
Le repositionnement de Saguenay: entre concepts et application

Éric Gauthier, M.Sc.,
CRDT-UQAC
10 septembre 2004

Le repositionnement de Saguenay

Trois défis majeurs :

1. Élaboration d'une vision commune du développement et du positionnement du territoire;
2. Création d'une coalition de développement;
3. Élaboration d'une stratégie de marketing territorial.

Il y a six composantes distinctes pour l'élaboration d'une vision territoriale :

1. Réflexion collective sur les valeurs, normes, buts et finalités du territoire à planifier
2. Identification et description des grands enjeux socio-économiques contemporains
3. Présentation des modèles géo-économiques proposés par la littérature et aptes à s'appliquer sur un vaste territoire périphérique nordique

Il y a six composantes distinctes pour l'élaboration d'une vision territoriale :

4. Élaboration d'un portrait détaillé de la situation du territoire en planification, en situant bien les tendances lourdes et moins lourdes
5. Élaboration de dossiers et études spécifiques sur des enjeux collectifs importants
6. Mobilisation de l'avis des experts universitaires et des experts du milieu à propos de l'avenir de Saguenay et de sa région

En résumé:

La vision c'est:

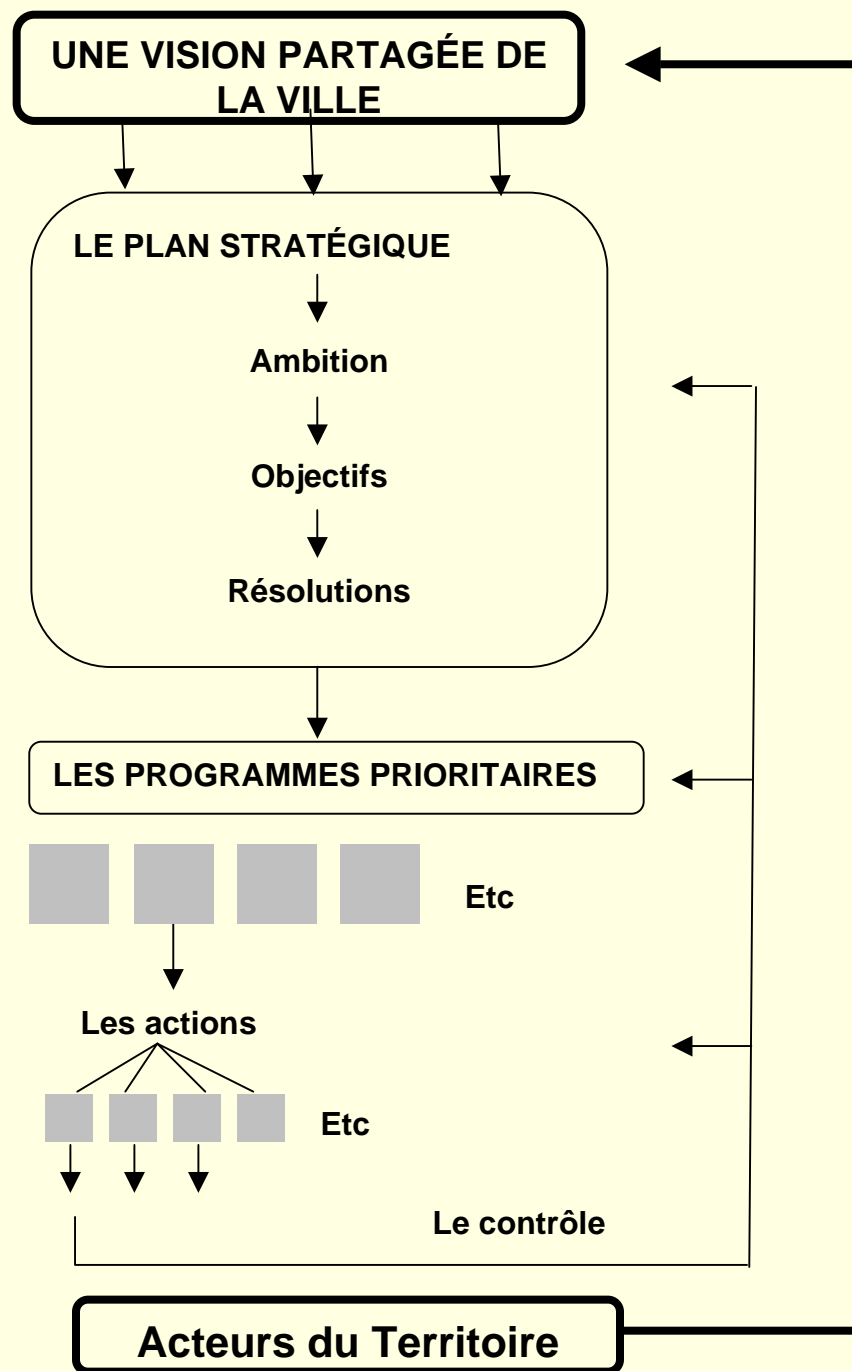
- C'est la première étape d'une intelligence collective;
- Elle est élaborée par les acteurs;
- Elle privilégie le dialogue et l'ouverture;
- **Elle est le fondement d'un projet concret de développement territorial.**

