



HAL
open science

La mise en marque des territoires français : la guerre de l'attractivité

Corentin Balaine

► **To cite this version:**

Corentin Balaine. La mise en marque des territoires français : la guerre de l'attractivité. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02930014

HAL Id: dumas-02930014

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02930014>

Submitted on 4 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et politique

La mise en marque des territoires français : la guerre de l'attractivité

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Isabelle Le Breton

Nom, prénom : BALAINE Corentin

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 13/11/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Au moment où mes études s'achèvent et où il est temps de rendre ce travail, j'adresse ici mes remerciements à tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, à réaliser ce mémoire.

Merci à l'agence Epiceum, mes collègues et son directeur, Christian de la Guéronnière, de m'avoir fait confiance durant mon stage et en ce début de vie professionnelle, notamment pour m'avoir confié des missions qui ont nourri la construction de ce mémoire.

Merci à Maryline Pierres-Klein (Consultante associée de l'agence CoManaging), Yoann Rappeneau (Responsable du service Développement économique de la marque d'attractivité de la communauté d'agglomération Loches Sud Touraine : « Sud Touraine active ») et Stéphane Lefebvre (Directeur de la communication de Chartres métropole et de la marque d'attractivité territoriale « C'Chartres ») d'avoir répondu à toutes mes questions et d'avoir permis l'enrichissement de mon travail d'analyse.

Merci à Isabelle le Breton et à Alexandra Tanniou pour leur investissement et leur écoute durant cette dernière année de master. Un merci tout particulier à Isabelle le Breton, Maître de conférences, pour ses conseils avisés dans le cadre de la réalisation de ce mémoire.

Merci à ma famille et mes parents qui m'ont toujours soutenu et qui m'ont permis d'arriver là où je suis aujourd'hui. Merci à mes amis - notamment ceux rencontrés dans le cadre de cette formation au CELSA - pour leurs relectures et leur soutien.

Sommaire

| | |
|--|------------|
| Introduction | 5 |
| PARTIE 1- Les méthodes de construction de marques de territoires en profusion : des outils marketing adaptés à une concurrence croissante dans le millefeuille territorial français | 14 |
| I. A chaque échelon territorial français sa marque de territoire | 15 |
| A. Des marques à tous les étages !..... | 15 |
| B. Les facteurs déclencheurs de la mise en marque..... | 19 |
| II. Les diverses méthodes de marketing territorial au service de l'attractivité des territoires | 23 |
| A. Le diagnostic territorial : Comprendre le territoire pour mieux le représenter | 23 |
| B. Créer la stratégie de communication et d'attractivité de la marque territoire | 33 |
| <i>Focus : Quel positionnement pour la marque de Tours métropole ?..</i> | <i>36</i> |
| PARTIE 2 – Le nouvel enjeu du marketing territorial dans la guerre concurrentielle des territoires français : Conjurer le risque de l'illisibilité des marques et des conflits territoriaux | 47 |
| I. L'immixtion d'un jeu politique conflictuel dans un univers de marque de plus en plus illisible..... | 48 |
| A. La marque territoriale : un outil de plus en plus uniforme dans un univers concurrentiel ? | 48 |
| B. Les marques d'attractivité: outils de domination et de résistance politique des territoires ? | 53 |
| II. Des marques d'attractivité désormais conçues pour être singulières | 61 |
| A. La construction de marques partagées pour l'union « communicationnelle » et politique des territoires. | 61 |
| <i>Focus : Quel code de marque pour la marque de Tours métropole ?</i> | <i>70</i> |
| B. Les nouvelles pratiques pour réussir une marque d'attractivité singulière : le marketing territorial du futur..... | 71 |
| <i>Focus : Quel territoire pour la marque de Tours métropole ?.....</i> | <i>77</i> |
| Conclusion..... | 82 |
| Bibliographie | 86 |
| Annexes | 89 |
| Résumé : | 148 |
| Mots-clés..... | 149 |

« Ainsi, le libéralisme redessinait la géographie du monde en fonction des attentes de la clientèle, que celle-ci se déplace pour se livrer au tourisme ou pour gagner sa vie. »

Michel Houellebecq, La Carte et le Territoire, 2010

Introduction

À la télévision, à la radio, en affichage dans le métro... chacun de nous a déjà été confronté à une publicité de promotion d'un territoire via divers supports de communication. Notre cerveau humain et son temps disponible¹ se retrouve ainsi à s'évader vers d'autres contrées françaises, d'un territoire devenu produit, cherchant à conquérir sa clientèle future.

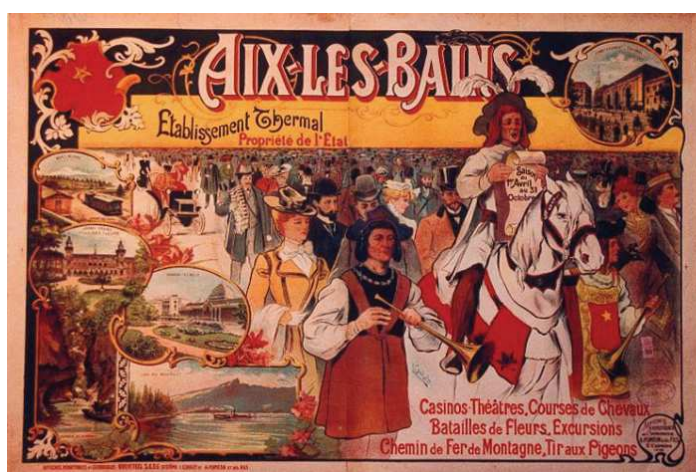
Ce sont en tout cas ces pléthores de publicités territoriales et leurs présences de plus en plus prégnantes, associées à ma passion des territoires français, qui ont attisé ma curiosité au moment où je souhaitais traiter un sujet de mémoire sur un thème liant la communication et les territoires. C'est ensuite, dans le cadre de mon stage, que j'ai pu enfin toucher du doigt cette pratique novatrice dans la communication publique : l'élaboration de démarches d'attractivités produites par des collectivités locales, s'inspirant des techniques de marketing utilisées pour des produits ou services marchands divers et variés. Je fis dès lors la connaissance de cette matière qu'est le marketing territorial. De fait, celle-ci ne figure pas au programme des cours de communication publique, alors qu'elle semble prendre de plus en plus d'ampleur, à la fois chez les professionnels de la communication publique travaillant en collectivités, mais aussi dans le travail des agences de communication pour le secteur public.

Bien avant de rentrer dans l'analyse de cette nouvelle pratique de communication publique, il convient de s'intéresser à cette matière qu'est le marketing territorial et aux territoires. Depuis longtemps, ceux-ci ont entrepris de communiquer et d'user de la publicité pour attirer de nouveaux « clients » sur leurs territoires. Aux Etats-Unis, déjà, où dès le milieu du XIX^{ème} siècle il est possible d'observer des campagnes d'attractivité de la part de régions rurales, afin d'attirer de nouveaux agriculteurs². Ce marketing de peuplement prenait forme sous une campagne de commercialisation de terres, afin de permettre à des États plus éloignés et perdus de recruter de nouveaux travailleurs et d'attirer de nouveaux habitants. Les villes aussi, usaient de ces méthodes, avec un marketing urbain, ce qu'on pourrait définir aujourd'hui comme marketing des quartiers,

¹ « (...) *du temps de cerveau humain disponible* », expression inaugurée par LE LAY Patrick, dans une interview en 2004, devenue polémique.

² MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial, enjeux et pratiques*, Vuibert, 2014, p.47

pour attirer de nouveaux travailleurs, voire pour certaines, faire disparaître le passé colonialiste d'un territoire et lui donner une nouvelle image et une nouvelle perspective. En Europe, c'est un marketing territorial à tonalité touristique qui a d'abord fait son apparition à la fin du XIXème siècle. Des campagnes furent conçues par diverses villes, mais aussi d'autres acteurs tels que les compagnies de chemin de fer, des promoteurs immobiliers, des syndicats d'initiative... Ces campagnes se déclinent sur divers supports, de l'affichage, aux brochures jusqu'aux relations presse.



Affiches publicitaires d'attractivité touristique, de promotion de territoires du XXème siècle³

Mais au delà de ces pratiques publicitaires anciennes, la notoriété du marketing territorial en tant que nouvelle matière communicationnelle commence seulement à faire son œuvre. Il s'est tout d'abord beaucoup élargi, puisque comme le dit Benoît Meyronin : « Ce sont aujourd'hui TOUS les champs de la société qui sont perméables aux discours du marketing territorial : l'économie, le tourisme, la culture, le sport, l'urbanisme... »⁴. Mais il s'est aussi élargi à différentes échelles, de la région aux métropoles, en passant par les départements, les communautés d'agglomération et les villes. Des marques sont d'ailleurs aujourd'hui connues à l'international. Pour ne pas les citer, qui ne connaît pas aujourd'hui *OnlyLyon*, *ImaginAlsace* ou encore la marque éponyme *Bretagne* ?

Dès lors il n'y avait qu'une seule question de départ à se poser face à ce développement du marketing territorial dans l'espace public : *Dans quelles nouvelles*

³ Affiches tirées de www.affiches1900.com

⁴ MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial, enjeux et pratiques*, Vuibert, 2014, p.51

dynamiques politiques, territoriales et communicationnelles les pratiques de mise en marque des territoires et de marketing territorial s'inscrivent elles en France ?

L'évolution institutionnelle des territoires français

Depuis maintenant plusieurs années en France, de nouveaux territoires apparaissent pendant que d'autres s'étiolent. Ce fait réside d'une part de volontés politiques et d'autre part de la mondialisation, qui entraîne de plus en plus de concurrence entre les pays et les territoires infranationaux de manière générale.

Les volontés politiques se sont exprimées ces dernières années par diverses lois, découlant d'une volonté décentralisatrice des différents gouvernements au pouvoir. Ces diverses réformes entreprises par l'Etat ont visé à casser le traditionnel triptyque territorial français « Etat, département, commune », pour se diriger vers une nouvelle vision du millefeuille territorial français « Etat, région, intercommunalité ». Dès lors, la commune, existant depuis le XIIIème siècle, et le département, datant de 1790, ont vu leur légitimité remise en cause à partir des années 80. L'Etat a aussi, dans le même temps, transmis des pans de compétences à ces nouveaux territoires.

Déjà en 1969, le Général de Gaulle alors Président de la République avait soumis par référendum aux Français, un projet de régionalisation du pays, prévoyant de consacrer les régions comme nouvelles collectivités territoriales avec des compétences propres. Les Français s'y opposant, il démissionnera de ses fonctions et le projet sera avorté. Il faudra ensuite attendre le 2 mars 1982 pour qu'une loi donne aux régions une place prépondérante et entame le premier acte de la décentralisation. La région, qui n'était jusque-là qu'un établissement public, devient officiellement une collectivité territoriale. Jusqu'en 2002, des lois n'auront cessé de développer ses pouvoirs, qui sont en réalité des prérogatives retirées aux communes et au département. Le 8 mars 2003, ce phénomène de décentralisation sera consacré constitutionnellement à l'article 2 de la Constitution : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale [...] Son organisation est décentralisée. ». Le 16 janvier 2015, une fusion des régions s'opère, passant de 22 à 15 régions sur le territoire Français.

Des territoires valorisés au dépend d'autres dans le cadre de la globalisation

Dans le même temps, les gouvernements ont cherché à adapter les territoires à un phénomène économique en plein développement : la métropolisation. En France, une métropole est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre créé par la loi de réforme des collectivités territoriales de 2011 et dont le statut est remanié par la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) de 2014 et la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) de 2015. Des communautés d'agglomération ont fusionné ou ont été fusionnés de force par l'Etat pour créer des métropoles. Elles sont aujourd'hui au nombre de quinze.

Les tenants de la « métropolisation » des territoires justifient la création des métropoles sous un argument économique : donner un statut juridique, territorial et politique à ces territoires permet de concorder et de légitimer des réseaux et des zones économiques actives préexistantes. Cette dynamique donne lieu à de nombreux débats notamment économiques, puisque la métropolisation implique que certains territoires soient favorisés au détriment d'autres.

L'immersion des techniques de médiation marchande dans le secteur public

D'après le Larousse, le marketing désigne : « l'Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés ». On se demande donc nécessairement comment le marketing territorial peut exister ? En effet, le territoire n'est en rien un objet immuable et à acquérir. Et pourtant le territoire semble bien être devenu un produit à vendre auprès de « consommateurs » : il faut paraître plus attirant et montrer que l'on répond aux besoins des publics afin qu'ils viennent s'y installer ou simplement voyager.

Selon Vincent Gollain, expert dans ce domaine, le marketing territorial désigne « l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre différente et attractive dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des

concurrents. Cette approche cherche à trouver le meilleur équilibre entre le marketing de l'offre de la destination promue et le marketing de la demande fondée sur une excellente connaissance des clients. Enfin, le marketing territorial constitue une boîte à outils basée sur des méthodes, techniques, outils et analyses de pratiques menées à travers le monde. »⁵. Cette définition très technique et complète, peut à mon sens se résumer sous une définition plus simple portée par Joël Gayet : « Le marketing territorial désigne l'ensemble des démarches, techniques, process et outils qui permettent de construire et de mettre en œuvre l'attractivité d'un territoire »⁶. La marque est donc un outil qui accompagne la démarche marketing. Il est d'ailleurs aujourd'hui quasi-systématique qu'une démarche d'attractivité soit accompagnée de la création d'une marque.

L'autre élément important à mentionner est que le marketing territorial s'inscrit dans un mouvement beaucoup plus large de l'immixtion du marketing dans la sphère du secteur public. Les années 80 ont en effet donné à voir plusieurs théories sur le management du public, plus connu sous le nom anglo-américain qui désigne son courant, le *New public Management*⁷. Ce courant de pensée portait une vision de réforme du secteur public pour orienter son action envers les « clients ». Ce vent d'appel à une nouvelle gestion du service public est provoqué par l'émergence d'une croissance forte lors des Trente Glorieuses, avec une augmentation de l'automatisation, des privatisations et une volonté d'adaptation à l'internationalisation de l'économie. Visant à accroître la transparence des autorités politico-administratives et à faire en sorte que les services publics s'adaptent aux « clients », la doctrine a appelé à créer un management public qui devait s'inspirer du management dans le secteur privé. Il est vrai, en tout cas en France, que nombre de services publics comportent ou comportaient des aspects économiques dépassant les seuls aspects sociaux (téléphonie, électricité, hôpitaux, culture, télécommunications...) qui pouvaient être en concurrence directe avec des agents privés, voire même d'autres organismes publics indépendants. Il devient donc naturel de voir la communication publique glisser

⁵ GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche de marketing territorial - méthode, techniques et bonnes pratiques*, Territorial, 2017

⁶ GAYET Joël, *Le nouveau marketing territorial*, Corps & Ame éditions, 2017, p.587

⁷ CHAPPOZ Yves, et Pierre-Charles PUPION, « Le New Public Management », *Gestion et management public*, 2012

petit à petit vers des méthodes de marketing pour les territoires qu'ils servent, corrélativement à l'insertion de techniques de management privé dans le secteur public, dans ce monde concurrentiel grandissant.

Problématique et hypothèses

Ce sont donc toutes ces évolutions territoriales et ce contexte concurrentiel apparemment grandissant entre territoires qui me poussent justement à analyser cette inclusion de techniques marketing au service des territoires dans le secteur public et dans la communication publique. Il s'agit donc de poser le constat suivant : Les territoires Français ont l'air de s'inscrire dans un environnement de plus en plus concurrentiel et les communicants publics commencent à faire appel à des techniques de marketing issues du secteur privé. D'où cette problématique : **Dès lors, dans l'analyse de sa genèse, de ses médiations et de ses tensions, comment concevoir désormais la mise en marque des territoires Français ?**

Cette problématique fait émerger 2 hypothèses de réponse :

- La première consiste à dire qu'il **existe une profusion de marques territoriales en France, poussée par un contexte concurrentiel puissant et une influence du secteur privé sur le secteur public.**

Il s'agira ici d'analyser la genèse de la mise en marque des territoires, de comprendre les raisons de cette immixtion des techniques marketing dans la communication publique et d'analyser les techniques actuelles de conception de la marque d'attractivité.

- La seconde consiste à affirmer que **les créations de marques territoriales résident dans l'immixtion d'un conflit politique et concurrentiel entre les territoires, rendant les démarches de marketing territorial illisibles.**

Nous formulons ainsi l'idée que les élus utilisent le marketing territorial afin de défendre ou de dominer. Soit par des élus régionaux ou métropolitains, pour dominer des territoires en voie d'extinction (petites communes et départements). Soit par des élus départementaux ou de territoires plus petits (communes et petites intercommunalités) pour résister face aux territoires mastodontes que sont les Régions et les métropoles. Les marques en seraient donc réduites à de simples objets aux

discours semblables, miroirs d'une communication politique conflictuelle et concurrentielle sur les territoires, et non plus un instrument conçu pour attirer de nouveaux publics sur son territoire d'action. Cette guerre des marques inciterait dès lors à la quantité plutôt qu'à la qualité des marques, et donc à leur illisibilité.

Méthodologie

Pour répondre à la problématique et tester ces hypothèses, j'ai dans un premier temps choisi de me focaliser sur la littérature traitant de la concurrence entre les territoires, puis à la littérature ayant trait au marketing territorial et à la mise en marque des territoires. Il faut dire qu'il y a peu de littérature scientifique sur ces sujets – même si c'est en développement – et il m'a donc été difficile de m'appuyer sur différents auteurs pour trouver des réponses claires à mes questions. A ce titre, Renaud Vuignier a effectué en 2016 une revue de lecture systématique⁸ afin d'analyser le traitement littéraire du marketing territorial. Entre 1976 et 2016, il a recensé 1172 contributions scientifiques sur le sujet du marketing territorial. A travers cette étude il a conclu à cinq observations capitales. La littérature sur le marketing territorial :

- est peu porteuse de concepts généraux et contient des définitions très divergentes, avec peu de concepts théoriques ;
- s'inspire peu de la littérature classique sur le marketing qui lorsqu'il s'agit du domaine privé, offre une définition claire de cette matière ;
- manque d'études d'évaluation des techniques de marketing territorial. Les nombreux postulats sur les effets en matière d'attractivité restent quantitativement et qualitativement à démontrer ;
- produit des analyses détachées des contextes politiques et institutionnels des territoires dans lesquelles la démarche marketing s'inscrit ;
- laisse une place importante aux consultants et aux experts professionnels, dans une optique de partage de bonnes pratiques, mais peu aux scientifiques.

Il m'est alors apparu compliqué de me baser seulement sur des articles et livres ayant trait au marketing territorial, même si cela m'a permis d'avoir une vision claire des techniques variées de mise en marque des territoires et des démarches d'attractivité.

⁸ VUIGNIER Renaud, « Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique systématique », *IDHEAP (HAL archives ouvertes)*, 2016.

Par chance, dans le cadre de mon stage de fin d'études à l'agence Epiceum⁹, l'une de mes missions était d'accompagner la métropole de Tours pour la création de leur future marque d'attractivité territoriale. En collaboration avec l'agence CoManaging¹⁰, spécialiste en création de marques publiques et territoriales (l'agence s'est notamment illustrée dans la création de la marque *Bretagne*, *ImaginAlsace* et bien d'autres encore), j'ai pu observer et participer de près à la création d'une marque territoriale d'attractivité économique, ainsi qu'à la relation client qui y est traitée.

En complémentarité de cette expérience, et pour creuser les champs de notre sujet, j'ai souhaité réaliser trois entretiens distincts, disponibles en annexes. Il me paraissait nécessaire d'avoir un regard concret, venant du terrain, sur la genèse des mises en marques dans les territoires et leurs processus de construction, via un regard de professionnels et de membres de collectivités locales ayant participé à une démarche de marketing territorial.

J'ai ainsi d'abord réalisé un entretien avec **Maryline Pierres-Klein**, consultante et associée de l'entreprise Co Managing, afin d'avoir son avis de professionnel ayant eu de nombreuses expériences en création de marque. Le but étant d'avoir son jugement sur les notions portées dans mes hypothèses, à savoir la concurrence entre les territoires, la profusion des marques et les dynamiques qui y sont intrinsèques, mais aussi de connaître ses arguments sur l'efficacité des démarches de marketing territorial portées par son entreprise.

J'ai ensuite mené un second entretien avec **Yoann Rappeneau**, responsable du service Développement économique de la marque d'attractivité de la communauté d'agglomération Loches Sud Touraine : *Sud Touraine active*. J'ai souhaité réaliser cette entrevue car cette communauté d'agglomération et la marque sont voisines de la métropole de Tours. J'ai ainsi voulu connaître les ressorts de cette création, si l'on pouvait y percevoir un fond conflictuel et a fortiori, analyser les médiations entretenues par les deux territoires voisins.

Enfin, j'ai souhaité interroger **Stéphane Lefebvre**, directeur de la communication de la communauté d'agglomération de Chartres. En dehors du fait que Chartres est la ville qui m'a vu grandir, elle vient de créer sa marque d'attractivité « C'Chartres » cette année. Il me semblait donc intéressant, là aussi, de comprendre les ressorts et la

⁹ <http://www.epiceum.com/> (Agence conseil en communication publique et d'intérêt général)

¹⁰ <http://comanaging.net/> (Spécialistes de l'accompagnement en marketing territorial et touristique)

naissance de la volonté de création de cette marque, qui ne connaît pourtant pas de concurrence de marques de la part de ses proches voisins.

Ainsi, dans le sillon de cette méthode et pour répondre à notre problématique par le biais de nos deux hypothèses, nous nous attèlerons dans un premier temps à analyser les méthodes de construction et les raisons de l'émulation des marques de territoires dans ce cadre de forte concurrence (Partie 1). Puis nous montrerons comment le marketing territorial cherche aujourd'hui à conjurer les risques d'illisibilité des marques de territoires et de conflits (politiques et communicationnels) territoriaux via le biais de celui-ci (Partie 2).

PARTIE 1-

Les méthodes de construction de marques de territoires en profusion : des outils marketing adaptés à une concurrence croissante dans le millefeuille territorial français

I. A chaque échelon territorial français sa marque de territoire

Dans cette première sous-partie nous allons nous atteler à analyser le phénomène des marques territoriales en France. Nous partons du principe que les marques territoriales sont de plus en plus nombreuses et en plein développement sur le territoire métropolitain.

Nous nous attèlerons donc d'abord à démontrer quantitativement qu'il y a une croissance des créations de marques territoriales et de démarches de marketing territorial dans notre pays, ainsi qu'à regarder le fond des chiffres pour analyser quels types de territoires décident de se « mettre en marque » (A.). Ensuite il s'agira d'aller plus loin en essayant de comprendre la genèse de la mise en marque des territoires et donc de se demander ce qui encourage les élus des territoires à établir ces démarches marketing (B.).

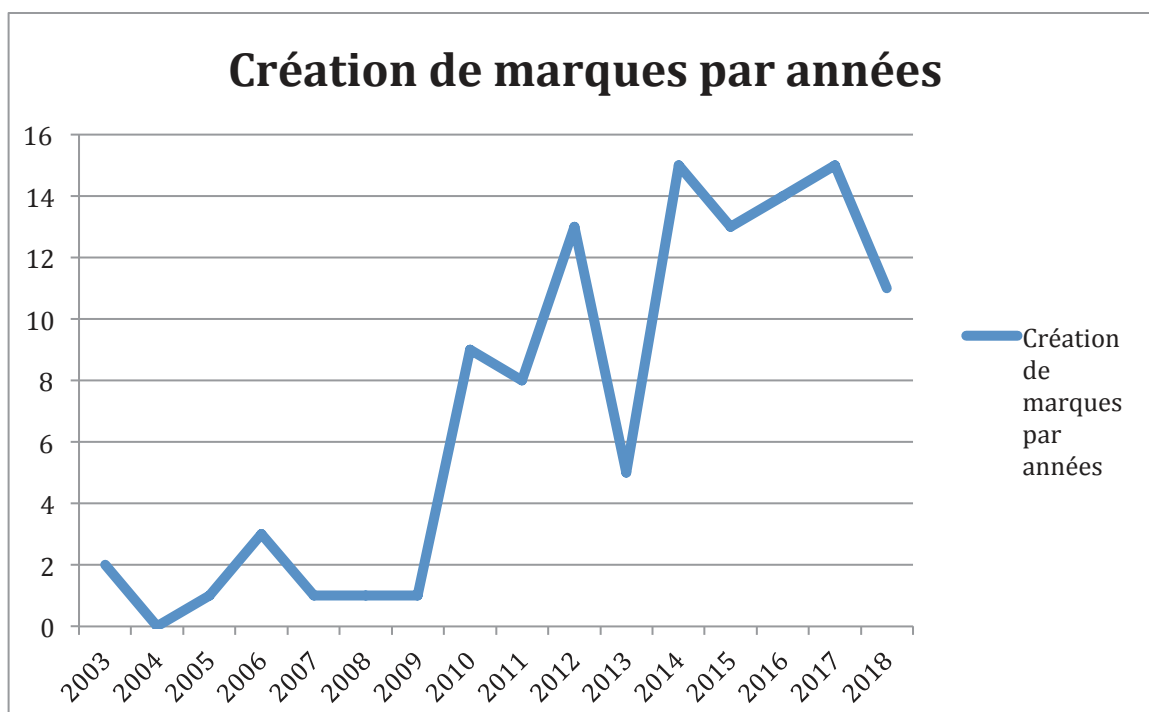
A. Des marques à tous les étages !

Voyant affluer les marques dans diverses publicités prints, numériques et télévisuelles, il convient toujours de se demander si cette impression d'augmentation de créations de marques de territoires était rationnelle.

Il nous semblait donc particulièrement important de commencer par établir l'existence d'une « mode » du marketing territorial et de tracer l'évolution – si tant est qu'il y en ait une – de cette dynamique par années. Ne trouvant pas d'ouvrages ou de répertoires énumérant les marques territoriales existant en France, j'ai entrepris d'effectuer un travail de recensement des marques créées sur le territoire français depuis l'an 2000¹¹. J'ai pu en tirer un certain nombre de leçons que je vous propose de découvrir ci-dessous.

¹¹ Cf. Glossaire Annexe 4

1. La croissance de la création de marques territoriales en France métropolitaine



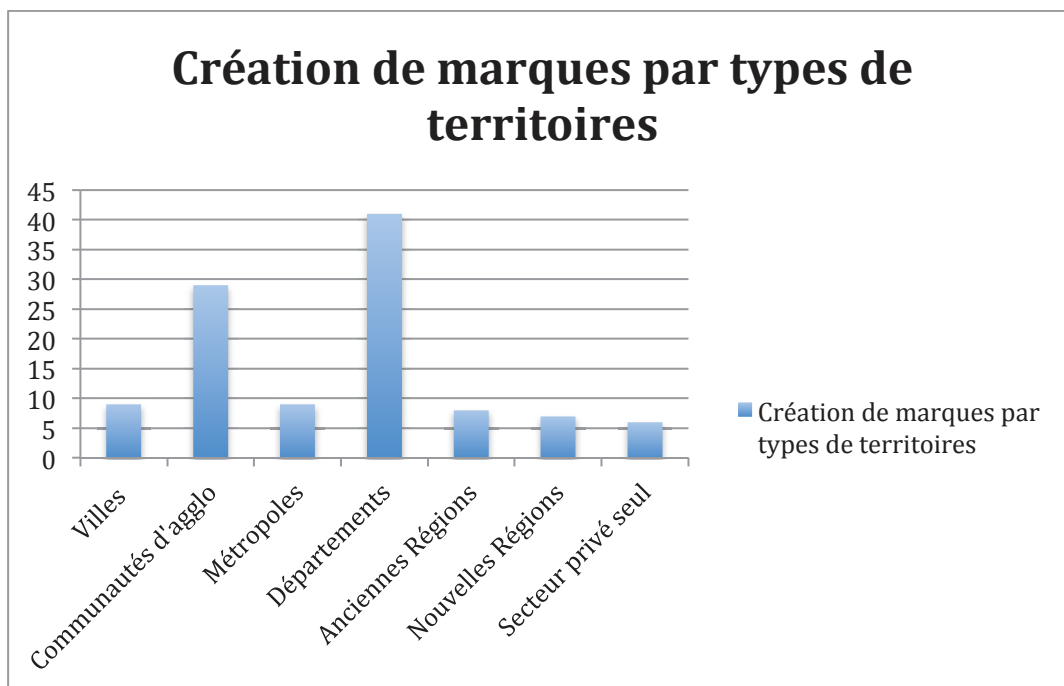
Nombre de créations de marques territoriales depuis 2003 en France métropolitaine

Grâce à ce glossaire et à une recherche des dates de création pour chacune des marques territoriales, j'ai pu retracer une courbe historique de la création de marques territoriales sur le territoire Français.

