

## **Le marketing territorial**

### **Description de l'atelier**

Le marketing territorial représente l'art de positionner un village, une ville, une région, une métropole sur le vaste marché mondial. Ce marketing concerne bien sûr les facteurs typiquement territoriaux qui puissent attirer des investissements industriels, des touristes, des travailleurs spécialisés, des sièges sociaux de corporations, des succursales de distribution, des commerces, des services spécialisés, des agences publiques, des expertises techniques, etc. Aux instruments traditionnels de marketing disponibles tels que les infrastructures de transport, les allègements fiscaux ainsi que l'offre de ressources spécifiques, les méthodes contemporaines ont ajouté plusieurs atouts pertinents autant dans les conditions de base du produit, soit le territoire, que dans les techniques de mise en marché comme telles.

Pour l'oasis nordique du Saguenay–Lac-Saint-Jean, nul doute que nos représentants doivent utiliser un marketing territorial approprié, à la fine pointe des technologies et des savoir-faire. Puisque ces représentants territoriaux sont nombreux et variés, ne serait-il pas opportun de doter la région ou Ville de Saguenay de certains instruments innovateurs afin de faire converger les efforts consentis ?

Avant de mettre en marché la région et sa principale ville, la collectivité doit, à notre avis, adresser quelques questions. Quels sont les atouts que la région peut offrir sur le marché? Quels investissements marketing la région est-elle disposée à consacrer? Quels segments du marché mondial la région vise-t-elle? Dans quels créneaux ou niches la région désire-t-elle se positionner? Quelle image la région désire-t-elle projeter face au monde?

Panélistes :

Dominic Tremblay, Université du Québec à Chicoutimi  
Gaétan Dallaire, SERDEX International

## Compte-rendu de l'atelier

### Diagnostic

- Prenons l'exemple des milieux humides. Dans les années 1960, on parlait de modernité, on parlait de progrès, on parlait de développement, alors les milieux humides, en fait, on les comblait, on les bétonnait, on faisait des quais en béton au Lac-Kénogami par exemple. On avait cette perception dans les années 1960. À partir des années 1980, c'est ce que l'on a appelé la post-modernité. Le développement durable et la conservation, on est conscient de cela ici, on est une région laboratoire du développement durable. À partir de ce moment-là, les milieux humides ça été différent au niveau de la perception et on a aménagé les milieux humides, on a fait des trottoirs de bois, des sites d'interprétation dans les milieux humides. On ne les comblait plus. Il y a eu un changement de valeur et cela a joué sur la perception des paysages. Cela a joué donc sur ce qu'on peut voir des paysages. Le paysage encore une fois c'est médiatisé parfois par un filtre socioculturel. Il faut comprendre cela au départ pour l'appréhension des paysages.
- Deux types de paysages peuvent être présentés : les paysages emblématiques et les paysages identitaires. Pour les paysages emblématiques, on parle donc de monuments géomorphologiques. Ça fait l'objet d'une valorisation depuis longtemps. Le Fjord du Saguenay par exemple, les premières représentations par des peintres datent de 1860. Ça fait longtemps que le Fjord du Saguenay est considéré comme un paysage emblématique. Le Rocher Percé est un exemple aussi. Ce sont des modèles d'intérêts écologiques aujourd'hui mais ça confirme seulement la valorisation ancienne d'un lieu. Donnons l'exemple du parc du Bic, mais le fjord aussi serait un bon exemple dans le cas d'ici. Les paysages identitaires, cette fois-là c'est un peu différent, c'est plutôt une construction collective. Une construction collective qui est associée soit

au tissu urbain ou aux terroirs ruraux. Aujourd'hui, le tourisme lié au terroir, il faut comprendre que ça se passe dans des paysages qui sont identitaires, qui réfèrent en fait à un sentiment qu'une communauté a de cet endroit-là, de cet espace-là et d'une conservation de cet espace. Ce sont des repères facilement reconnaissables par la collectivité. Disons par exemple pour Chicoutimi, l'emplacement de Chicoutimi avec la Cathédrale, l'église, etc. C'est vraiment identitaire. Quand on est du côté de Chicoutimi-Nord et qu'on regarde du côté de Chicoutimi, on s'aperçoit qu'il y a un côté identitaire qui est très fort. Alors ce sont des paysages identitaires. L'exemple que l'on peut donner, c'est l'Île d'Orléans. L'Île d'Orléans c'est vraiment l'exemple autotypique d'un paysage identitaire. La preuve c'est que, depuis la fin du dix-neuvième siècle, cet endroit est resté un peu figé. D'ailleurs, aujourd'hui une activité touristique qui marche très bien à l'Île d'Orléans c'est ce que l'on appelle « L'île porte ouverte » qui se déroule au mois de septembre à la fête du travail et c'est une activité qui est très courue. Qu'est-ce qu'on va chercher là? On va chercher des produits du terroir et cela ça fait depuis le dix-neuvième siècle que l'on garde ce caractère de l'Île d'Orléans.