Prospective territoriale

Plan d'actions et objectifs

Mise en oeuvre

Évaluation et suivi



La démarche stratégique de repositionnement

Source: Adaptation de NOISETTE, Patrick. *Le marketing des villes*, 1996.

Création d'une coalition de développement; Constats et diagnostics

- Les nouvelles technologies de production obligent la région à un repositionnement industriel.
- Les activités primaires sont déficitaires en création d'emplois.
- La région possède déjà plusieurs coalitions de développement **sectoriel** notamment en aluminium...
 - CQRDA
 - Société de la vallée de l'aluminium
 - Centres de recherche sur l'aluminium...en forêt, agroalimentaire, culture, santé, éducation, etc.
- Les villes qui ont réussi un repositionnement possèdent une forte coalition **GLOBALE** de développement et des réseaux fluides d'échanges de connaissances qui alimente les autres coalitions sectorielles.

Buts et finalités d'une coalition de développement

1. La coalition de développement globale permet de créer une **cohésion** entre les acteurs et les différentes coalitions sectorielles.
2. Elle permet également de **solidariser** l'ensemble des acteurs autour de la Vision.
3. Développer une coalition de développement à partir de la Vision sert à créer un « **rapport de force** » et à négocier les tenants de la Vision avec les différents paliers gouvernementaux.
4. La coalition de développement doit interpeller les aspects sociaux, économiques, communautaires, culturels, etc.

Conclusion sur la coalition de développement

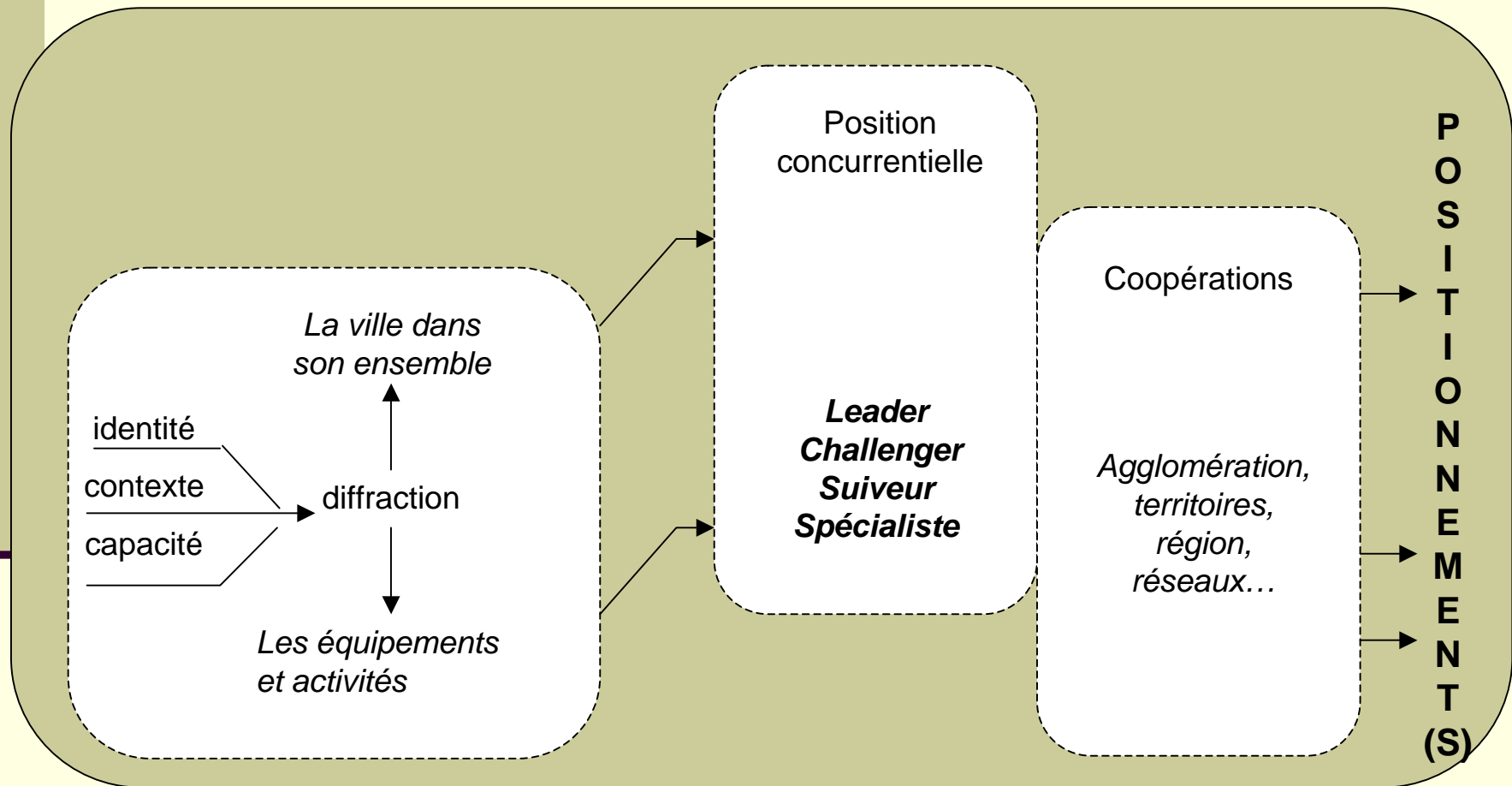
- La mise sur pied de la Conférence régionale des élus et l'exclusion de plusieurs coalitions à l'intérieur de celle-ci va inévitablement créer un repli sectoriel non désiré et contraire au modèle de développement à succès.
- En conséquence, le défi de la coalition globale de développement est qu'elle soit **régionale, inclusive et au service de la Vision.**