Le premier bilan est qu'il existe aujourd'hui 112 marques de territoires en France. 9 autres ont été créées, mais ont été abandonnées depuis. C'est un nombre important pour un phénomène somme toute assez récent, puisque la première marque territoriale en France date de 2003. Il s'agit de la démarche d'attractivité et de la marque *Invest In Reims*, mise en place par la ville de Reims. Par ailleurs, il semblait pertinent de faire le choix de subdiviser les types de marques entre les marques purement touristiques et les marques d'attractivités qui englobent tous les critères d'attractivité du territoire (y compris le tourisme). On remarque très vite que les territoires semblent préférer, de plus en plus, créer des marques d'attractivité transversales plutôt que des marques d'attractivité touristiques. Sur les marques recensées dans le glossaire, 40 sont des marques touristiques et 72 des marques d'attractivité transversales.

L'année charnière, en matière de développement des mises en marque des territoires, semble être l'année 2010. Rien n'indique clairement la ou les causes de cette augmentation. Mais nous pouvons supposer que la mise en œuvre de l'acte III de décentralisation, entériné par la loi du 10 décembre 2010, a un rôle moteur décisif dans cette nécessité des territoires à devenir plus compétitifs. C'est à cette époque que le débat territorial est revenu à l'agenda médiatique, provoquant de facto une recherche d'outils par les collectivités, capables d'augmenter la notoriété de leurs territoires. Par ailleurs, le creux de l'année 2013 s'explique très clairement par l'interdiction faite aux élus de procéder à des dépenses de communication excessives en période pré-électorale, 2013 étant l'année précédant l'élection municipale de 2014. Enfin il semble qu'un certain rythme se soit installé puisqu'on assiste à une création d'au moins 10 marques territoriales par an depuis 2010. Compte tenu de mon expérience récente en agence et ayant l'occasion d'avoir veillé les divers appels d'offres de collectivités en communication publique, ce rythme ne risque pas de baisser dans les prochaines années. De plus en plus de territoires souhaitent entamer des démarches de marketing territorial, y compris les plus petits !

2. L'appropriation des outils marketing par les territoires « relégués »



Nombre de créations par échelon territorial depuis 2003 en France métropolitaine

Nous pouvons aussi analyser qualitativement les chiffres tirés du glossaire. Il s'agit en effet de voir quel type de collectivité territoriale avait le plus créé de marques territoriales depuis son apparition en France métropolitaine. Tous les types de territoires Français ont participé à la création d'une marque depuis 2003. Partant sur une logique financière, il semblait prudent de soutenir que ce sont les collectivités ayant une plus grande capacité budgétaire qui pouvaient se permettre d'investir dans la création d'une marque d'attractivité ou touristique.

Contre toute attente, l'analyse contredit cet argument. Le département, pourtant qualifié de collectivité en désuétude, arrive en tête des collectivités qui procèdent à une démarche de mise en marque de leur territoire. Cette mesure est d'ailleurs contraire à la perception que peuvent avoir les collectivités promues dans le nouveau schéma territorial Français « Etat, Région, Intercommunalité ». On peut souvent le constater, comme me le disait le directeur de la communication de la marque *C'Chartres*, lorsqu'on l'interroge sur une possibilité de création de marque sur son territoire par le département d'Eure-et-Loir :

« Cela n'arrivera pas ! Les départements n'ont plus de marges de développement. Leurs compétences sont vestigiales, prises entre celles des régions et celles des métropoles ou des communautés d'agglomération »¹²

Face aux intercommunalités et aux régions, les départements semblent pourtant bien avoir choisi le marketing territorial comme acte de résistance et de promotion communicationnelle, même si l'on constate que les régions sont, elles aussi, de plus en plus conquises par ces démarches et utilisent l'outil marketing.

De plus, il est tout aussi important de noter la présence des villes et des intercommunalités dans ces démarches. On constate dans de nombreux cas, sûrement pour des considérations budgétaires, la formation d'un conglomérat par plusieurs villes ou plusieurs intercommunalités qui unissent leurs forces pour créer de nouveaux territoires porte-voix, via la création d'une marque d'attractivité. 90 marques furent créées par des territoires seuls, et 16 marques en conglomérat avec des territoires voisins. C'est ce qui s'est passé dans le cadre de la création de la démarche d'attractivité entreprise pour la création de la marque Sud Touraine active, ce que me confirmait Yohan Rappeneau lorsqu'il m'énonçait ceci :

¹² Entretien réalisé avec LEFEBVRE Stéphane, le 03/09/2018 à Chartres (Annexe 3)

« On a eu, en y rediscutant avec ces entreprises qu'on avait associé à l'événement, des retours positifs qui nous invitaient à continuer voire à aller encore plus loin dans notre démarche et à rassembler les forces économiques des quatre collectivités de façon à ce qu'on soit plus visibles et plus percutants dans le paysage économique départemental et régional. »¹³

Le même phénomène s'est produit pour de nombreuses marques que nous pouvons observer dans le glossaire¹⁴ : *Annecy Mountains* (3 intercommunalités), *Bourg Bresse la belle rencontre* (8 intercommunalités), *Biarritz-PaysBasque*, *Invest in Pau...* Il nous restera à définir d'où vient cette volonté d'alliance plus loin dans ce mémoire.

L'autre phénomène intéressant est la création de marques de territoire par des acteurs économiques ou associatifs locaux, sans collectivités locales pour accompagner la mise en place (6 territoires exactement : *Très Beaujolais*, *NPDC La créativallée*, *Choisir Savoie*, *Serre Chevalier Vallée Briançon*, *Val Thorens United* et *Orly Paris*).

On remarque donc que le marketing territorial a dépassé les frontières de taille et de budget toutes les collectivités sont conquises par ce nouvel outil communicationnel ! Il reste à se poser la question de la genèse de la volonté de mettre en œuvre une démarche de marketing territorial.

B. Les facteurs déclencheurs de la mise en marque

Pourquoi des territoires, où plutôt les acteurs qui les composent, décident-ils de se lancer dans une démarche de marketing territorial ? C'est une des premières questions qu'il nous faut se poser compte tenu du contexte. En effet, dans le cadre des coupes budgétaires généralisées dans toutes les collectivités locales et de baisse des dotations de l'Etat, il semble paradoxal de voir que ces démarches de marketing territorial, souvent coûteuses, sont en plein développement.

Nous devons donc nous atteler à comprendre quels sont les facteurs déclencheur qui provoquent la volonté de créer une marque territoriale. Les premiers éléments sont clairement ressortis lors des entretiens effectués dans le cadre de ce travail.

¹³ Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

¹⁴ Cf. Glossaire Annexe 4

1. Les exemples de réussites dans un univers concurrentiel

Le premier facteur déclencheur réside essentiellement dans les exemples de réussites en France ou à l'international. Maryline Pierres-Klein de l'agence Co-Managing l'a très clairement suggéré lors de notre entretien :

« Les bonnes pratiques sont très motivantes, en France et à l'international, pour déclencher l'initiative locale. D'autant qu'il y a une prise de conscience sur le fait que ce n'est plus une option, la concurrence entre territoires devenant de plus en plus rude et le marketing irriguant de plus en plus les pratiques publiques. »¹⁵

Ces bonnes pratiques et bonnes réussites sur certains territoires nationaux comme internationaux, incitent d'autres territoires à mettre en place une marque territoriale et une démarche marketing. Mais au delà de l'imitation d'exemples, la motivation résiderait surtout dans la prise de conscience, ou plutôt la recherche de solutions par les territoires pour faire face à une concurrence croissante et s'adapter à l'installation d'une dynamique du marketing public.

2. L'influence du secteur privé sur la sphère publique

Le deuxième facteur déclencheur est plus insidieux et a été révélé lors de mes différents entretiens et lors de la création de la marque d'attractivité de Tours Métropole durant mon stage. C'est l'immixtion des acteurs privés dans la sphère publique.

Au moment de la création de la marque Tours métropole avec Epiceum et CoManaging, Philippe Briand, président de cette métropole, avait un rôle prédominant dans la création de la démarche marketing, mais aussi dans la création visuelle de la marque. C'est lui qui a souhaité la construction d'une marque d'attractivité, et une grande majorité des étapes passaient par sa validation et sous son regard. Étant étonné de l'implication prédominante qu'il prenait dans la création de la marque, il

¹⁵ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

fallait en savoir plus sur son profil. Il se trouve que Philippe Briand n'est autre que le président fondateur de l'entreprise immobilière et de la marque *Citya*. C'est donc un élu, certes, mais aussi un chef d'entreprise qui connaît le marketing et qui souhaite appliquer cette logique à son territoire d'action.

Cette intuition est venue par l'observation de la construction de la marque et a totalement été confirmée par les divers entretiens conduits par la suite. L'exemple le plus flagrant réside dans le cadre de la construction de la marque *Sud Touraine active* par la communauté d'agglomération de Loches Sud Touraine, où Yohann Rapeneau, responsable du développement économique, me confiait ceci :

« Il y a quelques années, ça devait être en 2013/2014, il existait quatre collectivités de communes voisines qui avaient pour habitude de travailler ensemble sur un certain nombre de sujets « quotidiens » on va dire. A partir de là, nous avons décidé de nous rendre sous une bannière commune sur un salon dédié aux entreprises à Tours qui s'appelait à l'époque « Made in Touraine ». On a fait un stand commun et on a invité des entreprises des quatre collectivités pour mettre en avant notre territoire [...] Ce sont donc les entreprises qui ont provoqué un déclic et nous ont invités à ne pas rester sur une seule expérience qu'était ce salon des entreprises, pour aller plus loin. »¹⁶

La mise en marque ne résiderait donc pas seulement dans l'intuition d'élus qui comprendraient la nécessité de renforcer l'image de leur territoire dans un monde de plus en plus concurrentiel, mais aussi dans une forme de lobbying des entreprises locales et des acteurs du monde privé de manière générale. Pour *Sud Touraine active*, cette influence de promotion territoriale ne s'est d'ailleurs pas limitée à la création d'une marque et d'une campagne d'attractivité pour le sud de la Touraine. Cet encouragement des entreprises a en effet été à l'origine de la fusion de quatre collectivités de communes pour n'en créer plus qu'une (Collectivité d'agglomération Loches Sud Touraine), dans le but de peser plus sur le territoire départemental et régional. Cette influence a d'ailleurs été confirmée plus tard par Maryline Pierres-Klein de CoManaging lorsqu'elle disait ceci :

« Un des principaux facteurs de motivation que j'ai pu constater, outre cet effet d'entraînement lié à la concurrence de plus en plus rude à laquelle se livre les

¹⁶ Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

territoires, est lié à la motivation des entreprises. Souvent, elles font des appels du pied aux « édiles » ou aux collectivités, pour se lancer. Et bien entendu, l'initiative des services est également un des leviers possibles (les techniciens participent aux conférences, salons... en font de la pédagogie auprès de leurs élus pour mettre en place des telles stratégies qui sont très vertueuses en matière de synergies territoriales). »¹⁷

Confirmant que les « appels du pied » des entreprises aux élus est un facteur de motivation d'une création de marque territoriale, elle va même encore plus loin dans l'approche, en disant qu'au sein des collectivités, les agents jouent aussi un rôle prépondérant dans la motivation. Les entreprises, en les invitant à des salons et en leur montrant des exemples concrets de mise en marque chez leurs voisins, arrivent à instiller l'idée, et a fortiori à provoquer le développement de marques d'attractivité et de démarches de marketing territorial.

¹⁷ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

II. Les diverses méthodes de marketing territorial au service de l'attractivité des territoires

Comme un médecin qui recherche une maladie pour un de ses patients, la mise en marque des territoires et la stratégie marketing qui y est associée nécessite un diagnostic de fond (A.) qui est l'étape préalable afin de trouver un bon positionnement, une offre cohérente et une stratégie marketing et de communication à la marque (B.).

A. Le diagnostic territorial : Comprendre le territoire pour mieux le représenter

Étape essentielle avant la construction de la marque en tant que telle, le diagnostic identitaire a pour but de dresser un portrait du territoire à mettre en marque. La DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale), devenue aujourd'hui le CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires), définit ce diagnostic comme un « état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux. [...] Il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future »¹⁸. C'est donc à la fois un diagnostic quantitatif, qui vise à rassembler des données chiffrées sur le territoire qui permettront une comparaison plus « scientifique » et un diagnostic qualitatif beaucoup plus basé sur les médiations et les interactions factuelles entre les individus et les différentes organisations d'un territoire donné.

1. Définir le territoire d'action

La première étape fondamentale est de définir les frontières du territoire qu'il faut mettre en marque. Cette étape peut paraître simple, puisque le territoire à mettre en marque est en général défini administrativement : une ville a ses frontières, un département ou une région de même. Cependant, plusieurs territoires, et nous le

¹⁸ PRAGER Jean-Claude, « Méthode de diagnostic du système d'innovation dans les régions françaises », *Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)*, Paris, 2008

verrons plus tard, peuvent décider de partager une marque et donc les frontières administratives n'ont plus de sens dans ces cas précis.

Comme nous l'avons précisé en introduction, il y a des territoires fondés directement par l'Etat à frontières intangibles (départements, régions). Mais il y a aussi de nouveaux EPCI, qui se fondent d'eux-mêmes. Ce sont donc de nouveaux territoires qui, s'ils souhaitent se mettre en marque, doivent créer un nouveau récit.

2. S'appuyer sur les forces vives du territoire

La deuxième étape consiste à identifier les différents agents et parties prenantes en action sur le territoire. Le concept de parties prenantes nous vient initialement du marketing privé et fut transposé au secteur public.

En 1984, Edward Freeman a développé le concept de « stakeholders »¹⁹, où il critiquait le fait que seuls les propriétaires (« stockholders ») des entreprises étaient une cible prioritaire des opérations de marketing. Ainsi, il énonçait que d'autres groupes avaient un intérêt dans l'entreprise et qu'il fallait s'adresser à eux. Les clients sont dès lors devenus eux aussi des cibles prioritaires. John Bryson, s'inspirant de la théorie des « stakeholders » de Edward Freeman, parle des parties prenantes comme tous les individus qui peuvent revendiquer une attention, les ressources ou la production d'une organisation, ou qui sont affectés par la production du produit marketé. Si l'on applique cette définition au secteur public et au marketing territorial, une partie prenante désigne une personne, une organisation ou un groupe qui a un lien avec le territoire donné.

Ainsi dans les années 1980-1990, en plein développement de théories sur le marketing public, ce concept de parties prenantes s'est appliqué au secteur public et à la gouvernance territoriale. Certains auteurs estiment que les parties prenantes correspondent aux groupes d'individus qui ont une influence directe sur l'organisation future d'un organe public²⁰. D'autres intègrent aussi des groupes d'individus qui

¹⁹ PESQUEUX Yvon, « Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question », *Master*, France, 2017

²⁰ EMSHOFF J.R. & FREEMAN Edward, « Stakeholder Management », *Wharton Applied Research Center*, 1978

n'auront peut-être pas de pouvoir sur l'organe public, mais qui ont tout de même une présence significative sur le territoire.

Cette théorie de la partie prenante appliquée au marketing territorial désigne donc un « principe managérial dans lequel il est essentiel de penser en termes de clients et de marché »²¹. Les parties prenantes de ce « marché » territorial se définiraient comme « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production »²². Ces parties prenantes sont dès lors essentielles, puisqu'elles forment un réseau territorial sur lequel s'appuyer. La collectivité qui met en place sa marque territoriale doit donc animer ce réseau, souvent composé de chefs d'entreprises, de scientifiques d'horizons divers, de personnalités du monde artistique... afin de les faire participer à la création de la marque et d'en faire de futurs porte-voix.

3. Des méthodes quantitatives et qualitatives de diagnostic

La première chose à dire, c'est qu'il existe de multiples outils pour effectuer un diagnostic territorial. Il ne s'agira donc pas d'exposer toutes les méthodes dans le détail, mais simplement d'exposer les principales, pour la plupart complémentaires, dont celles utilisées par CoManaging pour la construction de la marque d'attractivité de Tours Métropole, effectuée dans le cadre de mon stage.

Pour la première méthode, il semble nécessaire de présenter ici la méthode développée par Vincent Gollain (Chef du service économie et marketing territorial de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile de France) de manière plus détaillée. Elle est en effet particulièrement intéressante en ce qu'elle cherche à mettre en valeur les avantages comparatifs d'un territoire afin de le distinguer vraiment des autres territoires et, a fortiori, de distinguer sa future marque territoriale des autres marques existantes. Elle est par ailleurs la plus complète et mobilise à la fois des critères

²¹ ESHUIS Jasper & all, « Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014, p. 153-174

²² EHLINGER Sylvie, PERRET Véronique. « La réussite des pôles de compétitivité : Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire », *Etats Généraux du Management*, Oct 2008, Paris

qualitatifs et quantitatifs. Cette terminologie et théorie des avantages comparatifs, initialement développée par Adam Smith dès 1776²³, montrait qu'un pays gagnait un avantage commercial et productif à se spécialiser dans le secteur d'activité pour lequel il était le plus productif et à abandonner les secteurs pour lesquels il l'était moins. Appliqué au marketing, un territoire aurait plutôt intérêt à communiquer sur un secteur d'activité pour lequel il est à la pointe, plutôt qu'à essayer de communiquer sur des secteurs peu existants et donc moins attirants.

Cette méthode communément appelée « CeriseRevait ® »²⁴ a pour but de construire une argumentation marketing véritablement différenciante et attractive par rapport aux autres territoires. Elle repose sur une analyse de l'offre du territoire étudié, la demande des entreprises et l'analyse des concurrents.

Dès lors, Vincent Gollain fait reposer le diagnostic sur des composantes et des critères clés de décisions de l'entreprise ou d'autres agents en lien avec le capital du territoire. Ces composantes reposent sur des caractéristiques différentes, à la fois immobiles (infrastructures), circulantes (investissements), naturelles (ressources présentes d'elles-mêmes), complexes (savoir-faire local), matérielles ou immatérielles (marques existantes, organisation des services publics...).

On aboutit ainsi à 19 composantes (13 + 6 optionnelles) analytiques :

| | |
|---|---|
| C | Capital Humain |
| E | Entreprises et acteurs leaders |
| R | Réseaux et points nodaux |
| I | Infrastructures / Immobilier |
| S | Services |
| E | Évènements professionnels |
| R | Recherche et Développement / Innovation |
| E | Entreprises secondaires (tissu éco, filières, secteurs) |
| V | Valeurs et identité du territoire |

²³ SMITH Adam, *La Richesse des nations*, 1976

²⁴ GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche de Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Territorial, Dossier d'experts, 2017

| | |
|---|---|
| A | Actions collectives structurantes |
| I | Image extérieure et marque territoriale |
| T | Technologies de l'Information et de la Communication |
| ® | Ressources naturelles et physiques / Villes clés / Patrimoine |
| Composantes optionnelles et complémentaires | |
| A | Marché local |
| I | Développement durable |
| M | Insécurité |
| A | Atmosphère / Ambiance |
| G | Gouvernance / Organisation des acteurs |
| E | Environnement |

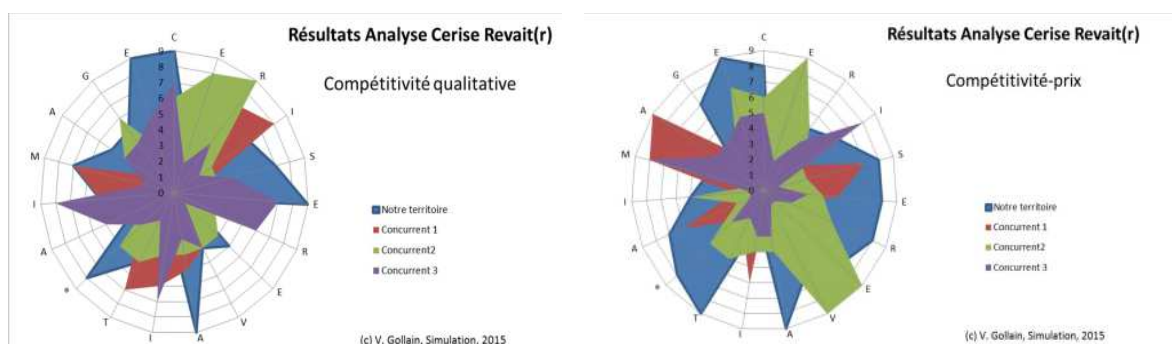
L'application de cette méthode nécessite de lourds préalables. D'abord la constitution d'une équipe projet à compétences complémentaires, capable d'avoir une analyse précise sur chaque sujet et du temps pour recueillir un maximum d'informations. Il s'agit donc d'aller beaucoup plus loin que le simple sujet de la communication et du marketing, pour mobiliser des compétences en urbanisme, en économie, en géographie et en histoire. Ensuite, comme précisé précédemment et comme toutes les autres méthodes, il faut bien réaliser les étapes préalables de délimitation de l'aire géographique du territoire à analyser et de mobilisation des parties prenantes du territoire. Enfin, il faut étudier l'environnement concurrentiel, c'est à dire des territoires semblables, qui serviront de comparaison pour analyser les avantages comparatifs de l'offre territoriale.

Une fois l'équipe projet constituée et ces préalables réalisés, la méthode Cerise Revait® comprend une méthode analytique des composantes, pour à la fois trouver les avantages comparatifs du territoire et en même temps construire l'argumentation marketing de son territoire (son « profil » territorial). Le champ quantitatif passe par deux notations pour chaque critère : une note pour la compétitivité prix du critère et une note qualitative du critère. Le champ qualitatif passe par la construction d'une matrice SWOT (Forces, faiblesses, opportunités, menaces) ou l'utilisation du modèle EMOFF (Enjeux, menaces, opportunités, forces, faiblesses).

Il faut appliquer ces deux analyses quantitatives et qualitatives à son territoire, mais aussi aux territoires des concurrents.

On abouti ainsi à un tableau synthétique avec la matrice SWOT et les notes pour le territoire, ainsi que deux cartographies qui nous permettent de dégager les avantages comparatifs du territoire par rapport à ses concurrents :

| | C | E | R | I | S | E | R | E | V | A | I | T | ® | Autres critères |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| S | | | | | | | | | | | | | | |
| W | | | | | | | | | | | | | | |
| O | | | | | | | | | | | | | | |
| T | | | | | | | | | | | | | | |
| Note qualitative | | | | | | | | | | | | | | |
| Note compétitivité prix | | | | | | | | | | | | | | |



Cartographies d'analyses de comparaison avec un territoire similaire, de la compétitivité qualitative et de la compétitivité prix, par application de la méthode Cerise Revait ®

Ces cartographies permettent de voir au premier coup d'œil sur quels champs le territoire analysé est le plus compétitif et oriente ainsi la stratégie marketing à venir. Si le territoire analysé n'est compétitif sur aucun des champs par rapport aux autres territoires concurrents, c'est que le territoire avec lequel la comparaison a eu lieu est trop compétitif, et il faut alors reprendre l'analyse au départ en comparant son territoire avec un autre territoire de même force et de même capacité.

Cette méthode Cerise Revait ® est sans cesse enrichie par son créateur Vincent Gollain, sur la base des retours de terrains. Elle présente ainsi plusieurs avantages :

- C'est une méthode mise à jour et créée exclusivement pour le Marketing territorial. C'est la plus institutionnalisée et organisée.
- Elle permet de décrypter l'argumentation et la compétitivité des offres territoriales des concurrents.
- Elle permet d'identifier les avantages comparatifs du territoire travaillé, en dressant son profil.
- Elle permet de tracer les éléments prioritaires de la future stratégie marketing de la marque.

Cependant, il est possible d'utiliser bien d'autres méthodes et de s'appuyer sur nombre d'indicateurs d'analyse territoriale existants²⁵.

On peut tout d'abord diagnostiquer le territoire via les services fournis aux publics en se plaçant dans une optique de services rendus aux publics (services marchands et non marchands rendus par des agents publics ou privés), donc sur l'offre, les besoins et le fonctionnement des services proposés par un territoire. L'autre point intéressant de cette méthode est qu'elle permet de mettre en lumière d'éventuels déséquilibres économiques et sociaux sur des zones infra-territoriales du territoire analysé.

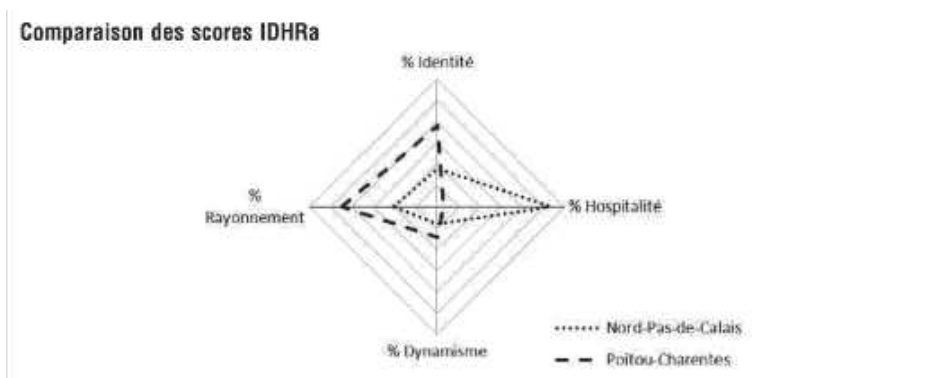
Trois approches sont dès lors possibles afin de confronter l'offre territoriale existante aux attentes des publics :

- L'approche du « bouquet » qui consiste à évaluer les prestations proposées aux publics en se mettant dans la peau d'un usager du service.
- L'approche par « type d'opérateurs », qui consiste à sélectionner trois sortes d'organismes qui participent aux services aux publics sur le territoire, à savoir les services fournis par les opérateurs nationaux (EDF, La Poste...), les services publics fournis par l'Etat (éducation, santé...) et tout autre opérateur public ou privé de proximité. Cette approche invite aussi à analyser les liens et les partenariats existants entre ces opérateurs.
- L'approche par la « stratégie territoriale » qui vise à se concentrer sur les axes politiques prioritaires définis par les élus afin de construire le diagnostic.

On peut ensuite se baser sur les images affectives, cognitives, évaluatives et comportementales perçues par les habitants et les publics à attirer sur le territoire.

²⁵ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014 p.61-81

C'est ce que permet le score IDHRa qui évalue le « Capital territoire », c'est à dire, selon Camille Chamard « l'effet différentiel de la connaissance d'un lieu de vie sur la préférence de l'utilisateur pour une offre territoriale élaborée et mise en œuvre par les praticiens sous l'impulsion des élus » de la collectivité territoriale analysée. Basés sur la récolte de verbatims des publics, ils sont ensuite répartis parmi quatre thèmes : L'identité (Paysage, géographie, faune, flore), le dynamisme (culture & traditions, loisirs, sports, évènements), l'hospitalité (qualité de vie, transport, caractéristiques des habitants, démographie, climat) et le rayonnement (économie, gastronomie, personnalités locales). Les remarques positives sont ensuite transformées en pourcentage, afin d'établir des scores pour ces quatre thématiques. Cela permet de former une cartographie, qui peut être comparée à celles d'autres territoires de taille similaire, ou être analysée sous forme barométrique via le recueil de données périodiques. Ce score IDHRa se rapproche de la méthode CeriseRevait®, à la différence que le score se base sur des perceptions et non sur des analyses de fond.



