, ouvrent de nouvelles voies, davantage dans « leur esprit » que dans un plaquage systématique des concepts.

Mots clés : marketing, territoires, différenciation, valeur, décideurs publics.

Abstract :

The traditional public interventions, in the field of the economic development, should not seek today new methods of management taking into consideration always increasing competition of the territories. The methods borrowed from management of the firms, such as marketing, open new ways, more in "their spirit" than in a systematic plating of the concepts.

Key words : marketing, territories, differentiation, value, decision markers.

Introduction :

Renforcer la composante territoriale dans un contexte de mondialisation.

L'environnement de l'entreprise se complexifie. La mondialisation l'oblige à s'inscrire dans des marchés internationaux, éloignés, parfois difficiles à qualifier. Les contraintes administratives, les évolutions technologiques, juridiques, organisationnelles, donnent le sentiment aux dirigeants d'un contexte toujours plus mouvant et non maîtrisé. La mondialisation ne s'inscrit pas dans un processus d'unification des marchés, mais dans une interconnexion croissante des économies.

Dans le champ du développement local, il est admis aujourd'hui qu'on ne peut plus raisonner sur la dichotomie développement exogène-développement endogène, mais dans le cadre d'un système complexe d'interdépendances. Dans ce mouvement, les territoires sont plus que jamais liés aux stratégies des entreprises et des élus locaux. De nombreuses recherches portent sur l'influence de facteurs socio-politiques dans les processus de développement dynamiques où se croisent les ressources internes et les forces externes. De fait l'action publique doit s'adapter à ce nouvel environnement dans lequel les ressources recherchées par les entreprises ne sont plus celles relevant des allocations traditionnelles en matières premières ou en « gisement » de main d'œuvre, mais celles qu'elles doivent construire en lien avec le milieu local (Aydalot 1984).

La mondialisation « n'est en rien l'émergence d'une économie indifférente aux ancrages territoriaux » (Veltz 2000). Le maintien, voire le renforcement de la composante territoriale dans l'économie mondiale¹ laisse espérer aux territoires et aux décideurs publics de pouvoir agir sur cette composante.

Dans un contexte d'accumulation toujours plus favorable aux métropoles (Aydalot 1989, Savy, Veltz, Planque, 1993) développer les avantages comparatifs des territoires ruraux devient une nécessité. Le terme de mondialisation ne doit pas renvoyer systématiquement à la multinationale. Les PME s'ouvrent largement à cette dimension, mais pour cela elles ont besoin d'informations particulières sur les attentes des marchés, les réseaux de distribution, les nouvelles sources de concurrence. (Joyal, Deshaies 1998).

1. Evolution des logiques d'intervention des décideurs publics.

Comment mettre en place des stratégies de différenciation ? Il devient utile de cultiver les analogies entre le fonctionnement de l'entreprise et celui des territoires, en termes de moyens, d'objectifs, de clients ou de marchés, de chiffres d'affaires ou de richesses. Les outils de management s'imposent aux décideurs publics. La veille stratégique, le marketing, les benchmarking se développent au sein de grandes agglomérations. Les territoires

¹ Généralement les chercheurs évoquent deux arguments :

- la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur leur capacité à mettre en œuvre des ressources et compétences spécifiques et sur l'accentuation des dimensions relationnelles de la performance économique,
- les économies restent marquées par la proximité, notamment au regard de l'analyse statistique des flux commerciaux en relation avec la géographie (par contre l'interconnexion des marchés financiers, les investissements directs à l'étranger marquent bien, par leur « explosion » depuis une quinzaine d'années, une composante de la mondialisation.

« périphériques » doivent s'en saisir, pour les mettre au service d'une démarche de différenciation. Dans ce contexte d'adaptation et de positionnement, la connaissance de l'environnement de l'entreprise, la connaissance des nouvelles demandes de la société sont incontournables. Maîtriser l'information sera un facteur essentiel de pérennité. Dans cet environnement mouvant, comment envisager les missions du décideur public ?