Questionnements ?

- La Conférence régionale des élus devrait-elle prendre le leadership de cette coalition
- Quel est le rôle de Saguenay versus le reste de la région ?

Élaboration d'une stratégie de marketing territorial.

La démarche de positionnement



Rôle de la ville

- La ville offre un ensemble de services publics qui font d'elle :
 - Un facteur de compétitivité;
 - Un facteur de développement pour les personnes;
 - Une aire de marché de services.
- La ville joue un rôle d'abord de régulateur et d'adaptateur pour l'entreprise face au territoire.

Le positionnement

- Le positionnement n'est pas un état. C'est une démarche. « On est positionné, on se positionne. »
- Ce choix fait appel à quatre notions :
 - L'identité de la ville;
 - Le contexte, l'environnement;
 - La capacité (moyens);
 - La diffraction (la ville et ses composantes).
(du latin *diffRACTUS*, mis en morceaux)

Le marketing

- Le marketing distingue quatre positions concurrentielles majeures, dont les villes peuvent, avec prudence, s'inspirer :
 - **la position de leader**
 - **la position de challenger**
 - **la position de suiveur**
 - **la position de spécialiste**

La démarche de positionnement

« La démarche de positionnement est une démarche relative. Elle s'inscrit dans un jeu concurrentiel. Elle ne dépend pas seulement de soi, mais aussi des autres, de ce que les autres villes sont et de ce qu'elles font. »

Le repositionnement de Saguenay: étude du CRDT-UQAC

■ Villes étudiées:

- Oulu, Suède
- Tromso, Norvège
- Inverness, Écosse
- Punta arena, Chili
- Cork City, Irlande
- Morioka, Japon
- Whitehorse, Canada
- Prince George, Canada
- Escondido, États-Unis
- Saint-Paul, États-Unis
- Richmond, États-Unis
- Sherbrooke, Canada
- Winnipeg, Canada
- Saguenay, Canada
- Moncton, Canada

Les grandes lignes de l'étude

- Pour analyser et comparer le marketing territorial des municipalités, chaque ville a été classée selon quatre critères principaux:
 - La segmentation;
 - La modification du produit;
 - Le positionnement perceptuel;
 - Les investissements marketing.

Les grands constats

- Une portion importante des villes étudiées ont vu leur secteur traditionnel décliner.
- Plusieurs localités officialisent leur choix de créneaux à l'intérieur d'une « Vision » à long terme ou d'un plan de développement.
- Quelques localités se sont reconverties.

