

**LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE D'UN TERRITOIRE :
QUEL APPORT DU MARKETING TERRITORIAL ?**

Melle BOURKACHE Ferroudja & Prof. TESSA Ahmed

**UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Résumé

La problématique de l'offre de sites par les collectivités territoriales destinés à attirer des investisseurs peut prendre des formes très diverses et suppose beaucoup de précision sur les mécanismes économiques qui contribuent à la formation de ce marché. La concurrence territoriale pousse à la mise en place de nouvelles stratégies plus actives de la part des pouvoirs publics locaux. L'objectif de cet article est d'aborder l'apport du marketing territorial au positionnement stratégique d'un territoire.

Introduction

L'idée de départ qui guide cette réflexion est qu'un investissement productif une fois implanté sur un site, ne peut être considéré comme étant définitivement acquis. G.Colletis, J.Perrat, B.Pecqueur J.B.Zemmermann¹ l'affirment en disant : « Par delà les questions de la concurrence territoriale pour l'attraction d'investisseurs industriels, le problème central qui résulte de l'implantation d'une firme dans un territoire, est celui des effets induits de long terme, qui vont conférer ou non au territoire une pertinence et une pérennité en tant qu'espace d'activité industrielle ». Du point de vue de l'action publique, il ne s'agit donc pas seulement de se préoccuper d'attirer des investissements, mais de leur pérennité ; et à défaut du maintien en un site, des acquis liés à la présence d'une entreprise sur un territoire durant une période donnée.

Autrement dit, la question qui se pose aux acteurs locaux est comment combiner les dynamiques endogènes (internes au territoire) et les dynamiques exogènes (externes au territoire) pour déboucher sur de nouveaux ancrages territoriaux et de nouveaux actifs productifs. Le territoire n'est plus seulement conçu comme un support, mais aussi comme un agent producteur de sites. C'est cette idée qui a amené les théoriciens de l'économie publique² à s'intéresser à la façon dont les collectivités

territoriales mettaient en place des stratégies destinées à se vendre comme des produits concurrentiels sur un marché.

Dans un cadre de concurrence territoriale, la fonction d'offre de sites découle d'une logique d'offre de biens publics locaux de la part des collectivités territoriales à destination des consommateurs locaux. Celle-ci prend une forme spécifique et devient une production de sites capables de maintenir le positionnement d'un territoire.

1. Le marketing territorial : un nouveau champ d'étude

Les notions de base du marketing, notamment celles de marché, de clients, de concurrents, d'offre, de prix ont bien une réalité quotidienne pour les responsables des territoires. Il apparaît donc plus que jamais nécessaire d'adopter une démarche marketing au domaine de conceptualisation, le marketing territorial appliqué, à l'origine aux produits de grande consommation. Le marketing territorial, un nouveau champ d'étude. Ceci sous-entend que chaque collectivité territoriale est perçue, d'une certaine manière, par ses administrés, par les entreprises et par les autres collectivités territoriales. Elle possède un certain nombre d'images qui ne sont pas nécessairement le produit d'une communication d'image, c'est-à-dire résultat d'actions volontaires et de l'histoire de la collectivité. Ce phénomène implique la nécessité pour la collectivité territoriale d'appréhender ses images, de comprendre comment elle est perçue pour pouvoir diffuser l'image qu'elle souhaite, et créer autour d'elle un sentiment d'appartenance.

1.1. Les fondements économiques et sociaux du marketing territorial

Schématiquement, on peut dire qu'il ya deux facteurs essentiels qui ont contribué à l'émergence du marketing des espaces et des territoires (villes, régions, communes).

a) La globalisation et élargissement de la concurrence territoriale

Le phénomène de globalisation semble s'appliquer, aussi bien, à l'environnement concurrentiel, dans lequel les firmes opèrent (globalisation d'un marché, d'un secteur, d'un produit), qu'aux diverses modalités comportementales établies par les entreprises dans le contexte de globalisation des stratégies. Il est clair que les deux dimensions sont étroitement liées ; néanmoins, il serait réducteur de considérer simplement que la globalisation est une nouvelle étape de l'internationalisation. Il faut prendre en compte, l'interaction de deux paramètres : le premier concerne l'accroissement de la mobilisation internationale des ressources ; le second a trait à l'ampleur que prend le jeu concurrentiel, caractérisé par l'intégration

fonctionnelle des activités géographiquement dispersées, au sien des firmes. « Dans le contexte de la globalisation et d'un progrès technique rapide, les territoires capables de se doter d'avantages comparatifs, doivent s'engager dans un processus de création, de maintien et de renouvellement des ressources immatérielles spécifiques non reproductibles ailleurs »³.

Pour saisir le sens de la globalisation et son rôle dans l'apparition du marketing territorial, il importe, tout d'abord, de comprendre les processus de spatialisation des grandes firmes, comme les multinationales qui se basent sur leurs stratégies d'action et les avantages spécifiques des territoires. A l'ère de la globalisation, on assiste à une reconstitution d'une hiérarchie des espaces productifs avec une spécialisation accrue. « La globalisation, loin d'une quelconque forme d'uniformisation, façonnant un hypothétique espace mondial homogène constitue un mouvement qui trouve ses fondements dans l'affirmation et la valorisation des différences, tant en termes de facteurs de production, qu'en termes de marchés »⁴. Il est clair que l'ancrage territorial des entreprises n'est pas une donnée évidente. Il est, au contraire, sélectif et instable. Il importe de ne pas perdre de vue la valeur symbolique du territoire. Ce n'est pas une sorte d'espace passif doté, simplement, d'une capacité de réception mais plutôt une entité active, porteuse d'histoire. Autrefois, la compétitivité de l'entreprise dépendait du choix des activités. Or, maintenant, tout un courant de recherche s'est développé autour de l'idée que la compétitivité de l'entreprise serait étroitement liée à l'acquisition et à la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient. La notion de territoire occupe inévitablement une place considérable dans une conception de la firme privilégiant l'explication des performances à partir des compétences disponibles et mobilisables.

b) La mise en valeur du local

Le développement des territoires connaît un regain d'intérêt dans le contexte marqué par un paradoxe « A l'heure de la mondialisation, le monde devient local » comme le souligne A.BOURDIN dans son ouvrage « la question locale »⁵. Les raisons de ce bouleversement sont de trois ordres. Elles sont de nature structurelle, politique et institutionnelle.