Exemple d'une cartographie d'expressivité via le score IDHRa

Enfin il existe des méthodes de diagnostic plus « transversales », qui sont souvent plus techniques et très compliquées à appliquer. La plus connue demeure l'approche par les modèles spatiaux développée par Sylvie Lardon et Vincent Piveteau²⁶. Ce modèle de diagnostic graphique vise à représenter les dynamiques principales du territoire, les hiérarchies infra-territoriales au sein d'un territoire, les interactions du territoire et ses évolutions au cours du temps, le tout en 7 principes organisateurs et quatre registres présentés ci-dessous :

²⁶ LARDON Sylvie et PIVETEAU Vincent, « Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux », *Géocarrefour*, 2005, p.75-90

Les sept principes organisateurs



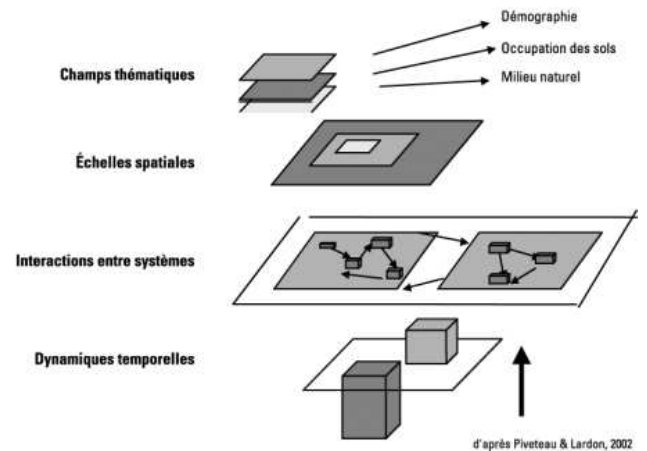
Polarisation :
Quelles sont les interactions entre les lieux ?
Quel rayonnement ?

Flux :
Quelles sont les circulations préférentielles ?
Quelles sont les dissymétries ?

Transformation :
Comment ça bouge ?

d'après Piveteau & Lardon, 2002

Les quatre registres de l'analyse



d'après Piveteau & Lardon, 2002

Ces principes organisateurs et registres d'analyse suivent une méthode d'application qui comporte 7 étapes :

| | |
|---------|---|
| Étape 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre le territoire - Formuler une problématique vis-à-vis de la commande. - Créer un chorème modèle (cartographie schématisée) du territoire. |
| Étape 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Récolter des « données froides » d'analyse (chiffres, statistiques...) - Rassembler les études cartographiées des structures et des dynamiques territoriales. - Représenter les structures et dynamiques dans un chorème de façon thématisée. |
| Étape 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Récolter des « données tièdes » (iconographie, supports de communication existants et données réglementaires). - Traduire ces informations dans un chorème. |
| Étape 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Récolter des « données chaudes » (verbatim et croquis d'acteurs territoriaux). - Traduire ces informations dans un chorème. |
| Étape 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Confronter toutes les informations afin de dégager les projets, les logiques d'organisation, les enjeux et |

| | |
|---------|---|
| | <p>les dynamiques en jeu sur le territoire.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traduire ces informations dans un chorème. |
| Étape 6 | <ul style="list-style-type: none"> - Construire des scénarios d'évolution. - Mettre en valeur les enjeux et dynamiques importantes. - Les traduire dans un chorème. |
| Étape 7 | <ul style="list-style-type: none"> - Restituer aux clients le diagnostic final. - Présenter chaque chorème. - Créer un débat sur les résultats pour hiérarchiser les enjeux prioritaires et les actions à accomplir. |

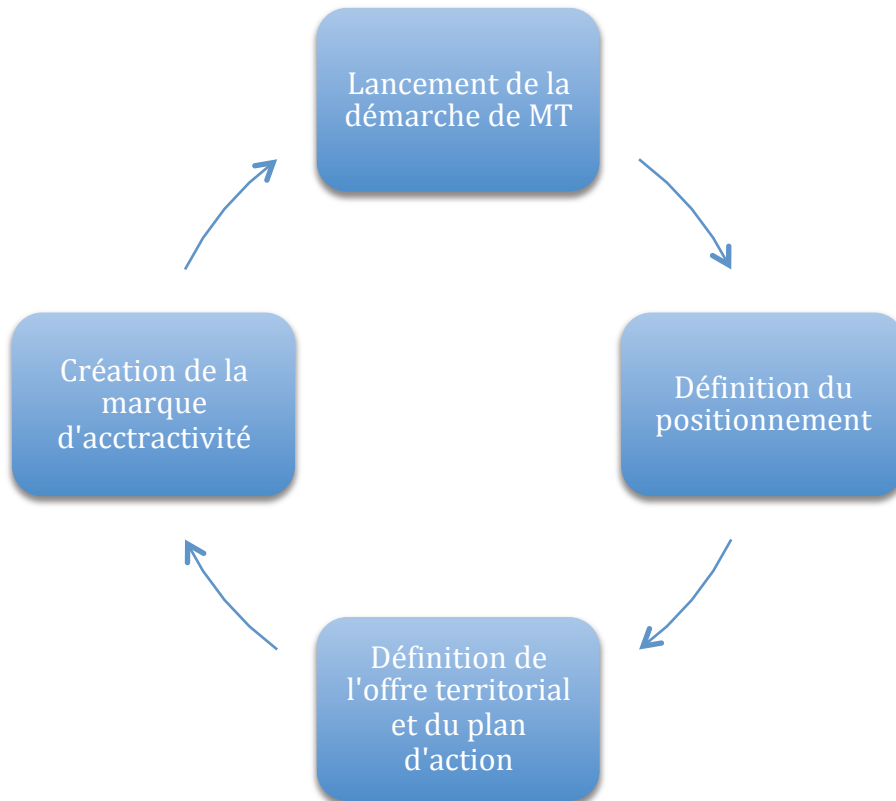
Ce modèle, pensé comme un moment de construction d'une vision commune de territoire est basée sur la participation des acteurs territoriaux, tout comme la méthode « Cerise Revait ® ». Elle a pour originalité d'être une méthode plus figurative et géographique.

Les autres méthodes transversales reposent sur l'utilisation de données d'organismes connus. Les données de l'INSEE par exemple, qui recense des chiffres sur les activités de production locale et de revenus locaux, permettant de trouver les leviers de développement. Il y a aussi des classements et des baromètres qui permettent d'évaluer des enjeux territoriaux (Baromètre de l'attractivité territoriale d'Ernst & Young, le classement de l'Agence française pour les Investissements internationaux ou encore le Global Investment Monitor de KPMG).

Mais toutes ces méthodes ne servent au final qu'un seul but : partir sur de bonnes bases pour tracer le sillon d'une stratégie marketing d'attractivité au service du territoire.

B. Créer la stratégie de communication et d'attractivité de la marque territoire

Suite à cette phase de diagnostic, il s'agit d'ancrer celui-ci dans une démarche de positionnement et de stratégie marketing. On peut définir les étapes précédant la création de la marque de manière simplifiée comme suit :



1. Positionner son territoire dans le cadre concurrentiel

Le diagnostic territorial permet de positionner son territoire vis-à-vis des concurrents, mais aussi de définir sa typologie. Un territoire peut avoir des avantages sur des sujets et des inconvénients sur d'autres. Cela le place dans une catégorie qui oriente nécessairement son positionnement de marque, les outils et la communication de marque qui suivra. À ce titre, Camille Chamard, maître de conférences en Sciences de gestion, propose une grille d'analyse basée sur des documents du Centre de ressources du développement territorial. Le positionnement en marketing territorial se

base à la fois sur la mobilisation de ses ressources présentes, mais aussi sur la capacité à capter des ressources externes à son territoire²⁷. On obtient dès lors le tableau qui suit :

| Capacité à capter des ressources de revenus externes | Capacité à faire circuler les ressources de son propre territoire | Typologie de territoire |
|--|---|---|
| + | + | Territoires touristiques |
| + | - | Zones périurbaines et territoires ruraux attractifs |
| - | - | Territoires à faible attractivité et territoires productifs (industriels) |
| - | + | Territoires en situation d'autarcie |

Selon la typologie dans laquelle on se trouve, on peut ainsi adapter une stratégie en conséquence. Pour les territoires touristiques, ils sont historiquement fortifiés et il faut construire un discours d'ancrage local pour mobiliser l'emploi sur le territoire. Pour les zones périurbaines et les territoires ruraux attractifs, il faut ancrer son discours sur le faible coût du foncier, les emplois attractifs (pour leur temps de travail réduit par rapport aux métropoles par exemple) et la possibilité d'un cadre de vie plus calme. Pour les territoires en situation d'autarcie (ce qui est rare), la construction d'un discours « localiste » peut séduire un certain public en recherche de calme et de paysages ruraux. Enfin, pour les territoires faiblement attractifs, la donne est plus compliquée, puisqu'il faut passer outre certains handicaps structurels. C'est là que la communication marketing a un rôle à jouer : majorer l'image du territoire. Il faut cependant garder en tête le fait de ne pas pousser cette majoration trop au-delà du

²⁷ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014, p.100

niveau typologique réel du territoire, puisque cela rendrait la démarche marketing inefficace²⁸.

Le positionnement territorial est donc une étape importante, puisqu'il s'agit en une phrase, voire en un mot, d'exprimer le sentiment que devraient ressentir les publics, c'est à dire l'image de marque, vis-à-vis du territoire mis en marque. C'est le point référentiel de toute stratégie de marketing territorial, puisque tout ce qui suit, de la création graphique aux messages jusqu'au plan d'action de communication de la marque devra s'y référer. D'ailleurs, ce positionnement référentiel est parfois caché, parfois visible via une *baseline* dans le bloc marque. Cependant l'important n'est pas sa visibilité graphique, mais bien sa connaissance par ceux qui conçoivent la marque et sa compréhension par les récepteurs du message.

Selon Marc Proulx et Dominic Tremblay, professeurs et chercheurs à l'université du Québec, le positionnement peut être de trois types :²⁹

- Un positionnement basé sur des arguments économiques.
- Un positionnement basé sur des arguments géographiques.
- Un positionnement basé sur les ressources humaines et les infrastructures.

Camille Chamard rajoute plusieurs conditions pour que le positionnement soit le plus pertinent possible³⁰ :

- Il faut que celui-ci soit simple pour être mémorisé et compris par tous.
- Attractif pour faire venir de nouveaux publics sur son territoire (but principal de la démarche de marketing territorial).
- Crédible, pour que le positionnement corresponde à la réalité et ne soit pas dans la sur-promesse.
- Viable, pour permettre l'amélioration de la compétitivité territoriale.
- Pérenne et durable, car le positionnement doit être un pilier qui correspond à un temps de long terme.

²⁸ Cf p.28

²⁹ PROULX Marc-Urbain & TREMBLAY Dominic, « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie, société*, 2006, p. 239-256

³⁰ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014, p.105

Focus : Quel positionnement pour la marque de Tours métropole ?

Le portrait identitaire et le diagnostic piloté par CoManaging a donné lieu à une production de valeurs, d'un positionnement et d'une offre ambitieuse. Le territoire de Tours Métropole - qui a gagné ce statut métropolitain depuis 2017 - est au cœur de la Région Centre-Val-de-Loire et est en concurrence avec Orléans. Ce territoire dispose de richesses historiques et patrimoniales (Châteaux...), de richesses naturelles (La Loire, les vignobles...) mais aussi de richesses technologiques et culturelles (Pôle universitaire, MAME...).

Des valeurs ont ainsi été identifiées autour de ces adjectifs : L'authenticité, l'humanisme, l'hospitalité, le partage, l'harmonie, l'écoute et le « bien vivre ».

Dès lors le positionnement devait traduire cet « art de l'accueil » dans un territoire dynamique. Il a donc été choisi de positionner le territoire avec cette phrase : « L'hospitalité en grand ! ».

Pour reprendre ce positionnement et traduire cette hospitalité, Epiceum a eu comme première proposition de marque « Tours, tous les possibles ». Cependant la démarche s'étant agrandie à d'autres territoires depuis, la marque évoluera vers un autre nom, sûrement axé sur la Touraine, une fois que la phase de concertation avec les partenaires sera terminée.

Ainsi, d'après les premiers retours, la démarche d'attractivité compterait aujourd'hui 4 axes opérationnels stratégiques et 52 actions de communication. Les 4 axes stratégiques sont :

- Attirer, accueillir et connecter les entreprises
- Attirer et accompagner les apprenants
- Faire des talents du territoire une aubaine pour l'attractivité
- Créer le goût d'innover et d'entreprendre

2. Définir l'offre du territoire et le plan d'action marketing

a. Définir son offre territoriale, l'action primordiale avant communication

L'offre territoriale désigne tous les éléments de discours et les éléments factuels que le territoire peut promettre aux divers publics. Là encore, c'est Camille Charmard qui a théorisé les différentes offres possibles, qu'il distingue entre les offres territoriales tangibles et les offres territoriales intangibles³¹.

L'offre territoriale tangible désigne les compétences et les intentions réalisables sur un territoire donné. Elle représente donc toutes les compétences dévolues à la collectivité territoriale par la loi et créatrice de la marque, toutes les actions volontaires de cette collectivité menées hors-champ de ses compétences légalement attribuées (du moment que ce n'est pas seulement de la communication et que la collectivité est sûre qu'elle pourra produire une action concrète), mais aussi toutes les actions qui peuvent être menées par les acteurs privés du territoire.

L'offre territoriale intangible désigne, quant à elle, les caractéristiques naturelles, immuables et intrinsèques du territoire. Ce sont ses caractéristiques géographiques, son climat, son histoire ou encore son patrimoine. On peut aussi intégrer dans cette offre les possibles externalités négatives que pourraient provoquer la démarche de mise en marque, à savoir des contestations. C'est la partie communication de crise de la construction de la marque : Il faut se préparer et prévoir³² les externalités négatives qui surviendront possiblement, ce qui ne devrait pas arriver si la marque a été conçue en incluant un maximum d'agents du territoire dans la démarche.

Afin de rendre cette offre la plus claire possible, il peut être judicieux de classer chaque offre par public visé, par compétence et par objectif stratégique :

| Offre proposée | Public | Compétence utilisée | Objectif stratégique visé |
|----------------|--------|---------------------|---------------------------|
| Offre X | | | |

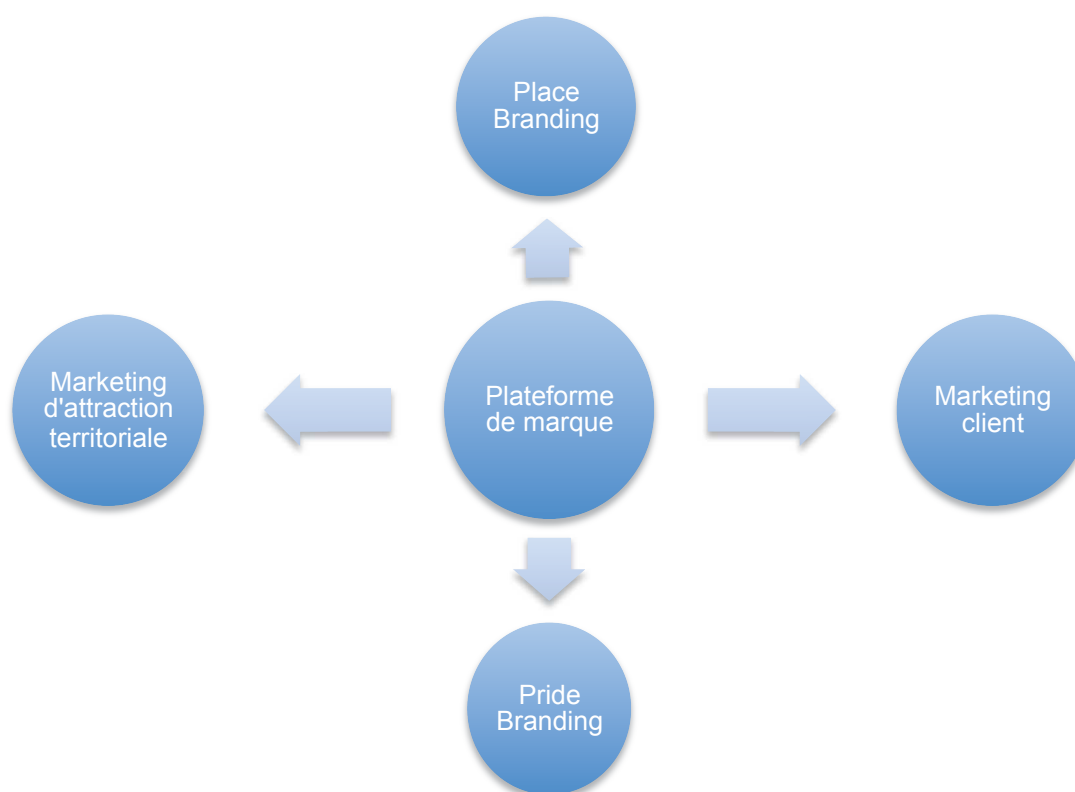
³¹ Ibid, p.117

³² FOUCAULT Guillaume, *La communication de crise*, Télémaques, 2017

Une fois ces actions réalisées, il faut se lancer dans la promotion de l'offre via un plan d'actions de communication marketing.

b. Promouvoir son offre territoriale

Une fois son offre définie, il faut la promouvoir. Un certain nombre d'actions peuvent donc être mises en place afin de voir cette offre relayée le plus possible auprès des publics cibles. Cela comporte des campagnes et actions de communication, mais surtout le sujet qui nous intéresse : la création d'une marque territoriale. Vincent Gollain, directeur du département économie et marketing de l'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France a développé à ce titre une « partition »³³, qui est le « marketing opérationnel » du marketing territorial, que l'on peut résumer via ce schéma :



³³ GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche de Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Territorial, Dossier d'experts, 2017

Tout d'abord, le *place branding* correspond à tous les éléments qui permettent de différencier le territoire sur lequel on agit. Pour un produit, on parlerait de *content marketing* ou de marketing de contenu. Le but est ainsi d'offrir des images du territoire au public ou bien de déconstruire des images préconçues, en utilisant ses qualités intrinsèques, afin d'arriver à une représentation mentale du territoire qui est souhaité la personne qui a mis en route la démarche. Le but est ainsi de rapprocher l'identité de marque construite de l'image de marque qui devrait être présente dans l'esprit du public cible.



Exemple de *place branding* via une campagne print dans le métro parisien : « Tours l'inattendue », campagne d'attractivité touristique effectuée par l'office du tourisme Tours Val de Loire (Indre-et-Loire)

Le *place Branding* emprunte d'ailleurs beaucoup au marketing touristique et expérientiel. Le marketing touristique désigne la possibilité « commercialiser » un territoire. Selon Isabelle Frochot et Patrick Légohérel, il désigne : « un territoire qui est commercialisé comme une entité touristique auprès de marchés multiples, domestiques comme internationaux »³⁴.

³⁴ FROCHOT Isabelle & LÉGOHÉREL Patrick, *Marketing du tourisme*, Dunod, 2014

Dans la même lignée, il est possible de faire appel au marketing expérientiel, ce que Patrick Hetzel définit comme « vécu expérientiel »³⁵. Joël Gayet précise cela en disant que c'est un marketing « lié à l'image, au ludique et à la personnalisation »³⁶. Il s'agit donc de capitaliser sur l'expérience vécue par les publics et donc de promouvoir des événements locaux et des activités locales qui donneront envie aux différents publics de revenir sur ce territoire, pour voyager ou s'y installer. C'est une théâtralisation émotionnelle du territoire au service de son attractivité.

L'exemple du nom de la campagne touristique de l'office de Tourisme de Tours l'illustre d'ailleurs parfaitement : la recherche de « l'inattendue ». Dans ce cadre, la marque devient un fabricant de l'imaginaire du territoire, elle vise à purifier l'image d'un territoire et à rendre claire sa vocation. C'est effectivement ce qu'énonce Sophie Corbillé en s'appuyant sur la thèse de Roland Barthes sur les « modes de signification »³⁷, estimant que la marque territoriale est devenue un mythe offrant aux publics « à offrir une vision partagée, un sens commun »³⁸ via un récit construit par les professionnels de la communication.

Ensuite, le *pride branding* est un marketing de mobilisation. Le but ici est d'impliquer les acteurs territoriaux. Le plus souvent, une démarche d'attractivité comprend la création d'un club de partenaires ou d'ambassadeurs. L'intérêt est de promouvoir les réussites individuelles et les réussites entrepreneuriales ou associatives du territoire. Le plus souvent sont mis en avant les « VIP », y compris ceux qui se sont installés récemment sur le territoire. En valorisant les réussites locales, le *pride branding* cherche donc à attirer de nouveaux talents et a fortiori de nouvelles richesses à promouvoir.

³⁵ HETZEL Patrick, *Planète Conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, 2002

³⁶ GAYET Joël, *Le nouveau marketing territorial*, Corps & Ame éditions, 2017, p.523

³⁷ BARTHES Roland, *Mythologies*, Seuil, 1957

³⁸ CORBILLÉ Sophie, « Les marques territoriales », *Communication*, 2013



Exemple de *pride branding* : la mise en avant d'ambassadeurs VIP qui ont réussi localement et nationalement³⁹

Enfin, le *marketing d'attraction territoriale* correspond au marketing de l'offre territoriale. Il est à mon avis, même si Vincent Gollain les distingue, fortement associé au *marketing client*, qui consiste à segmenter l'offre afin qu'elle soit la plus ciblée possible et donc la plus concurrentielle possible vis-à-vis des autres territoires. Ce marketing d'attractivité consiste à mettre en valeur les éléments de l'offre du territoire en matière de tourisme, de logement, d'études supérieures... Il faut donc mettre en avant les qualités construites et les services qui peuvent être fournis sur le territoire. De nombreux sites de marques ou de démarches d'attractivité territoriales insistent sur les politiques publiques locales valorisables. Ce marketing d'attractivité emprunte d'ailleurs beaucoup au marketing des services, au marketing BtoB et au marketing social. Le marketing des services concerne les acteurs publics mais aussi privés, qu'il faut intégrer à la démarche de marketing territorial. Les services comportent des caractéristiques complexes qu'il convient de définir. C'est ce qu'ont décrit Jacques Lendrevie et Julien Lévy dans leur ouvrage⁴⁰ : les services sont intangibles et immatériels, ne sont pas stockables, incluent le bénéficiaire dans sa production, nécessitent un contact direct avec l'utilisateur et ont une qualité inconstante qui varie dans le temps.

³⁹ Site de la marque et de la démarche d'attractivité C'Chartres, www.c-chartres.fr

⁴⁰ LENDREVIE Jacques et LÉVY Julien, *Théories et nouvelles pratiques du Marketing (Mercator)*, Dunod, 2013

Ces caractéristiques pour le moins compliquées dans le cadre concurrentiel des territoires rendent la communication d'attractivité difficile et il faut innover et organiser un service d'accueil pour que ceux-ci soient offerts dans les meilleures conditions.

Le marketing *BtoB* rentre aussi dans ce champ de l'offre, puisque la collectivité qui crée cette démarche marketing se retrouve tantôt dans le rôle de fournisseur de service, tantôt dans le rôle de client. Ce lien avec les entreprises doit donc être au cœur de l'action marketing du territoire afin de les mobiliser au mieux et d'apporter une plus value à l'offre proposée face à la concurrence.

Le *marketing social*, quant à lui est défini par Philip Kotler comme la « promotion d'une cause d'intérêt général »⁴¹. Cela consiste pour une collectivité à adopter une communication comportementale ou une communication de valeurs. Dans une démarche marketing, cela peut être utile afin de marquer dans le marbre des valeurs collectives associées au territoire, d'autant plus dans un projet partagé.

The image shows a screenshot of the website 'SUDTOURAINACTIVE'. The header features the logo 'SUDTOURAINACTIVE' with the tagline 'La campagne qui [vous] bouge !'. Navigation links include 'DUI SOMMES-NOUS?', 'AGENDA ÉCONOMIQUE', 'REVUE DE PRESSE', and 'CONTACTEZ-NOUS!' with a phone number '02 47 91 93 93'. Below the header are four colored navigation buttons: 'ENTREPRENDRE' (red), 'VIVRE' (teal), 'TRAVAILLER' (purple), and 'LE WEBZINE' (orange). A sidebar on the left lists various topics under 'Paroles d'entrepreneurs'. The main content area is titled 'Entreprendre en Sud Touraine' and features three large image tiles with red headers: 'PAROLES D'ENTREPRENEURS' (showing a man in a suit), 'S'IMPLANTER EN SUD TOURAIN' (showing a modern building), and 'FINANCER VOTRE PROJET' (showing a construction worker).

Exemple du site de la démarche d'attractivité « Sud Touraine active ». A la croisée d'un marketing *BtoB* et d'un marketing serviciel, le territoire est rendu attractif via un discours « business friendly ».⁴²

⁴¹ KOTLER Philip & alii, *Marketing management*, Pearson, 2009

⁴² Site de la démarche d'attractivité de la collectivité de commune de Loches-SudTouraine « Sud Touraine Active », www.sudtouraineactive.com

De manière plus générale, ces dimensions du marketing territorial s'articulent autour d'une plateforme de marque. C'est une mise en cohérence qui comprend en général sept éléments clés selon Vincent Gollain⁴³ :

| |
|---|
| La mission de la politique de la marque |
| La vision de la stratégie à moyen et long terme |
| Les valeurs défendues |
| La personnalité |
| La promesse |
| Les contraintes |
| L'expression graphique (le plus souvent exprimé par la marque d'attractivité) |

Ce sont en général des éléments que l'on retrouve dans le code de marque lorsqu'est construite une marque territoire partagée. Nous aurons l'occasion d'en discuter plus tard dans notre exposé.

**c. La mise en œuvre de la stratégie d'attractivité :
le « marketing mix »**

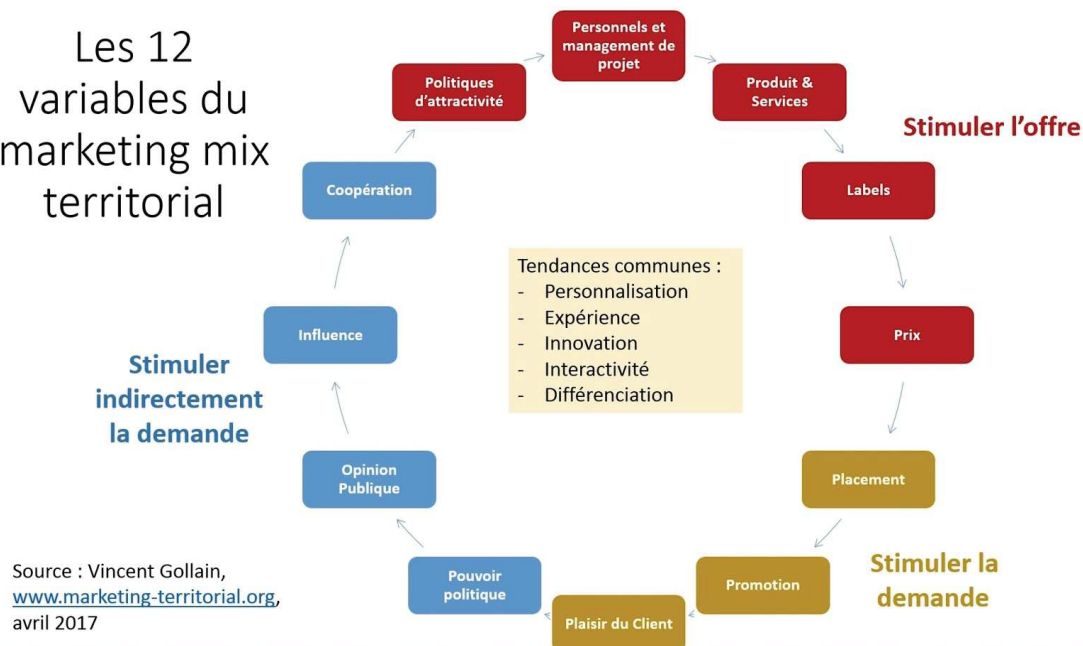
Après la définition de ces éléments stratégiques, vient le moment de l'action. Le marketing territorial comprend tellement de catégories d'offres et concerne tellement de domaines d'intervention, qu'il lui faut exploiter de nombreuses techniques.

Dans le marketing des entreprises, on appelle cela le « marketing mix ». Initialement, le marketing d'entreprise dispose de 4 catégories d'actions possibles depuis la théorie des « 4P » de Kotler⁴⁴ : prix, produit, placement et promotion. Ces catégories sont composées de 4, 7 voire plus de composantes selon les différents théoriciens du marketing d'entreprise. Mais pour les territoires, les professionnels ont adapté ce marketing mix au marketing territorial.

⁴³ GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche de Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Territorial, Dossier d'experts, 2017, p.215

⁴⁴ KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, *Le marketing mix du distributeur - Marketing Management*, Publi-Union (8^e édition), 1994, p. 542-548

Les 12 variables du marketing mix territorial



Les 12 caractéristiques d'actions du marketing mix pour le marketing territorial sur le site de l'expert Vincent Gollain⁴⁵.