1.1. D'une économie de production à une économie d'environnement.

L'appui au développement économique des collectivités locales prend, de façon classique, différentes formes :

- une aide aux entreprises : l'intervention publique se traduit par de l'aide au foncier, à l'immobilier, à certains investissements, voire même par un renforcement du haut de bilan. Les services économiques (CCI, Agences de développement économique...) apportent conseil et appui technique.
- un développement exogène basé sur l'attractivité du territoire et l'accueil d'investisseurs extérieurs. Ainsi depuis vingt ans, les stratégies de communication économique vantant des pôles d'excellence et les conditions d'accueil ont fait les choux gras des cabinets d'étude. Améliorer l'image, asseoir la notoriété d'un lieu, ont été le cheval de bataille de nombreuses collectivités. Il faut rendre le territoire attractif pour accueillir des entreprises pourvoyeuses d'emplois et de taxes professionnelles. Aujourd'hui la multiplication de ces démarches de communication a créé une banalisation des messages. Leur efficacité n'a de plus pas été prouvée.

On note toutefois une évolution de la perception du rôle des élus dans le développement économique. Si dans les années 70-80, le développement économique s'est « faire venir des entreprises », aujourd'hui les décideurs publics souhaitent influencer de façon concomitante sur plusieurs leviers : inciter à la création d'entreprises, positionner économiquement le territoire, travailler sur l'employabilité et l'adaptation de la main-d'œuvre, travailler sur l'environnement général de l'entreprise².

De la même façon, les dirigeants d'entreprises s'intéressent à leur territoire, et lient de plus en plus la santé de leur entreprise à celle de leur espace d'accueil. La complexification de l'environnement général les appelle à vouloir réduire les incertitudes de leur « environnement local ». Ceci est d'autant plus vrai qu'il existe une réelle dépendance au territoire, résultant de la faible mobilité des entreprises de petite taille dont la localisation n'est pas forcément liée à des critères économiques. Dans ce sens, les jeunes dirigeants d'entreprises ont publié une lettre ouverte dans laquelle ils prônent la co-responsabilité par rapport au développement des territoires, et rappellent que la majorité des TPE et PME sont durablement implantées et qu'elles ont tout intérêt à s'ouvrir et s'impliquer dans leur environnement (Association NTE, 2002).

Le passage d'une économie de production à une économie d'environnement pose l'accès à l'information et à la production de connaissances incontournables des futurs choix stratégiques des dirigeants d'entreprises et des décideurs publics. Or les liens entre les initiatives d'entrepreneurs et les stratégies élaborées par les élus politiques restent encore souvent partiels, et interrogent sur la performance et l'efficacité du territoire.

Pour cerner la notion de territoire (de milieu), nous reprendrons une définition de Lecoq et Maillat (1990): « Le [territoire] ne correspond pas à une unité géographique précise : c'est un cadre organique dans lequel s'inscrivent un ensemble territorialement intégré de relations non seulement interentreprises, mais principalement des relations hors marché, de partenariat, de

² Cette remarque se réfère à une enquête de l'association Entreprise, Territoire et Développement.

coopération, des échanges d'informations qui se structurent au sein de réseaux. Il se construit et prend forme autour de réseaux qui sont la double expression des stratégies des acteurs localisés et de l'histoire d'un territoire, de sa culture, de son identité, dans lequel ils se développent ».

1.2. Le développement des territoires inscrit à la fois dans une économie globale et en marge du champ de l'économie.

La production de richesse, la création d'emplois relèvent du développement économique. Ils s'appuient sur la production et la mobilisation de ressources locales dans l'objectif d'un accroissement durable des richesses produites, pour le renouvellement du tissu économique. Nous considérons le territoire comme un système local. Les notions de systèmes locaux, de milieux, sont abordées par de nombreux chercheurs (le GREMI³, Lecoq et Maillat 1990, Perrin, 1991). L'approche est basée sur les concepts de réseaux, d'organisation, de système (Perrat, 1994). L'hypothèse centrale est que la dynamique territoriale repose sur l'existence de milieux spécifiques, porteurs d'externalités. Le développement peut y être envisagé comme une question d'organisation. On se situe entre l'échelon macro et micro, c'est-à-dire dans une approche mésosystémique qui permet de donner une place de premier plan aux relations entre les acteurs au sein du système considéré. Marc-Urbain Proulx (1991) rappelle que le terme de « méso » renvoie aussi au concept de milieu. La mésoéconomie considère, dans un milieu donné, les éléments qui exercent une influence dans le domaine économique. Les différents éléments qui composent le milieu ne sont plus considérés du seul point de vue microéconomique mais à travers les relations, les interdépendances, les réseaux qui influencent l'évolution économique. En économie industrielle, le concept a été largement développé autour des dynamiques industrielles au travers desquelles s'opèrent des processus de différenciation, sur la base de relations concurrence/coopération.⁴

Concilier les impératifs d'efficacité dans le but de mobiliser et de produire des ressources territoriales en relation avec les attentes du marché se pose comme l'enjeu des territoires. Cela s'inscrit totalement dans une perspective de marché tout en étant en marge du champ de l'économie.