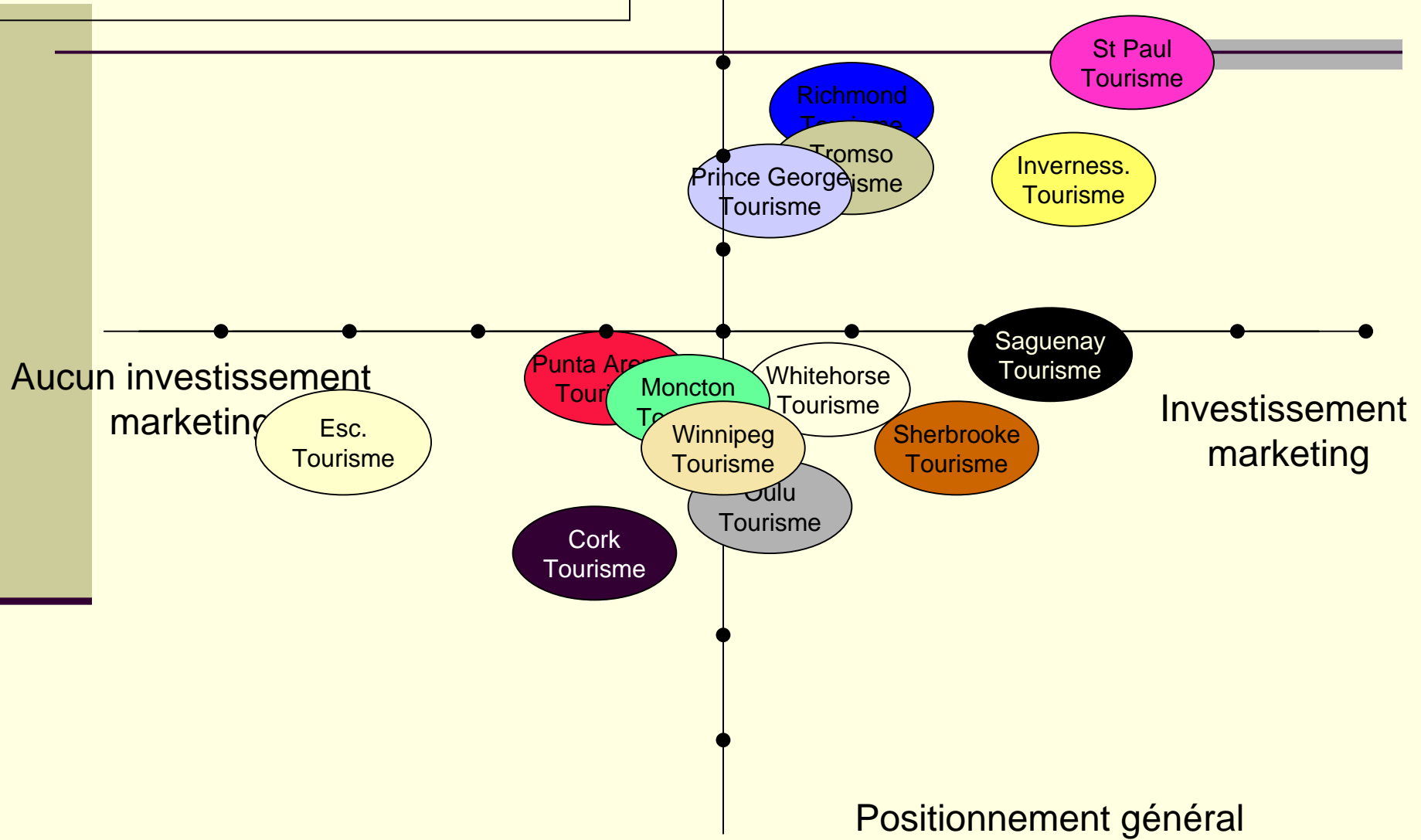
Les grands constats

- La création d'une « Vision » est parfois une initiative des intervenants de la municipalité qui cherchent à dynamiser la relance de leur économie.
- C'est parfois une initiative de d'autres sources notamment les gouvernements, les acteurs régionaux, etc.
- La segmentation présentée à l'intérieur des visions s'attarde principalement aux domaines à **haute valeur ajoutée** ou à des domaines « **post-industriels** » pour lesquels des créneaux précis sont déterminés.

Tableau croisé 4

Tourisme :

La précision du positionnement par rapport à l'investissement marketing



Conclusion;

- Pour réussir son repositionnement, une ville ou une région doit relever trois défis majeurs:
 - L'élaboration d'une vision;
 - La mise sur pied d'une coalition globale de développement;
 - L'élaboration d'une stratégie de marketing territorial.