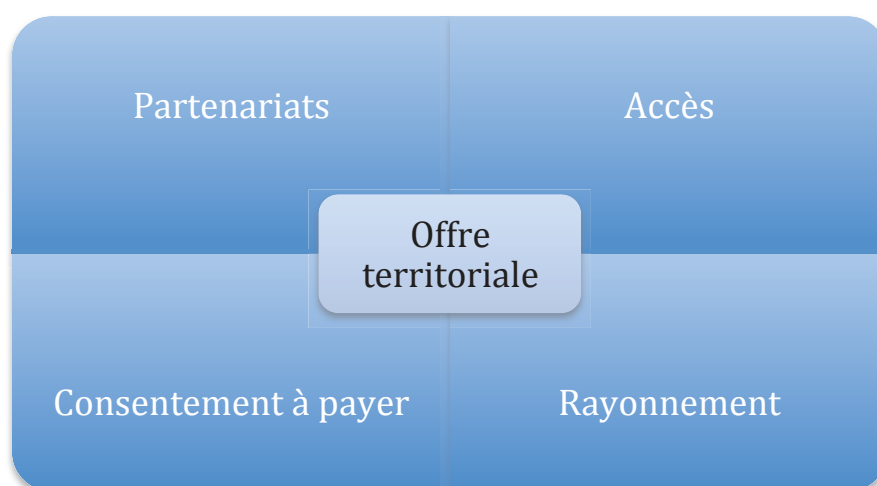
Vincent Gollain identifie 12 variables à user pour chacune des quatre dimensions marketing que nous avons évoquées ci-dessus. Cela formera un plan d'action final qui repose sur différentes phases. Pour détailler chacune d'entre-elles :

- Les actions politiques et sur le personnel visent à bien organiser la mise en œuvre de l'offre territoriale communiquée aux publics.
- Les actions de produits et services, visent à mettre en valeur les avantages comparatifs du territoire afin de vraiment le différencier des autres concurrents.
- L'action de labélisation consiste à faire figurer l'identité graphique de la démarche, le plus souvent la marque déclinée sur les supports de communication, voire les bâtiments des partenaires.
- L'action sur le prix est là encore orientée dans une optique compétitive : faire comprendre aux différents publics les avantages financiers qu'ils auront en investissant sur le territoire.
- L'action de promotion consiste à faire de la communication territoriale (événementiel, relations presse, parrainage, publicité...).

⁴⁵ Site « Marketing territorial » de Vincent Gollain : <http://www.marketing-territorial.org/article-20401432.html>

- L'action de placement vise à adapter l'offre par secteurs d'activités (réseaux, prospection commerciale...).
- L'action de pouvoir politique et d'opinion, vise à mobiliser les acteurs politiques du territoire à se mobiliser au maximum, ce qui n'est pas compliqué puisqu'ils sont souvent à l'origine de telles démarches, ainsi que les mouvements d'opinions comme les associations.
- Les actions sur le « plaisir du client » et d'influence, visent à la fidélisation de tous ceux qui mettent un pied sur le territoire, afin de les faire revenir ou de provoquer une installation. Cela peut aussi passer par des prescripteurs qui sont souvent les atouts du territoire.
- Enfin, les actions de coopération locale et en faveur de l'attractivité visent à mobiliser tous les acteurs locaux, dans une dynamique participative. Cela peut s'interpréter par la création d'incubateurs d'entreprises, de construction de services communs (comme ce fut le cas au moment de la création de Sud Touraine active⁴⁶).

Camille Chamard relève cependant, et à raison, que ces propositions de marketing mix adaptées au marketing d'entreprise sont peu transposables à certains aspects du marketing territorial, comme « en matière de logements et résidences ou d'agrément paysager par exemple »⁴⁷. Il a donc dans son ouvrage proposé une autre forme de marketing mix, plus adapté au « produit territoire », qu'il appelle « PARC »⁴⁸ :



⁴⁶ Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

⁴⁷ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014, p.125

⁴⁸ Ibid, p.126

Dès lors, l'offre territoriale (au centre) regroupe les 4 dimensions initiales du marketing territorial, c'est à dire tous les produits et services du territoire, ainsi que ses atouts matériels et immatériels. L'accès regroupe, elle, toutes les actions qui permettent aux publics d'accéder à l'offre promise. Le consentement à payer représente ce que le public est prêt à payer pour accéder aux services, ce qui est particulièrement important en situation concurrentielle. Le rayonnement expose toutes les activités qui ont pour but de renforcer le sentiment d'appartenance des personnes qui résident sur le territoire mais aussi celles qui permettent à l'offre de s'exporter. Enfin, le partenariat vise à inclure un maximum d'acteurs possibles dans la défense de l'offre territoriale et de la démarche d'attractivité.

Cette offre peut ensuite se décliner par publics, par objectifs stratégiques, mais aussi par zones géographiques segmentées en fonction des disparités économiques et sociales du territoire sur lequel on cherche à développer la démarche d'attractivité.

La profusion quantitative des marques s'explique donc bien par l'immixtion d'une concurrence de plus en plus exacerbée et par l'influence de techniques marketing du secteur privé, voire du secteur privé lui-même, sur le secteur public et ces agents. Cela valide donc parfaitement notre première hypothèse. Les communicants publics et les élus usent ainsi de ces nouvelles méthodes de marketing territorial, diverses et en plein développement, dans le but de défendre leurs territoires et leurs hospitalités. Ces méthodes essayent aussi de retenir les publics présents du territoire. Cette forme de protectionnisme communicationnel dans une situation de forte concurrence doit donc nécessairement créer des tensions entre les territoires et les élus qui les composent. C'est ce que la deuxième partie de ce mémoire va s'atteler à décrire, en essayant de proposer des solutions déjà pratiquées par certains acteurs du marketing territorial, afin d'éviter les tensions territoriales et l'illisibilité de l'univers des marques territoriales.

PARTIE 2 –

**Le nouvel enjeu du marketing territorial dans la
guerre concurrentielle des territoires français :
Conjurer le risque de l'illisibilité des marques et
des conflits territoriaux**

I. L'immixtion d'un jeu politique conflictuel dans un univers de marque de plus en plus illisible

Au fur et à mesure de mes recherches et du déroulement de mon stage, je me suis rendu compte de deux choses. La profusion des marques donnaient naissance à des marques aux discours et aux stratégies sommes toutes assez similaires (A.) et les hommes et femmes politiques avaient une place prépondérante dans la construction des marques (B.). J'ai donc souhaité analyser cette uniformité pour voir si elle n'était pas juste une mauvaise impression de ma part, mais aussi les médiations entre les territoires, les politiques et la marque.

A. La marque territoriale : un outil de plus en plus uniforme dans un univers concurrentiel ?

1. Le marketing territorial, outil de majoration de l'image du territoire

C'est, là encore, l'expérience dans la mission de création de la marque Tours Métropole qui conduit à creuser cette hypothèse : L'euphorie actuelle de création de marques territoriales tend à accroître une concurrence entre des marques de plus en plus semblables. Si les territoires ont, certes, des singularités liées à leurs natures et leurs histoires, force est de constater que les marques territoriales portent souvent les mêmes promesses et les mêmes messages. Le benchmark a fait partie de ce constat : Les territoires mis en marque sont toujours accueillants, font preuve de débouchés et d'un dynamisme économique, ainsi que d'une douceur de vivre. C'est l'essence même du marketing territorial que de vanter les atouts, de vendre le territoire auprès de publics, comme il est naturel de vanter un produit quelconque pour que les consommateurs souhaitent l'acheter.

Monsieur le professeur René Kahn, maître de conférences en sciences économiques, l'évoque d'ailleurs en considérant que le marketing territorial vise, dans une certaine mesure, à « faire briller la vitrine, et non d'informer de façon objective ». Dans un monde où les territoires sont de plus en plus en concurrence, il faut séduire, pour avoir l'image la plus attrayante possible. Il a donc développé la *théorie de la majoration*. Elle désigne selon lui : « *Les situations dans lesquelles la qualité énoncée (ou attribuée)*

est manifestement supérieure à la qualité réelle ou supposée [...] Le marketing territorial est dans une catégorie intermédiaire : il s'appuie sur des données objectives mais produit également des effets de majoration. »⁴⁹

Ce n'est donc pas une critique totale du marketing territorial, mais il produit une alerte. Car le risque serait que l'image perçue soit en décalage avec la force et les performances réelles du territoire mis en marque. Or les données sont utilisées pour construire et produire des discours, du sens et des images. L'image de marque est ce qui correspond à « l'ensemble des représentations mentales, évocations, associations, attachées par un individu (ou un groupe) à une marque »⁵⁰.

2. La concurrence entre marques similaires, la preuve de l'illisibilité par tensions

Il existe des exemples de conflits de marques qui illustrent cette notion de concurrence entre des marques proches et donc le risque de l'illisibilité. Pour être plus précis, nous devons chercher à trouver des marques de territoires qui se situaient dans une zone géographique proche et qui pouvaient montrer entre elles une forme de tension. On peut dire que l'actualité nous a servi.

En effet, à quelques mois d'intervalle, deux marques se sont créées sur le territoire de la Région Grand-Est : La marque MOSL, créée par le département de la Moselle, et plus récemment la marque *L^{or}raine vous révéler*, créée par la Région pour l'ancien territoire Lorrain. Or cette ancienne région comprend le Conseil départemental de la Moselle. Voici la réaction du président du département lors de la création de cette marque régionale :

« Il ne faut pas écraser la marque Moselle [...] Je ne serai pas présent au lancement de la marque Lorraine par la Région Grand Est. C'est une volonté

⁴⁹ KAHN René, « La minoration / majoration appliquée aux régions : le cas de l'Alsace », *Cahiers de sociolinguistique*, 2005, p. 67-82.

⁵⁰ de BAYNAST Arnaud & LENDREVIE Jacques, *Publicitor*, Dunod, 2014

délibérée. Je ne vais pas faire la promotion de la marque Lorraine alors que je suis en désaccord avec cette stratégie »⁵¹

Cela vient accréditer en partie notre seconde hypothèse selon laquelle il y a bien une volonté de résistance - en l'espèce de l'existence et de l'indépendance du territoire départemental face au territoire régional – mais aussi la peur du président du département de la Moselle de voir son département disparaître et sa marque invisibilisée.

Comment ne pourrions-nous pas aller dans ce sens ? Deux marques coexistent sur un même territoire qui ont, à quelques exceptions près, les mêmes caractéristiques. J'avais posé cette même question à une marque proche de la marque de la métropole de Tours en phase de création. Au cours de l'entretien avec Yohan Rappeneau de la marque Sud Touraine active, je lui ai demandé s'il n'avait pas peur que leur marque soit « invisibilisée » par une marque plus forte sur leur territoire. Voici sa réponse :

« Si, malheureusement ça peut être le cas. Mais après il y a une question de discours politique, d'affichage et donc il faut vraiment le travailler. C'est évidemment une question qu'on se pose sans arrêt, car si c'est pour donner du flou à notre démarche ce n'est pas la peine. »⁵²

Il existe donc bien une certaine crainte. La concurrence d'une marque sur un même territoire ou sur un territoire de même taille peut gâcher toute la démarche d'attractivité entreprise via la création de la marque territoriale. C'est une crainte qui est d'ailleurs analysée et relayée par le milieu universitaire et certains professionnels de la communication publique. De fait, ce constat fait partie des 10 leçons tirées lors d'une rencontre nationale du marketing territorial organisée par Cap'Com le 13 février 2018. Cette réunion traitait des biais négatifs du marketing territorial sur l'identité des territoires. Romain Lafarge, professeur en sciences humaines a évoqué le fait que l'attractivité pouvait être « un jeu à somme nulle »⁵³.

⁵¹ <http://www.lasemaine.fr/2018/09/06/patrick-weiten-president-du-conseil-departemental-de-la-moselle--je-ne-ferai-pas-la-promotion-de-la-marque-lorraine>

⁵² Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

⁵³ <http://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/le-marketing-territorial-face-aux-identites-locales>

En effet, adopter une démarche d'attractivité par la création d'une marque d'attractivité territoriale, veut nécessairement dire que l'on vole l'attractivité d'un autre territoire. Cela suppose donc la répulsion de certains territoires au profit du sien. Dès lors, si de plus en plus de territoires se décident à créer une marque d'attractivité, les territoires voisins et similaires se doivent de résister pour ne pas perdre leurs « parts de marché ». Ils se décident donc eux aussi à communiquer plus et à se doter à leur tour d'une marque, pour résister. C'est peut-être d'ailleurs cela qui explique l'augmentation croissante de mises en marques des territoires ces dernières années : l'obligation de créer son outil pour résister dans une concurrence de plus en plus féroce !

D'autres « hérésies » de mise en marque existent, sans conflits politiques publics tout au moins. Dans le glossaire de marques⁵⁴, on observe plusieurs territoires qui disposent de plusieurs marques qui cohabitent. Le cas le plus flagrant est en Région Sud (ex Provence Alpes Côte d'Azur), qui contient quatre marques quasi similaires sur un même territoire : *Côte d'Azur*, *PACA French Merveilles*, *Alpes French South et Provence*, *Enjoy the unexpected*. Comment rendre lisible le marketing de ce territoire et son discours en ayant quatre marques touristiques similaires sur un même territoire ? On peut dire que ces démarches sont des échecs, qui reposent peut-être sur une mauvaise entente entre les politiques locaux.

3. Des techniques marketing qui permettent tout de même au territoire de faire valoir sa singularité

Mais que disent les professionnels, lorsqu'on les confronte à cette perception et cette analyse ? Analyse d'ailleurs nourrie dans le cadre de mon stage lorsque nous pouvions entendre le client dire à CoManaging « Je veux du OnlyLyon ou du Imaginalsace ». Il fallait donc poser cette question de la floraison des marques, en partant de cette remarque client, à Marilyn Pierres-Klein : Si tous les clients veulent du OnlyLyon, ne risque t'on pas de voir des marques territoire de plus en plus semblables et donc ne plus percevoir de différences en matière d'attractivité ? C'est une remise en cause implicite la notion d'efficacité du marketing territorial et des démarches d'attractivité. Voici sa réponse :

⁵⁴ Cf. glossaire Annexe 4

« En ce qui concerne la floraison des marques (ou des pseudo-marques territoriales parfois !) cela pose effectivement question. Chez CoManaging, nous avons une vraie conviction : ce qui compte, c'est la stratégie d'attractivité conçue derrière la marque, la marque n'étant qu'un porte-voix, un outil d'expression collective, mais pas toujours nécessaire ! Donc « je veux une marque » comme outil magique n'est vraiment pas la bonne méthode pour appréhender ces sujets complexes. Les territoires peuvent exprimer au tout départ « je veux comme », « je veux du »... mais c'est à nous, professionnels, de les accompagner et de les guider pour les faire mûrir dans cette réflexion et la nécessité d'adapter la stratégie et les outils à leurs caractéristiques, leurs acteurs, leurs moyens et limites. La veste doit leur aller, elle doit être sur-mesure. Or si elle est trop petite ou trop grande, ça ne va pas ! On voit d'ailleurs certains échecs de marques sur des territoires liés à ce genre de réflexions limitées. Avant tout, c'est une approche stratégique, une vision, un projet de territoire, qui doit être co-construit avec les acteurs du territoire, sinon le risque est de faire un objet paillette dont la durée de vie sera très limitée. »⁵⁵

D'un premier abord, elle ne rejette pas l'argument. Mais elle parle immédiatement de « pseudo-marques territoriales », c'est à dire des marques qui ne sont pas accompagnées de stratégies d'attractivité de fond, c'est-à dire les méthodes que nous avons parcourues ensemble dans la première partie de ce mémoire. Cela accrédite donc l'argument selon lequel une marque d'attractivité sera forcément singulière et distincte des marques concurrentes s'il y a, en plus de la marque en tant qu'outil, une stratégie de fond qui repose sur :

- Une co-construction avec les acteurs du territoire
- Une stratégie adaptée à la taille, aux moyens, aux limites et à toutes autres caractéristiques spécifiques du territoire mis en marque.

Cette manière de voir repose sur des bonnes pratiques qui feraient de la marque territoire et d'une démarche de marketing territorial un succès. En première partie, nous avons évoqué des théories et des méthodes employées dans la création de la marque, afin d'avoir un diagnostic précis capable de fournir, in fine, une stratégie de

⁵⁵ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

communication et d'attractivité distinctive. Mais de plus en plus de méthodes opérationnelles et post-diagnostic se développent pour se distinguer toujours plus face aux autres territoires.

B. Les marques d'attractivité : outils de domination et de résistance politique des territoires ?

1. Des tensions concurrentielles intrinsèques au particularisme territorial Français

La France contient à elle seule 40% des communes de l'Union Européenne. Dès lors, toutes les politiques territoriales menées ces cinquante dernières années ont eu pour but d'intégrer et de fusionner les échelons infranationaux, afin de créer des collectivités territoriales plus grandes qui puissent concurrencer les autres espaces territoriaux mondiaux. D'ailleurs, la moitié de la croissance démographique est concentré depuis les années 2000 dans 11 aires urbaines (Paris, Toulouse, Lyon, Montpellier, Nantes, Marseille, Rennes, Bordeaux, Strasbourg, Nice et Toulon) et ces aires polarisent aujourd'hui la majorité des offres d'emploi et de la croissance économique. Ainsi, l'émergence des métropoles et des régions comme modèles économiques et politiques est une évolution inéluctable, au détriment de territoires moins bien lotis.

Il convient toujours d'ailleurs, lorsque l'on parle de différenciations territoriales, de s'intéresser à celui qui a théorisé et rendu célèbre cette polarisation des richesses économiques dans les territoires métropolitains. Christophe Guilluy, géographe de renom, parle en effet des métropoles comme « vitrines de la mondialisation heureuse [...] elles illustrent à merveille la société ouverte, déterritorialisée, où la mobilité des hommes et des marchandises est source de création d'emplois, de richesses et de progrès social »⁵⁶. Cette phrase décrit au passage parfaitement le récit communicationnel conté par les diverses marques d'attractivité métropolitaines récemment créées. Ces marques métropolitaines d'attractivité parlent de territoires accueillants pour le « business », de territoires qui sont gages de réussites professionnelles, n'hésitant pas d'ailleurs à angliciser le vocabulaire pour intégrer leur

⁵⁶ GUILLUY Christophe, *La France périphérique*, Flammarion, 2014, p.8

récit dans une dimension mondiale, ainsi qu'à mettre en avant des profils connus de réussites locales.

Mais cette métropolisation et ce type de récit communicationnel supposeraient donc, a contrario, que d'autres territoires seraient délaissés et moins attractifs. Nous serions de plus en plus dans un phénomène de différenciation territoriale plutôt que dans une dynamique d'égalité des territoires (ou de « cohésion des territoires », comme l'atteste le nom du Ministère chargé de ceux-ci). Là encore, Christophe Guilluy a développé l'expression « France périphérique » - souvent nommé comme la « France des oubliés » dans certains discours politiques – afin de désigner ces territoires « de l'autre côté des métropoles, dans les espaces ruraux, les petites villes, les villes moyennes, dans certains espaces périurbains [...], ces territoires ont en commun d'être à l'écart des zones d'emplois les plus actives, des sites qui comptent dans la mondialisation »⁵⁷.

2. Mettre en marque son territoire pour dépolitiser le débat local & territorial ?

Dans ce contexte de concurrence, j'ai formulé l'hypothèse que la marque pouvait cacher en son sein un débat politique conflictuel et être un moyen pour les territoires en « vogue » (métropoles/agglomérations et régions) d'asseoir leur supériorité sur les territoires en perte de vitesse (commune, départements). A contrario, on peut donc dire que ces territoires en perte de vitesses peuvent utiliser la mise en marque afin de continuer à se faire entendre dans cet univers concurrentiel. En effet avec ce contexte très concurrentiel, il serait tout à fait compréhensible que les territoires « supra » cherchent à asseoir leur autorité et légitimité face aux territoires « infra » qui eux, chercheraient à résister face à leur disparition planifiée. Ce conflit dû aux réformes territoriales et particulièrement à la loi MAPTAM du 27 juillet 2014, est relevé par de nombreux auteurs et notamment par Patrice Diatta et Romain Pasquier, qui énoncent que « la gestion des métropoles est souvent source de conflits entre les différentes collectivités territoriales, ce qui fait du processus d'élaboration des projets métropolitains rarement un exercice consensuel »⁵⁸.

⁵⁷ Ibid, p.9

⁵⁸ « Collectivités territoriales : quels jeux d'alliance ? », *Pouvoirs locaux, les cahiers de la gouvernance publique*, n°111, p.27

Cependant, on observe dans le même temps que les métropoles nouvellement créées ne perdent pas de temps avant de se mettre en marque. On peut imaginer que cela soit utile, puisque ces nouvelles collectivités créées par l'Etat doivent communiquer d'abord pour accroître leur notoriété, puis pour se créer un récit et un champ communicationnel commun bien-sûr. La marque devient donc cet outil communicationnel polyvalent, entre communication de notoriété et démarche d'attractivité marketing.

Dès lors, la mise en marque n'est-elle pas un moyen pour les métropoles et les régions d'asseoir leur légitimité et leur tutelle sur les territoires intégrés, parfois de force par l'État ? N'est-elle pas non plus un moyen pour les territoires périphériques de résister face à ces mastodontes ? Dire cela reviendrait à soutenir que la marque cache en elle-même un discours politique et pourrait servir à apaiser les tensions et le débat politique sur les réformes territoriales, ainsi que les conflits personnels entre « barons locaux ».

Il semblait intéressant de penser à appliquer la théorie de la dépublicitarisation développée par Valérie Patrin-Leclère, Caroline Marti de Montety et Karine Berthelot-Guiet. La dépublicitarisation désigne selon elles :

« la tendance actuelle des marques à ne plus recourir aux seules formes canoniques de la publicité et à s'inspirer de formes plus valorisées socialement : médiatiques (magazine, livre, série TV ou web, jeu vidéo...), culturelles (film, musée, exposition...) ou encore numériques (réseaux sociaux, blogs...) ».⁵⁹

Ainsi, les marques cherchent à faire disparaître leur dimension publicitaire pour s'immiscer dans l'espace social et ses codes, à créer des messages qui n'ont pas l'air d'être des messages publicitaires. Dès lors, une fois inspirés de ce concept et en raisonnant par analogie, ne pouvons-nous pas dire que la marque territoriale contient en son sein une dimension politique ? Les élus des territoires favorisés utiliseraient ainsi la marque territoriale et son discours marketing policé pour opérer une tutelle communicationnelle, au moins, voire totale, au plus, sur les territoires infra ou

⁵⁹ PATRIN-LECLÈRE Valérie, MARTY DE MONTETY Caroline, BERTHELOT-GUIET Karine, *La fin de la publicité ? Tours et contours de la dépublicitarisation*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Mondes marchands », 2014

nouvellement intégrés à leur territoire. A contrario, la marque territoriale permettrait aussi aux territoires « périphériques » et en voie d'exclusion de résister politiquement en s'imposant communicationnellement.

En partant de cette théorie, on peut supposer que la marque viserait à gommer les conflits politiques et les tensions qui font partie aujourd'hui du débat territorial, un moyen d'opérer de façon cachée et ainsi, d'user de la communication marketing plutôt que de la communication politique. On peut dès lors soutenir que si les marques commerciales cherchent parfois à rendre discrète cette vocation commerciale en empruntant des codes d'un espace social, la marque territoriale peut chercher, en partie, à cacher la vocation conflictuelle du débat politique de rééquilibrage des territoires. Ce débat, c'est celui de la fin des départements et des communes au profit des intercommunalités et des régions.

D'ailleurs, et pour aller plus loin, Gwénoél Fortin, maître de conférence en science de l'information et de la communication à Nantes, a analysé le discours conflictuel dans le cadre de débats télévisés, et a expliqué que : « Pour exister politiquement, les hommes politiques sont contraints de marquer leur territoire, de se positionner identitairement dans cet espace de jeu »⁶⁰. Dès lors, il nous est possible de soutenir que, dans une certaine mesure, les marques territoriales permettent aux hommes et femmes politiques, ainsi qu'aux institutions, de marquer leurs territoires, qui sont aussi un espace de jeu politique. La marque devient donc un outil symbolique, un mode d'expression et un porte-voix nécessaire pour rappeler son poids politique et la valeur politique du territoire dans un univers de plus en plus concurrentiel, mais de façon plus apaisée qu'un échange politique direct. La marque devient un symbole, outil de légitimation, d'autorité et de visibilité.

Afin d'étayer cette intuition et chercher à prouver que la marque territoriale comprenait en son sein une vocation politique, j'ai concentré mes recherches sur deux axes :

- La recherche de marques qui n'avaient pas marché et qui s'étaient éteintes. Si elles n'avaient pas marché, il devrait y avoir une grande probabilité que celles-ci furent démantelées pour des raisons politiques.

⁶⁰ FORTIN Gwénoél, « L'interaction conflictuelle : mode d'expression symbolique du jeu politique démocratique », *Cahiers de l'Institut de Linguistique de Louvain*, Peeters, 2004

- Ensuite, en interrogeant des collectivités locales qui se sont mises en marque, afin de voir quelles avaient été les coulisses de leur mise en marque et si celles-ci cachaient en leurs seins ce sujet de concurrence politique entre les territoires.

a. Des marques démantelées pour cause de conflit politique

Il y a peu d'exemples relatant l'immixtion du débat politique au cœur même de la marque. Il faut se concentrer sur les marques mortes, ou qui n'ont pas réussi à perdurer, afin de voir cela apparaître.

Le premier exemple, qui est le plus marquant, est la marque d'attractivité de la communauté d'agglomération de Montpellier : « Montpellier Unlimited ». Cette marque créée en 2012 sous l'impulsion de Jean-Pierre Moure, ancien maire de Montpellier, a été au cœur du débat politique lors des élections municipales de 2014. L'opposant principal de l'ancien maire et nouveau Maire de Montpellier, Philippe Saurel, identifiait la marque comme :

"Une opération de promotion d'un candidat aux municipales qui a coûté 11 millions d'euros à l'agglomération"⁶¹

Celui-ci a d'ailleurs mis fin à la marque dès son accession au poste de maire et président de l'agglomération de Montpellier. On a donc bien ici un double aspect de la vocation politique de la marque. Elle a été un sujet central de débats et de conflits lors d'une élection, mais elle contient aussi en elle-même le soupçon d'une volonté de promotion d'un homme politique. Jean-Pierre Moure avait en effet été accusé d'utiliser la marque afin de communiquer pour son propre compte et pour asseoir son pouvoir sur les territoires de l'agglomération, ainsi que sur les territoires voisins.

C'est d'ailleurs un argument souvent utilisé en campagne par les opposants. On a pu le voir, par exemple, lors de la création de la marque OnlyLyon où l'opposant principal de Gérard Collomb l'accusait de :

⁶¹ <https://france3-regions.francetvinfo.fr/occitanie/herault/montpellier-metropole/montpellier/montpellier-unlimited-c-est-fini-combien-cela-va-t-il-couter-465629.html>

« Se servir d'Only Lyon pour faire la promotion de son bilan. »⁶²

Il est vrai que dans de nombreux cas, il est courant de voir l'élu décisionnaire du territoire mis en marque se mettre en avant. Certains le font en se positionnant sur le site de la marque directement. D'autres en présentant eux-mêmes la marque lors de l'inauguration, comme un projet à leur attribuer à part entière. On retrouve d'ailleurs ici le débat sur la porosité entre la communication politique et publique, puisque la marque étant censé faire la promotion du territoire se retrouve, peu ou prou à devenir un appui de valorisation pour la communication politique d'un élu.