- Une exploration a été faite pour savoir de quelles façons les autres municipalités dans le monde se vendaient, quelles étaient leurs stratégies promotionnelles pour être en mesure d'attirer des investisseurs ou des touristes dans la région. Les municipalités avaient toutes un certain lien avec Ville de Saguenay, on peut parler du positionnement géographique, du nombre d'habitants ou des particularités économiques. La plupart des municipalités, ce sont des villes qui ont vu un déclin dans leur secteur professionnel avec l'augmentation des technologies qui fait en sorte que l'industrie avait besoin de moins en moins d'employés. Pour survivre, pour relancer leur économie, ces municipalités ont tenté de se lancer dans des nouveaux secteurs, des nouveaux créneaux à haute valeur ajoutée. Cependant, toutes ces municipalités sont au prise avec le même problème. Toutes les municipalités tentent d'attirer le

même type d'entreprises, des entreprises innovatrices, des entreprises en biotechnologies ou dans les créneaux de transfert. Pour réussir à se distinguer pour attirer les entreprises innovatrices, les municipalités tentent d'utiliser le marketing territorial pour se distinguer et pour offrir une valeur ajoutée aux investisseurs pour qu'ils viennent décoller leur business. Dans les caractéristiques analysées, premièrement, c'est surtout la façon dont les villes choisissent leurs créneaux, quels secteurs elles vont privilégier. La plupart des villes qui ont eu un certain succès dans leur relance économique, c'est surtout les villes qui ont choisi des créneaux après une analyse de leurs particularités. On pourrait donner l'exemple d'une ville au Nord de la Norvège qui était au-delà du cercle arctique. Ils étaient évidemment très loin des marchés mais ils avaient aussi beaucoup de particularités polaires. Ils ont mis en place des structures pour attirer l'ensemble des recherches et l'ensemble des compagnies qui avaient affaire avec la faune polaire ou les aurores boréales. Ils ont utilisé leurs particularités spécifiques pour attirer vraiment tous les investissements européens dans leur secteur. La plupart des villes aussi vont choisir selon leurs valeurs, selon aussi leur culture. Il faut aussi choisir des secteurs qui vont offrir une rentabilité mais où on va être capable d'attirer des gens. La plupart des villes qui ont choisi des secteurs seulement parce que c'est un secteur en vogue, rentable, elles n'ont pas été capables d'attirer des gens parce qu'elles n'avaient pas les forces pour attirer les investisseurs. Une fois qu'ils ont choisi les secteurs, les gens font des profils assez détaillés des types d'investisseurs. On parle de la provenance géographique, est-ce que l'on veut attirer des investissements d'entrepreneurs locaux ou plus provinciaux ou plus nationaux ou les trois? Ensuite, quelles vont être les motivations qui vont pousser les gens à venir investir dans notre ville? Eux, est-ce qu'ils prennent en considération le rendement, l'innovation, la disponibilité de la main-d'œuvre? Donc, les gens considèrent tous les besoins des investisseurs, des créneaux. Une fois que c'est exécuté les

gens vont faire beaucoup de modifications pour que ce qu'ils offrent rejoigne les motivations et les besoins des investisseurs qu'ils désirent attirer. Donc, il y a beaucoup de changements dans les infrastructures, que l'on parle de construction de parcs industriels, de construction d'incubateurs d'entreprises, l'apparition de nouveaux départements universitaires. Aussi, pour l'offre touristique au niveau municipal, il y a de nouveaux pôles d'attraction qui vont aller chercher le type de touriste désiré. On pourrait donner l'exemple d'une ville américaine qui voulait devenir un centre pour le tourisme d'affaires. Donc, ils ont reconstruit un nouveau centre de convention, ils ont donné des fonds pour la rénovation de chaque hôtel et ils ont construit une série de tunnels pour que ce soit facile pour les femmes d'affaires de rejoindre les différents endroits importants. Donc, avec cela ils ont réussi à se créer une réputation d'endroit idéal pour le tourisme d'affaires. Ils ont réussi à attirer de nombreux colloques et rencontres d'affaires. Ensuite, évidemment, il y a les incitatifs monétaires. Donc, on offre des prêts, des subventions, des avantages fiscaux aux entreprises pour qu'elles viennent s'installer sur le territoire. Et puis, il y a aussi l'accès à la ville, en ce sens tout ce qui est aéroport, port de mer, autoroutes qui sont nécessaires pour que ce soit facile d'accéder à la ville. On pourrait donner l'exemple d'une ville au Japon qui était à 500 kilomètres de Tokyo, la capitale, et qui ne se développait pas parce que les gens la considéraient comme une ville très éloignée et que c'était difficile de s'y rendre. Eux, ils ont instauré un train à grande vitesse, un TGV, et une autoroute. À partir de ce moment-là, ils ont pu se vendre comme une ville qui était rapproché des marchés parce qu'on pouvait se rendre à la ville en moins d'une journée. Il y a eu un afflux de touristes et de gens d'affaires qui avaient un nouvel intérêt pour cette ville qui présentait d'autres avantages mais qui était ralenti par cette problématique des distances. Une fois qu'on a fait les modifications pour que l'offre de la ville rejoigne les motivations des investisseurs, on essaie de positionner la ville c'est-à-dire que les villes tentent de dégager une

image, tentent de se donner une réputation qui va faire en sorte que les gens vont être intéressés à y accéder. Souvent, un mauvais positionnement ou un positionnement négatif de la ville peut ralentir l'arrivée des investisseurs. On peut donner l'exemple d'une ville en Écosse qui elle avait développé le domaine médical et biotechnologique avec des entrepreneurs locaux. C'est devenu un marché, ils ont grandi et ils étaient prêts à attirer des investisseurs étrangers sauf que les gens du Sud considéraient cette ville-là comme une ville du Nord, rurale. Leur positionnement ne leur permettait pas d'attirer ces gens-là. Il a fallu qu'ils se rencontrent et qu'ils tentent de voir comment ils pourraient changer l'opinion que les gens avaient pour leur ville. Entre autres positionnements, les gens tentent souvent de se démontrer comme des villes innovatrices, des villes de leaders de certains secteurs, des villes qui sont un cadre économique. Donc, par exemple, une ville qui est un centre économique du Nord de la Colombie-Britannique, donc ils parlent d'attirer tous les investissements et toutes les entreprises qui veulent faire affaire dans le Nord de la Colombie-Britannique parce qu'eux, ils sont le centre. Une fois qu'on a choisit un positionnement qui va réussir à susciter l'intérêt des investisseurs pour notre ville, il y a le moment de la *publication* du positionnement. Les villes tentent de communiquer avec les investisseurs qu'elles désirent rejoindre et aussi de leur prouver que ce qu'elles ont dit dans leur positionnement est vrai. On peut dire qu'on est un leader technologique mais comment on fait pour le prouver à un investisseur? On parle des histoires à succès, des entreprises qui ont réussi, le dynamisme de l'investissement dans la ville, on a aussi les recherches de classe mondiale qu'on a réussie à amener dans la ville et qui ont été remplies avec succès. On parle aussi des moyens de communication donc de parler aux bonnes personnes, aux bons investisseurs, d'aller dans les bons salons, les bons médias, le bon marketing. En terminant, on peut poser un questionnement pour la suite du débat. D'après vous, de quelle façon Saguenay est perçue à