La crise des systèmes productifs fordiste et taylorien a marqué profondément les territoires. L'urbanisation croissante et mal contrôlée a eu le double effet de causer les déséquilibres territoriaux et d'engendrer des coûts sociaux. La mondialisation (globalisation pour les auteurs anglo-saxons) a gommé les frontières pour les entreprises comme pour les Etats, et

ceux-ci n'ont pu qu'afficher une certaine impuissance face à ce phénomène d'ampleur sans précédent.

De tels bouleversements, d'ordre structurel, ont constitué une des causes essentielles de la crise des politiques d'aménagement du territoire conduites par les Etats. Ces changements sont parfaitement résumés par O. Borraz lorsqu'il écrit sur la gouvernance urbaine, qu'elle se situe « dans un contexte marqué par ces traits dominants : l'extension des processus de globalisation économique et la remise en cause de l'Etat-nation et de sa capacité à diriger l'économie et la société, et plus généralement, la perte de la centralité de l'Etat en matière de pilotage, de conduite, de direction dans l'action publique »⁶.

C'est ainsi que la fonction de l'Etat, en matière de développement territorial, a été fortement remise en cause, notamment par les élus locaux. Ceux-ci ont, soit réclamé plus d'Etat, soit, et c'est la tendance dominante, réclamé plus d'autonomie et de moyens en faveur d'une politique de développement plus proche des territoires, en faveur de ce que l'on appelle le développement local.

Ce mouvement politique d'émergence de la base, du local, a contribué à redéfinir le rôle de l'Etat dans la politique de développement territorial. Des évolutions institutionnelles sont allées dans le même sens avec la décentralisation remise à l'ordre du jour par de nouvelles lois. Ainsi, ce début de millénaire voit naître une problématique nouvelle du développement territorial marqué par le raccourcissement des circuits entre les décideurs et les territoires et une évolution des stratégies de développement. Le raccourcissement des circuits, c'est concrètement la volonté du local de s'affirmer comme concepteur et acteur du développement de son territoire. Les stratégies de développement des territoires sont elles mêmes amenées à évoluer. Si la compétition économique internationale conduit à adopter des stratégies territoriales de compétitivité, les déséquilibres qui en résultent suscitent des stratégies nouvelles notamment que les enjeux se situent au niveau local.

1.2. Le marketing territorial : une dimension essentielle de l'action publique territoriale

Le marketing évoque naturellement les actions de communication, réalisées par les collectivités territoriales, ou les efforts de promotion qu'elles mettent en place en direction des entreprises. C'est une démarche qui ne se limite pas à développer ce type d'opérations. Elle relève avant tout d'une approche approfondie de compréhension d'un marché, et d'évaluation d'une offre adéquate. C'est une démarche permettant de fixer des objectifs et de déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre.

Plusieurs niveaux de préoccupations, de natures différentes, constituent la fonction marketing. Ce caractère multidimensionnel contribue souvent à une ambiguïté dans sa définition. « Cette fonction désigne avant tout une démarche particulière permettant de conquérir des marchés rentables à terme, et qui suppose d'identifier et d'analyser les besoins actuels et futurs groupes de clients potentiels, et de satisfaire ces besoins par une offre adéquate dans sa nature, dans le temps, et dans l'espace »⁷.

L'emprunt aux marchés de grande consommation pour en transposer les approches a aussi conduit les territoires à investir rapidement dans des efforts de communication. Pour assurer leur développement économique, les territoires s'adressent à des cibles d'entreprises pour lesquelles il est pertinent d'emprunter les approches du marketing industriel. Des différences fondamentales existent en effet entre ces deux types de marchés, qui concernent notamment la vision du comportement du consommateur. Nous allons dans ce qui suit présenter les principales approches théoriques dans le champ du marketing, pour nous permettre de préciser l'approche du marketing territorial.

a) le marketing utilisé en grande consommation

La caractéristique principale de l'approche utilisée sur les marchés de grande consommation est d'être focalisée sur l'intérêt du fournisseur et les effets qu'il peut obtenir pour modifier le comportement d'achat d'un individu. En effet, outre sa décision finale d'achat, le consommateur ne dispose d'aucun moyen de répondre aux sollicitations qui lui sont adressées par le producteur. Ce dernier est en situation de contrôle total de sa stratégie et peut en manipuler librement les éléments en utilisant les variables dont il dispose⁸ dans le but d'obtenir une réponse donnée et prévisible.

Dans l'approche des marchés de grande consommation, le client est un individu passif dont la décision d'achat est surtout personnelle et dominée essentiellement par des facteurs psychologiques. Sur ces marchés, la demande est directe, souvent homogène (segments de marchés homogènes et peu nombreux) et répartis sur un nombre très élevé de clients potentiels.

b) Le marketing inter-organisationnel

Cette approche interactive s'intéresse également aux marchés sur lesquels les deux acteurs, acheteur et vendeur, sont des organisations. Elle est fondée sur l'analyse des transactions entre des organisations, et non des individus, et met en évidence le caractère étroit, constant et durable de ces relations d'échange. Sur les marchés industriels, le processus de décisions fait intervenir un grand nombre d'individus, aux motivations différentes, et s'appuie sur des variables à la fois psychologiques et organisationnelles. Au

cours de ce processus, les deux organisations sont actives, chacune influant à un certain degré sur le comportement de l'autre.