François Rebsamen

Président de Dijon Métropole, Maire de Dijon, ancien Ministre

« Pour maintenir et développer son niveau de performance, Dijon Métropole fait le choix de l'innovation tout en s'attachant à préserver la qualité de vie exceptionnelle offerte par son territoire à taille humaine. Elle met en oeuvre une politique économique proactive visant à accompagner au plus près les entreprises, pour favoriser leur implantation et leur développement. En matière de tourisme, le nombre de nuitées marchandes est en croissance. Dijon Métropole est d'ailleurs de plus en plus présente dans les classements nationaux. De bons résultats et des marqueurs encourageants que Dijon Métropole souhaite plus que jamais continuer à faire progresser, en s'appuyant pour cela sur les pépites, les talents venus de tous horizons et des partenariats forts. Convaincu que c'est bien de notre énergie collective et fédérée que naîtront de nouveaux projets innovants et adaptés à un monde en perpétuelle réinvention. »

Extrait du site de la marque Justdijon, où le président de la métropole a un espace dédié sur le menu du site internet⁶³

b. Des marques qui intègrent une dimension de concurrence politique territoriale lors de leur création

À cet égard, l'entretien avec Yoann Rappeneau, responsable du développement économique de la marque d'attractivité « Sud Touraine active, la campagne qui [vous] bouge ! » de la communauté d'agglomération Loches Sud Touraine, est particulièrement intéressant. Intéressant car comme nous l'avons déjà

⁶² <https://www.la-croix.com/Actualite/France/Only-Lyon-quand-la-ville-devient-une-marque-2014-02-14-1106430>

⁶³ Site de la marque de territoire de la métropole de Dijon : www.justdijon.com

dit, cette communauté d'agglomération est voisine de la métropole de Tours pour laquelle nous sommes, avec Epiceum et CoManaging, en train de créer une marque d'attractivité. Intéressant aussi, car je sais qu'au moment où nous conduisons l'entretien que la métropole de Tours les a contactés pour participer, ou du moins discuter de leur marque partagée bientôt mise en place.

La première chose qui ressort de cet entretien, c'est le fait que l'intégration de la concurrence territoriale et politique est bien présente dans la réflexion de la création de la marque. Créée en 2014, la marque « Sud Touraine active » intègre la nécessité, pour des territoires ruraux et cette France périphérique d'avoir une arme, un outil communicationnel afin de se faire entendre. Bien plus que ça, la concurrence invite les territoires ruraux à s'allier, puisque cette marque ou du moins son processus de création, a permis l'alliance de quatre collectivités de communes existantes pour n'en créer plus qu'une seule. Yohan Rappeneau l'exprime d'ailleurs en me disant que c'est :

« Une nécessité d'avoir plus d'importance que ce qu'on avait et d'avoir un territoire dont la taille, le nombre d'entreprise et la population puissent nous permettre de faire contrepoids »⁶⁴.

J'ai donc cherché à attiser ce côté de la nécessité d'un contrepoids en lui demandant si cela n'incarnait pas non plus, au fond, une forme de résistance communicationnelle face aux territoires plus importants. Sa réponse est la suivante :

« Oui tout à fait ! Ou du moins de devenir un véritable interlocuteur. De marquer le fait qu'au delà de l'espace métropolitain, il y a aussi des territoires ruraux et que le développement général de la Touraine ne passe pas que par les grosses métropoles, mais aussi par des territoires périphériques, voire nouveaux, qui apportent leur pierre à l'édifice. ».

On ne peut donc pas nier, et c'est le second apport de cet entretien, qu'il y a derrière la mise en marque, une volonté politique et un discours de conflictualité politique. En ce qui concerne la métropole, en comparaison, je n'ai pas eu la possibilité de conduire un entretien, afin de voir s'il y avait une volonté de « domination » politique et communicationnelle sur les territoires infra. Il ressort cependant du travail avec eux

⁶⁴ Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

quelques indices qui peuvent laisser à penser que la mise en marque de la métropole est un moyen d'asseoir une forme d'autorité. La marque en tant que telle se construit beaucoup au siège de la métropole et n'implique pas forcément de manière approfondi tous ses territoires et ses territoires voisins. C'est d'ailleurs ce que me sous-entend Maryline Pierres-Klein dans le cadre de notre entretien, lorsqu'elle me dit :

« Je ne souhaite et ne pense pas forcément qu'il faille illustrer avec la situation et l'exemple particulier de Tours Métropole, car c'est une mission en cours, très complexe, dont le pilotage a effectivement beaucoup évolué. La démarche partagée reste cependant d'actualité, après quelques mois de re-travail interne... il faut faire de la pédagogie et être à l'écoute de tous. »⁶⁵

La mission a en effet dû nécessiter un recadrage pour repartir sur une véritable voie du partage de la création de la marque avec tous les acteurs et y compris les territoires voisins. La démarche d'attractivité s'est d'ailleurs élargie au-delà du territoire de Tours, en cherchant à allier à celle-ci les territoires voisins. C'est d'ailleurs une nuance à apporter à mon hypothèse, voire un argument qui vient en partie la réfuter : si la création d'une marque intègre la dimension concurrentielle actuelle entre les territoires et la nécessité de peser, une volonté de résistance ou de domination n'est pas si claire lorsqu'il y a une dimension intrinsèque de partage lors de la création de la marque.

⁶⁵ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

II. Des marques d'attractivité désormais conçues pour être singulières

Malgré ce que nous avons pu voir dans le premier volet de cette seconde partie du mémoire, il semble que le marketing territorial se soit adapté, avec les apports d'expérience des professionnels du secteur, à ces mésaventures. Pour dépolitiser le discours de marque et la marque elle-même, tout en la rendant plus singulière, le marketing territorial s'engage dans des démarches de partage et de conglomération des territoires (A.), mais aussi dans d'autres techniques nouvelles d'apaisement par participation de tous les acteurs des territoires et de cohérence identitaire (B.).

A. La construction de marques partagées pour l'union « communicationnelle » et politique des territoires

Pour pallier à l'effet concurrentiel entre les territoires et contenir les tensions liées aux réformes territoriales qui vont vers la régionalisation et la métropolisation, la solution est de mobiliser tous les territoires infra qui ne bénéficient pas des mêmes chances économiques que la métropole.

C'est donc un enjeu pour la réussite des réformes territoriales en tant que tel, mais aussi un enjeu pour la réussite d'une marque d'attractivité partagée qui vient accompagner cette transformation des territoires français.

1. Allier les territoires et mobiliser ses acteurs

Le Commissariat général à l'égalité des territoires a déjà rendu plusieurs travaux encourageant les territoires à travailler ensemble et à orienter l'action politique vers plus de coopération en fonction des flux, des dynamiques et des interdépendances territoriales.

La création d'une marque d'attractivité partagée s'inscrit tout à fait dans la théorie de la « capacité territoriale politique »⁶⁶ de Romain Pasquier. Elle se définit comme la

⁶⁶ PASQUIER Romain, *Le pouvoir régional. Mobilisations, décentralisation et gouvernance en France*, Presses de Sciences-Po, 2012

coordination d'actions collectives qui permet à des acteurs publics et privés de participer à la régulation ou au règlement de problèmes collectifs sur un territoire donné. Dès lors, cette capacité territoriale politique corrèle deux buts : Produire une vision partagée du territoire et coaliser des acteurs territoriaux à long terme.

On aboutit ainsi à divers paramètres qui forment cette capacité politique territoriale et que l'on peut rassembler dans ce tableau⁶⁷ :

| Ressources mobilisables par le territoire | Production d'une vision du territoire | Construction de coalitions d'acteurs |
|---|--|--|
| Ressources institutionnelles | | Finances et cadre juridique |
| Ressources économiques | | Richesses industrielles, démographique, éducatives, économiques... |
| Récit territorial | Création d'un récit du territoire, de son histoire et de son futur | |
| Relations inter-gouvernementales | | Coopérations possibles |
| Leadership politique | | Stabilité décisionnelle et accès à la décision |

Il faut donc concevoir une « gouvernance territoriale distribuée », non seulement en mobilisant les acteurs politiques au sens institutionnel, mais aussi les acteurs privés (entreprises, acteurs locaux, experts...), jusqu'aux associations, voire même, les citoyens eux-mêmes⁶⁸. Puis au-delà de cette mobilisation, il s'agit aussi de créer un récit uniforme du territoire⁶⁹. Il doit être fédérateur, en n'oubliant pas l'histoire de chaque territoire composant la métropole et ses voisins, en ne cachant pas non plus les particularités rurales des plus petits territoires qui la composent (agriculture, artisanat, proximité à la nature...). Il doit bien sûr aussi mettre en valeur les territoires

⁶⁷ GRÉBOT Benjamin, 2017, « La métropole peut-elle s'allier sans dominer ? Récit pour une nouvelle alliance ville-campagne », *Pouvoirs locaux*, n°111

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ JOUSEAUME Valérie, 2017, « La métropole peut-elle s'allier sans dominer ? Récit pour une nouvelle alliance ville-campagne », *Pouvoirs locaux*, n°111

les plus importants, en mettant en avant leurs connexions, leurs innovations, leurs emplois et leurs réussites.

2. La marque partagée, exemple de médiation et d'alliance territoriale

Si, comme nous l'avons vu, la marque territoriale peut être symbolique de tension, elle peut aussi symboliser le partage et l'alliance. C'est souvent le cas lorsque le territoire qui souhaite se mettre en marque voit l'opportunité d'élargir son champ territorial aux territoires voisins. C'est le cas de Tours métropole qui a eu un intérêt à élargir sa démarche d'attractivité à la Touraine dans sa globalité, territoire beaucoup plus pertinent historiquement et identitairement.

Les deux entretiens ont d'ailleurs révélé cette intrication. Si nous avons, comme dit précédemment, une mise en valeur de la marque territoriale comme porte-voix, il y a aussi l'expression d'une certaine fatalité et d'une certaine obligation à devoir collaborer sur des dynamiques de marques partagées. Ainsi, lorsque nous évoquions avec Yohan Rappeneau la possibilité d'une marque partagée, et donc une intégration de leur territoire sous la « tutelle » de la marque métropolitaine il répondait ceci :

« Mais on sait que nous, avec « Sud Touraine active », de toute manière, on n'aura jamais une visibilité égale à celle que peut avoir le département, la région ou la métropole. Je pense qu'on est obligé de jouer collectif sur ces questions. Nous tout seuls on ne peut pas peser. Simplement il faut politiquement qu'ils trouvent le moyen de ne pas perdre les gens et que l'on soit dans une dynamique de complémentarité »⁷⁰.

Dans ces deux phrases, il y a plusieurs éléments importants qui méritent notre attention. D'abord la fatalité qui ressort de l'obligation à « jouer collectif » pour faire grandir l'attractivité du département et donc nécessairement celle de leur communauté d'agglomération. C'est d'ailleurs quelque chose qui ressortira dans l'entretien avec Maryline Pierres-Klein, qui me disait :

⁷⁰ Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

« L'exemple des métropoles et des régions cité est en cohérence avec leurs responsabilités et leadership économique (SRDEII). Il est quelque part « normal » qu'elles soient à l'initiative de telles démarches. »⁷¹

Ensuite qu'il faut que politiquement le travail de coordination, de complémentarité et d'association des autres territoires que l'on veut intégrer à la démarche soit fait. Le plus souvent, c'est un organisme de gouvernance qui est formé pour concourir à la création d'une marque partagée. Ce choix de gouvernance s'organise selon le désir des collectivités. J.-P Gily et J. Perrat en distinguent trois possibles⁷², qui devront s'opérer en fonction des caractéristiques propres du territoire :

- Une gouvernance privée, qui réunit différents opérateurs privés et associatifs
- Une gouvernance publique, réunissant les différents opérateurs publics présents sur le territoire visé (toutes les collectivités territoriales du territoire).
- Une gouvernance partenariale publique et privée, réunit au sein d'une seule entité de pilotage qui est souvent nommée « agence de développement » ou « agence d'attractivité ».

Cette gouvernance, en quelque sorte participative, vise à rassembler et fédérer les acteurs territoriaux pour donner un vrai sens au projet territorial. Ces acteurs, une fois rassemblés, deviendront des ambassadeurs du territoire qui pourront porter des messages et communiquer sous une même bannière.

Cela a donc pour enjeux de mettre au tapis les divergences, les corporatismes et les rivalités locales, dans le but d'adopter une vision et une marque partagée par tous.

3. La conception du cadre de la marque partagée : Le site et le code de marque

Aujourd'hui, une majorité des marques territoriales nouvellement créées sont partagées. Comme la marque a, dans ce cas, une gouvernance partagée, il est

⁷¹ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

⁷² GILLY J-P., PERRAT J., « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, 2003

nécessaire de mettre en place des règles afin que tous les acteurs portent un discours et une communication commune et fonctionnelle.

Il fallait donc chercher à voir de quelles manières les créateurs géraient l'utilisation de la marque par les différents acteurs. D'abord en interrogeant les concepteurs de la marque, puis en concevant un Benchmark au niveau de sites de marques partagées et le cas échéant, ce qui est communément appelé le guide ou le code de marque.

Nous avons donc sélectionné 7 marques d'attractivité partagées, avec des connues (*Bretagne, Imagin@Isace, InspireMetz*) et des moins connues sur des territoires plus petits (*Ardenne, JustDijon, MOSL, Très Beaujolais*). Il advient que le site internet ainsi que le code ou guide de marque sont les outils indispensables pour que la marque soit efficacement partagée.

a. Le site internet, outil de rayonnement et de recrutement de la marque

Il ressort que la conception et la mise en ligne d'un site de présentation de la marque est un préalable nécessaire à tout lancement officiel d'une marque partagée. Le Benchmark que j'ai réalisé révèle d'ailleurs trois enseignements importants. Tout d'abord sur la forme, les sites sont tous dans l'air du temps et *responsive*. Ils permettent à l'utilisateur de trouver facilement les contenus et le « storytelling » de la marque. Les plus récemment créés utilisent une ergonomie de menu OnePage.

Ensuite, la plupart des sites ne se contentent pas d'être un simple site de marque. Le site est conçu pour être aussi un site de promotion du patrimoine territorial, du tissu économique et des zones touristiques prioritaires du territoire. Certains utilisent deux sites différents (comme la marque Bretagne) avec :

- Un site qui explique la raison d'être de la marque et donne ses règles d'utilisation.
- Un site qui utilise l'univers de la marque afin de faire la promotion du territoire et de ses avantages.



Premier site de la marque Bretagne, qui se limite à présenter la marque, ses règles d'utilisation et les conditions pour y adhérer⁷³



Deuxième site de la marque Bretagne, qui utilise la marque dans un but de promotion du territoire⁷⁴

Enfin – et c'est là l'utilité principale du site d'une marque territorial – chaque site présente les soutiens à la démarche d'attractivité et à la marque. Il permet aussi aux visiteurs de devenir des « ambassadeurs » de la marque. Cette inclusion de personnalités physiques ou morales (entreprises, associations...) dans le site, permet facilement de montrer les différents soutiens de la marque mais aussi d'attirer de potentiels futurs adhérents. Le but ? Que la marque gagne en notoriété, mais aussi qu'elle puisse avoir un maximum de profils de réussites locales et territoriales, afin d'attirer de nouveaux individus et entreprises sur le territoire. À ce titre, certains sites décident d'inclure des formulaires d'inscription pour tous ceux qui souhaitent « adhérer » à la marque et à la démarche d'attractivité. D'autres sites proposent un intranet réservé à ses adhérents.

⁷³ Site de la marque Bretagne, <http://www.marque-bretagne.fr/>

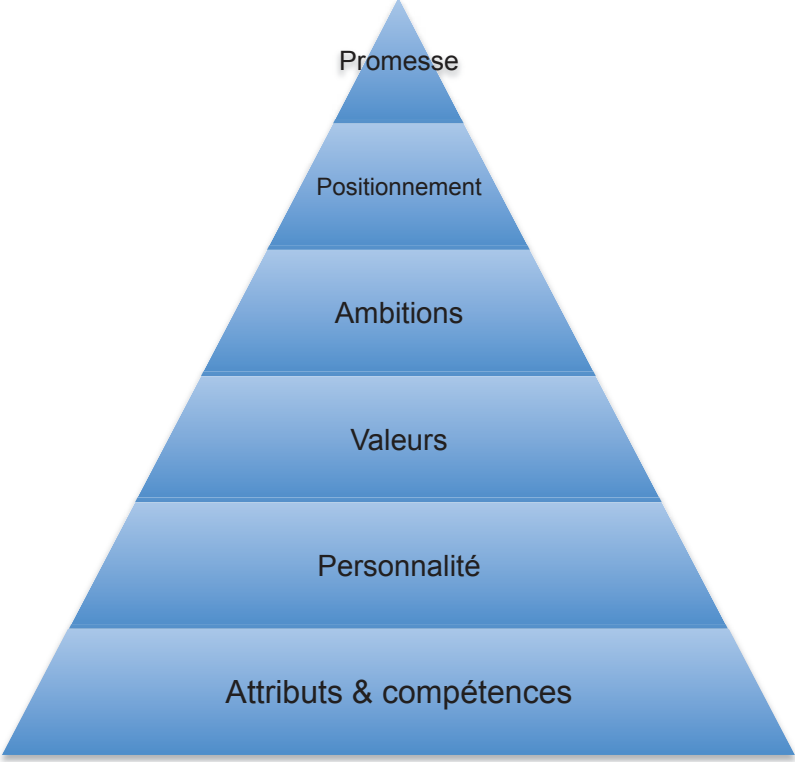
⁷⁴ Site de promotion du territoire breton via la marque Bretagne, <http://www.passezalouest.bzh/>

b. Le code de marque, outil d'uniformisation du discours et de communication de la marque

La conception d'un code de marque est devenue un classique pour toute marque territoriale d'ampleur qui se veut partagée. C'est d'ailleurs, en plus de la création de l'identité visuelle de la marque, la deuxième mission de création qui fut donnée à Epiceum dans le cadre stage avec la création de la marque de Tours métropole. Le code de marque est en quelque sorte une « boîte à outils ». Il est le guide d'usage de la marque mis à disposition de tous ceux et toutes celles qui souhaitent utiliser la marque. Voyant différentes appellations de ce guide ou code, le benchmark a permis de montrer qu'il existe une trame conductrice de construction du code de marque, mais aussi de mettre en valeur des innovations dans sa conception.

On constate tout d'abord une grande similarité entre chaque code de marque. Cette forme de tradition nous permet d'établir une typologie générale du code de marque que l'on pourrait composer comme suit :

| | |
|---|---|
| Analyse du contexte / Diagnostic / Ambitions de la marque | C'est un peu l'introduction du code de marque. Cette partie commune à la quasi-totalité des codes de marque raconte au lecteur la genèse de la marque. Souvent, cette introduction comprend la même justification : la marque serait une nécessité pour rassembler les acteurs du territoire en vue d'un accroissement du développement et de l'attractivité du territoire. Parfois, il est aussi intéressant de noter que le code de marque comprend un édito dans lequel s'exprime le président de la collectivité territoriale. |
| Valeurs de la marque et positionnement | L'idée de cette rubrique toujours présente est de présenter la marque et sa singularité. Souvent, pour les codes les plus succincts, les valeurs et le positionnement sont représentés sous-forme d'une pyramide de marque. |

| | |
|---|--|
| |  <p>Promesse</p> <p>Positionnement</p> <p>Ambitions</p> <p>Valeurs</p> <p>Personnalité</p> <p>Attributs & compétences</p> |
| <p>Les attributs visuels de la marque</p> | <p>Cette étape est l'étape la plus graphique. Il s'agit d'expliquer l'identité visuelle de la marque, c'est-à-dire son logo et sa baseline qui forment le « bloc marque ». C'est aussi à ce moment qu'interviennent les règles d'utilisation du bloc marque (placement sur les supports...).</p> |
| <p>L'univers de la marque</p> | <p>Si la marque a un bloc marque, elle dispose aussi d'un univers graphique et typographique plus global. Cette partie du code de marque consiste donc à donner une iconographie (photos...), des polices de caractères, des couleurs et des mots (verbes, oxymores, adjectifs, substantifs, citations, expressions, « claims ») associés à la marque.</p> |
| <p>Les exemples d'application</p> | <p>C'est une catégorie qui n'est pas présente dans tous les codes de marques, mais qui a son importance. Parfois, c'est à ce moment qu'interviennent aussi les règles d'utilisation du bloc marque, si cela n'a pas été évoqué lors de l'exposé de ses attributs. Il s'agit donc plus particulièrement de donner des exemples d'application de la marque sur différents supports prints ou numériques (réseaux sociaux, signature mail, affiches, goodies...).</p> |

| | |
|-------------------------------|---|
| Règles juridiques et contacts | Cette partie est à la fois nécessaire pour rappeler les droits qui entourent cette marque (droit à l'image...) mais aussi pour donner les contacts des responsables de la marque. |
|-------------------------------|---|

Cette typologie est un résumé global qui est plus ou moins appliqué à la lettre par les différents codes de marque. Certains codes sont très complets et vont jusqu'à plus de 100 pages, d'autres sont très succins et cherchent la simplicité d'application.

On peut d'ailleurs aussi dire que le code de marque est un moyen de rendre le partage de la marque plus ou moins facile. Un code de marque plus fourni et comportant plus de règles rend la marque nécessairement plus complexe à appliquer par les partenaires et ceux qui souhaiteraient l'utiliser. D'ailleurs il est intéressant de remarquer que lorsque les créateurs de la marque choisissent un code de marque restrictif, ils décident souvent de mettre en place un processus d'adhésion complexe pour les partenaires ou les futurs adhérents de la marque, voire un intranet sur leur site. A contrario, dans la cadre de marques plus ouvertes, où le code de marque est peu fourni, la marque est très souvent utilisable de manière libre.

Prenons l'exemple de deux marques qui m'ont servi à construire mon Benchmark :

- La marque *Très Beaujolais*, construite par CoManaging, est dotée d'un code de marque répertoriant de nombreuses règles d'application et faisant 115 pages⁷⁵. Ce code de marque n'est accessible qu'au « cluster beaujolais », c'est à dire ceux qui ont adhéré et qui ont été approuvés par les créateurs de la marque.
- La marque *MOSL*, construite par l'agence Bastille, n'a pas de code de marque, mais dispose de trois outils d'application et de partage de la marque⁷⁶. Il y a d'abord un guide d'utilisation de la marque qui en 9 pages, donne une vision des buts de la marque, puis ensuite un guide ambassadeur qui explique le rôle de ceux qui souhaitent s'engager dans la démarche d'attractivité avec un formulaire de contact à remplir. Enfin, pour accentuer le partage de la marque, ils ont mis en place un « pack de com' », qui comprend des illustrations, des signatures de mail et des masques pour les réseaux sociaux déjà tout prêts pour être utilisés par tous.

⁷⁵ http://www.clusterbeaujolais.com/user-data/publish/files/tresbeaujolais/guide_Beaujolais.pdf

⁷⁶ <https://www.mosl.fr/>

Focus : Quel code de marque pour la marque de Tours métropole ?

Pour la création de la marque de Tours Métropole, la mission d'Epiceum était à la fois de créer l'identité graphique de la marque, mais aussi son code de marque. C'est un exercice à laquelle l'entreprise est habituée, puisqu'elle venait de réaliser le guide pour la marque *Côte d'Opale, pour être mieux*.



Guide de marque, réalisé par Epiceum en 2017

Cependant, l'enjeu pour la mission Tours Métropole était de sortir de l'ordinaire. Toutes les marques ont adopté un code de marque sous forme print et téléchargeable sur le web en PDF. Comme le Benchmark que j'ai réalisé l'a montré, le code de marque et sa construction sont rentrés dans une forme de tradition typologique. Or, si la marque a pour but d'accroître l'attractivité du territoire en montrant sa singularité et son originalité, pourquoi ne pas aller plus loin en essayant de sortir de l'ordinaire dans la conception du code de marque ?

Nous avons ainsi décidé de proposer au client un code de marque qui serait exclusivement accessible en ligne, sur un site internet dédié. Cela présentait selon nous plusieurs avantages :

- 1- Un code de marque exclusivement en ligne peut subir à tout moment des modifications. Avec un système de souscription, les suiveurs (le plus souvent nommés « ambassadeurs ») peuvent être notifiés à tout moment de modifications sur les règles d'utilisation de la marque. Par ailleurs cela permet aux créateurs de la marque de ne pas perdre le contrôle de celle-ci, ce qui n'est

pas le cas avec des supports prints ou PDF qui ne sont pas modifiables une fois distribués.

- 2- Cela permet au client de dire que sa marque est mutable et non figée. Elle pourra être enrichie au fur et à mesure par les apports de nouveaux ambassadeurs ou de nouveaux territoires qui souhaiteraient rejoindre l'aventure.
- 3- Un site « guide de marque » en ligne permet de mettre en téléchargement des documents préconçus afin de communiquer à l'aide de la marque. Si cela n'empêche pas les ambassadeurs et partenaires de la marque de suivre les règles d'utilisation de manière indépendante, avoir un site guide de marque permettrait de mieux mobiliser les acteurs pour communiquer lors de campagnes d'attractivité. C'est en partie ce qu'a choisi de faire l'agence Bastille avec la marque MOSL, en proposant une « boîte à outils », avec des supports de communication tout prêts pour ceux qui souhaitaient faire la promotion de la marque.

Le code de marque est donc de plus en plus traditionnel, puisqu'il suit globalement une typologie et une organisation similaire quelle que soit la marque. Cependant une tendance est en train d'émerger pour chercher à avoir un code plus original que celui de son territoire concurrent voisin. La recherche de la singularité et de l'attractivité va donc désormais jusque dans le code de marque, ce qui risque de nous donner à voir quelques innovations dans les années à venir.

B. Les nouvelles pratiques pour réussir une marque d'attractivité singulière : le marketing territorial du futur

Si l'émergence du marketing territorial est un phénomène jeune, c'est un phénomène qui évolue très vite et qui s'adapte sans cesse aux évolutions qui peuvent avoir lieu dans le monde et sur le territoire métropolitain. J'ai donc voulu savoir s'il y avait eu des évolutions récentes du marketing territorial face aux constats conflictuels que j'ai pu évoquer et face à une concurrence de plus en plus croissante des marques sur notre territoire.

J'ai donc entrepris d'interroger encore une fois une professionnelle du domaine, Marilyn Pierres-Klein, pour qu'elle me dise quelles transformations actuelles elle percevait au niveau du marketing territorial et de la mise en marque des territoires⁷⁷ :

« Je soulignerai cependant quelques évolutions majeures ces dernières années :

- *La création de marques partagées et de stratégies de marketing intégrées : pilotage global, multi-partenarial, approche holistique.*
- *Digitalisation et notamment montée en puissance de la data et force des réseaux sociaux qu'il faut prendre en compte au moment de la création de la marque.*

D'autres étaient déjà présentes et sont aussi en développement :

- *Le développement du marketing du contenu qui met le « client » au cœur des attentions (brand content), marketing affinitaire et personnalisé, hyper-segmenté.*
- *Place marketing : les citoyens et les acteurs prennent le pouvoir ! »*

Par ces mentions, on peut voir que le marketing territorial est de plus en plus influencé par le numérique, la prise de pouvoir des citoyens et les dynamiques d'alliance entre territoires et entre les différents acteurs du territoire. Si nous avons déjà traité de la prise de pouvoir des acteurs du territoire dans la conception des marques, ainsi que du développement du marketing de contenu, il nous appartient de parler des autres tendances qui font l'avenir du marketing territorial : la création de marques intégrées et partagées, de marques de plus en plus identitaires et enfin l'intrusion du numérique

1. Des approches holistiques et partagées du marketing sur des territoires en fusion

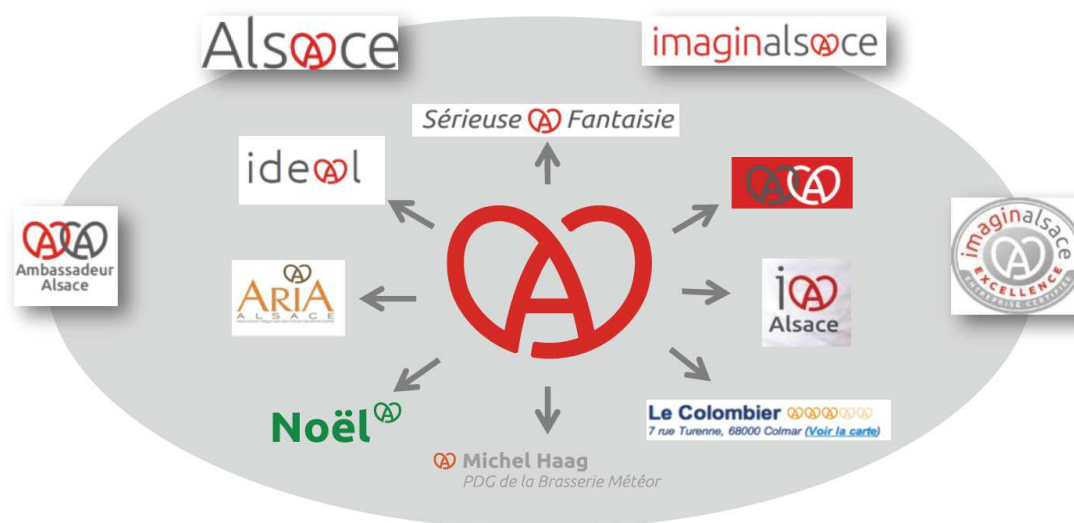
a. Un marketing intégré au service des territoires

Pendant longtemps, la pratique du marketing territorial était cloisonnée. Cloisonnée parce que les démarches et les marques ne concernaient qu'un secteur en particulier. Cloisonnée aussi parce qu'elle était à la seule initiative des politiques

⁷⁷ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

locaux. Le marketing territorial était ainsi limité, selon Joël Gayet⁷⁸, à 4 domaines que sont le tourisme, l'attractivité économique, l'économie résidentielle et les grands évènements du territoire.