Les entreprises disposent de différentes options stratégiques pour se différencier : innovation, mise en réseaux (travail en partenariat et en coopération avec d'autres entreprises pour améliorer sa propre rentabilité), stratégies de grappes (les PME s'installent à proximité de leurs concurrents pour bénéficier, entre autres, de leur savoir), positionnement sur un segment particulier du marché... Une stratégie de différenciation territoriale ne sert pas qu'à positionner un produit, elle sert à construire une image distinctive qui s'appuie sur ses propres ressources, dans la perspective d'un positionnement ciblé. Ainsi le territoire ne doit pas être considéré seulement comme porteur de ressources « génériques », mais être l'investigateur de la construction de ressources propres, en interaction avec un environnement, et s'articulant aux besoins d'un « client ». « L'ouverture à la mondialisation se fait d'autant mieux qu'elle prend appui sur de profondes racines et sur une forte identité. S'insérer dans la mondialisation ce n'est pas perdre sa différence mais la cultiver, d'autant que la globalisation est d'abord une intégration au sein des grandes régions du monde » (Godet M. 1997). Ainsi dans ce champ particulier inscrit à la fois dans une logique de marché et en marge de l'économie, émergent de nouveaux modes de gestion publique. La difficulté pour l' élu local est bien de s'inscrire à

³ Groupe de Recherche Européen sur les milieux innovateurs.

⁴ De BANDT J., « approche méso-économique de la dynamique industrielle », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N°49, 1989, p1-18.

ces deux niveaux et de gérer à la fois les contraintes de performances de ses investissements publics et les contraintes d'efficacité d'organisation du territoire, qui ne peuvent se faire que sur la base de partenariats public/privé.

Dans ce contexte, le marketing peut-il devenir un outil au service de stratégies de différenciation des territoires ruraux?

2. Le marketing ; quelle application au territoire? De quel marketing parle-t-on ?

L'utilisation du terme marketing s'étend à tous les domaines, à toutes les activités. Le marketing n'est pas seulement « l'art de vendre » grâce à une campagne de publicité, mais il s'inscrit à toutes les étapes de la vie du produit. Lendevi et London (2000) définissent le marketing comme « l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable ». Pour eux cette approche a finalement toujours existé. Ce qui a changé c'est la façon dont les entreprises l'aborde. Le marketing « moderne » se démarque sur trois points : le marketing devient prééminent dans l'entreprise (l'actif principal de l'entreprise est sa clientèle), le marketing s'aborde d'une façon large dans son contenu (de la conception du produit à l'après vente) et dans son champ d'application (services, lieux, partis politiques...)

Kotler et Dubois (2003) définissent le marketing management comme « la science de l'art de choisir ses marchés-cibles et d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur ».

Le marketing consiste donc à mettre en œuvre une démarche globale, où la connaissance de la cible, de la concurrence et de l'environnement seront les fondements de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce sens le marketing s'inscrit totalement dans une économie d'environnement.

Les discours sur la redécouverte des territoires, sur le développement local, ne doivent pas être ceux d'un mouvement défensif et de fermeture face à la mondialisation. Au contraire les territoires doivent s'inscrire dans une démarche d'ouverture et prospective. La problématique pour les territoires ruraux revient à construire l'accès au marché.

Le décideur politique s'oriente généralement vers deux types de démarches ;

- attirer de nouvelles activités économiques, de nouvelles populations (développement exogène),
- faciliter l'accès au marché des produits « locaux » ⁵(développement endogène),

pour lesquelles existent plusieurs niveaux d'intervention :

- offrir des infrastructures, de l'immobilier, du foncier,
- faciliter l'organisation de partenariats, de coopérations, d'inter connaissances (mise en réseaux d'acteurs, de producteurs, que ce soit du niveau de l'activité individuelle ou de celui de la PME/PMI),
- faciliter l'accès à l'information, favoriser sa circulation,
- valoriser les ressources locales, communiquer.

Dans ce contexte, les pratiques de management se développent dans le domaine public .

2.1. De la difficile analyse du marché à la « définition » d'une valeur

⁵ Le terme doit être pris dans le sens produit, élaboré localement.