L'approche interactive s'intéresse donc à un processus d'interaction entre des organisations, tenant compte de l'implication élevée des deux parties sur le développement transactionnel. Ainsi, ce qui est effectivement convenu par une transaction ne peut pas être interprété uniquement au seul vu de la stratégie du fournisseur, le client développant sa propre stratégie d'achat pour obtenir la meilleure contribution possible à son activité. Au cours de la négociation ; le contenu initial de l'offre peut connaître d'importantes modifications pour aboutir au résultat réel de la transaction. Les éléments classiques du marketing-mix sont complétés par d'autres éléments (assistance du client, modification sur mesure) et sont négociés individuellement avec chaque client.

c) Le marketing territorial

Les travaux de recherche dans le marketing territorial sont fondés sur l'hypothèse de la similitude théorique entre le champ du marketing inter organisationnel et celui du marketing territorial⁹. Les approches développées dans ces champs semblent en effet capables de rendre compte de la complexité très importante du système d'échange particulier qui caractérise le marketing territorial. Cette complexité est liée notamment à la nature des partenaires de l'échange et à leur fonctionnement propre dans les systèmes d'offre ou de demande qui dépassent largement la relation simple acheteur/vendeur. Dans l'application au marketing territorial, l'ensemble des éléments fondamentaux de la démarche marketing (offre, demande, concurrence, environnement) sont concernés par l'intégration de ces fondements théoriques accordant à chacun d'eux un contenu nouveau adapté aux spécificités des acteurs. Empruntée à la base à la culture de l'entreprise, cette notion a été appropriée par les acteurs locaux pour qualifier les actions promotionnelles du territoire dans le but d'attirer de nouvelles entreprises ou des investisseurs potentiels¹⁰.

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 publicitaire, mais il s'inscrit dans toutes les étapes de la vie du produit. Lendrevie et Lindon¹¹ définissent le marketing comme « l'ensemble de moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable ».

Le marketing se démarque par 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 plus large dans son contenu (de la création du produit à l'après vente) et dans son champ d'application

(lieux, services, parti politiques). Kotler et Dubois¹² définissent le marketing management comme « la science de l'art de choisir ses marchés cibles et d'attirer, conserver et de développer une culture 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 de l'environnement seront les fondements de la stratégie de l'entreprise.

Le discours sur la redécouverte des territoires, sur le développement local s'inscrit dans un mouvement d'ouverture, notamment, avec la mondialisation. La problématique pour les territoires revient à construire l'accès au marché. De ce fait, les décideurs publics doivent s'orienter vers deux types de démarches : l'une vise l'attractivité de nouvelles activités économiques et l'autre s'intéresse à faciliter l'accès aux marchés des produits locaux.

Pour ces démarches, il existe plusieurs niveaux d'intervention des collectivités territoriales :

- Offrir des infrastructures, de l'immobilier et du foncier.
- Faciliter l'organisation de partenariat, de coopération, d'interconnaissances (mise en réseaux d'acteurs, de producteurs)
- Faciliter l'accès à l'information, favoriser sa circulation.
- Valoriser les ressources locales.

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 et un suivi dans le temps est impératif. Il ne s'agit pas dans notre cas de plaquer les concepts du marketing à des démarches territoriales, mais de s'en inspirer au regard de leurs logiques d'approches.

Comment analyser le marché d'un territoire ? Quels sont ses clients ?

Avant de pouvoir étudier le marché d'un produit, il faut pouvoir définir le produit dont on parle, notamment lorsqu'il s'agit d'un territoire.

2. Le territoire producteur de sites

La notion de territoire est souvent mise en parallèle avec la notion de milieu. Elle est utilisée pour expliquer l'impact de certaines configurations spatiales sur la compétitivité d'un tissu économique. L'hétérogénéité de ces milieux et les différentes caractéristiques qu'ils proposent pour la localisation des entreprises. Différentes appellations représentant des

supports territoriaux d'activités comme des pôles de développement, des zones d'activités, des zones d'entreprises, zones d'action concertée.

Il est cependant plus courant de les retrouver dans la littérature sous la notion de sites lorsqu'ils caractérisent à la fois ces zones d'implantation d'entreprises, mais également prennent en compte tout l'environnement socioéconomique qui entre en jeu dans la stratégie de localisation de l'entreprise¹³. Les sites sont ainsi définis comme étant « des entités complexes douées d'une dynamique adaptative »¹⁴. Pour comprendre les raisons qui amènent les territoires à remplir ce rôle de producteur de richesse et à rechercher une amélioration de leur attractivité vis-à-vis des investisseurs il faut préciser quels sont les biens économiques qui sont accessibles et les raisons de la spécificité des dynamiques de production locale.

Les territoires sont dotés de biens publics et privés à la fois matériels (équipements, écoles, entreprises, parkings privés) et immatériels (culture locale, histoire, capital humain). Ces biens ont la particularité d'être localisés et correspondent à des entreprises à des facteurs de localisation.

Ainsi, la fonction de production économique des territoires les amène à être directement des producteurs de biens publics, ceux-ci influençant la localisation des producteurs de biens privés. La productivité de l'entreprise peut être modifiée par l'existence de biens diminuant ses coûts de production, qu'ils soient collectif ou non. Il faut dès lors introduire la dépendance de l'entreprise à l'égard des territoires qui les produisent. Ces territoires sont alors considérés par les entreprises comme des sites car ils représentent non seulement des supports territoriaux d'activités mais ils sont ainsi dotés de facteurs permettant d'obtenir des niveaux de profits différents l'un de l'autre.

Or, ces facteurs ont évolué au fil des innovations technologiques. Les phases de croissance étaient caractérisées par la mise en évidence du rôle prédominant pour la localisation d'entreprises des facteurs quantitatifs (coûts de transport, localisation de la main d'œuvre, existence d'économies d'agglomération). Tandis que les phases de récession sont quant à elles, marquées par des facteurs de localisation qualitatifs (importance des liens interentreprises, de qualification, de recherche)¹⁵.

Puis, de plus en plus, les théoriciens de l'économie publique locale expliquent que les schémas de localisation dépendent d'une manière croissante des stratégies de développement locales mises en place par les acteurs publics locaux. Même si l'on parle de globalisation on assiste à une emprise plus forte des stratégies locales sur les choix de localisation des entreprises. Qu'il s'agisse de la qualité des infrastructures, de l'existence de

la main d'œuvre qualifiée, du potentiel de recherche d'un territoire ou de la qualité de vie, le pouvoir d'amélioration de ces facteurs par les collectivités territoriales est donc jugé important. D'un concept de territoire support de sites, on tend bien vers celui d'un territoire producteur de sites, dont la dynamique peut être impulsée de plus en plus par les acteurs publics locaux.