l'extérieur de Saguenay par les investisseurs potentiels et comment, nous, on voudrait qu'elle soit perçue?

- Il y a une ville en Asie où eux ils misent beaucoup sur la qualité de vie. Tant qu'ils n'ont pas pu démontrer que c'était rentable, ça ne fonctionnait pas. Pour contrer l'exode des jeunes, ils ont mis des choses en mouvement et ils ont fait des foires d'entrevues pour que les jeunes puissent rencontrer les employeurs de la région et pour que les employeurs puissent rencontrer les jeunes pour que les jeunes justement se disent « Oui, il y a des choses qui se passent dans cette région. Oui, je peux me créer un réseau de contacts en passant des entrevues avec plusieurs employeurs » et pour que les employeurs voient aussi qu'ils ont la chance, dans leur région, de trouver une main-d'œuvre qui va être dynamique et innovatrice avant que les jeunes s'en aillent.
- La plupart des municipalités qui sont prêtes à faire un effort supplémentaire vont se créer souvent un « marketing partnership », un genre de partenariat marketing dans lequel des intervenants de tous les secteurs vont se rencontrer avec un plan d'action comprenant budget et échéancier. Il y a beaucoup de rencontres. Il y a des places dans le monde où les élus sont moins intégrés dans le processus et ça se freine les actions. De la politique, il y en a partout dans le monde, mais il faut arriver à faire un consensus et aussi à intégrer les gens qui décident là-dedans mais aussi intégrer des gens de tous les secteurs.

### **Déterminants**

- Les paysages c'est très important de nos jours et ici dans la région c'est quelque chose aussi de très important. Comment fonctionne, comment on peut caractériser les paysages? Comment on peut identifier la valeur des paysages? Au niveau de la valeur des paysages, la première chose dont il faut tenir compte c'est premièrement de faire une distinction entre pays et paysage : pays, c'est la nature brute qu'on va observer; paysage, c'est une nature culturalisée. C'est une nature en fait qui est perçue par une communauté. Alors, il y a une différence à faire entre les deux.

Qu'est-ce que ça permet de faire cette mise à distance? Ça permet en fait de nous donner un cadre d'analyse de l'identité d'un territoire pour la mettre en valeur après coup. Ça permet donc de faire ressortir les singularités paysagères d'un territoire. Le paysage c'est un concept difficile. Les auteurs ne s'entendent pas nécessairement sur la définition mais il y a deux postulats. Premièrement, c'est une relation entre la réalité géomorphologique c'est-à-dire le pays, la nature brute, et un observateur, qu'il soit collectif ou individuel. La deuxième chose que l'on s'entend par rapport à l'appréhension de ces paysages, c'est la variation de la perception du milieu par une société ou une communauté.

- Le paysage c'est une valeur en émergence actuellement. On parle de multiplication d'ouvrages grand public, par exemple Villages pittoresques du Québec et les circuits pittoresques du Québec et tous les ouvrages que l'on a publié sur les paysages ces dernières années. Il y a eu un dossier consacré en continuité sur les paysages dernièrement. Il y a eu aussi un élargissement de la vision du concept de patrimoine, on a élargit cela aussi aux paysages. Ce n'est plus seulement des bâtiments, ce n'est plus seulement une montagne, c'est aussi un paysage donc une ambiance, par exemple le Fjord. Il y a eu des oppositions à certains projets, par exemple la côte des Éboulements. Des oppositions très vives à des projets pour justement la préservation de ces paysages. Il y a eu aussi la tenue d'états généraux sur le paysage. Il y a aussi de l'intérêt touristique pour des régions très typées comme la région de Charlevoix, la Gaspésie, le Fjord, le Bas-Saguenay. Donc, le paysage aujourd'hui c'est un enjeu de sauvegarde, c'est un objet de désir parce que ça joue sur le désir. Quand on parle de paysage, on parle d'affectivité. Un plan marketing, c'est très opérationnel vous allez dire mais au départ il faut comprendre cette affectivité. C'est quoi qui affecte, qui fait que les gens vont venir dans un lieu, vont visiter, vont vouloir être attirés dans ce lieu? Ça suscite la convoitise aussi. Les acteurs vont se confronter pour s'approprier ces paysages.