Les étapes successives que l'on retrouve généralement dans les démarches de développement territorial classiques se déclinent selon les points suivants :

- un diagnostic du territoire,
- la définition des enjeux, des objectifs,
- le choix des orientations stratégiques,
- le programme d'actions.

Nombre de diagnostics territoriaux ont été élaborés, de qualité très inégale car liée en partie aux moyens, à la place et aux objectifs qu'on leur accorde. Du diagnostic alibi à la véritable expertise d'un territoire, la palette est étendue. Ainsi peu de diagnostics se sont orientés sur des analyses complètes du tissu économique (analyse des structures locales, degré d'autonomie des établissements, performances de l'économie locale, dynamisme d'innovation) au regard d'une évolution économique générale : mutations industrielles et de l'environnement économique, mutations sociales, nouvelles demandes de la société ... Comme cela se pratique dans l'entreprise, la notion de courbe de vie qui identifie ce qui est en phase de gestation, de maturité ou de déclin, pour un produit ou un secteur d'activité, donne une autre dimension au diagnostic et place le territoire dans une nouvelle perspective.

En adoptant une approche marketing, l'entreprise identifie un marché-cible en fonction de ses atouts et opportunités, et construit une offre. La phase préalable du diagnostic, de l'expertise fait partie intégrante de la démarche.

De même, le territoire doit être apte à identifier les tendances, interpréter les situations, adapter sa stratégie, et pouvoir agir sur les acteurs. Un diagnostic complet est donc incontournable, de même qu'un suivi dans le temps. Il ne s'agit pas dans notre propos de plaquer les concepts du marketing à des démarches territoriales, mais de s'en inspirer au regard de leurs logiques d'approches.

Ainsi, de ce que Kotler (2003) appelle « l'optique vente », on glisse vers « l'optique marketing ».

Comment analyser le marché d'un territoire ? Quels sont ses clients ? Avant de pouvoir étudier le marché d'un produit, il faut pouvoir avoir défini de quel produit on parle. On voit bien qu'une transposition trop simpliste du marketing produit appliqué au territoire montre rapidement ses limites. C'est dans l'esprit du marketing que les décideurs publics doivent s'inscrire. Ainsi, il ne s'agit plus de faire un programme d'actions pour attirer d'éventuels investisseurs, mais bien de se préparer à répondre à des besoins. Cette approche est porteuse d'un nouveau type de relation entre collectivités publiques et entreprises, entreprises que l'on souhaite attirer, mais aussi, et surtout, entreprises locales, actrices du développement économique et clientes du territoire et de ses ressources.

Un produit n'a de valeur que s'il correspond à une demande (existante ou latente). Les différentes approches théoriques expliquant le dynamisme d'un territoire grâce à la valorisation de ressources spécifiques porteuses d'externalités, qui s'appuient notamment sur des stratégies de coopération/coordination/concurrence abordent peu la perspective de l'offre. Par exemple les districts industriels français ont presque tous disparu avec le nouveau modèle de développement de l'après guerre (Veltz 2000, Ganne 1991). Le thème de l'ouverture des districts et de leur articulation à un marché a été peu abordé. Ce dernier aspect apparaît-il ainsi primordial pour la survie des économies territoriales.

Dans ce sens, nous définirons la valeur comme un ensemble construit de ressources spécifiques, s'appuyant sur un ancrage territorial, porteuse de valeur marchande car répondant

à un besoin ou une demande. Cela sous-tend l'intégration d'une notion d'évolutivité de la valeur puisqu'elle s'adapte aux mutations des demandes du marché.

La question centrale pour le décideur public doit être comment s'aborde et se vit la construction et l'analyse de la valeur plutôt que porter sur la démarche d'analyse de marché. Cela implique une co-construction de la valeur avec les acteurs locaux, qui deviendront par ailleurs, et d'autant plus, clients du territoire car s'appuyant sur cette valeur à leur propre profit.