2.1. Les sites : des territoires dotés d'actifs spécifiques

Traditionnellement, l'innovation était définie par l'incorporation du progrès dans des équipements productifs. Donc, le processus de production était réduit au fonctionnement des machines qui sont l'expression d'une technologie. Actuellement, on ne considère plus l'innovation comme une adaptation à une technologie, mais comme un développement d'une technologie.

La diminution des coûts de transport et le développement des technologies et de l'information et de la communication ont considérablement réduit l'importance de la distance dans les stratégies des entreprises. Cette évolution explique en partie la propension croissante des entreprises au nomadisme¹⁶ qui oblige les territoires à repenser leur insertion dans la compétition territoriale. Le territoire compte toujours dans les stratégies, mais de façon élargie et complexifiée. Les firmes font des choix de localisation, mais évoluent et collectent des ressources dans des espaces multiples.

La différence entre ces deux approches nous permet de caractériser l'existence d'actifs de nature différentes et en quantité variable sur un territoire : les actifs spécifiques et génériques. Les actifs spécifiques sont le résultat non plus de l'adaptation d'un territoire à une nouvelle technologie, mais de la capacité de ces territoires à développer ces technologies d'une manière spécifique.

Par actifs génériques on entend des ressources homogènes ou hétérogènes (le travail, le capital) qui sont considérées pour elles mêmes, c'est-à-dire, qui existent indépendamment des processus productifs dans lesquels elles sont employées. Pour cette raison, elles peuvent être utilisées dans différentes sortes de processus de production. Alors que les actifs spécifiques font références à une image entièrement différente du processus de production. Elles ont une importance en raison de leurs caractéristiques en liaison avec le processus lui-même et non plus simplement en raison de leurs quantités.

Cette différenciation se fonde essentiellement sur le fait que les premiers ont de l'importance en raison de leur aspect quantitatif, alors que les seconds prenant en considération le changement qui se produit hors du

processus d'innovation. C'est là que réside la différence entre l'image du territoire comme réservoir de ressources génériques, appropriables sur un marché ouvert, imitables et transférables, et celles qui sont des structures impliquées dans la construction permanente de ressources. Les actifs spécifiques, en entrant dans la fonction de production des entreprises, peuvent donc être considérés comme des facteurs de localisation spécifiques à un territoire. On distingue alors une classification des facteurs de localisation comme suit :

D'une part, les facteurs traditionnels (qui se rapprochent des actifs génériques : marchés, coûts de main d'œuvre, matières premières) qualifiés de facteurs classiques de localisation. D'autre part, les nouveaux facteurs caractérisant un espace ou un site et qui peuvent être modifiés à moyen terme par les collectivités territoriales. L'idée de la spécificité renvoie à une technologie locale particulière, permettant de générer de nouveaux processus de production et transformant d'anciens actifs génériques en actifs spécifiques. Si l'on peut distinguer actifs génériques et spécifiques par l'existence de facteurs traditionnels et de nouveaux facteurs, il faut préciser que les seconds ont surtout la caractéristique d'être non transférables d'un site à l'autre et d'être coproduits par les acteurs existants.

Les territoires sont donc contraints, en amont, de proposer des ressources difficilement transférables qui incitent les entreprises à maintenir leur activité. La capacité d'un territoire à perdurer dépend de sa capacité à se régénérer, à construire des ressources non transférables. Tout l'enjeu est donc de renouveler des compétences clés.

a) Le site : un produit géré par des collectivités territoriales

La rentabilité des facteurs de production du site pour l'entreprise et réciproquement les externalités produites par celle-ci ne sont pas connues à l'avance. On assiste de ce fait à des jeux où les agents tentent d'obtenir des informations sur les caractéristiques de l'autre en adoptant des stratégies de négociation du coût de l'entrée pour la collectivité ou du coût de l'implantation pour l'entreprise. Ceci leurs permettent de maximiser le profit de l'opération. La collectivité adopte, à ce moment là, une stratégie d'entrepreneur cherchant à maximiser la rentabilité de l'implantation. À la différence d'autres biens ou services, dont le contour ou les composantes sont facilement identifiables, le produit territorial nécessite une réflexion plus importante. La rentabilité intrinsèque des facteurs de production du site pour l'entreprise et réciproquement les externalités produites par celle-ci ne sont pas reconnues à l'avance. On assiste de ce fait à des jeux où les agents tentent d'obtenir des informations sur les caractéristiques de l'autre en

adoptant des stratégies de négociations du coût de l'entrée par la collectivité ou du coût de l'implantation pour l'entreprise. Ceci leur permet de maximiser le profit de l'opération. La collectivité adopte à ce moment-là une stratégie d'entrepreneur cherchant à maximiser la rentabilité de l'implantation¹⁷.

b) Les spécificités du marché de sites

Ces groupes peuvent être composés d'autorités régionales, communales ou d'organismes privés comme des chambres de commerce ou des agences de promotion. Les représentants des partenaires publics et privés mènent ainsi leurs actions en concertation. Ceci les distingue fondamentalement des politiques menées à un niveau strictement régional ou contrôlée au niveau national, dont l'intérêt est d'influencer la structure régionale ainsi que d'intervenir sur les territoires en difficulté pour réduire des disparités spatiales. Beaucoup d'auteurs font de ce fait référence à la gestion des territoires comme à celle de l'entreprise : les territoires seraient les vendeurs, les firmes et les consommateurs qui décident de s'y localiser seraient les acheteurs, et l'on assiste à des procédures de recherche et de négociation sur des sites comme sur les marchés des biens.

Les étapes de recherche des sites sont différentes de celles des choix des biens de consommation courants par les consommateurs qui débouchent sur une concurrence et à un équilibre de type walrasien (l'information sur le produit est parfaite dès le départ, le prix des produits est fixé par le marché). Par contre, elle se rapproche des principes d'acquisition d'équipements industriels lourds, où l'achat du bien implique une transformation des caractéristiques de l'acheteur. Ainsi, on aboutit à la transformation sur le site, et recherchant l'analogie avec celle du marché de produits, on observe des différences de taille, l'une relative à la disponibilité de l'information sur le produit (le site), l'autre à l'existence d'un prix fixé par le marché.