Même si certains créateurs de marques font encore parfois le choix d'un marketing cloisonné par activités, le marketing territorial s'engage de plus en plus dans des marques de plus en plus partagées et décloisonnées. C'est ce qu'on appelle désormais les démarches ou les marques d'attractivité territoriales intégrées, c'est à dire un marketing territorial dont la stratégie et les actions sont « reliées et à large spectre »⁷⁹, qui rassemblent tous les aspects du territoire afin d'être plus efficaces et d'aborder la matière de manière transversale. De nombreux exemples existent, dont certains sont de grandes réussites. J'en citerai deux : Le premier, *Imagin@lsace*, qui est le plus réputé, et le second qui est la marque *C'Chartres* qui vient d'être créée. Toutes deux ont décliné leur bloc marque afin qu'il soit utilisé et partagé par tous et dans tous les secteurs d'activité.



La marque partagée Imagin@lsace peut se décliner facilement via son signe identitaire et être utilisée par de nombreux secteurs d'activités publics comme privés sur le territoire.

⁷⁸ GAYET Joël, *Le nouveau marketing territorial*, Corps & Ame éditions, 2017, p.69

⁷⁹ KOTLER Philip & alii, *Marketing management*, Pearson, 2012, p.22



Que ce soit pour le business, le sport, le tourisme, ou autre, la marque d'attractivité C'Chartres s'applique à tous les domaines d'activité.

On peut résumer cette démarche holistique via ce tableau⁸⁰ :

| | | | | | | |
|------------------------|---------------------------------------|----------|-------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| Marketing stratégique | Projet de territoire | | | | | |
| | Stratégie d'attractivité transversale | | | | | |
| Marketing opérationnel | Attractivité économique | Tourisme | Résidentiel | Grands événements | Enseignement supérieur | Action internationale |

Mais comme nous l'avons vu auparavant, cette synergie et cette démarche holistique ne peuvent pas fonctionner sans que la marque soit partagée avec différents acteurs. Cela nécessite que tous les partenaires de la création soient impliqués dès le départ, au moment du diagnostic de territoire c'est possible, comme l'a suggéré Maryline Pierres-Klein⁸¹ :

« C'est tout le sens des démarches de création de marques partagées. Quand la démarche est bien lancée et animée, avec une méthodologie solide et basée sur la co-construction, les marques de territoires sont de formidables catalyseurs et accélérateurs de projets pour les territoires, en termes de contenus, d'image, de notoriété, de partenariats et de projets (nombreux exemples de marques accompagnées comme Alsace, Bretagne, Inspire Metz, Très Beaujolais, Val Thorens, Aix les Bains Riviera des Alpes, ...). »

⁸⁰ GAYET Joël, *Place Marketing Trend 2014 : Tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial*, Corps & Ame, 2014

⁸¹ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

Il ne faut donc pas décorréliser cette démarche globale et la stratégie de l'alliance avec les forces vives du territoire. Le code de marque dont nous avons déjà détaillé la fonction est d'ailleurs l'outil de ce partage. Cette intégration et ce partage contribuent d'ailleurs à la formation de plusieurs formes de gouvernance de la démarche et de la marque d'attractivité, qui n'est plus nécessairement entre les mains de l'institution politique. C'est ce que me confirmait Marylin Pierres-Klein de Co-Managing :

« Parfois la collectivité souhaite, notamment pour des raisons de gouvernance ouverte aux entreprises, que l'animation de la stratégie de marque et d'attractivité soit confiée aux agences de développement ou d'attractivité (ex Inspire Metz, Normandie, Montreuillois...). Dans ce cas, c'est notre interlocuteur premier via le chef de projet, mais le comité de pilotage associe toujours les représentants de la collectivité. Le pilotage politique de ces missions est essentiel et un des facteurs de réussite, puisqu'il faut un véritable leadership et d'une animation continue du processus de création de la marque. »

Même si le politique et l'administration du territoire gardent un point prépondérant, les autres acteurs du territoire (entreprises, associations, autres collectivités territoriales voisines) prennent du pouvoir au travers d'organisations ad hoc créées sur mesure pour la démarche et la marque. Selon Joël Gayet, ces nouvelles gouvernances transversales peuvent prendre différentes formes⁸² :

- La mise en œuvre d'un comité de pilotage ou d'une mission autour de la démarche ou du projet de mise en marque
- La création d'un programme collectif pour la démarche marketing délégué à une structure existante.
- La création d'une structure ad hoc fusionnant totalement les structures intervenant pour l'attractivité et qui sera chargée d'établir la stratégie de marque et de communiquer sur celle-ci.
- La fusion de structures de développement touristique et d'attractivité économique existantes.

⁸² GAYET Joël, *Le nouveau marketing territorial*, Corps & Ame éditions, 2017, p. 195

Peu importe le choix qui est fait, ces nouvelles démarches de pilotage de création de marque sont souvent associées à une démarche qui vise à sortir du territoire administratif. C'est d'ailleurs un moyen de dépolitiser la marque et la démarche d'attractivité⁸³, ce qui évite donc les tensions que nous évoquions. Plus la marque est partagée, plus elle aura de chance de réussir et de remplir ses objectifs d'émulation du territoire. Nous ne pouvons cependant pas garder dans un coin de notre tête un soupçon : le politique peut justement utiliser la mobilisation des entreprises dans la construction de la marque territoriale afin de dépolitiser la démarche de mise en marque. Il ne perd ainsi effectivement pas son pouvoir de pilotage et son hégémonie dans le processus de création.

b. Un marketing territorial qui s'affranchi des frontières administratives et politiques du territoire

L'autre nouveauté en plein développement dans nouvelles démarches de mise en marque réside dans les alliances de territoires. Contrairement à notre hypothèse, qui pose que la marque serait un instrument de domination ou de résistance, via le comportement des élus, de territoires sur d'autres, on remarque que de plus en plus de territoires cherchent à s'allier pour former des territoires pertinents. S'il peut arriver que le territoire administratif soit un territoire pertinent, il peut aussi arriver que les frontières administratives ne correspondent pas tellement à la logique la plus pertinente pour lancer une démarche d'attractivité. Cette tendance est d'ailleurs conforme aux analyses du glossaire des marques que nous avons faites au début de ce mémoire⁸⁴, puisque de plus en plus de collectivités s'allient pour créer une marque commune.

Le but de la création d'un territoire pertinent est de faire en sorte de corrélérer une efficacité marketing maximale avec les réalités identitaires et économiques du territoire. C'est d'ailleurs souvent suite au diagnostic territorial que la question se pose et les élus représentant la collectivité qui a lancé l'initiative de mise en marque commencent à s'adresser aux collectivités voisines afin de les inclure dans l'aventure.

⁸³ Ibid, p. 587

⁸⁴ Cf. p. 18

Ce fut le cas, par exemple, pour la marque référence en France qu'est OnlyLyon⁸⁵. D'autres communautés d'agglomération ont demandé de rejoindre l'initiative de la métropole du Grand Lyon suite à sa réussite. Cela a même été jusqu'à intégrer le département du Rhône dans la démarche. On peut aussi prendre exemple sur la marque Ardennes, qui pour sa construction, a rassemblé des collectivités à la fois françaises, mais aussi luxembourgeoises et belges, en dépassant donc les frontières nationales. Parfois aussi, les territoires s'allient dès le diagnostic territorial, comme ce fut le cas pour la démarche Sud Touraine active présentée ci-dessus⁸⁶, où les élus de quatre communautés d'agglomération différentes ont décidé de s'allier pour créer une démarche d'attractivité économique partagée.

Focus : Quel territoire pour la marque de Tours métropole ?

À la base initiée par la métropole de Tours seulement, la démarche d'attractivité territoriale entamée a relevé un point clé : Que serait Tours sans la Touraine dans son ensemble ?

La commande initiale, qui devait être la création d'une démarche d'attractivité pour le territoire de la métropole de Tours s'est étendue bien au-delà. CoManaging a en effet, suite au diagnostic territorial, réorienté la marque vers un territoire avec une identité plus forte et plus logique, plus pertinente, qu'est la Touraine. Un travail a donc débuté pour agréger le plus de partenaires privés et publics possibles sur ce territoire élargit.

Au delà de la métropole, la démarche se situe maintenant au niveau départemental et englobe plusieurs collectivités territoriales : le département d'Indre-et-Loire, 10 communautés d'agglomération, l'agence de développement *Dev'Up Centre-Val de Loire* de la Région, l'Université François Rabelais, diverses associations et les entreprises du territoire.

Cela apporte plusieurs avantages majeurs :

- Le diagnostic s'est poursuivi de manière élargie, avec plus de partenaires et donc avec de nouvelles données.

⁸⁵ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014, p.145

- La démarche et la marque d'attractivité ne sont plus pilotées seulement par la métropole de Tours et ses élus, mais par un COPIL ouvert aux autres collectivités partenaires et aux entreprises. Quatre groupes de travail ont été associés à ce COPIL pour commencer à réfléchir à la phase opérationnelle : Un sur le parcours « client », un sur la prospection « clients », un sur les ambassadeurs et un sur les outils numériques.

Cette nouvelle démarche devra déboucher prochainement sur une marque d'attractivité englobant ce nouveau territoire pertinent. Si elle aboutit, cette démarche sera novatrice puisque ce sera la première fois qu'une marque de territoire englobera autant de partenaires publics et privés. A suivre donc !

On assiste donc bien, en majorité, à une alliance des territoires pour former une pertinence et une puissance communicationnelle via la création d'une démarche ou d'une marque commune. Le tout s'inscrivant dans le dépassement politique de la création en associant le maximum d'acteurs associatifs, publics et privés du territoire. Cela suit une logique : à plusieurs, on est plus forts pour faire rayonner nos territoires à une échelle plus large que l'échelle régionale ou nationale⁸⁷.

2. Un marketing territorial de plus en plus centré sur l'identité du territoire

De plus en plus, les démarches de mise en marque sont centrées sur l'identité du territoire et son ADN. De fait, quoi de mieux que de se centrer sur l'identité qui rassemblera le plus les citoyens ?

Les études identitaires sont donc en plein développement dans les phases de diagnostic, car elles permettent de nourrir la stratégie et les actions opérationnelles qui suivront. Comme l'écrit Camille Charmard: « Plus un territoire est capable de projeter et de faire vivre son identité dans sa politique d'attractivité et de marque, plus il se démarque de ses concurrents, crée du lien et transmet du sens. »⁸⁸.

⁸⁷ MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial enjeux et pratiques*, Vuibert, 2015, p. 135

⁸⁸ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014, p.146

CoManaging a d'ailleurs intégré dans sa méthode ce qu'ils appellent un « portrait identitaire »⁸⁹. Ce portrait final se construit à la suite d'une analyse de l'image, de la notoriété du territoire et de ses performances (le plus souvent analysées via des critères quantitatifs). Il fait partie d'une part importante de leur bilan d'attractivité final du territoire. Pour construire ce portrait, CoManaging s'attèle à interroger des experts identifiés du territoire, à faire une étude documentaire, à faire une enquête auprès d'habitants et de visiteurs, et aussi à effectuer des visites ou reportages sur le territoire.

Cela va d'ailleurs de pair avec « les ambassadeurs »⁹⁰ dont nous avons déjà parlé plus haut et qui font partie de l'identité et des stratégies de pride marketing. Ces derniers font partie du storytelling du territoire et peuvent être d'excellents porte-paroles du territoire, apportant de la plus-value à l'offre territoriale.

L'identité devient donc un outil supplémentaire pour créer un avantage concurrentiel face aux concurrents en créant du sens et de la valeur. Mais c'est aussi un formidable outil pour mobiliser d'avantage les acteurs et les citoyens de son territoire, en créant du lien. On assiste d'ailleurs à des résurgences identitaires d'anciennes régions qui ont été fusionnées en 2015 avec la réforme territoriale (exemple : Marque Alsace, marque Lorraine, marque Poitou...)⁹¹

3. La montée en puissance du numérique et de la mobilisation citoyenne dans la création de la marque

Que ce soit au moment de la construction de la marque ou après sa création, le marketing territorial ne peut plus aujourd'hui faire l'impasse sur les outils numériques. Camille Chamard parle de « customisation »⁹² du marketing territorial. En effet, le marketing territorial, dont le but est de créer des liens durables et importants entre le

⁸⁹ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

⁹⁰ Cf. p. 40

⁹¹ Cf Glossaire Annexe 4

⁹² CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014, p.158

territoire, ses habitants et de futurs arrivants ne peut pas aujourd'hui se couper des réseaux sociaux, du traitement de données ainsi que la création d'outils de mobilisation en ligne.

Cette personnalisation de la relation recherchée dans les démarches marketing prend forme de différentes façons. Dès la phase de diagnostic, certaines collectivités ou agences d'attractivité ont usé de questionnaires en ligne pour interroger les habitants sur l'image qu'ils perçoivent de leur territoire. En phase opérationnelle, certaines marques proposent des supports de communication web pré-réalisés afin que tous ceux qui souhaitent communiquer à l'aide de la marque puissent le faire (comme nous l'avons montré avec la marque *MOSL*⁹³). D'autres utilisent aussi les outils de sponsoring proposés par les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) et Google AdWords afin de cibler les publics cibles de la démarche d'attractivité. Enfin, au-delà de la personnalisation des messages que permettent les réseaux sociaux, la plupart des sites internet des marques comprennent des intranets afin de rassembler les ambassadeurs. Ils collectent donc des données dont ils peuvent se servir pour agrémenter leurs actions. La marque devient ainsi un moyen pour les citoyens de reprendre le pouvoir et de s'engager pour leurs territoires, ce que permet internet⁹⁴ en mobilisant les acteurs pour leur territoire. Cette positivité de la mobilisation citoyenne est d'ailleurs très bien évoquée par Jasper Eshuis qui énonce que la création d'une marque en collaboration avec les citoyens permet de les inclure à un processus de gouvernance, et donc de leur donner une valeur, permettant d'éviter une contestation contre les politiques menées sur le territoire⁹⁵. La mobilisation des citoyens lors de la création d'une marque est donc une démarche pro-active pour la future marque elle-même, mais aussi pour la démocratie (participative).

Enfin, les Français sont de plus en plus demandeurs d'informations sur les services fournis par leurs collectivités et si possible en ligne⁹⁶. Le marketing territorial s'avère

⁹³ Cf. Benchmark (Annexe 4)

⁹⁴ HAEGEL Florence, « La démocratie et ses nouveaux fonctionnements », *Les Cahiers français*, n° 350, 2009

⁹⁵ ESHUIS Jasper et alii, « Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014, p. 153-174

⁹⁶ Baromètre Epiceum-Harris Interactive de la Communication locale (édition 2018)

être une des réponses à cette demande d'information sur les services du territoire. La plupart des sites de marques mettent en effet, en avant l'offre de services proposés par le territoire et la stratégie marketing comprend notamment la construction d'une offre territoriale.

Conclusion

A priori, l'intuition nous amènerait à croire que la souveraineté territoriale, surtout pour les territoires les plus identitairement marqués, n'invite pas à la modestie de la coopération. Et pourtant, le marketing territorial ainsi que la mise en marque des territoires par des collectivités territoriales semblent s'engager et se concevoir de plus en plus dans une voie de partage. Il semble en tout cas aujourd'hui impossible de concevoir le marketing territorial et la mise en marque des territoires en dehors de dynamiques se concentrant sur les identités profondes des territoires et du dépassement des frontières administrativement établies. C'est en tout cas ce qui ressort du travail effectué dans le cadre de ce mémoire. Mais reprenons nos hypothèses afin de conclure notre étude dans la clarté.

Hypothèse 1 : Il existe une profusion des marques territoriales en France, poussée par un contexte concurrentiel puissant et l'influence du secteur privé sur le secteur public.

Le marketing territorial s'impose aujourd'hui comme un moyen de créer des démarches d'attractivité et d'accompagner une marque territoire dans son développement. Nous l'avons vu, les territoires s'inscrivent de plus en plus dans des dynamiques concurrentielles, à cause de la mondialisation et de la concurrence économique qui en est inhérente, d'une part, mais aussi dans une concurrence politique et administrative entre les différentes strates de collectivités territoriales d'autre part. C'est en tout cas ce qui ressort des entretiens menés avec des collectivités et de divers écrits de chercheurs en science des territoires.

Cette intériorisation de la concurrence par les territoires ne tombe d'ailleurs pas du ciel et semble être la conséquence d'une influence croissante du secteur privé sur le secteur public. Cela s'explique de deux manières : d'abord par l'émergence d'hommes et de femmes politiques qui sont passés par le milieu de l'entreprise et qui connaissent le marketing. Ils cherchent donc à appliquer des méthodes de branding et à en faire de nouvelles méthodes de communication publique. Ensuite par l'influence, voire un lobbying important des entreprises sur les élus des différents territoires Français, afin qu'ils mettent en place des démarches d'attractivité. C'est d'ailleurs si vrai que les entreprises prennent de plus en plus de place dans la création et même le pilotage des marques d'attractivité, même s'il reste un soupçon : celui de l'instrumentalisation des

entreprises par les politiques, afin de légitimer leur démarche marketing et de simuler une certaine perte de pouvoir de décision. Au final, ces différentes turbines fonctionnent et se traduisent quantitativement : Il y a bien une profusion de création de marques territoriales depuis 2003. Nous pouvons dénombrer aujourd'hui (octobre 2019), d'après le glossaire construit en annexes, 112 marques de territoire en France. Certaines sont segmentées par secteurs d'activités (tourisme, économie...), d'autres s'inscrivent dans une démarche globale d'attractivité afin de dynamiser le territoire dans toutes ses caractéristiques.

Nous pouvons donc valider cette première hypothèse dans son entièreté : Il existe bien une profusion de plus en plus importante de construction de marques territoriales et de démarches de marketing territorial en France, influencé par le secteur privé.

Hypothèse 2 : Les créations de marques territoriales résident dans l'immixtion d'un conflit politique et concurrentiel entre les territoires, rendant les démarches de marketing territorial illisibles.

Cette hypothèse repose sur un constat simple : Qui dit concurrence politique, administrative et communicationnelle, dit nécessairement guerre d'attractivité. Nous assistons de facto à une compétitivité des territoires qui est de plus en plus croissante dans le monde mais aussi au sein du territoire métropolitain Français. Le plus intéressant était donc de s'inscrire dans les réformes territoriales actuelles qui visent à renforcer le rôle des métropoles et des régions, en minorant de plus en plus celui des départements et des communes. Dans cette concurrence à la fois économique et politique, mon intuition était de défendre l'argument selon lequel la marque est une arme. Une arme de résistance pour les départements, les communes et les intercommunalités des zones rurales, ces territoires désignés comme « périphériques » et en fin de vie. Mais aussi une arme de domination pour les régions et les métropoles renforcées légalement par l'État dans la logique de décentralisation, qui useraient de la marque comme moyen d'asseoir communicationnellement et politiquement leur supériorité. Cette situation de guerre concurrentielle a nécessairement pour conséquence de voir se multiplier les démarches de marketing territorial, qui visent à se démarquer de ses concurrents, ou simplement de se permettre de prendre une place autour de la table. Dès lors, cette profusion traduit deux phénomènes : D'abord un conflit politique et communicationnel sur des territoires

similaires via la création de marques. Ensuite, une similarité entre ces marques qui semblent avoir des promesses très similaires.

Cet hypothétique parti pris choisi rend l'hypothèse partiellement fausse.

Partiellement, car il existe bien une part de conflit politique dans la dynamique de création d'une marque territoriale. Nous l'avons vu, il y a à la fois une rhétorique et une sémiotique du débat et du conflit politique dans les configurations de création et de concurrence de marques. Cette concurrence crée d'ailleurs plusieurs marques différentes sur des territoires qui mériteraient d'avoir une seule marque forte, partagée par plusieurs collectivités, d'où l'émergence d'une illisibilité de l'univers de marque sur certains territoires.

Il fallait cependant mettre en lumière le fait que le marketing territorial a fini, ces dernières années, par intégrer cette dimension du conflit politique dans la gestion de la création de la marque. Les professionnels ont en effet adopté de nouvelles méthodes pour que celles-ci soient les plus ouvertes possible aux différents acteurs publics et privés, mais aussi qu'elles soient les plus partagées possible en essayant d'élargir les frontières de la marque à plusieurs territoires administratifs. Ainsi, les méthodes de marketing territorial et de mise en marque des territoires intègrent la dépolitisation de la démarche en favorisant des démarches partagées, holistiques et orientées vers une « fusion » communicationnelle des territoires par pertinence identitaire. Les hommes et femmes politiques, mêmes s'ils maintiennent derechef leur leadership, perdent cependant en influence sur la création de la marque, au profit des entreprises, des associations et des citoyens des territoires. Dans la plupart des cas, ils doivent aussi partager ce leadership avec d'autres hommes et femmes politiques, dirigeants des territoires voisins et intégrés à la marque de territoire partagée. De plus en plus de marques sont d'ailleurs dirigées désormais par des organismes ad hoc (Comités de pilotage, agences de développement et d'attractivité...) qui représentent clairement cette gouvernance partagée des nouvelles marques de territoire.

Reste une question à trancher qui est celle de l'efficacité de ces démarches de marketing territorial : l'évaluation de son efficacité. En effet, si de plus en plus de marques de territoires sont aujourd'hui créées, il n'existe aucune évaluation des marques existantes, mais simplement de vagues perceptions. Ces perceptions, elles ont été verbalisées dans les entretiens conduits avec Yoann Rappeneau et Stéphane Lefebvre, pour connaître leur avis sur les retours pour leurs territoires, des démarches

d'attractivité qu'ils avaient tous les deux conduites :

« Oui ! On a de bons retours sur notre communication et nos supports qui sont connus, lus et reconnus, mais surtout utilisés. C'est donc déjà une bonne chose, puisque les retours sont qualitatifs et qu'il y a une véritable adhésion à la démarche et à la marque. Après... en terme d'implantation directe, ça participe à une dynamique, mais il y a tellement d'éléments en jeux que je suis incapable de vous dire dans quelle proportion la marque participe à l'implantation d'entreprises sur le territoire de Sud Touraine ou non. »⁹⁷

« Oui ! On observe un tissu économique, associatif, démographique beaucoup plus soudé et des résultats significatifs, notamment en terme de tourisme. »⁹⁸

Ces perceptions quantitatives ne sont pas chiffrées, reposent sur des observations et sont surtout centrées sur l'émulation locale et non sur l'attractivité externe du territoire. Pour asseoir sa légitimité définitivement, il faudrait donc que le marketing territorial soit doté d'outils d'évaluation, qui mesurent, quelques années après sa mise en place, son efficacité sur le territoire. D'après Maryline Pierres-Klein de CoManaging, ce sont des opérations en cours :

« Cependant, aujourd'hui, il n'existe pas véritablement de dispositifs de suivi et d'évaluation des marques de territoires, mais des baromètres sont en cours de construction. Les territoires évaluent essentiellement les évolutions en termes d'image et de notoriété, voire d'impact de campagnes (ex Bretagne)... »⁹⁹

Il reste donc cette inconnue pour boucler la légitimité totale de ces démarches marketing du secteur public. Mais quand on observe que la moitié des Français ne connaissent déjà pas le nom administratif de leur nouvelle région¹⁰⁰, permettons-nous de douter de la notoriété des marques territoriales... Reste que le marketing territorial et la création d'une marque territoriale sont porteurs d'une émulation locale et permettent d'apporter une clarification d'un projet de territoire. C'est donc, quoi qu'on puisse en penser, une matière d'avenir pour la communication publique.

⁹⁷ Entretien réalisé avec RAPPENEAU Yoann, le 19/07/2018 à Paris (Annexe 2)

⁹⁸ Entretien réalisé avec LEFEBVRE Stéphane, le 03/09/2018 à Chartres (Annexe 3)

⁹⁹ Entretien réalisé avec PIERRES-KLEIN Maryline, le 20/08/2018 à Paris (Annexe 1)

¹⁰⁰ Baromètre Epiceum-Harris Interactive de la Communication locale (édition 2018).

Bibliographie

Ouvrages

BARTHES Roland, *Mythologies*, Seuil, 1957

de BAYNAST Arnaud & LENDREVIE Jacques, *Publicitor*, Dunod, 2014

CHAMARD Camille, *Le marketing territorial, Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, de Boeck, 2014

FOUCAULT Guillaume, *La communication de crise*, Télémaques, 2017

FROCHOT Isabelle & LÉGOHÉREL Patrick, *Marketing du tourisme*, Dunod, 2014

GAYET Joël, *Le nouveau marketing territorial*, Corps & Ame éditions, 2017

GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche de Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Territorial, Dossier d'experts, 2017

GAYET Joël, *Place Marketing Trend 2014 : Tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial*, Corps & Ame, 2014

GUILLUY Christophe, *La France périphérique*, Flammarion, 2014

HETZEL Patrick, *Planète Conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, 2002

KOTLER Philip & alii, *Marketing management*, Pearson, 2009

KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, « *Le marketing mix du distributeur* », *Marketing Management*, 8^e édition, Publi-Union, 1994

LENDREVIE Jacques et LÉVY Julien, *Théories et nouvelles pratiques du Marketing (Mercator)*, Dunod, 2013

MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial enjeux et pratiques*, Vuibert, 2015

PASQUIER Romain, *Le pouvoir régional. Mobilisations, décentralisation et gouvernance en France*, Presses de Sciences-Po, 2012

PATRIN-LECLÈRE Valérie, MARTY DE MONTETY Caroline, BERTHELOT-GUIET Karine, *La fin de la publicité ? Tours et contours de la dépublicitarisation*, Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « Mondes marchands », 2014

Articles scientifiques

CHAPPOZ Yves, et Pierre-Charles PUPION, « Le New Public Management », *Gestion et management public*, 2012

CORBILLÉ Sophie, « Les marques territoriales », *Communication*, 2013

EHLINGER Sylvie, PERRET Véronique, « La réussite des pôles de compétitivité : Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire », *Etats Généraux du Management*, Paris, 2008

EMSHOFFJ.R. & FREEMAN Edward, « Stakeholder Management », *Wharton Applied Research Center*, 1978

ESHUIS Jasper & all, « Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014

FORTIN Gwenolé, « L'interaction conflictuelle : mode d'expression symbolique du jeu politique démocratique », *Cahiers de l'Institut de Linguistique de Louvain*, Peeters, 2004

GILLY J-P., PERRAT J., « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, 2003

GRÉBOT Benjamin, JOUSEAUME Valérie & alii, « La métropole peut-elle s'allier sans dominer ? Récit pour une nouvelle alliance ville-campagne », *Revue Pouvoirs locaux*, n°111, 2017

HAEGEL Florence, « La démocratie et ses nouveaux fonctionnements », *Les Cahiers français*, 2009

KAHN René, « La minoration / majoration appliquée aux régions : le cas de l'Alsace », *Cahiers de sociolinguistique*, 2005

LARDON Sylvie et PIVETEAU Vincent, « Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux », *Géocarrefour*, 2005

PESQUEUX Yvon, « Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question », *Master*, 2017

PRAGER Jean-Claire, « Méthode de diagnostic du système d'innovation dans les régions françaises », *Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)*, Paris, 2008

PROULX Marc-Urbain & TREMBLAY Dominic, « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie, société*, 2006

VUIGNIER Renaud, « Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique systématique », *IDHEAP (HAL archives ouvertes)*, 2016.