- Qu'est-ce que c'est cette émergence paysagère? C'est la reconnaissance forte du caractère significatif, et ça c'est important, d'un paysage emblématique ou identitaire, apte à générer une volonté de mise en tourisme d'un territoire. Un plan marketing doit se baser, doit se fonder, sur cette reconnaissance, sur cette émergence paysagère qu'on va avoir dans des lieux que ce soit des paysages emblématiques ou des paysages identitaires.
- C'est en amont d'opérations de marketing, d'opérationnalisation de marketing, il y a quand même à penser à cette donne qui relie en fait le sens d'un espace à des activités économiques qui vont se passer en surface.
- On a une bonne côte à monter du côté de la perception de la région.
- Avec les défis économiques que la région vit, on peut parler d'une crise profonde qui va durer assez longtemps, le milieu des affaires se mobilisent passablement ces temps-ci, il y a beaucoup d'initiatives, il y a beaucoup de gens d'affaires de tous les secteurs, commercial, industriel, agroalimentaire, touristique. Les gens sont inquiets et on cherche dans le fond à voir comment la région pourrait se positionner. La présentation sur le positionnement des villes est tout à fait appropriée et pertinente. Ce sont des questions qu'on aurait dû se poser de façon un peu plus profonde il y a déjà quelques années.
- Il y a beaucoup de phrases qui sont répétées dans la région comme « Il faut miser sur la deuxième et troisième transformation », des phrases faciles. Il faut aussi se dire que l'économie du Québec, du Canada et des États-Unis, est actuellement en transformation particulièrement sous l'attaque de l'économie de la Chine et de l'Inde. L'Inde et surtout la Chine, sont en train de contrôler le secteur manufacturier de grande consommation. Il faudrait faire attention de ne pas cibler les secteurs qui sont déjà morts ou récupérer des secteurs qui ont été perdus au profit de Montréal ou Toronto alors qu'eux sont déjà en train de les perdre vers la Chine. On sait qu'il s'est perdu 40 000 emplois dans le secteur

manufacturier et ce juste dans la grande région de Montréal depuis quelques années. Ça c'est remplacé surtout par des emplois dans les technologies ou dans les services. Alors, il faut faire attention aux vœux pieux. « On s'en va vers la deuxième transformation et ça va fonctionner », ce n'est pas évident du tout que la solution est là.

- On a à peu près tout ce qu'il faut, on a des ressources naturelles, on a des infrastructures, on a une université, on a un excellent hôpital, on a une autonomie de santé de 95 %, on a une vie culturelle intéressante, on a bien des choses. Mais on a un problème, on est loin un peu. Le Parc, même avec une route à quatre voies, va demeurer tout un défi malgré tout à traverser parce qu'avant le Parc, il y a quand même un autre bout de route pour se rendre à Montréal, et encore un autre tout aussi long pour aller à Toronto.
- Quand Internet a émergé de façon importante il y a environ huit ans, certains ont vu cela comme une opportunité extraordinaire pour les régions. On s'est trouvé soudainement moins loin et moins menacé comme entreprise. Certains se sont dit avec cela on va pouvoir former notre monde, recevoir l'information des fournisseurs aussi vite que les concurrents de Montréal, de Québec ou de Toronto. On se disait « C'est une très bonne nouvelle ». Certains ont investi là-dedans et co-fondé une entreprise dans le domaine pour être à la page, pour tester des solutions chez-nous. La maîtrise de ces technologies va nous permettre de rester en contact avec nos magasins éloignés et c'est un outil qui va permettre notamment de faire de la formation à distance, ce qui est un élément clé de notre plan de développement des ressources. Malheureusement, peu de firmes régionales ont pris le virage et celles qui l'ont pris, on ne peut pas dire qui ont fait un effort terrible. Il y a peu de joueurs, il y a peu de firmes et c'est dommage.
- La région ici a tout pour plaire aux investisseurs.
- Pourquoi les entreprises n'entreraient pas en relation avec l'Université pour savoir s'il n'y a pas des opportunités d'affaires à l'extérieur?

- On a bien identifié la ville au Nord de la Norvège. La première chose qu'elle a identifié c'est qu'elle était polaire. Alors ça réfère à quoi cela? Ça réfère donc à des paysages ou des valeurs qui sont dans ces paysages-là, qui sont reconnaissables par tous.
- L'idée que l'on se fait des ambassadeurs, en effet, les gens qui partent de la région, même s'ils n'ont pas d'entreprises privées, lorsqu'ils en parlent, ils le font avec leur cœur, avec leurs tripes. À partir de ce moment-là, ça éveille l'intérêt chez les gens, ce ne sont peut-être pas des investisseurs mais ce sont des touristes qui vont venir dans la région. C'est le fondement, la fibre qui est fondamentale. Cette fibre, c'est une fibre identitaire dans ce cas-là. Ce que Gérard Bouchard disait hier (conférence du 7 avril), les mythes fondateurs ça réfère à cela aussi. Ça réfère à ces fibres culturelles. Le culturel est au fondement de l'avis de certain et après cela tu branches des activités là-dessus.
- Le problème du programme ACCORD, d'abord il est tombé à l'eau parce que ça changé de couleur au gouvernement et le ministre Audet l'a mis de côté. Ils travaillent la stratégie, ils ont annoncé des budgets mais il n'y a pas de stratégies. Le programme ACCORD n'a pas fait l'objet d'un consensus assez fort parce que le gouvernement s'est senti capable de le mettre de côté. Si le programme ACCORD avait été plus appuyé par la collectivité, s'il y avait eu un effort plus grand, peut-être que le gouvernement n'aurait pas pu le mettre de côté. Il avait trop une couleur malheureusement et, malheureusement pour la région, la couleur a changé. Mais c'est un bon début. Il n'y a pas de plan d'action sur les quatre secteurs. Il va falloir établir des plans d'action pour que ça devienne réel.
- C'est intéressant de dire que le côté identitaire de la région est faible. Chicoutimi on est perçu vraiment comme une région ressource. La plupart des gens originaires de Chicoutimi, il y en a partout mais en particulier dans le milieu culturel et artistique et ils ont tendance à s'en aller. Développer la culture n'a jamais vraiment été une priorité dans la

région. On reçoit la bonne pièce de Montréal, elle vient faire un tour ici parce qu'il y a une subvention attachée. Pour avoir la subvention annuelle du Conseil des arts, fédéral ou provincial, il y a une condition c'est qu'il y ait une tournée. C'est une condition sinon ils n'ont pas leur argent donc ils viennent. Ils viennent à reculons, les salles sont vides. La culture est quand même présente mais ce n'est pas une priorité de développement. Il ne semble pas en tout cas et ça c'est un problème pour être quelqu'un de reconnu au niveau national ou international.