En effet, les sites ne peuvent donc être caractérisés ni tout à fait comme des biens publics (dans la mesure où ils font objet d'une transaction et d'une négociation sur un marché), ni comme des biens classiques puisqu'ils sont produits et offerts à des acteurs ayant des objectifs d'intérêt public, et que leur marché est réglé par un mécanisme national et local d'aide à l'implantation. En cherchant à résoudre le problème de la nature de ce type de biens, des alternatives nous sont offertes :

- d'une part, les considérer comme des biens publics mixtes, intégrant ainsi leurs caractères semi-publics (au sens où leurs exclusions d'usage est possible) ;

- d'autre part, les présenter comme des biens de clubs au sens où les collectivités se regroupent pour produire à fin de diminuer leurs coûts de production.
- **L'offre de biens publics mixtes décentralisés**

La spécificité du site est caractérisée par la nature des objectifs des collectivités territoriales. L'offre des biens publics locaux est assimilée dans l'analyse micro-économique à une offre de biens collectifs purs ou mixtes dont la caractéristique est d'être décentralisée¹⁸. La définition usuelle de la mention de biens collectifs et celle d'une prestation (de biens ou de services) ne donne pas lieu à une transaction sur un marché. Pour comprendre les règles de production des biens collectifs à la différence des biens privés, il faut définir la notion centrale qui est celle de l'externalité.

Une externalité est définie comme une liaison directe et physique entre fonctions d'utilité individuelle, fonctions de production, ou entre les unes et les autres. Cette liaison est directe parce qu'elle ne passe pas par le marché, ni par le prix. La consommation du bien collectif étant totalement indivisible, c'est un bien qui n'aurait que des externalités. En revanche, l'externalité se greffe également sur un bien qui reste indivisible, en ce sens qu'il a des acheteurs qui en règlent souverainement le débit. L'externalité est donc une caractéristique dont est doté un bien intermédiaire entre un bien privatif pur et le bien collectif pur. Cette famille de biens intermédiaires est celle des biens collectifs mixtes.

Mais si les biens collectifs purs indivisibles (qui ne font pas l'objet de transactions entre collectivités territoriales et entreprises) sont produits de façon homogène sur les territoires, la fourniture de biens publics mixtes différenciés par les collectivités aura comme conséquence de les mettre en concurrence. Or, c'est de ce type de biens qu'il s'agit lorsqu'il est question d'offres de sites, à la différence qu'ils sont produits localement et non pas par un agent central, cette décentralisation ayant des conséquences sur les processus de choix de biens à produire.

Les modèles illustrant l'offre de biens publics décentralisés sont insuffisants pour illustrer la gestion de l'offre de sites, et ce pour deux raisons :

- d'une part, dans ce domaine interviennent des acteurs auxquels les décideurs donnent de manière croissante mandat soit à des organismes semi-publics délégués, soit à des promoteurs privés, de produire ces sites de plus en plus soumis à une gestion mixte ;
- d'autre part, ces modèles n'intègrent pas l'idée de participation des entreprises à la production des actifs spécifiques territoriaux.

C'est pourquoi la littérature s'est attachée à analyser la production de ces biens publics décentralisés devant apprendre à des critères de compétitivité, dans le cadre d'un marché des clubs, à l'intérieur duquel on cherche à rentabiliser la production de biens publics locaux.

- **L'offre de biens de clubs**

Si les sites ne sont donc pas produits et échangés ni comme des biens classiques, ni tout à fait comme des biens collectifs mixtes décentralisés, il semble que les pratiques de transaction auxquelles ils donnent lieu sur le marché se rapprochent le plus de celle des biens de clubs. En effet, on peut considérer les acheteurs (entreprises) comme des participants aux clubs grâce à un droit d'entrée qu'ils paient pour pouvoir être localisé sur un site et accéder aux biens semi-publics qui les caractérisent¹⁹.

Un club est un fournisseur d'un bien semi-public au sens où il est rival ou partiellement rival, mais où l'exclusion d'usage est possible. La théorie des clubs est une extension du modèle de TIEBOUT. Elle s'intéresse à la détermination de la taille optimale d'une communauté d'usagers. Ainsi elle est accessible à un groupe d'abonnés dont il faut calculer l'effectif optimal : trop d'abonnés nuit à la qualité du service, trop peu n'amortit pas les coûts fixes d'équipement et de gestion du club. Ainsi, le club constitue le fondement théorique de l'étude de l'allocation efficace des biens publics impurs. Pour un bien, le club de déterminera un nombre d'adhérents tels que la contribution demandée à chacun, afin que son achat soit minimal.

La localisation d'une entreprise sur un site selon cette approche, peut être considérée comme l'adhésion à un club moyennant un droit d'entrée, ce droit ayant un rôle de régulateur par ajustement des coûts de transactions entre le prix que l'entreprise est prête à payer pour accéder aux sites, et le prix minimum d'accès au site que la collectivité locale est prête à céder. Le regroupement d'entreprise sur un site répondra également à un critère de communauté d'intérêt lié à la recherche de caractéristiques productives spécifiques. La recherche de cette compétitivité par les acteurs locaux contribue donc au développement du marché de sites, sur lequel s'ajustent une offre et une demande. Ce marché lié à la concurrence territoriale présente cependant une différence avec les marchés classiques de biens.

En effet, une transaction sur un site diffère largement des transactions ordinaires effectuées dans des marchés ordinaires dans la mesure où cette dernière modifie l'organisation qui l'offre. Lorsqu'une firme vend un produit ou un service, le bien ou le service se détache de la firme et la transaction n'a pas d'impact sur sa structure même ; alors que

lorsqu'une organisation territoriale vend un site, celui-ci ne se détache pas du territoire

(au moins géographiquement) et l'implantation d'une entreprise peut en modifier les caractéristiques.

Les acteurs ayant en charge le développement d'un site s'organisent autour d'objectifs communs d'où le recours au concept d'organisation, la transaction pouvant en modifier la structure. De plus, derrière cette transaction sur le site, il peut y avoir transaction sur la participation à l'organisation, l'agent nouvellement localisé rejoignant ses membres en prenant part à sa vie et à son développement.