2.2. La valeur support du « produit du territoire ».

On sent bien la difficulté qui sous-tend à cette approche : la démarche de « construction » de la valeur peut-elle avoir une même logique selon que l'on se situe dans l'optique d'un développement exogène ou d'un développement endogène? L'enjeu est bien dans la fusion des dynamiques internes et externes :

- l'attractivité d'un lieu se construit à la fois sur des facteurs économiques, géographiques, humains, historiques. Tous les acteurs, les services d'une collectivité, participent directement ou indirectement à l'attractivité d'un lieu, à la perception que l'on en a. La notoriété des entreprises locales, l'image des décideurs locaux, de la main d'œuvre, l'environnement culturel, touristique, patrimonial, participent à l'élaboration de l'image, et à la perception que le « client » a du territoire. Les démarches de construction et de gestion d'une image commune aux collectivités et aux acteurs économiques se développent. Mais attention à ne pas collectionner les clichés stéréotypés. L'attractivité repose sur une valeur, non seulement en terme d'image, mais aussi en termes de ressources propres au territoire. Pour attirer et accueillir des entreprises, il n'y a pas de solutions miracles. La collectivité s'appuie sur la connaissance de la cible, c'est à dire les entreprises qui pourraient être intéressées par la valeur du territoire, et sa traduction dans l'adaptation de l'offre (capacités d'accueil, environnement, tissu local, formations...). Ainsi la phase de diagnostic auprès des acteurs économiques locaux peut être l'occasion de connaître la perception qu'ils ont de leur territoire, et de recueillir les données permettant de définir une cible en fonction de leur relations fournisseurs/clients, de leur environnement général (technologique...). La stratégie de développement exogène sur les aspects prospection/promotion se prépare au regard des secteurs d'activités présents, des activités potentiellement complémentaires, de la structure du tissu local. De même le diagnostic identifiera les besoins propres des entreprises locales considérées alors comme « clientes » du territoire. Toutefois gardons à l'esprit que les mouvements les plus fréquents des entreprises concernent des déplacements de proximité, souvent sur un même bassin d'emplois. Les arrivées nouvelles sont statistiquement peu représentatives, d'autant plus au regard du nombre des emplois qui leur sont attribuées. Quoi qu'il en soit, dans une politique d'attractivité territoriale et de prospection, le « produit offert » est une offre territoriale liée à la fois à une valeur et à sa déclinaison dans un ensemble de prestations « carottes » : immobilier, outils de production, formations... Pour les territoires « très ruraux », une politique d'attractivité concerne avant tout l'accueil de la personne, qui sera potentiellement porteuse de la création de son propre emploi. L'attractivité du lieu repose sur une offre de valeur faite à la fois de symbolique et de tout ce qui participe à la qualité du cadre de vie.

- lorsque l' élu se situe sur le plan du développement endogène, c'est-à-dire dans la logique de facilitation de l'accès au marché des produits, il est face à deux types de « clients ». Le producteur local (entreprise située), client direct des ressources territoriales, et le client de

l'entreprise locale, pour lequel, lorsque la perception du territoire s'exprime, c'est à travers le produit final. Une stratégie de différenciation des acteurs productifs s'appuie sur une valeur particulière du territoire de leur production. C'est le cas des démarches AOC liées à une qualité particulière d'un terroir bien délimité. Les AOC ayant tendance à se multiplier sur certains produits comme le vin, les producteurs doivent aussi tenir compte de l'image que le consommateur a du territoire, et du prix qu'il est prêt à payer sur le rapport produit/référence identitaire. Dans le domaine du tourisme, le territoire doit être porteur d'une identité, liée à son histoire, son patrimoine, mais aussi, et de plus en plus, construite sur des offres de produits et de services ancrées dans un terroir. Certains acteurs productifs s'organisent pour mettre « en place une stratégie de production de l'offre à la fois composite et située ». Le concept de paniers de biens (Pecqueur, 2000), ou de portefeuilles d'activités sont développés par différents auteurs. Cette hypothèse part de l'idée qu'il est possible d'articuler la valorisation de divers produits et services à l'échelle d'un territoire autour d'une même construction cognitive et sur un marché identifié.

Ainsi, que l'on se situe dans l'une ou l'autre des logiques de développement, le « produit du territoire » est une offre territoriale s'appuyant sur un ensemble de biens et services, attachée à une valeur territoriale, et répondant à une demande. La valeur est donc au croisement des dynamiques internes du territoire et des dynamiques externes.

2.3. Le marketing territorial : nouvelle relation élus/acteurs locaux

Le management public ne peut se limiter à des enjeux de politiques publiques. La collectivité impulse, organise. L'évolution de son rôle peut porter de nouveaux lieux de concertation entre acteurs économiques, société civile et décideurs publics. Dans notre propos nous nous limitons aux acteurs publics et économiques. Différentes études⁶ ont montré l'intérêt des entrepreneurs pour une information et une connaissance des décisions locales et la majorité ne sont pas hostiles à une participation et une implication plus importante dans la gestion de leur territoire, en terme d'aménagement et dans des démarches de développement.