Articles de presse

« Montpellier Unlimited c'est fini mais combien cela va-t-il coûter ? », *France 3 Occitanie*, 26 juin 2017

« OnlyLyon, quand la ville devient une marque », *La Croix*, 14 février 2014

« Patrick Weiten, président du conseil départemental de la Moselle : « Je ne ferai pas la promotion de la marque Lorraine » », *La Semaine*, 6 juin 2018

Sites internet

Site de la marque Ardenne : <http://www.marque-ardenne.com/>

Site de la marque Bretagne : <http://www.marque-bretagne.fr/>

Site de promotion du territoire breton : <http://passezalouest.bzh>

Site de Cap'Com : Cap-Com.org

Site de la marque et de la démarche d'attractivité C'Chartres : www.c-chartres.fr

Site de la marque ImaginAlsace : <https://www.marque.alsace/>

Site de la marque InspireMetz : <http://www.inspire-metz.com/>

Site de la marque d'attractivité JustDijon : www.justdijon.com

Site de la marque L^{or}raine : <https://www.marque-lorraine.fr/>

Site « Marketing territorial » : <http://www.marketing-territorial.org/>

Site de la marque MOSL : <https://www.mosl.fr/>

Site de la démarche « Sud Touraine Active » : www.sudtouraineactive.com

Site de la marque TrèsBeaujolais : <http://www.clusterbeaujolais.com/>

Annexes

- **Annexe 1** – Entretien avec **Maryline Pierres-Klein**, consultante associée de l'agence CoManaging, experte en stratégies de développement économique, en projets d'investissement et en création de marques d'attractivité (*Réalisé le 20 août 2018 à Paris*)
- **Annexe 2** – Entretien avec **Yoann Rappeneau**, responsable du service Développement économique de la marque d'attractivité de la communauté d'agglomération Loches Sud Touraine : « Sud Touraine active » (*Réalisé le 19 juillet 2018 à Paris*)
- **Annexe 3** – Entretien avec **Stéphane Lefebvre**, directeur de la communication de Chartres métropole et de la marque d'attractivité territoriale « C'Chartres » (*Réalisé le 3 septembre 2018 à Paris*)
- **Annexe 4** – Benchmark de 7 sites et codes de marques territoriales (Ardennes, Imagine Alsace, Bretagne, InspireMetz, JustDijon, MOSL, TrèsBeaujolais)
- **Annexe 5** – Glossaire des marques territoriales métropolitaines Françaises (à jour en Octobre 2018)

Entretien n°1



Maryline Pierres-Klein

Consultante associée de CoManaging, experte en stratégies de développement économique, en projets d'investissement et en création de marques d'attractivité.



Corentin BALAINE :

1 - Selon vous, y a-t-il eu des évolutions dans votre pratique professionnelle et théorique du Marketing territorial ces dernières années ? Quelles-sont-elles et sont-elles significatives ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

Le marketing territorial est une discipline récente en France, qui évolue en continu, en s'adaptant aux nouvelles tendances sociétales et pratiques du marketing (lire nombreux articles à ce sujet).

Je soulignerai cependant quelques évolutions majeures ces dernières années :

- *La création de marques partagées et de stratégies de marketing intégrées : pilotage global, multi-partenarial, approche holistique (de nombreuses marques internationales s'inscrivent dans ces approches globales : Eindhoven, Barcelone...).*
- *Digitalisation et notamment montée en puissance de la data et force des réseaux sociaux qu'il faut prendre en compte au moment de la création de la marque.*

D'autres étaient déjà présentes et sont aussi en développement :

- *Le développement du marketing du contenu qui met le « client » au cœur des attentions (brand content), marketing affinitaire et personnalisé, hyper-segmenté.*
- *Place marketing : les citoyens et les acteurs prennent le pouvoir !*

Corentin BALAINE :

2 – Constatez-vous que la création d'une marque influe efficacement sur l'attractivité du territoire et y a-t-il eu des démarches d'évaluation de cette efficacité ? Des exemples concrets ? Avez-vous vos propres démarches d'évaluation ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

Bien sûr, c'est tout le sens des démarches de création de marques partagées. Quand la démarche est bien lancée et animée, avec une méthodologie solide et basée sur la co-construction, les marques de territoires sont de formidables catalyseurs et accélérateurs de projets pour les territoires, en termes de contenus, d'image, de notoriété, de partenariats et de projets (nombreux exemples de marques accompagnées comme Alsace, Bretagne, Inspire Metz, Très Beaujolais, Val Thorens, Aix les Bains Riviera des Alpes, ...).

Cependant, aujourd'hui, il n'existe pas véritablement de dispositifs de suivi et d'évaluation des marques de territoires, mais des baromètres sont en cours de construction. Les territoires évaluent essentiellement les évolutions en termes d'image et de notoriété, voire d'impact de campagnes (ex Bretagne). Des inputs sont plus difficiles à quantifier et pourtant bien réels comme les synergies acteur privés-publics, gains en termes d'économie d'échelle...

Corentin BALAINE :

3 - Dans le cadre de vos activités, travaillez-vous le plus souvent avec les organes politiques des collectivités ou avec des agences d'attractivité spécialement créées pour gérer la marque territoriale ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

Les Deux ! Parfois la collectivité souhaite, notamment pour des raisons de gouvernance ouverte aux entreprises, que l'animation de la stratégie de marque et d'attractivité soit confiée aux agences de développement ou d'attractivité (ex Inspire Metz, Normandie, Montreuillois...). Dans ce cas, c'est notre interlocuteur premier, le chef de projet, mais le comité de pilotage associe toujours les représentants de la

collectivité. Le pilotage politique de ces missions est essentiel et un des facteurs de réussite, puisqu'il faut un véritable leadership et d'une animation continue du processus de création de la marque.

Corentin BALAINE :

4 - Dans le cadre des diagnostics préalables des territoires, avant la création stricto sensu de la marque, arrivez-vous à voir de réelles différences caractéristiques entre chaque territoire afin de promouvoir leur attractivité ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

Oui bien sûr ! Ces diagnostics d'attractivité sont basés sur l'analyse de l'image, de la notoriété, des performances territoriales (démographie, emplois, développement économique, qualité de vie, internationalisation...) mais également de portraits identitaires. Ils sont par conséquent très « personnels » et permettent de faire émerger des enjeux clefs pour le territoire. Bien entendu, des faiblesses ou forces peuvent être communes à certains territoires (exemple de territoires touristiques soumis à des pressions et conflits d'usage, ou au contraire panne démographique pour certains territoires), de même que des attributs ou des valeurs.

Un des points communs récurrents, mais avec plus ou moins d'acuité selon les territoires et leur culture, est lié au jeu d'acteurs... C'est pourquoi CoManaging insiste dans ses méthodologies dans la mise en mouvement du territoire et a adapté ses outils en conséquence (beaucoup d'interactions acteurs). D'autant que les hommes et les femmes du territoire, ses pépites et talents, sont les premiers éléments singuliers !

Corentin BALAINE :

5 - Lors d'une réunion avec Tours métropole, CoManaging a évoqué, de manière générale, que les clients « veulent tous du Only Lyon ». Cette phrase m'amène à poser quelques questions :

- Si tous les territoires veulent du « Only Lyon », ne risque t'on pas de voir des marques territoire de plus en plus semblables et donc ne plus percevoir de différences en matière d'attractivité ? Quid de l'efficacité des démarches de marketing territorial dans ce cas ?*

Maryline PIERRES-KLEIN :

Cette question soulève plusieurs points...

Only Lyon est souvent la référence la plus connue et citée par les élus, car pionnière et signe de succès. Mais ce succès, contrairement à ce qu'on pourrait penser, ne réside pas dans l'efficacité d'un logo et de l'anagramme... Le succès de ce programme de marketing pionnier en France repose avant tout sur la capacité de coopération entre les entreprises et les politiques qui est active à Lyon depuis des décennies. Il y avait aussi l'énergie d'hommes et de femmes (hommage à Jacques de Chilly, qui a initié cette démarche lorsqu'il était à la tête de l'Aderly) qui ont lancé ce programme innovant inspiré des méthodes anglo-saxonnes, avec une innovation en continu... et aussi beaucoup de moyens dédiés !

En ce qui concerne la floraison des marques (ou des pseudo-marques territoriales parfois !) cela pose effectivement question. Chez CoManaging, nous avons une vraie conviction : ce qui compte, c'est la stratégie d'attractivité conçue derrière la marque, la marque n'étant qu'un porte-voix, un outil d'expression collective, mais pas toujours nécessaire ! Donc « je veux une marque » comme outil magique n'est vraiment pas la bonne méthode pour appréhender ces sujets complexes.

Les territoires peuvent exprimer au tout départ « je veux comme », « je veux du »... mais c'est à nous, professionnels, de les accompagner et de les guider pour les faire mûrir dans cette réflexion et la nécessité d'adapter la stratégie et les outils à leurs caractéristiques, leurs acteurs, leurs moyens et limites. La veste doit leur aller, elle doit être sur-mesure. Or si elle est trop petite ou trop grande, ça ne va pas !

On voit d'ailleurs certains échecs de marques sur des territoires liés à ce genre de réflexions limitées. Avant tout, c'est une approche stratégique, une vision, un projet de territoire, qui doit être co-construit avec les acteurs du territoire, sinon le risque est de faire un objet paillette dont la durée de vie sera très limitée.

Corentin BALAINE :

6 - D'ailleurs, les clients sont-ils souvent motivés à créer une marque d'attractivité grâce à ces exemples (Only Lyon...) ou il y a-t-il d'autres causes selon vous ? Quels sont ces facteurs déclencheurs ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

Bien sûr ! Les bonnes pratiques sont très motivantes, en France et à l'international, pour déclencher l'initiative locale. D'autant qu'il y a une prise de conscience sur le fait que ce n'est plus une option, la concurrence entre territoires devenant de plus en plus rude et le marketing irriguant de plus en plus les pratiques publiques.

Petite remarque sur ces bonnes pratiques d'ailleurs : nous prenons soin chez CoManaging de présenter des exemples lors de nos interventions sur ce type de démarches qui « parlent » aux territoires : on peut les faire « rêver » avec Berlin, Amsterdam et Lyon, mais quand il s'agit d'un territoire plus modeste, il faut savoir être pragmatique ! Ce qui est formidable avec le marketing territorial, c'est que cela n'est pas réservé à des territoires de grande envergure, il y a des exemples sur des territoires à taille modeste liés notamment à des initiatives d'acteurs locaux et de citoyens.

Mais un des principaux facteurs de motivation que j'ai pu constater, outre cet effet d'entraînement lié à la concurrence de plus en plus rude à laquelle se livre les territoires, est lié à la motivation de entreprises. Souvent, elles font des appels du pied aux « édiles » ou aux collectivités, pour se lancer. Et bien entendu, l'initiative des services est également un des leviers possibles (les techniciens participent aux conférences, salons... en font de la pédagogie auprès de leurs élus pour mettre en place des telles stratégies qui sont très vertueuses en termes de synergies territoriales).

Un des éléments déclencheurs est lié également à des projets urbains et territoriaux stratégiques (ex Inspire Metz et la création d'un nouveau palais des congrès pour faire monter en puissance la Destination, fusion de communes ou de régions...).

Corentin BALAINE :

7 - On voit aujourd'hui des marques territoires à différentes strates de collectivités territoriales (exemple : Marque Régionale « Bretagne » + « Morbihan, l'esprit sud de la Bretagne » + « Tout commence en Finistère » ...). Ne risque t-on pas, là encore, une illisibilité/invisibilité des marques à cause de leurs superpositions ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

C'est un des sujets bien évidemment fondamental du pilotage des marques. L'articulation doit être pensée. Concernant la marque Bretagne que vous citez, elle est tellement forte et ouverte que de nombreuses collectivités locales ont préféré s'intégrer dans ce dispositif plutôt que de créer stricto sensu une nouvelle marque (exemple : Morlaix, Lorient). Mais les deux coexistent parfaitement quand les projets sont bien pensés en amont (exemple : Brest life est partenaire de la marque Bretagne).

Ce qu'on constate, c'est que plus les marques « infra » sont fortes, plus elles injectent du contenu aux dispositifs « supra ». Il est donc essentiel de bien penser en amont en fonction du ciblage et objectifs le format le plus adapté. D'ailleurs, les marques « infra » ont souvent une vocation plus restreinte géographiquement ou sont des marques plus sectorielles (ex : tourisme...).

Corentin BALAINE :

8 - Ne pensez-vous pas que les métropoles et les régions utilisent la création d'une marque territoire comme un moyen de domination politique et communicationnelle sur les collectivités territoriales qui leurs sont inférieures ?

Dans le cas de Tours, la création d'une marque partagée ne semble pas vraiment être dans une dimension de partage avec les différentes collectivités « inférieures ». Elle semble justement se construire exclusivement au siège de la métropole. (Vous pouvez me corriger si vous trouvez ma perception fausse).

Maryline PIERRES-KLEIN :

Je ne partage pas cette vision si la marque est initiée et pensée comme un bien commun en mettant en œuvre les valeurs et la méthodologie de CoManaging, donc la co-construction ! Et surtout n'oublions pas que les entreprises sont les acteurs essentiels aux marques partagées, qui elles s'affranchissent de ces guerres intestines et antagonismes politiques ou d'acteurs.

L'exemple des métropoles et des régions cité est en cohérence avec leurs responsabilités et leadership économique (SRDEII¹⁰¹). Il est quelque part « normal »

¹⁰¹ Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation

qu'elles soient à l'initiative de telles démarches. Et il n'y a pas de fatalité : chaque territoire peut se prendre en main, si volonté et énergie sont là !

Après, je ne souhaite et ne pense pas forcément qu'il faille illustrer avec la situation et l'exemple particulier de Tours Métropole, car c'est une mission en cours, très complexe, dont le pilotage a effectivement beaucoup évolué. La démarche partagée reste cependant d'actualité, après quelques mois de re-travail interne... il faut faire de la pédagogie et être à l'écoute de tous.

Corentin BALAINE :

9 - Dernière question. Nous voyons à Paris, fleurir les publicités pour la marque touristique « Tours Val de Loire, l'inattendue ». Comment rendre lisible une multiplicité de marques pour un même territoire (Maque touristique, marque économique...) ? Ne risque-t-on pas ici encore de l'illisibilité vis-à-vis des publics visés ?

Maryline PIERRES-KLEIN :

C'est tout le sens des concepts de marque, qui se déploient ensuite et teinte les stratégies plus sectorielles. « TVDL , l'inattendue » n'est pas vraiment une marque, mais plutôt une campagne, qui est pilotée par la métropole. Normalement, la future campagne touristique s'inspirera du futur code de marque quand celle-ci sera créée. C'est bien tout l'enjeu pour la métropole et ses partenaires : développer une force de frappe puissante en adoptant un socle de discours commun, crédible, visible et lisible, en fédérant les initiatives et multiples prises de parole existantes aujourd'hui (territoriales, sectorielles...).

Entretien n°2



Yoann Rappeneau

Responsable du service Développement économique de la marque d'attractivité de la communauté d'agglomération Loches Sud Touraine : « Sud Touraine active »

SUDTOURAINACTIVE
La campagne qui *[vous]* bouge !

Corentin BALAINE :

1 - Quelle est la genèse et d'où est venue la volonté de construction d'une marque d'attractivité par 4 petites collectivités du Sud de la Touraine ?

Yoann RAPPENEAU :

Il y a quelques années, ça devait être en 2013/2014, il existait quatre collectivités de communes voisines qui avaient pour habitude de travailler ensemble sur un certain nombre de sujets « quotidiens » on va dire. A partir de là, nous avons décidé de nous rendre sous une bannière commune sur un salon dédié aux entreprises à Tours qui s'appelait à l'époque « Made in Touraine ». On a fait un stand commun et on a invité des entreprises des quatre collectivités pour mettre en avant notre territoire.

On a eu, en y rediscutant avec ces entreprises qu'on avait associé à l'événement, des retours positifs qui nous invitaient à continuer voire à aller encore plus loin dans notre démarche et à rassembler les forces économiques des quatre collectivités de façon à ce qu'on soit plus visibles et plus percutants dans le paysage économique départemental et régional.

Ce sont donc les entreprises qui ont provoqué un déclic et nous ont invité à ne pas rester sur une seule expérience qu'était ce salon des entreprises pour à aller plus loin. De là, les élus se sont rapprochés, ont commencé à échanger, pour mettre en place un service commun d'accompagnement des entreprises qui soit partagé entre les quatre

collectivités. Ce service a mis un an et demi à se mettre en place avec des agents qui avaient déjà un service dédié à l'accompagnement des entreprises dans deux collectivités. L'alliance de ces services et leur intervention s'est faite sans aucune distinction pour les quatre territoires.

Corentin BALAINE :

2 - C'est donc une initiative qui est venue du terrain et les élus se sont saisis de cette opportunité pour créer une plateforme ?

Yoann RAPPENEAU :

Exactement ! Après, une fois cette démarche d'accompagnement créée, nous avons en parallèle travaillé la communication et le marketing. Ainsi pour le salon des entreprises « Made in Touraine » suivant, deux ans après la première expérience et une fois la structuration de l'équipe effectuée, nous avons travaillé sur une marque de territoire et un site internet pour mettre en avant cette dynamique. C'est comme ça qu'est né Sud Touraine Active.

Corentin BALAINE :

3 - Est-ce que certains des élus, parmi les quatre anciennes collectivités, n'étaient pas réticents ou avaient peur de « perdre la main » suite à cette alliance ?

Yoann RAPPENEAU :

Non, pas trop... dans le fond ça servait un peu à tout le monde. Ça a même arrangé deux communes qui n'avaient aucun service dédié à l'attractivité et aux entreprises. Donc ça leur apportait un service supplémentaire. Pour les deux autres ça permettait aussi de marquer le coup et de donner plus d'ampleur à cette action de développement économique en intervenant sur un territoire beaucoup plus large.

Bon... après il fallait plus de temps pour se mettre d'accord car il y a nécessairement des questions de coûts partagés. Mais il n'y a jamais vraiment eu de réticence sur la démarche en elle-même.

Corentin BALAINE :

4 - Est-ce cette volonté de se mettre en marque, de la part d'un territoire rural de Sud Touraine, ne vient pas non plus d'une nécessité de peser face aux métropoles voisines et plus spécialement la métropole de Tours ?

Yoann RAPPENEAU :

Il y avait, certes, une nécessité d'avoir plus d'importance que ce qu'on avait et d'avoir un nouveau territoire dont la taille, le nombre d'entreprise et la population puissent nous permettre de faire contre-poids.

Alors après... tout est relatif, puisque même à l'échelle de nos quatre collectivités de commune on pèse 52000 habitants. Donc face à une métropole qui compte des centaines de milliers d'habitants, et même si on reste le deuxième territoire le plus important d'Indre-et-Loire, on reste petits.

Mais oui ! Sud Touraine Active est fait pour peser...

Corentin BALAINE :

5 - Pouvons-nous même parler d'une volonté de « résistance » ?

Yoann RAPPENEAU :

Oui tout à fait ! Ou du moins de devenir un véritable interlocuteur. De marquer le fait qu'au-delà de l'espace métropolitain, il y a aussi des territoires ruraux et que le développement général de la Touraine ne passe pas que par les grosses métropoles, mais aussi par des territoires périphériques, nouveaux, qui apportent leur pierre à l'édifice.

Corentin BALAINE :

6 - Plus spécifiquement, au niveau de la communication et de la marque, comment articulez-vous son fonctionnement ? Disposez-vous d'un code ou d'un guide de marque ? Les partenaires/entreprises sont-ils libres d'utiliser la marque ?

Yoann RAPPENEAU :

Aujourd'hui nous n'allons pas jusque-là. Nous sommes les seuls utilisateurs de la marque, même si nous travaillons beaucoup avec certains de nos partenaires (les chambres consulaires, les chambres de métiers, chambres d'agriculture...) et faisons apparaître la marque lorsque nous travaillons en concert avec eux, en partenariat. Pour les entreprises, non plus.

Si vous voulez, je dirais que nous ne sommes pas encore une marque de territoire en tant que tel... mais plutôt sur une marque d'attractivité économique spécifique au service des territoires et des collectivités créatrices, pour attirer des entreprises. On ne permet donc pas vraiment une appropriation de la marque. C'est une marque, même si on le souhaite le moins possible, qui reste un petit peu institutionnelle quand même.

Corentin BALAINE :

7 - Pensez-vous que la marque a un rôle prépondérant dans la fusion des quatre collectivités qui a suivi sa création ?

Yohan RAPPENEAU :

Ce n'est pas forcément la marque qui a permis ça selon moi, mais pour autant la démarche « d'entente économique » et le format initial a participé de la fusion, car ça a permis aux élus de travailler encore plus ensemble, à mettre en commun un certain nombre de moyens humains et financiers.

Comme le service commun avait été fait sur l'économie, il n'y avait aucune raison valable de dire que ça ne marcherait pas sur le reste, puisque le principal avait été fait.

Corentin BALAINE :

8 - La création de la marque touristique « I Loches You » s'est conduite en même temps ?

Yohan RAPPENEAU:

Non ça s'est fait après. Il a toujours ici une volonté de mettre en avant une démarche touristique. En parallèle de la fusion d'ailleurs, mais après la démarche économique, les collectivités de communes ont commencé à se positionner sur une communication touristique commune - donc pas vraiment une marque - autour d'une identité visuelle. Cette identité a d'ailleurs pas mal évolué avec le temps.

Corentin BALAINE :

9 - Pourquoi n'y-a-t-il donc pas eu une volonté, de la part des élus, de faire plutôt une marque de territoire englobante avec des déclinaisons touristiques, économiques... ?

Yohan RAPPENEAU:

Pour l'instant on n'est pas arrivés jusque-là. Je pense que c'est parce qu'en réalité on ne « vend » pas exactement les mêmes choses et c'est un peu le souci.

D'un point de vue économique, on vend un territoire qui est proche d'une métropole avec un certain nombre d'atouts économique de manière globale. D'un point de vue touristique, on vend les atouts de la vallée de la Loire, on vend les châteaux de la vallée de la Loire... C'est moins évident.

C'est ce qui fait aujourd'hui deux marques distinctes et assez différentes avec « Loches Touraine Châteaux de la Loire » (« I Loches You » a été abandonné) et « Sud Touraine Active ».

Corentin BALAINE :

10 - De plus en plus de Métropoles créent des marques de territoires et/ou d'attractivité englobantes et partagées. Si demain Tours Métropole venait à créer une marque d'attractivité pour essayer de valoriser la Touraine, n'avez-vous pas peur que « Sud Touraine active » se retrouver écrasée par une marque plus puissante ?

Yohan RAPPENEAU:

Je vais vous faire un aveu, pour ne pas dire un secret : on est en train de travailler avec eux dessus. Toutes les collectivités de commune d'Indre-et-Loire et Tours Métropole sommes en train de préparer une marque d'attractivité économique spécifique à la Touraine, qui soit partagée entre tout le monde et qui permettra d'être visible à une échelle un peu plus grande, pour attirer des entreprises et une nouvelle population. Bref, donner de la visibilité à la Touraine. Certains imaginent même une démarche un peu similaire au niveau régional.

En fait, la façon dont on imagine les choses, c'est qu'on soit dans de la déclinaison. Qu'on ait un point d'attractivité Régional, mais que dans cette marque globale en quelque sorte, que la Touraine puisse trouver sa place, puis qu'au sein même de cette marque Touraine, chaque territoire ait sa carte à jouer. On fonctionnerait sur une forme de « Poupée Russe de marques » en quelque sorte.

Mais je ne pense pas que « Sud Touraine Active » ait à souffrir ou à être remise en cause par cette action-là. Au contraire, on a tout intérêt à ce que le Département et la Région soit plus attractifs, pour que nous le soyons aussi et avoir des gens à attirer sur notre territoire de Sud Touraine. C'est complémentaire.

Corentin BALAINE :

11 - Mais n'avez-vous justement pas peur que cette superposition de marques et de discours d'attractivité entraînent une confusion pour les publics à attirer et vienne « invisibiliser » votre plateforme de marque ?

Yohan RAPPENEAU:

Si, malheureusement ça peut être le cas. Mais après il y a une question de discours politique, d'affichage et donc il faut vraiment le travailler. C'est évidemment une question qu'on se pose sans arrêt, car si c'est pour donner du flou à notre démarche ce n'est pas la peine.

Mais on sait que nous, avec « Sud Touraine active », de toute manière, on n'aura jamais une visibilité égale à celle que peut avoir le département, la région ou la métropole. Je pense qu'on est obligés de jouer collectif sur ces questions-là. Nous tout seuls on ne peut pas peser. Simplement il faut politiquement qu'ils trouvent le moyen de ne pas perdre les gens et que l'on soit dans une dynamique de complémentarité.

Corentin BALAINE :

12 - Dès lors, si l'on rentre dans une dynamique de marque partagée avec les collectivités territoriales qui vous sont supérieures, « Sud Touraine Active » deviendrait une sous-marque de celles-ci. Quelles-seraient pour vous les limites à ne pas franchir et les concessions que vous seriez prêts à faire en adhérent à ce « partage de la marque » ? Si jamais ils vous imposent de faire ceci ou cela ... ?

Yohan RAPPENEAU:

Je pense que nous n'irons pas jusque-là. Peut-être il faudrait une véritable hiérarchie pour que nous soyons véritablement complémentaires, efficaces et pour ne pas se marcher sur les pieds, mais ce serait politiquement trop sensible.

Je ne pense pas que des échelons supérieurs puissent donner des consignes ou des orientations aux initiatives locales. Je n'imagine pas d'ailleurs que notre démarche d'attractivité au niveau métropolitain et départemental puisse entraîner la modification de la marque « Sud Touraine Active », ni nous obliger à communiquer sur tel ou tel aspect.

Corentin BALAINE :

13 - On peut donc dire que vous acceptez une marque partagée entre les différentes collectivités, du moment que cela ne vient pas modifier votre indépendance et votre discours ?

Yohan RAPPENEAU:

Tout à fait ! Je dirai que l'objectif de cette marque territoriale départementale/métropolitaine est de dire : « Voilà, on attire des gens sur notre territoire, donc nous on sait la jouer collectif lorsqu'il s'agit de prospecter pour le compte du département et on s'appuie sur la marque partagée. Mais quand on a à faire à des gens qui veulent s'installer sur le territoire de Sud Touraine, on arrive à se mettre d'accord pour renvoyer vers nos offres « Sud Touraine Active ». »

Corentin BALAINE :

14 - Dernière question : Est-ce que vous percevez déjà des résultats concrets, sur votre territoire, suite à la création de la marque d'attractivité ? (nouvelles entreprises, nouveaux habitants...).

Yohan RAPPENEAU:

Oui ! On a de bons retours sur notre communication et nos supports qui sont connus, lus et reconnus, mais surtout utilisés. La majorité des chefs d'entreprises connaissent la marque et on voit bien que nous ne sommes pas totalement inconnus, loin de là. C'est donc déjà une bonne chose, puisque les retours sont qualitatifs et qu'il y a une véritable adhésion à la démarche et à la marque.

Après... en matière d'implantation directe, ça participe à une dynamique, mais il y a tellement d'éléments en jeu que je suis incapable de vous dire dans quelle proportion la marque participe à l'implantation d'entreprises sur le territoire de Sud Touraine ou non.

Entretien n°3



Stéphane Lefebvre

Directeur de la communication de Chartres métropole et de la marque d'attractivité territoriale « C'Chartres »



Corentin BALAINE :

1 - Pouvez-vous m'expliquer la genèse de la marque C'Chartres ?

Stéphane LEFEBVRE :

Chartres métropole est un territoire qui se porte bien, en matière de santé économique, démographique ou touristique. Malgré tout, il pâtit d'un déficit de notoriété. La création de cette marque territoire avait pour but de lui apporter cette visibilité qui lui fait défaut, et notamment au national. Son but est de contribuer à son essor et de faire émerger Chartres comme destination d'implantation d'entreprises et destination touristique notamment.

La conception de la marque territoire s'est faite sur un audit de notoriété interne et externe pour identifier ses points faibles et forts, et faire émerger un trait de caractère.

Une seconde phase a consisté à fédérer autour d'elle les acteurs du territoire : politiques, économiques, associatifs, sportifs... tous ceux susceptibles, par leur domaine et leur périmètre d'action, de devenir des ambassadeurs hors des frontières de Chartres métropole.