Cette idée conduit H. Jayet²⁰ à définir la concurrence territoriale en disant que « l'idée de sites se présentant comme des produits ou pseudo produits conduit naturellement aux définitions de concurrence territoriale et de marché de sites. Il y a concurrence territoriale quand des territoires sont amenés à produire et à proposer des sites à des agents dont la localisation n'est pas fixée à l'avance, cette localisation étant le point de départ d'une éventuelle participation de l'agent au territoire ».

Le processus de concurrence territoriale se différencie des traditionnelles politiques régionales par le type d'acteurs ont la mission est typiquement locale. Ces derniers sont définis comme des groupes au sein d'une région qui s'organisent pour promouvoir son développement.

3. La démarche marketing pour une offre territoriale

En désignant ainsi la communication des territoires par le terme marketing territorial, on produit une interprétation : à l'instar des entreprises, les territoires cherchent à se positionner sur un marché de sites, en vendant des réalisations et une image. L'action de transformation du territoire par le marketing, à travers cette communication, contribue à lui construire une image de marque. En réponse à la concurrence accrue entre les territoires, les acteurs locaux produiraient donc de l'espace et du discours sur l'espace, pour séduire les entreprises.

3.1. Le choix d'un positionnement territorial

Ainsi que l'affirme Daniel Sperling²¹ dans son ouvrage Marketing territorial, les techniques de positionnement telles qu'on les met en œuvre pour un produit de grande consommation sont parfaitement applicables à une entité territoriale. En effet, un territoire présente des caractéristiques objectives (climat, composition du tissu économique, position géographique, histoire) sur lesquelles s'appuyer. Le positionnement, qui

consiste à privilégier certains facteurs, certaines dimensions qui, combinées constitueront la carte génétique du produit concerné et qui est tout à fait applicable aux territoires.

Dans le contexte de concurrence accrue, communiquer sur les infrastructures et la qualité de vie n'est plus suffisant pour un territoire donné. Positionner une ville ou une commune, c'est mettre en valeur d'une manière optimale ses avantages les plus différenciateurs par rapport aux villes ou aux communes définies comme concurrentes.

a) L'élaboration d'un mix-territorial

Une démarche marketing cohérente repose sur l'élaboration d'un mix au service du positionnement retenu. Dans une optique territoriale, il faut rajouter deux « P » pour, *Power* (pouvoir public) et *Public* (opinion publique) aux quatre « P » d'un mix marketing traditionnel (produit, place, prix, promotion qui correspondent en marketing territorial à : l'offre territoriale, localisation, prix des espaces et des services, communication territoriale). Tâchons de ramener des précisions à toutes les dimensions considérées.

- La localisation : trois types de stratégies sont couramment adoptées pour valoriser une localisation territoriale. La stratégie de leader, si la ville constitue un pôle régional, national, voire international; la stratégie d'attractivité induite par la présence d'un pôle leader, comme par exemple les villes situées à moins d'une heure d'une capitale. Enfin, la stratégie de réseau comportant des activités complémentaires, que l'on retrouve par exemple dans le concept de "route des technologies" dans le sud de l'Europe. Le développement de systèmes de communication permet de désenclaver certains territoires ; le passage à l'ère virtuelle est appelé à révolutionner l'approche de la localisation en privilégiant la notion d'appartenance à des réseaux.
- L'offre territoriale : l'analogie avec la logique d'une entreprise peut être poussée jusqu'à considérer l'existence d'un véritable "portefeuille d'activités". Un tel outil autorise une lecture réellement critique de l'économie d'une ville, de son potentiel de développement.
- Prix des espaces et des services : dans une optique territoriale, le prix attribué à une localisation demeure difficile à appréhender car il se compose d'une multitude de variables prix de l'espace, fiscalité, prix de l'énergie, des transports, coûts de la main d'œuvre.
- La communication territoriale : elle est constituée par l'ensemble des actions implicites ou explicites qui expriment le positionnement et la

stratégie du territoire à l'égard de ses cibles. Les actions explicites concernent, d'une part, les opérations de communication destinées à forger l'image de la ville sur le marché de l'implantation et, d'autre part, les opérations d'information et de prospection directe ayant une perspective d'impact à court terme.

- Décideurs territoriaux et opinion publique : sur le marché de l'implantation, l'offre n'est pas maîtrisée par un ensemble homogène d'acteurs. La structure de ce marché se révèle en réalité d'une extrême complexité, à la fois pour l'identification des intervenants ou la compréhension des processus de commercialisation et des relations de pouvoirs entre les acteurs. Sur un territoire donné tel qu'une agglomération urbaine, on dénombre très vite plus d'une dizaine d'acteurs, de métiers différents intervenant sur un projet d'implantation particulier, constituant un véritable réseau. Chacun de ces intervenants maîtrise une dimension limitée de l'offre globale d'implantation : la commune, le Conseil Général, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la structure de développement économique, les commercialisateurs, la société de reconversion, les structures de financement, pour citer les plus systématiques, se partagent des éléments complémentaires, quelquefois concurrents de l'offre globale d'implantation.

-

3.2. Une préoccupation naissante pour l'image du territoire

a) Le vécu et l'imaginaire

Un territoire est une des réalités les plus complexes qui soient, car elle est à la fois physique et humaine, temporelle et intemporelle, universelle et culturelle. Du point de vue de son image, elle relève à la fois du vécu et de l'imaginaire. Ce que les individus vivent sur un territoire est filtré en permanence par les représentations de ce qu'ils vivent. C'est pourquoi l'image d'un territoire ne se laisse pas maîtriser comme un produit. Image collective, le territoire est aussi le lieu de rapports fragiles entre des imaginaires et des vécus personnels. A cet effet, présenter à un habitant une image de sa ville, c'est l'inviter à se mettre en relation avec les satisfactions que l'existence lui apporte ou qu'elle lui refuse, dont il peut rendre la ville responsable selon son humeur et son vouloir.

L'image d'une ville est le croisement d'un héritage historique collectif, d'une approche personnelle de la vie et de la projection d'idées générales. Les réalités présentes pour autant qu'elles soient véhiculées par les moyens publics ou professionnels et les compagnes de promotion peuvent infléchir cette image mais sont impuissantes à la transformer.

b) L'identité territoriale

Parler de l'image d'un territoire, c'est parler de son identité, c'est-à-dire de ce qui différencie ce territoire des autres. Chaque territoire a quelque chose d'unique, une sorte de personnalité qui se traduit dans son espace et dans sa vie quotidienne. On peut même atteindre par la connaissance, par l'analyse, les principales composantes de cette identité, les décrire et en faire l'histoire.