La valeur d'un territoire doit s'inscrire à deux niveaux : la reconnaissance par les acteurs locaux de leurs propres valeurs, et la perception du territoire par le client. L'élue peut faire appel aux techniques de marketing pour susciter la mise en place de « lieux » de discussions, la diffusion de l'information, susciter l'adoption de valeurs par les acteurs économiques. Dans ce sens le marketing territorial vise à mobiliser et à accompagner le développement, dans l'objectif d'établir des relations capables de construire des ressources spécifiques. Cette démarche collective où chacun devra faire appel à l'image partagée du territoire, nécessite de faire passer l'idée que la démarche vise un progrès pour tous, avant qu'il n'en soit un pour chacun.

Le territoire doit alors être envisagé comme un ensemble stratégique, une construction d'acteurs qui s'organisent autour d'une (ou des) valeur(s) partagée(s) dans un objectif de développement économique.

Le rôle de la collectivité publique est de fédérer autour d'une valeur et de la cogérer, au bénéfice de tous, y compris d'elle même. Le marketing territorial s'inscrit d'autant mieux dans une démarche collective que la performance et l'efficacité de l'entreprise reposeront sur la capacité de la collectivité à porter des processus de valorisation de la ressource locale, et à asseoir un consensus.

Cela ne s'inscrit pas dans une approche ponctuelle mais dans le temps. Le marketing suppose des allers-retours continuels entre la logique d'offre et la logique de demande. Il implique

⁶ Une enquête de l'Institut d'Economie Urbaine, reprise par SDL février/mars 2000, PP10-11.

d'intégrer des compétences d'interface, de veille, de communication dans les structures de développement telles que agences d'urbanismes, agences de développement, services économiques. C'est à cette condition que les acteurs privés s'inscriront dans la dynamique locale .

Un diagnostic partagé, la construction d'une valeur, des objectifs collectifs autour d'une valeur et en réponse à un marché, l'unicité du message, seront les garants d'une relation pérenne. Une démarche marketing territorial peut être l'opportunité d'asseoir des relations entre décideurs publics et entreprises qui ne soient pas « artificielles ».

Cette démarche collective repose sur le partage d'informations et de connaissances. Le rôle de la valeur est avant tout d'être le vecteur par lequel passe l'accès à l'information.

La circulation de l'information est l'enjeu principal des territoires à deux niveaux :

- en interne il conditionnera l'intérêt à une ouverture des entreprises sur leur environnement (Bes, 1993),
- il s'agira d'inscrire le territoire dans les dynamiques globales, via une bonne connaissance de celles-ci, afin d'améliorer sa capacité d'adaptation aux mutations.

La construction et la partage de connaissances, la dimension collective d'un engagement autour de valeurs partagées, la circulation de l'information au services des acteurs renouvellent les approches des politiques publiques. La création de richesses pour le territoire n'apparaîtra pas forcément immédiatement « car il n'y a pas d'équivalent à la valeur-ajoutée pour les territoires, mais apparaîtra d'abord sous la forme d'effets externes dont bénéficient chacun des agents » (Jayet 1993).

Conclusion

Pour le marketing management « l'identité traduit la façon dont l'entreprise souhaite se présenter au marché. L'image correspond aux associations entretenues par le public. Une fois choisie, l'identité doit être véhiculée à travers tous les supports de communication et toutes les formes d'expression, en particulier les symboles et signatures, l'environnement physique et les évènements » (Kotler et Dubois, 2003).

Le positionnement d'un territoire n'est pas qu'une question d'image. Il exprime une identité que l'on souhaite développer et promouvoir. La notion d'identité a un ancrage situé. C'est le fondement de la différenciation.

Qui dit différenciation ne dit pas spécialisation. Un territoire n'a pas intérêt à se spécialiser sur le plan des activités économiques, au risque d'une certaine fragilisation. Il est le support des différenciations des produits sur la base de liens particuliers que les entreprises ont établis avec leur territoire. En cela, le marketing territorial se rapproche du marketing relationnel, dont le stade ultime est la construction d'un réseau. Les acteurs du réseau sont parties prenantes de la valeur du territoire. Les actions qui en découlent sont collectives dans le sens où elles trouvent leur cohérence dans le cadre d'une organisation territoriale formelle ou informelle.