- Le secteur touristique est une force claire, identifiée dans ACCORD et il faut vraiment miser là-dessus.
- Être au centre d'un espace géographique c'est important. Quand on regarde des documents promotionnels de villes d'importance moyenne en Europe, on se retrouve toujours à lire que la ville se situe à 100 kilomètres, 200 kilomètres, on s'étend jusqu'à 1 000 kilomètres pour montrer que, on n'est pas si loin que cela et que c'est un endroit stratégique. Une petite région, on ne peut plus périphérique, excentrique ou éloignée du Canada, qui se trouve au milieu de Terre-Neuve, avec 40 000 habitants, dans son document promotionnel, la ville se situe au centre de Terre-Neuve. Pour attirer des entreprises exportatrices, on situe Terre-Neuve à mi-chemin entre Toronto et Londres. Et là on a des beaux cercles pour montrer que la ville est au centre du monde! Donc, on peut dire aux gens de la région, perdez ce complexe, cette image que vous véhiculez d'une région éloignée.
- Il faut faire attention dans le marketing c'est de véhiculer une image qui ne reflète pas la vérité. Quand tu annonces quelque chose et que tu déçois, tu perds ton monde pour des mois et des années. Ton image que tu véhicules est importante et on a quelque chose à vendre mais il faut que ça soit vrai. Il ne faut pas en rajouter.
- Le Lac Kénogami, il y a eu un changement de valeurs là dans les années 1980. Le Lac Kénogami a pris une autre valeur. Le fait que maintenant c'est devenu, avec l'idée de la valorisation des paysages et de

l'environnement, ça devient presque un joyau dans la ville. Donc, ça devient une image au niveau du marketing territorial et c'est un actif très important. Tu peux attirer donc des investisseurs, tu peux attirer des gens qui vont vouloir faire du loisir, du récréotourisme, etc. Dans l'activité citoyenne qui se déroule présentement au Lac Kénogami, vous savez l'activité citoyenne elle est très profitable aussi, elle fait partie de cette activité-là de marketing territorial. Il faut continuer dans ce sens-là. Elle est très importante.

- La raison pour lequel des gens d'affaires habitent ici et s'impliquent dans le développement, c'est qu'on apprécie la qualité de vie dans la région. On apprécie la proximité des lacs, on apprécie les montagnes, on apprécie d'être dans une des plus belles régions du monde. La qualité de vie qu'on a, nos lacs, nos rivières, c'est pour cela qu'on est ici.
- Ce sont des valeurs actuellement, des valeurs qui sont ici en terme de paysage, en terme de nature, et ça c'est attractif dans le monde actuellement, très attractif. Ville de Saguenay est bien positionnée par rapport à cela. Souvent, on pense aux villes mais n'oublions pas qu'il y a 55% de notre territoire qui est de la forêt.
- Jusqu'à quel point la région est prête à esquisser une approche en marketing territorial tout particulièrement en matière d'infrastructures?
- Au niveau des infrastructures, il nous manque la route. La route à quatre voies est un élément important. C'est un élément essentiel, ça va être facilitant. Certains disent qu'on a tout, on est d'accord mais il nous manque certains petits ingrédients. Mais concrètement, au niveau des infrastructures on a énormément de choses. Il nous manque peu de choses. Mais repartir une roue qui est arrêtée c'est dur. Ça fait longtemps qu'elle est arrêtée la roue. Il va falloir qu'il y ait de la concertation. La concertation n'a pas été très forte, on n'a pas eu à la faire auparavant, ça marchait tout seul.
- Gérard Bouchard est une personnalité internationalement reconnue qui est resté dans la région et ce n'est pas parce qu'il n'a pas eu d'offres

d'ailleurs. Il est resté ici parce qu'il aime la région. C'est un gars qui passe presque tous ces loisirs dans la nature.

- Par rapport à l'éloignement, de l'avis de certains, c'est une plus value l'éloignement. On se réfère à ce que Gérard Bouchard a dit, l'éloignement c'est un mythe. C'est symbolique dans le fond. Mais pourquoi on ne s'en sert pas? Parce que dans le fond ça fait partie de notre mythe fondateur. Quand les gens parlaient de Baie-Saint-Paul et montaient par Saint-Urbain et passaient par le petit Parc de la Galette, ça leur prenait sept jours pour se rendre au Saguenay. L'éloignement c'est une plus value, ce n'est pas négatif c'est même positif. C'est justement de faire émerger ce mythe-là. L'idée de Gérard Bouchard de faire un chemin des Découvreurs qui part de Saint-Urbain et qui s'en vient au Saguenay, et bien c'est ça l'éloignement. L'idée de l'éloignement, c'est seulement une idée mais c'est une idée forte. Cette idée forte est ancrée dans l'affectif mais il ne faut pas le prendre négativement. La ville au Nord de la Norvège, elle est très loin. Quand vous êtes à Berlin, quand vous êtes à Paris, le Nord de la Norvège, ce n'est pas à côté.
- Nous on le sait qu'on n'est pas loin mais les autres, ils ne le savent pas.
- Pour vivre dans la région, on a besoin d'un environnement économique qui se développe. Économiquement, certains sont « écoeurés » de ce qui se passe, « écoeurés » des guerres de clocher, « écoeurés » de ne pas être capable de développer, « écoeurés » de se chicaner avec des syndicats et de voir dans les journaux exclusivement ce qui va mal. On perd de la main d'œuvre, on ne perd pas juste nos jeunes, leurs parents s'en vont aussi et ils ne reviendront probablement pas, on est déficitaire à ce niveau-là. Il y a des gens qui rêvent de revenir dans la région, qui aimeraient cela mais ça prend de l'emploi. Alcan fait des mises à pied, Abitibi-Consolidated fait des mises à pied, les hôpitaux font des mises à pied alors qu'ils vont manquer d'infirmières dans quelques années. Quand serons-nous capable de se donner une perspective à plus long terme et d'être capable de présenter une image positive de cette ville?