Il y a diverses manières d'en transmettre une substance, il n'y en a pas une seule et unique. C'est là tout le problème de la communication d'image appliquée à un territoire. « L'image existante est collective et historique. Elle est susceptible d'influences mais elle n'est pas accessible en tant que telle. L'image que l'on veut transmettre doit être différenciée selon chacun de ceux auxquels on s'adresse. La communication d'image est un jeu entre un existant et potentiel»²².

c) L'image comme message interne et externe

Le territoire est habité par des hommes, il est porté par eux. Il en est de même pour son image. Les livres scolaires, la littérature, la presse écrite et audiovisuelle reçoivent, forgent et véhiculent des images qui se contredisent et se renforcent les unes les autres. L'image est une parole, nourrie des expériences quotidiennes et de modèles. Du point de vue des stratégies territoriales et du marketing l'image privilégiée est la représentation mentale du territoire.

Les significations et les connotations du mot image sont bien entendu multiples. Du point de vue marketing, l'image est « l'ensemble des perceptions qu'un individu entretient à propos d'un objet ». D'un point de vue un peu plus technique, Marie-Hélène Westphalen²³ précise que « l'image d'une firme est la somme de ses différentes images. Chaque image correspond à une cible homogène, et à une réalité fonctionnelle de l'entreprise. Les différentes images interagissent les unes sur les autres ».

Selon une démarche simple, elle distingue trois composantes de l'image : l'image réelle (ou objective : ce qu'est l'entreprise), l'image acquise (ou subjective : la manière dont l'entreprise est perçue) et l'image désirée (la manière dont l'entreprise aimerait être perçue). Ensemble, ces deux définitions associent un aspect passif de l'image pour la communication marketing - elle existe par elle-même -, et un aspect actif - on peut la modifier -.

Deux objectifs de la politique d'image sont alors définis : L'objectif central d'une politique d'image est de gérer le patrimoine image et de le rendre productif pour la stratégie de développement. Pour y parvenir, la politique

d'image doit se fixer deux objectifs intermédiaires : tout d'abord, il faudrait renforcer la relation des citoyens : l'opinion que chaque citoyen a du territoire dans lequel il vit ou il travaille au premier chef de la production de l'image du territoire. Pour que cette image soit positive, il faut qu'elle associe satisfaction et fierté. Pour qu'elle soit convaincante, il faut qu'elle soit informée. Ainsi chacun peut-il autour de lui témoigner en faveur de son territoire, et en préciser les atouts à ses interlocuteurs. On n'érige naturellement pas une image contre la réalité des faits. L'image forgée se retourne vite contre le territoire lui-même, en ôtant toute crédibilité à ses messages. La première politique d'image, c'est d'assurer à chaque habitant et à chaque visiteur la qualité de vie quotidienne et de services qu'il attend. Mais c'est aussi l'informer des causes et des caractéristiques propres de cette qualité. Et c'est enfin favoriser le développement des relations entre les hommes, des solidarités sociales et professionnelles qui font du territoire un milieu collectif dont chacun se sent partie prenante et responsable, et non pas un simple cadre de vie auquel on se sent en fin de compte indifférent. Ensuite, faire de chaque personne, de chaque entreprise un ambassadeur de son territoire. Chaque habitant est porteur passif d'une image de son territoire. Mais il peut également devenir un porteur actif en prenant conscience du rôle qu'il peut jouer auprès d'un touriste potentiel, auprès d'une entreprise avec laquelle il est en relation commerciale. Hôteliers, représentants, sous-traitants, banquiers et consultants. Nombreux ceux qui peuvent jouer un rôle plus direct encore auprès de leur relation professionnelle au profit du territoire. Ils y trouvent leur intérêt, en développant leur propre marché.

Conclusion

Le marketing territorial ne consiste pas à « vendre » un « produit » qui serait le territoire lui-même. Mais il a parmi ses fonctions de renforcer l'attractivité du territoire pour les personnes et pour les entreprises et de le promouvoir. C'est ce qu'on appelle l'approche globale du marketing. Avant même toute image, le seul nom du territoire déclenche la mémoire et suscite les évocations. Comme celui d'une marque, on peut s'employer à en renforcer la notoriété et à affiner les connotations positives, au moyen des techniques de communication. Il ne suffit pas de vanter ses mérites pour s'imposer. Ce qui fonde la marque, c'est le renouvellement permanent de la qualité et des performances du produit, l'innovation et la responsabilité.

La satisfaction du client est le souci premier du marketing territorial moderne. Il est plus facile de casser une marque que de la construire. Faire appel à la notion de la marque permet de mieux se situer sur le marché de la concurrence des localisations (personnes, entreprises, équipements). Or les décisions de localisation se jouent dans la superposition de critères plus que leur agencement relationnel.

Notes :

¹ Colletis(G), Perrat (J), Pecqueur (B), Zimmermann (J.B) : « *Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage* » in revue Espace et société, Janvier, 1996, p 02.

² Essentiellement initialisée par Tiebout.

³ Camagni(R), Maillat (D): « *Milieus innovateurs : Théories et politiques* », ed Economica, 2006, p 18.

⁴ Zimmermann (J.B) : « *Entreprise et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial* », in Revue de l'Institut de Recherche Economique et Sociale, n°47, trimestre 1, 2005, p 21.

⁵ Gouttebel (J.Y) : « *Stratégie de développement territorial* », ed Economica, 2001, p 01.

⁶ Borraz (O) : « *Pour une sociologie des dynamiques de l'action locale* » in Les nouvelles politiques locales sous la direction de R.BALME, Paris, les presses de sciences Po, 1999, p 103.

⁷ Texier (L) : « *Peut-on parler de marketing territorial ?* » in Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 01, 1993, p 142.

⁸ Les variables du marketing-mix sont : le produit, le prix, la distribution et la communication.

⁹ Texier (L), Op. Cite, p 143.

¹⁰ Gouttebel (J-Y) : « *Stratégies de développement territorial* », ed Economica, Paris, p163.