Le marketing territorial, posé comme un vecteur de ressources relationnelles, organisées dans un objectif de branchement à des flux économiques, lève la contrainte de la non concordance du territoire du projet de l'entreprise au territoire du projet du décideur public. Dans un même

temps, il est un outil qui impose à ce dernier de renouveler ses approches de la gestion publique et politique vers de nouveaux modes participatifs.

Dans notre propos, nous nous sommes intéressées en particulier aux acteurs publics et économiques. Cette réflexion reste donc très parcellaire et appelle un élargissement et un prolongement incluant l'ensemble des citoyens, à la fois acteurs et clients du territoire.

Cet article voudrait pouvoir ouvrir des pistes de travail pour les décideurs locaux et les techniciens qui les accompagnent, en termes méthodologiques et d'approche du développement économique. Le marketing territorial dans lequel nous tend la notion de valeur n'est-il pas un nouveau champ exploratoire ?

Bibliographie

- Association Nouveaux Territoires pour l'Entreprise, (2002), « Le trio gagnant des dirigeants d'entreprises », revue Intercommunalité, N°57, Mai.
- AYDALOT P. , (1984), « Crise et espace. A la recherche des nouveaux dynamismes spatiaux », Economica, Paris.
- BES M.P., (1993), « Du partage des informations au sein des systèmes locaux d'innovation », pp565-577, RERU N°3.
- BESSE G., GERMANIER S.A.,(2003), « Indications géographiques et perspectives en matière de commerce international : l'expérience de producteurs suisse », Colloques sur les indications géographiques, OMPI et USPTO, San Francisco, 9-11 juillet.
- CANEL-DEPITRE B., (2001), « Marketing des villes : un outil de management local », Cinquièmes rencontres Ville-Management, Nancy, septembre.
- CASTEIGTS M., (2002), « Management territorial et design organisationnel », 3^{ème} colloque La métamorphose des organisations, GREFIGE, Nancy/Vittel, 23-25 octobre.
- COURTOIS-VINCENT I., (1997), « Prospection d'entreprises et promotion territoriale : stratégie et expériences », La Lettre du cadre territorial, Nov.
- DE BANDT J., (1989), « approche méso-économique de la dynamique industrielle », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N°49, p1-18.
- Entreprises Territoires et Développement, (2002), « Projet de territoires », La lettre du Développement local, N°23, nov-déc.
- GODET M., (1997), « Une vision globale pour 1001 solutions locales », rapport de la mission informelle sur l'activité, l'insertion et l'emploi.
- JAYET H., (1993), « Territoire et concurrence territoriale », RERU N°1, pp 55-75.
- JOYAL M., DESHAIES L., (1998), « Des PME québécoises en milieu rural : des exemples de succès », sur le site Internet Horizon-Local.
- KOTLER P. et DUBOIS B., (2003), « Marketing Management », 11^{ème} édition, Pearson Education France.
- LECOQ B. et MAILLAT D., (1990), « La dynamique régionale en méditerranées : une approche en terme de milieu », Revue d'économie régionale et Urbaine N°4.
- LENDREVIE J. et LINDON D., (2000), « Mercator », Dalloz.
- NOISETTE P., (2000), « Les entreprises face au développement territorial », Enquête de l'Institut d'Economie Urbaine, Revue stratégies de Développement local, février/mars.
- PECQUEUR B., (2000), « Qualité et développement territorial. L'Hypothèse du panier de biens », Communication lors du Symposium sur le développement régional, INRA-DADP, Montpellier 11, 12 et 13 janvier.
- PERRAT J., (1993), « Innovation, territoires et nouvelles formes de la régulation : de la proximité à l'externalité », RERU n°3.

- PERRIN J.C., (1991), « Réseaux d'innovation - Milieux innovateurs – Développement territorial », RERU N°3/4.
- PROULX M-U., (1991), « Flux d'information et dynamique locale : le cas de la municipalité régionale de Comté de l'Or Blanc », Cahier de géographie du Québec, vol 35, N°85.
- SAVY M. et VELTZ P., (1993), « Les nouveaux espaces de l'entreprise », éd. De l'Aube.
- VELTZ P., (2000), « Le développement local face à la mondialisation », Communication aux Troisièmes entretiens de la Caisse des dépôts et consignations, « Comment améliorer la performance économique des territoires ? », Paris, 3 octobre.