Parce que la qualité de vie, pas de salaire, pas de travail, ça ne vaut pas grand chose. La qualité de vie pour un investisseur, oui, sauf que s'il passe son temps à se chicaner avec des syndicats, il va rester dans un endroit où la qualité de vie est moindre. Les compétences ont les a, on est capable de développer, oui on est en retard mais on est capable de se rattraper. Il y a des décisions qui doivent se prendre pour la ville, pour la région. On se présente comme étant un village gaulois mais certains ne trouvent pas ça drôle depuis longtemps de se présenter comme ça.

- Certains sont sidérés de voir à quel point, quand on fait un pas à risque un peu, ça devient une catastrophe de chicanes.
- Il y a effectivement beaucoup de bonne volonté de la majorité des gens. Il y a encore des vieux réflexes chicaniers et diviseurs.
- Il y a un mouvement d'hommes d'affaires qui émergent pour carrément créer une volonté de consensus, y aller public et faire des pressions positives auprès des intervenants socio-économiques pertinents.
- On n'est même pas une région, on parle du Saguenay-Lac-Saint-Jean, on est des bleuets, mais c'est quoi le Saguenay-Lac-Saint-Jean? Ça n'existe pas. C'est une réalité identitaire mal définie qui pourrait être mieux travailler mais on n'a pas d'infrastructures légales. La région ça n'existe pas vraiment au niveau de la gouvernance en particulier.
- Prenons l'exemple des chambres de commerce, il y en a une à La Baie, une à Chicoutimi, dans la région il doit en avoir 18. Et bien si tu veux parler à ces gens-là, tu dois appeler 18 conseils d'administration ou 18 présidents, 18 directeurs. On ne pense pas regroupement, on ne pense pas mandat « Je vais faire confiance à cette personne qui va me représenter. La volonté est là, les gens sont de bonne volonté. Il y a des vieux réflexes qui ressortent, il y a des décisions qui ressortent gratuite avec des grandes pages de journal comme l'économiste Jacques Desbiens qui a sorti que les fusions étaient une horreur, cela ça prend beaucoup de place alors qu'il y a un consensus qui est inverse à cela. Les médias ont sauté là-dessus. C'est la même chose à Montréal, c'est

la même chose à Québec et Gatineau. La majorité des gens sont de bonne volonté et veulent que les choses avancent, y croient et sont prêts à faire quelque chose aussi, bénévolement. Beaucoup de gens sont prêts à faire quelque chose pour faire avancer la région et cesser les divisions. La preuve c'est qu'on est ici aujourd'hui.

- On est rendu au plan d'action. Un plan stratégique, c'est des plans d'action. Tu opérationnalises ça, qui fait quoi, tu donnes des mandats avec des échéanciers. On est rendu là, les gens attendent cela. Le problème c'est qu'il n'y a personne pour le prendre, il n'y a pas de CA de la région.
- Les élus peuvent favoriser le développement, favoriser à créer des conditions favorables au développement mais ils ne peuvent pas créer le développement. Les élus ne peuvent pas faire du développement. Ça se fait par des gens, des organisations, des entreprises sur le terrain. Ce conseil là (la CRÉ) est une partie de la solution mais une partie seulement.
- La CRÉ a peut-être le pouvoir de mettre en place des conditions pour aider le développement économique. C'est peut-être le temps d'exercer du leadership informel, faire des plans d'affaires, influencer ce qui se passe dans notre ville et non pas d'imposer un style de leadership.
- Au niveau de la Conférence régionale des élus, la problématique est la même dans toutes les régions. Si on regarde l'Outaouais, ils travaillent sur la décentralisation dans l'Outaouais. Certains travaillent entre autres sur l'intégration de la société civile à la CRÉ. Les conférences régionales des élus, elles sont toutes conscientes qu'il va falloir qu'il y ait d'autres acteurs qui se joignent et trouver des mécanismes. Tout le monde travaille dans les régions et ils sont conscients les élus de cela. Les élus, ils sont conscients de tout cela. Il y a une imputabilité, ils sont élus quand même et à quelque part la population leur dit des choses. Il y a du travail à faire mais certains ne sont pas pessimistes par rapport à cela. Au contraire, il faut seulement s'assurer qu'on soit là et être présent pour

pouvoir dire que c'est important. Dans l'Outaouais, ils sont en train de réussir à attacher la société civile à la Conférence régionale des élus.

- La grande industrie elle a son rôle à jouer mais on a à avoir aussi autres choses c'est-à-dire d'être capable de contrôler notre développement par soi-même.
- Sur des projets de développement l'Alcan est prête à investir et à accorder des ressources monétaires et même autres mais il faut que ça soit crédible, il faut que ça tienne la route. Ils vont donner un coup de main pour l'amorçage mais c'est juste de l'amorçage.