¹¹ Lendervie (J), Lindon (D) : « *Mercator* », ed Dalloz, 2000, p 14.

¹² Kotler (P), Dubois (B): « *Marketing management* », ed Pearson Education France, 2003,

p 7.

¹³ Exemple : la proximité des marchés, les savoir-faire locaux, la qualification de la main d'œuvre, l'existence d'infrastructures.

¹⁴ Kherdjemil(B), Panhuys(H), Zaoual(H) : « *Territoires et dynamiques économiques : au-delà de la pensée unique* », ed l'Harmattan, Paris, 2001, p 49.

¹⁵ C'est principalement ce qui a caractérisé la période post- fordiste.

¹⁶ Zimmermann(J.B) : « *Entreprise et territoire : entre nomadisme et ancrage territorial* » in revue l'IRES n°47, 2005, vol 01, p 23.

¹⁷ L'idée de concurrence entre sites est bien illustrée par les études qui s'intéressent aux avantages compétitifs des régions urbaines et au marketing urbain basé sur les concepts présentés dans cette section. Ainsi, la collectivité urbaine est présentée comme une entreprise qui a ses propres produits à vendre à des clients spécifiques.

¹⁸ Kherdjemil(B) : « *Mondialisation et dynamiques des territoires* », ed l'Harmattan, Paris, 1998, p 171.

¹⁹ Il existe trois types de biens (les biens privés, les biens de clubs et les biens publics locaux). Les particularités et les caractéristiques des clubs qui les produisent sont fonction de la taille optimale du groupe le partageant. Un bien privé est celui pour lequel le groupe qui le partage est le plus petit possible ;

- Un bien de club est celui pour lequel la taille optimale de ce groupe est plus importante, mais reste petit si on le ramène à la taille de la collectivité.
- Le groupe optimal de partage d'un bien public est une collectivité toute entière.

²⁰ Jayet(H) : « *Territoire et concurrence territoriale* », in Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 01, 1993, p 69.

²¹ Sperling(D) : « *Le marketing territorial* », ed Milan Media, 1991, p 03.

²² Noisette(P), Vallérugo(F) : « *Le marketing des villes* », ed d'organisations, Paris, 1996, p 221.

²³ Citée par Noisette(P) et F. Vallérugo(F), Op. Cite, p 223.

Bibliographie

- AYDALOT (PH), « Economie régionale et urbaine », Ed, Paris, Economica, 1985.
- BENKO (G) & LIPIETZ (A) : « Les régions qui gagnent », Ed Paris, PUF, 1992
- COLLETIS(K) & PECQUEUR (B) : « Firms et territoires, entre nomadisme et ancrage », Ed Paris, Syros, 1999.
- COURLET (C) : « Industrie, territoires et politiques publiques », Ed Paris, l'Harmattan, 1994.
- CROZIER (M) : « Pour une nouvelle approche du management public », Ed Seli Arslan, 1997.
- GOUTTEBEL (J.Y) : « stratégie de développement territorial », Ed Paris, Economica, 2001.
- GUMACHIAN&E.GRASSET : « Les acteurs, ces oubliés du territoire », Ed Economica, 2003.
- KHERDJEMIL (B) : « Mondialisation et dynamiques des territoires », Ed Paris, l'Harmattan, 1998.
- LOINGER (G) : « Développement des territoires et prospective stratégique », Ed l'Harmattan, 2006.
- POLESE (M) : « Economie urbaine et régionale : logique spatiale des mutations économiques », Ed Paris, Economica, 1994.
- RALLET (A) : « La nouvelle économie en perspective », Ed Paris, Economica, 2003.
- ROUSSEAU (M) : « Management local et réseaux d'entreprises », Ed Paris, Economica, 2004.
- SACHWALT (F) : « Les défis de la mondialisation : innovation et concurrence », Ed Paris, Masson, 1994.

Le positionnement stratégique d'un territoire : quel apport du marketing territorial ?.....Melle BOURKACHE Ferroudja & Prof. TESSA Ahmed

- TURGEON (B) : « La pratique du management », Ed Chenelière/ McGraw-Hill, 1997.
- VACHON (B) : « Le développement local ; théories et pratiques », Ed Montréal, Gaétan- Morin, 1993.
- VRRRIER (P.E) et SANTO (V.M) : « Le management public », série Que sais-je ? N° 2724, Ed PUF, 1993.
- WILLIAMSON (O) : « Les institutions de l'économie », Ed Paris, Inter éditions, 1994.
-

Articles de revues :

- COLLETIS (G), PERRAT (J), PECQUEUR (B), ZIMERMANN (J.B):« Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage » In Espace et société, Janvier, 1996.
- GHERTMAN (M) & ISNARD (G) : « Ressources, territoires, réseaux : un nouveau modèle de dynamique concurrentielle», In Revue française de gestion, n° 125, 1999.
- GILLY (JP) & LERROUX (I) : « Vers une approche institutionnelle de la dynamique des territoires : la cas de la reconversion du bassin de Lacq », In Revue d'économie régionale et urbaine, n°1, 1999.
- GROSSETI (M) : « Les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations : une question d'encastrement », In Revue espace et société, n° 101-102, 2001.
- GUESNIER (B) : «Gouvernance et performance des territoires », In revue Economie et Société, n°41, 3-4, 2006.
- JAYET (H) & PUIG (JP) &THISSE (JF) :« Enjeux économiques du territoire », In Revue d'économie politique, n°1, 1996.
- MADIES (T) : «Compétition entre collectivités locales et politiques d'aides aux entreprises : quelques apports de l'économie industrielle à l'économie publique locale », In Revue d'économie régionale et urbaine, n°5, 1999.
- MORIN (J) : « Management et performance des collectivités locales », In Revue Télescope, vol. 10, n° 03, septembre, 2003.
- TEXIER (L) : « Peut-on parler de marketing territorial ? » In Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 01, 1993.
- VENNE (M) : « Gouvernement local et gouvernance : de l'art de bien distinguer les termes » In Revue Télescope, vol 10, n°03, septembre 2003.
- ZIMMERMANN (J.B) : « Entreprise et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », in Revue de l'Institut de Recherche Economique et Sociale, n°47, trimestre 1, 2005.