### **Défis**

- De la même façon qu'une entreprise assoit son plan marketing sur un plan stratégique d'affaires, une région comme la nôtre doit faire le même travail. Il faut vraiment bâtir un plan stratégique, un plan de développement économique régional qui adresse vraiment où on veut aller et qui se base sur ce que l'on est afin d'orienter notre offre socio-économique de la région. Éventuellement, on va pouvoir définir notre offre en terme de productivité économique, main-d'œuvre, accessibilité, articuler ce que l'on a à offrir en terme de services de santé et d'éducation, de culture. Il y a aussi des signes d'affaires potentielles. Il y a des infrastructures d'accueil que l'on pourra développer comme certains l'ont fait. Sauf que c'est difficile de parler d'un plan marketing pour une région quand on n'a pas une stratégie d'affaires claire. Dans ce sens, il faut commencer par faire un peu l'analyse que plusieurs villes ont fait dans le monde à savoir l'inventaire de ce que l'on possède, nos forces, nos faiblesses. Il faut y aller concrètement, par menaces et opportunités, un peu comme Gilles Bergeron a fait ce matin. C'est vrai ce qu'il a dit. Maintenant nous il faut le faire dans la région d'une façon extrêmement concrète et cibler quelques secteurs d'intervention précis, dans le fond les secteurs les plus prometteurs qui vont nous permettre de développer des plans d'action comme d'autres l'ont fait. Ces plans d'actions-là, le plan marketing en sera un.

- Il faut vraiment cibler au départ, il faut dégager des créneaux d'excellence. Il faut trouver les créneaux les plus prometteurs et les travailler, les développer. C'est l'excellence qui va faire la différence, ce n'est pas autres choses, et ce sont ces créneaux-là que l'on pourra ensuite aller vendre sur la scène nationale et internationale.
- Le marketing territorial est une étape numéro deux, il faut absolument développer un plan d'affaires, un plan de développement économique, un peu sur le modèle de ce qui a été fait dans le cadre du programme ACCORD. Sans vouloir faire de politique, c'est un programme qui ressemble un peu à ce que l'on propose où il y avait des secteurs visés qui avaient été bien identifiés avec un fort potentiel de développement.
- Grosso modo, si on veut faire du marketing territorial efficace rendu là, il faut un peu prendre le modèle des tendances du marketing d'affaires. Dans le commerce de détail, on parle beaucoup de « one to one marketing », c'est du marketing qui est très, très ciblé, qui va même jusqu'à cibler un client à la fois. Quand on va faire des plans marketing territorial, il va falloir penser à faire des interventions ciblées, entreprise par entreprise, et les présentations devront être faites un peu sur mesure. On n'arrive pas avec une belle firme de consultants qui vont nous faire un beau plan de marketing territorial, ça c'est rêver en couleurs. Le plan marketing maintenant il faut qu'il soit extrêmement pointu, ciblé, avec les plans d'action détaillés qui doivent être élaborés par créneaux, par sous-créneaux.
- Dans le fond, ce que l'on veut faire, c'est de faire du Saguenay-Lac-Saint-Jean la nouvelle Beauce au Québec. Il nous manque beaucoup de morceaux d'attaque, on a plusieurs tendances lourdes, l'exode des jeunes, l'exode des capitaux, et d'autres tendances lourdes qui jouent contre nous.
- Les marchés de la région ne doivent pas se limiter à Montréal ni Toronto. Il faut également, comme pré requis, cibler le développement des technologies de l'information. La maîtrise des nouvelles technologies à

savoir téléconférence, travail à distance, e-meeting, toutes ces choses-là, il faut absolument qu'une région comme la nôtre cible cela et en fasse un fer de lance, en fasse une priorité. Actuellement, ce n'est pas le cas. On est en retard par rapport aux autres régions du Québec. On est dans le peloton de queue et non dans le peloton de tête. Curieusement, ce sont les municipalités autour de Montréal qui sont les plus performantes là-dedans. Le taux de pénétration d'Internet et d'utilisation d'Internet est le plus grand alors que ça devrait être l'inverse.

- La région en partenariat avec les grandes entreprises, avec l'Université, avec les cégeps, avec l'Hôpital, devrait définitivement chercher à maîtriser ces technologies pour compenser la faiblesse que l'on a. Une fois tout cela fait, ce serait de faire un plan de marketing territorial.
- Il faut aussi promouvoir la glace, la neige, les sports d'hiver, surtout les sports d'hiver parce qu'on a ici un grand potentiel touristique.
- Avant même de faire un plan stratégique, en premier lieu c'est de bien identifier, parce que pour bien attirer des investisseurs, il faut les amener sur l'affectivité, sur le terrain de l'affectivité et non pas sur le terrain de la cognition. Sur le terrain de la cognition, de l'avis de certains, on est perdant. Il faut aller sur l'affectivité. Si tu vas sur l'affectivité, ça devient un objet de désir.
- Avant d'aller à un plan de marketing territorial, on a besoin d'avoir un plan stratégique. C'est un élément dans lequel on travaille, le programme ACCORD étant un exemple de cela. On est, à Saguenay, à un croisement. On doit se concerter. On ne connaît pas beaucoup d'organisations qui ont réussi à faire des plans stratégiques sans concertation. Il faut voir un peu Saguenay comme une organisation, une grande organisation, avoir un plan stratégique, regarder en avant, arrêter de regarder en arrière. Regardons quelles sont nos forces et des forces qui sont des forces motrices pour la ville parce qu'on en a des forces motrices. On a ce qu'il faut à Saguenay pour réussir que ce soit dans le

domaine des affaires, dans le domaine du tourisme, dans tous les domaines on a les forces qu'il faut.

- On ne peut pas s'en aller dans des secteurs qui ne sont pas porteurs. Il ne faut pas s'en aller dans des marchés qui sont en déclin. On fonctionne actuellement par opportunités. Il faut définitivement faire une analyse de notre environnement et ce sur un plan régional, provincial, national et international et voir, à partir de nos forces distinctives motrices, qu'est-ce qu'on peut présenter pour attirer le client touriste mais aussi le client d'affaires qui va venir investir. Il y a une multitude de clientèle. Le marketing stratégique c'est l'art de faire se rencontrer l'offre et la demande. Quel est notre offre distinctive à Saguenay et quelle est la demande à laquelle on peut répondre avec nos forces? On va réussir cela de façon concertée. Il faut laisser de côté le paradigme politique.
- Certains ont habité quelques années à Montréal et encore plus dans la région, et ne veulent pas retourner à Montréal. Malheureusement, ce n'est pas le modèle des gens qui ont réussi en affaires. Les gens ont tendance à quitter pour des raisons monétaires. Il faut les ramener avec un paysage identitaire, une image forte et la véhiculer et utiliser des actifs majeurs comme le Lac Kénogami.
- Au niveau international, aujourd'hui, vous savez les grands « trend », le développement durable, la qualité de vie, ça attire maintenant aujourd'hui. Il ne faut pas oublier cela. Il faut arrêter d'être dans la morosité d'une manière latente.
- Si on fait des barrages sur les rivières, pourquoi ne pas créer une école où, internationalement, les gens vont venir se former ici sur comment gérer des barrages etc.?
- Oui, il faut attirer les investisseurs. Oui, il faut attirer les touristes mais il faut attirer aussi les jeunes. Attirer les jeunes qui sont ici et qui veulent quitter. Même pas les ramener mais les empêcher de partir ou qu'après leurs études, qu'ils reviennent. Intéresser aussi les gens qui ne sont pas de la région à venir habiter ici parce qu'on a cette qualité de vie.

Premièrement, ça pourrait commencer à changer l'opinion des habitants d'ici, l'opinion qu'ils ont de leur ville. On est dans un oasis. Ici on peut, en quelques heures, faire ce que va prendre une fin de semaine à Montréal ou à Québec. En étant bon pêcheur, tu peux aller pêcher ton poisson en pleine semaine et souper avec ton poisson. Ça prendrait une fin de semaine à Montréal et peut-être plus.

- Il faut arrêter de dire qu'on est loin. On est à deux heures de Québec.
- Le bleuets est la plus grande ressource naturelle qu'on a dans la région. On ne l'exploite pas. Ça fait partie de notre vie, de notre identité. Il y a des jeunes qui vont dans le Sud de l'Ontario pour cueillir des fruits, on pourrait faire la même chose. Il y a des millions de tonnes de bleuets qui se perdent. On pourrait inonder le marché avec cela et faire de la transformation entre autres dans la pharmacologie. On a identifié le bleuets comme un des fruits les plus antitoxiques. Il y a des antioxydants dedans. C'est ce qu'on appelle les produits à haute valeur ajoutée, on en a un là, le bleuets c'est un produit à haute valeur ajoutée. Il y a un créneau-là mais il y a de la concurrence.
- On parle d'ambassadeurs, d'un réseau d'ambassadeurs. Ça fait longtemps qu'il y a des gens qui veulent partir un réseau d'ambassadeurs.
- Quand on parle de marketing, vendre la région oui, vendre la qualité de vie mais depuis les événements du 11 septembre, on pourrait vendre la sécurité. Dans les grands centres, on devient de moins en moins « sécurés ». Une force que la région a c'est la sécurité.
- Demain matin, qu'est-ce qu'on fait? Est-ce qu'il y a des structures qui peuvent être mises en place après cet exercice de pensée, pour qu'on y aille? Il y a des exercices similaires qui ont été fait initialement, cela a donné quoi? On revient toujours dans la même affaire. Il faut donner des structures. Pourquoi il n'y aurait pas un CA de la région? On n'a pas de structures. On rêve, on rêve mais demain matin qu'est-ce qui va arriver?

- Il va falloir élargir la Conférence régionale des élus pour intégrer la société civile et les acteurs qui vont aider à faire le développement régional.

### **Pronostic**

- Si la valeur des terrains augmente autour du Lac Kénogami et que les gens d'ici ne peuvent pas s'acheter des terrains autour du Lac Kénogami, vendez cela comme résidence haut de gamme et donc attirer des gens qui vont venir ici pour passer un grand séjour et non pas des petits séjours, qui vont prendre par exemple des condominiums en copropriété et qu'ils vont louer. Ces gens-là, qu'est-ce qu'ils vont faire? Ils vont venir dans la région, ils vont dépenser dans la région. Tant mieux! C'est une plus value ces choses-là. Les Français qui achètent des lots à bois, et bien « ma cabane au Canada », ça marche! Tant mieux si ça marche. « Ma cabane au Canada », ça vend et c'est vendeur. Et nous autres, on est dans « ma cabane au Canada ». C'est vraiment positif ces choses-là de l'avis de certains. Ce qu'il faut qui émerge ici, c'est que ça soit un développement endogène c'est-à-dire que ça soit des entrepreneurs d'ici qui organisent ces choses-là et non pas que ça soit organisé par l'extérieur. Si c'est des entrepreneurs d'ici qui organisent ces choses-là, ça va être profitable pour la région. Et donc ça va retenir les gens, ces entrepreneurs auront besoin de personnel pour entretenir ces résidences haut de gamme, ces condominiums en copropriété, donc ils vont engager du monde et ça va créer une activité économique. On est parti de quoi? On est parti de la valeur au départ et on a remonté jusqu'à l'activité économique, à l'emploi, etc.
- L'Alcan a des gros problèmes de rentabilité. Il faut qu'ils rationalisent donc ils n'ont pas fini de rationaliser. C'est encore en marche et il va encore y avoir des coupures dans la région, il va-y en avoir ailleurs. Ils vont continuer à investir en Chine et ailleurs. On ne peut pas rien faire à cela. Marc-Urbain a signalé ça hier (conférence d'ouverture du 7 avril).

Il faut penser peut-être qu'il y a une rupture par rapport à cela. Donc, il faut peut-être penser plutôt au développement endogène, développement local.