Une troisième phase consiste à agir pour la marque : la collectivité et les ambassadeurs conçoivent et réalisent des actions susceptibles d'apporter de cette notoriété. La marque est administrée par la direction du Développement économique de Chartres Métropole (Dévéco).

Corentin BALAINE :

2 - Quels ont été les rôle(s) et le(s) degré(s) d'implication des élus (notamment du président de l'agglomération « Chartres Métropole ») dans la création de cette marque ?

Stéphane LEFEBVRE :

La démarche a été initiée par Jean-Pierre Gorges, président de Chartres Métropole. Il a posé l'intention et l'a proposée au Comité des maires puis au Conseil de l'agglomération. Après accord, un comité de pilotage a été créé rassemblant acteurs du territoire (représentation des principales catégories sociales et professionnelles) et représentants du Conseil de l'agglomération. Ce Comité et ses élus ont participé aux différentes phases de la création de la marque, Jean-Pierre Gorges en a validé les aboutissements. Depuis la création, les élus du comité et hors comité se posent comme ambassadeurs et prescripteurs de la marque et contribuent, participent à ses actions, dans leurs phases de proposition, conception, mise en œuvre.

Corentin BALAINE :

3 - Disposez-vous d'un code/guide de marque exposant les règles d'utilisation de la marque C'Chartres, pour les partenaires souhaitant l'utiliser ?

Stéphane LEFEBVRE :

Oui ! Le code de marque reprend l'intention de la marque et explique ses usages et prescriptions graphiques. Le Dévéco est l'interlocuteur des ambassadeurs et postulants pour les aider à utiliser la marque sur leurs supports.

Corentin BALAINE :

4 - Avez-vous exigé ou suggéré une utilisation de la marque aux communes de la métropole ?

Stéphane LEFEBVRE :

Nombre de communes ont d'elles-mêmes, naturellement, adopté des codes de la marque. Pour mémoire, le Conseil communautaire de Chartres Métropole est composé des maires de l'Agglomération, dont en large partie ceux qui ont conçu la marque dans le comité de pilotage.

Corentin BALAINE :

5 - Certaines communes faisant partie de l'agglomération ont-elles été réfractaires à la création de la marque ? Si certaines l'ont été, comment ont-elles justifié leur(s) crainte(s) ?

Stéphane LEFEBVRE :

Pas vraiment. Les maires sont convaincus du rôle moteur de Chartres, ville-centre de Chartres Métropole, et de l'intérêt d'une marque territoire posée sur le nom de Chartres...

Corentin BALAINE :

6 - On voit de plus en plus de collectivités, de tailles différentes d'ailleurs, créer leur marque d'attractivité. Selon vous, qu'est-ce qui fait l'originalité de la marque C'Chartres par rapport aux marques territoriales concurrentes existantes ?

Stéphane LEFEBVRE :

L'identité même de la marque, reprenant notamment l'un des éléments les plus évidents du territoire et en lui donnant une dimension nouvelle :

- Chartres territoire de bâtisseurs incarné par une cathédrale de 1000 ans... mais à présent caractérisé par une très forte volonté d'innovation.
- Chartres, un domaine géographique mal connu (la Beauce, sa platitude et monotonie) d'où surgissent beaucoup de facteurs d'attractivité inattendus : des équipements de loisir et de sport de pointe, un cadre paysager très valorisé et différent du champ de blé...

Corentin BALAINE :

7 - Il y a de nombreuses autres marques d'attractivité en région Centre-Val-de-Loire, dont beaucoup sont en cours de création (Métropole de Tours, Orléans...). La création de la marque C'Chartres a-t-elle été prévue dans le but de concurrencer ces marques et zones d'activités de la Région (où même l'Île-de-France) ?

Stéphane LEFEBVRE :

Oui clairement. Les métropoles de Chartres, Tours et Orléans, les trois métropoles motrices de la région, sont concurrentes dans de nombreux domaines, notamment économique (activité de la cosmétique et parfumerie, R&D et innovation, tourisme). La région Centre Val de Loire est historiquement (ère moderne), politiquement (siège de la Région) et structurellement plus pondérée à Tours et Orléans, notamment du fait du développement des axes ferroviaires et ressources universitaires. Chartres Métropole doit se forger d'elle-même comme nouveau barycentre régional. Ce qui se fera forcément au détriment d'une autre métropole, domaine par domaine.

Chartres Métropole, en revanche, ne pourra pas concurrencer l'Île de France, mais doit faire émerger le territoire comme une alternative selon des critères mis en évidence (prix du logement, du foncier, cadre de vie, aide au développement économique, etc.)

Corentin BALAINE :

8 - Si jamais le département d'Eure-et-Loir venait à créer lui aussi sa marque d'attractivité partagée pour tout le territoire départemental, seriez-vous prêts à appliquer cette marque pour la métropole de Chartres et comment l'appliqueriez-vous ?

Stéphane LEFEBVRE :

Cela n'arrivera pas : les départements n'ont plus de marge de développement. Leurs compétences sont vestigiales, prises entre celles des Régions, et celles des métropole ou communautés d'agglomération.

Corentin BALAINE :

9 – Percevez-vous déjà des résultats concrets, sur votre territoire, suite à la création de la marque d'attractivité ? (Nouvelles entreprises, nouveaux habitants, un tissu économique plus soudé...).

Stéphane LEFEBVRE :

Oui ! On observe un tissu économique, associatif, démographique beaucoup plus soudé et des résultats significatifs, notamment en matière de tourisme.

Annexe 4 – Benchmark codes/sites de marques





Marque Ardenne : « Étonner, enchanter »



Site internet composé de 8 rubriques :

- > La marque Ardenne : C'est la page d'accueil du site. Elle présente la marque en trois niveaux. D'abord la raison de la création de la marque, ensuite la mise en valeur de l'ouverture de la marque et enfin ses valeurs (Bien-être, Authenticité, Enchantement, Partage → Un PDF est téléchargeable pour plus de détails sur chaque valeur et ses déclinaisons touristiques possibles).
- > Le profil identitaire : Met en valeur les traits de caractère de l'Ardenne, ses « traits sensibles, visibles, psychologiques et symboliques ». En 3 niveaux là aussi : Le profil identitaire de l'Ardenne, L'identité du territoire (« Temple de la nature et merveilleux », « Force et paix », « Un monde à part avec à chacun son Ardenne », « Les Ardennais et l'Europe ») avec deux PDF de profil identitaire à télécharger (400 pages), Une vision pour l'Ardenne.
- > Le guide de marque : Présenté comme un outil de promotion destiné « à tous ceux qui souhaitent promouvoir l'Ardenne. Téléchargeable sous forme de PDF.

| | |
|---------------------------|---|
| La démarche | Répond à des questions simples : Pourquoi un guide ? Comment l'utiliser ? Avantages et bénéfices pour l'Ardenne et les Ardennais ? |
| L'essence de la marque | Valeurs et positionnement de la marque (« Ardenne enchantement »). |
| Les éléments de la marque | Le logo, son explication (« A » sous forme de baguette magique ...), ses déclinaisons, le bloc marque, le concentré de marque, les icônes associées. Tout est résumé en un slide. |

| | |
|--------------------------|--|
| | <p style="text-align: center;">LE CONCEPT</p> <p style="text-align: center;">L'ENCHANTEMENT</p> <hr/> <p style="text-align: center;">LES COMPOSANTES IDENTITAIRES</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>LE SCINTILLEMENT</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>LE BLOC MARQUE</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>LE CONCENTRÉ DE LA MARQUE</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>LES ICÔNES</p> </div> </div> <hr/> <p style="text-align: center;">LES UTILISATIONS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 20%; font-size: small;"> <p>Le scintillement peut être utilisé dans vos compositions ou sous forme d'exposant pour mettre en valeur un mot.</p> </div> <div style="width: 20%; font-size: small;"> <p>Le bloc marque est à utiliser dans le cadre d'actions collectives soit parce qu'il s'agit d'institutions représentatives de l'Ardenne, soit parce que l'action mise en oeuvre est collective.</p> </div> <div style="width: 20%; font-size: small;"> <p>Le concentré de la marque est à utiliser par les adhérents à la marque lorsque qu'ils s'expriment en mettant en avant leur propre marque et non pas la marque collective. Sur fond de couleur ou photographique, il doit être utilisé en faisceau.</p> </div> <div style="width: 20%; font-size: small;"> <p>Les icônes servent à qualifier une thématique ou un secteur, ou peuvent être utilisées sous forme de pluie d'icônes dans vos compositions.</p> </div> </div> |
| Les univers de la marque | <ul style="list-style-type: none"> - Univers sémantique : Reprise des valeurs et leur encodage possible dans les textes (mots/noms/adjectifs/verbes clés, expressions clés). - Univers photographique : Toujours autour des valeurs. - Univers chromatique : Tons de couleurs associées à la marque et leurs déclinaisons encodées. - Univers typographique : Polices de la marque. |
| Les applications | Exemples d'utilisation de la marque et des logotypes, pour les partenaires institutionnels, les multipartenaires institutionnels, les partenaires institutionnels dans le cadre d'une articulation de la marque et les partenaires privés. |
| Les règles d'utilisation | Règles imposées pour l'utilisation du bloc-marque, variantes possibles de signatures et de couleurs, interdits ... |
| Le cadre juridique | Droit à l'image, crédits photographiques et propriété intellectuelle. |

- > Adhérer : Conditions d'adhésion à la marque sous forme de questions (Qui, Quand, A quel prix, Comment...). 3 onglets pour voir le guide de marque, adhérer à la marque et les conditions générales d'utilisation de la marque (reprend le guide de manière plus condensé).
- > Photos : Photos en haute qualité rappelant l'univers de la marque.
- > Blog : Lien redirigeant vers un autre site blog. Le but est de relayer les actualité de l'Ardenne en lien avec la marque. C'est surtout un moyen pour les adhérents de la marque de retrouver des outils et les univers qui lui sont associés.

- > Contacts : Reprend les numéros de téléphone de toutes les institutions publiques (Agglomérations, Conseil départemental ...) composant le territoire des Ardennes.
- > Adhérents : Intranet réservé aux adhérents pour pouvoir « télécharger les éléments du code de marque »
Marque Alsace : « *Imaginalsace* »

imaginalsace

Site internet composé de 5 rubriques :

- > Réseau partenaire : Onglet réservé aux personnes morales et physiques (professionnels ou non) qui souhaitent partager la marque, son identité et ses valeurs. Cet onglet contient des sous-niveaux :
 - Devenir partenaire
 - Pourquoi devenir partenaire ?
 - Annuaire des partenaires
 - Les exemples d'application
 - Actualités
 - Agenda
 - Témoignages
 - Modifier mes informations
- > Boite à outils : Comprend des outils de communication déjà réalisés, mais qui, bizarrement, sont des outils de promotion de l'alsace qui n'incluent pas les individus dans une démarche de participation.
 - Les réseaux sociaux alsaciens : Liens vers des comptes facebook d'institutions locales et touristiques.
 - Organiser un événement : Renvoie vers « Meet in Alsace » qui permet à des associations ou entreprises d'organiser plus facilement des événements.
 - Vidéos : Vidéos de promotion des terroirs alsaciens et des lieux touristiques (le tout présenté par une ancienne Miss France).
 - Brochures et widgets Alsaciens : Liens vers les magazines « Alsace tendances » et des brochures touristiques.
- > Marque partagée : Onglet d'explication de la raison d'être de la marque :
 - La marque partagée Alsace
 - Pourquoi faire ?
 - Orientations clés
 - Déploiement

- Les valeurs de la marque Alsace.
- Portrait identitaire de l'Alsace
- Les actions de l'année.

> **Code de la marque :**

- Qu'est-ce que c'est ?
- Les signes emblématiques
 - Le A cœur
 - La marque de territoire
 - Le concept de la marque
 - Une marque globale
- Les mots et expressions clés
- Les couleurs
- Les symboles

⇒ Le **code de marque** (73 pages) est donc développé via ces onglets, mais il est aussi disponible en PDF dans le sous-onglet « Qu'est-ce que c'est ? ». Dans ce PDF, il est d'ailleurs appelé **guide** de marque ...

C'est un outil pédagogique dont l'ambition est de vous familiariser avec la marque partagée Alsace. Ce code explique pourquoi cette marque a été créée, ses ambitions, son intérêt pour les Alsaciens, mais aussi très concrètement son mode d'emploi et les outils qu'elle met à votre disposition. Il s'agit de partager notre façon de parler de l'Alsace d'aujourd'hui et de demain.



| | |
|---|---|
| Edito du Président de la CT d'Alsace | Donner l'envie d'Alsace pour : « Renforcer l'attractivité, le rayonnement et la compétitivité de l'Alsace » |
| Introduction | Présente le diagnostic en traitant: le portrait identitaire, les domaines d'attractivité, les valeurs et visions de l'Alsace, la stratégie d'outils et d'animation de la marque et les conditions pour devenir partenaires. |
| Le socle de la marque partagée | Développe et explique les 3 signes emblématiques de la marque (A cœur = signe, Alsace avec A cœur = la marque et imaginalsace = le concept). Renseigne aussi sur la charte d'utilisation de la marque. |
| Le territoire d'expression de la marque partagée | « Le territoire d'expression » : Développement sur les couleurs, les valeurs et les mots/oxymores/citations à utiliser autour de la marque. |
| Exemples d'applications institutions et partenaires institutionnels | Liste d'institutions avec leur utilisation de la marque (non consultable sur le PDF public). |

| | |
|---|--|
| Exemples d'applications entreprises et professionnels | Liste de professionnels et d'entreprises avec leur utilisation de la marque (non consultable sur le PDF public). |
|---|--|

- > Savourez l'Alsace : Onglet promoteur des circuits courts pour favoriser l'agriculture et les producteurs Alsaciens.
 - La démarche : La marque devient un label local.
 - Les producteurs : Annuaire regroupant tous les producteurs locaux.
 - Savourez l'Alsace : Renvoi vers le site Aria Alsace, le site des industries et produits alimentaires Alsacien.
 - Savourez l'Alsace produits du terroir : IDEM avec mise en avant d'un label « Alsace produit du terroir.

Marque Bretagne : « Bretagne^{BE}, Passez à l'Ouest »



Site internet composé de 5 rubriques :

> La Marque

- Les « balades inattendues » : Jeu concours Facebook pour promouvoir la Bretagne. Les gagnants passent un séjour à la découverte de lieux bretons.
- Qu'est-ce que la marque Bretagne : « Marque de territoire au service de l'attractivité de la Bretagne au national comme à l'international ».
- La marque en action : Décrit les différents moyens de promotion de la marque (boutiques éphémères, salons, les victoires de la Bretagne ...).
- Ambition et enjeux : Faire de l'ancrage territorial un avantage compétitif et partager cette marque entre les différents acteurs Bretons.
- Valeurs et positionnement de la marque : L'engagement, le sens du collectif, l'ouverture, l'imagination ...
- Historique de la démarche : Présente l'objectif et la méthodologie de la création de la marque depuis 2008.
- Portrait de la Bretagne : Portraits photo du physique, du psychologique et synthétique de la Bretagne.
- Concours photo, « la Bretagne comme vous ne l'avez jamais vue ».

> Le code de marque

- Utilisation du code de marque : Le logotype est soumis à candidature.
- Logotype de la marque : Menu défilant sur le site sous forme de slides, mais pas de PDF.
- Signes d'expression de la marque : Iconographie complète, en lien avec les valeurs.
- Gamme de couleurs
- Vocabulaire de la marque : Mots clés, Guillemets bretons, Typographie, Prises de vues.

> Devenir partenaire

- Pourquoi devenir partenaire ? Enumérations des avantages à devenir partenaire et témoignage des partenaires existants.

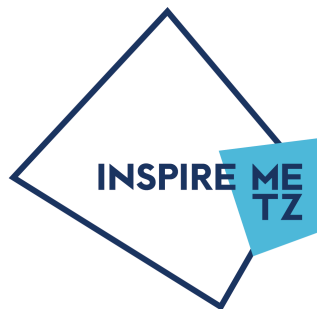
- Qui peut devenir partenaire ? Règles d'adhésion et d'utilisation de la marque : « Démarche ouverte à tous ceux dont l'activité contribue à l'attractivité et au rayonnement de la Bretagne.
- Comment devenir partenaire ? Démarche très réglementée (dépôt de dossiers avec dates butoirs, organisation de journées candidats...).
- Les ateliers candidats à la marque Bretagne : Participation à l'atelier obligatoire avant de partager ou d'utiliser la marque. Le code de marque y est présenté.
- Le comité de marque : 20 personnalités représentatives des acteurs bretons (Entreprises, Institutions, Artistes...).

> Le réseau

- Ils sont partenaires : Liste des 664 partenaires dans le monde (cartographie).
- Rencontres partenaires : Une rencontre par semestres.
- Ateliers thématiques des partenaires : Ateliers de formation pour les partenaires (exemple : prise de parole en public, réseaux sociaux...).
- Rencontre networking partenaires : Créer un réseau de relations entre les partenaires. Soirées décontractées de réseautage.
- Ils témoignent : Témoignages de partenaires de la marque Bretagne.

> Exemples de créations : Exemples de l'utilisation de la marque sur des supports de communication de partenaires.

Marque de la Métropole de Metz : « Inspire METZ »



Site internet composé de 3 rubriques :

- > Qui sommes-nous ? Présentation de l'agence « Inspire Metz » et de ses déclinaisons pour « renforcer l'attractivité du territoire en faisant de l'appartenance à Metz et son agglomération un avantage compétitif pour les partenaires » :
 - Visite Metz (tourisme)
 - Me(tz)eing you (Congrès, séminaires d'entreprise ...)
 - Invest in Metz (Installation d'entreprises, enseignes ...)
 - You and Metz (Réseaux internationaux, marchés publics ...)

- > La marque : Cet onglet renvoi vers une page internet distincte avec 5 sous-onglets :

| | |
|------------|---|
| La marque | <ul style="list-style-type: none"> - Le Film « Inspire Metz » : Film de promotion et de mise en valeur de la marque. - Notre démarche : Explication de la raison d'être de la marque → l'attractivité. - Nos enjeux : Renforcer la fierté, les actions individuelles de promotion des institutions/entreprises, développer le rayonnement de Metz métropole. - Notre ambition : Faire évoluer le territoire et en faire une cité Européenne d'excellence. - Nos valeurs : Développement des valeurs de la marque (Accueil, ouverture, travail ...) - Les fondamentaux de la marque : Pyramide de la marque avec positionnement (Tech et arts), ambition, valeurs, personnalité, attributs et compétences. |
| Actualités | Relais des actualités autour de la marque (calendrier) |
| | <p><u>Le site propose 3 niveaux d'engagement pour la marque :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Supportez la marque : Propose le téléchargement d'un |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|-------------|---|-----------------------------|---|
| Rejoignez-nous | <p>logoPDF « Support Metz » libre de droits pour l'intégrer ses les réseaux sociaux ou sa signature mail.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devenez ambassadeur de Metz Métropole : Propose un formulaire d'inscription, des portraits d'ambassadeurs influents (PPDA ...) et de découvrir le « Club des ambassadeurs » et sa campagne d'affichage. - Devenir partenaire de la marque : Onglet d'inscription et annuaire des partenaires existants. | | | | |
| Code de marque | <p><u>La encore, le site propose 8 niveaux d'explication de la marque :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi un code de marque ? Justification d'une marque partagée au service du territoire. - Le concept de la Marque : Explication du « Inspire » et du « Me » accolé à Metz → C'est à Metz que tout se passe pour moi. - Le Bloc Marque : Explication de la forme du Bloc qui représente le QuattroPole (Réseau de villes transfrontalières : Luxembourg, Metz, Sarrebruck et Trèves + la forme du BAM (salle de spectacle). - Univers iconographique : Images d'inspiration, de fertilité, de fantaisie, d'ouverture ... - Univers sémantique : Donne les substantifs/verbes/adjectifs et expressions associées aux valeurs de la marque (Imagination fertile, Dépasser les frontières, la Fantaisie). - Les couleurs : Gammes de couleurs associées à la marque. - Exemple d'applications de la marque (supports divers) - Télécharger le code de marque (qui se présente sous 6 niveaux) : <div data-bbox="699 1406 1139 1711" data-label="Image"> </div> <table border="1" data-bbox="469 1749 1366 2004"> <tr> <td data-bbox="469 1749 911 1861">La démarche</td> <td data-bbox="911 1749 1366 1861">Objectifs, partage, co-construction, bénéfices attendus ... + résumé.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="469 1861 911 2004">Les fondations de la marque</td> <td data-bbox="911 1861 1366 2004">Ambition, positionnement, valeurs, personnalité, attributs et compétence + résumé</td> </tr> </table> | La démarche | Objectifs, partage, co-construction, bénéfices attendus ... + résumé. | Les fondations de la marque | Ambition, positionnement, valeurs, personnalité, attributs et compétence + résumé |
| La démarche | Objectifs, partage, co-construction, bénéfices attendus ... + résumé. | | | | |
| Les fondations de la marque | Ambition, positionnement, valeurs, personnalité, attributs et compétence + résumé | | | | |

| | | | |
|------------|--|---|---|
| | Les codes de la marque | Concept, déclinaisons, sémantiques, sémantique et iconographique, signes typographie. | Bloc-marque, expressions univers et couleurs, graphiques, |
| | Les exemples d'applications | Concept-boards, | organismes en charge de la promotion de la marque et les partenaires. |
| | Règles d'utilisation | Protection et taille minimale du bloc-marque, règles de couleurs | interdictions de placement, |
| | Annexes | Rejoindre (contacts) et juridiques. | la démarche et règles |
| Le Portail | Ramène l'internaute sur la page d'accueil du site. | | |

- > Le club des ambassadeurs : Définit le rôle des ambassadeurs et met en valeur une campagne d'affiches du club des ambassadeurs.

Marque de Dijon Métropole: « Just Dijon »



Le menu (clicable en haut à droite) du site internet est composé de 4 rubriques :

> La marque :

- Une marque pour se révéler au ... : Développe les objectifs d'une « marque partagée » pour faire « rayonner Dijon métropole » + vidéo de promotion de la marque.
- Pourquoi la marque ? Génère (développement économique, écho international ...) et édite d'explication du président de Dijon métropole + vidéo de promotion de la marque.
- Créative & plurielle : Champs sémantiques et valeurs de la marque.
- Fascinante & magique : Champs sémantiques et valeurs de la marque.
- Épicurienne & intense : Champs sémantiques et valeurs de la marque.
- Nature & raisonnée : Champs sémantiques et valeurs de la marque.

> Mode d'emploi :

- Comment ça marche : La marque est un socle commun de signes graphiques, sémantiques et de valeurs partagées. C'est un outil de promotion commun.
- Qui peut utiliser la marque ? L'usage et l'exploitation de la marque sont réservés aux partenaires officiels et ambassadeurs de Just dijon. Il faut donc candidater.
- Guide d'utilisation : Le guide d'utilisation est présenté comme une **charte graphique** (logotype & écosystème graphique). Il y a tout de même un lien en pied de page parlant de guide de marque.



| | |
|-----------------------------|--|
| Les fondations de la marque | Objectifs et démarche de la marque. |
| Territoire de marque | Logotype (couleur, surface, déclinaisons), typographie, couleurs, pictogrammes, compositions graphiques, iconographie. |
| Communication corporate | Utilisation sur papeterie (lettres, cartes de visite, enveloppes, power point, signature si co-branding). |
| Exemples inspirationnels | Exemples sur différents supports de communication. |
| Digital | Règles d'utilisation sur réseaux sociaux et signature mail. |
| Informations pratiques | Contacts. |

> Ambassadeurs :

- Devenir ambassadeur : Liste d'engagements à prendre pour devenir porte-parole de Just dijon (vecteur d'information positive, contribuer au rayonnement, remonter les informations à Just dijon susceptible de développer le territoire, participer à des groupes de réflexion, participer à des actions promotionnelles, relayer les actions mises en œuvre par Just dijon et parrainer de nouveaux ambassadeurs). Il faut bien sur remplir un formulaire d'adhésion.
- Vos avantages : Liste d'avantages à être ambassadeur (Image positive, une communication enrichie par les outils de marque, accroître son réseau professionnel, meilleure visibilité, intranet et évènements).
- Join us : Formulaire d'adhésion.

- > Just dijon : Récapitulatif des claims associés à Just dijon (To invest, to visit, to study ...) Chaque sous-menu contient une argumentation associée au claim.

Remarque : le pied de page contient des informations intéressantes sur la métropole (Nombre de communes, d'étudiants, d'investissements, d'emplois ...)

Marque du département de la Moselle :
« MOSL. Moselle Sans Limite »



Le menu (clicable en haut à droite) du site internet est composé de 5 rubriques :

- > La marque
- > Je contribue
- > Le label
- > #MOSL Live
- > Événements

Les clics sur ces rubriques reconduisent au menu défilant de la page d'accueil ou la marque est expliquée par des textes, ou des mots clés (5 : Jeunesse, universalité, collectif, optimisme, expérience).

Ce menu scrolling montre aussi une vidéo de promotion de la marque et laisse la possibilité à l'internaute de télécharger un « **pack de com** » qui contient :

- > Un pack affiche : 5 affiches différentes en format PDF.
- > Un pack signatures mail : 8 signatures avec des baselines et couleurs différentes en format JPG.
- > Un pack logo : 2 logos (noir/blanc) en format PNG, PDF et JPG.
- > Un pack réseaux sociaux : 4 images à publier et 3 bannières pour Facebook et Twitter en format PNG

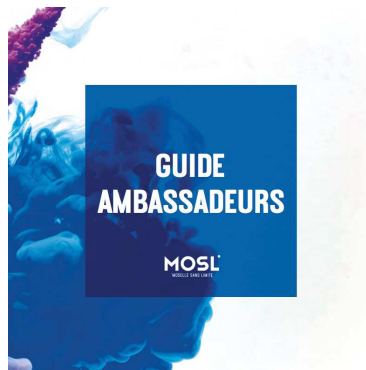
Mais ce pack contient aussi :

- > Un guide « d'introduction » de marque : De 8 pages seulement, il est peu garni en explication et en règles d'utilisation :



- Introduction : Marque partagée et globale pour stimuler la mise en œuvre de projets et révéler les talents de demain.
- Projet en 5 mots-clés : Collectif, jeunesse, optimisme, universalité, expérience.
- Positionnement : La « Moselle Sans Limite ».
- L'expression de la marque : Le logo (sur la forme et le fond)
- Marque ouverte et partagée : Extensions de marque (label, logo ambassadeur ...).
- Réseaux sociaux et site internet

> Un guide ambassadeur : 9 pages seulement, pour expliquer le rôle des ambassadeurs :



- Qui peut être ambassadeur ? Tout ceux qui aiment la Moselle.
- Quelles sont les missions ? Faire connaître et promouvoir la Moselle, favoriser son développement, contribuer à développer le réseau auprès de votre entourage, identifier et faire découvrir les talents mosellans, être sollicité et participer activement à des projets.
- Comment devenir ambassadeur ? Site internet ou bulletin ci-joint.

Le reste de la page internet à scroller contient une cartographie du territoire, un formulaire d'adhésion pour devenir ambassadeur, un « #MOSL LIVE » qui

donne en temps réel les réactions au sujet de la marque sur les réseaux sociaux, et l'existence d'un « label MOSL » pour les producteurs et entrepreneurs locaux.

Marque de la Communauté d'agglomération Beaujolais
Pierres Dorées : « Très Beaujolais »



Le site est composé d'un menu à 4 entrées de renseignement pour divers publics :

- > Découvrir : Le passage de la souris le transforme en « très curieux ». Il renvoie à des liens redirigeant vers des articles du site touristique du Beaujolais.
- > Sortir : Le passage de la souris le transforme en « très festif ». IDEM
- > Entreprendre : Le passage de la souris le transforme en « très innovant ». Il renvoie à des liens redirigeant vers des articles du site touristique ou de la CCI du Beaujolais.
- > Se former : Le passage de la souris le transforme en « très studieux ». Il renvoie à des liens redirigeant vers des articles du site touristique ou de la CCI du Beaujolais.

Remarque : Il n'est pas fait mention de la marque une seule fois dans cette page d'accueil. La plupart des liens sont des liens morts, renvoyant sur des pages « Error ».

La marque n'est évoquée qu'en pied de page avec 3 rubriques :

- > La marque trèsBeaujolais :
 - Les ambitions trèsBeaujolais : rappelle les objectifs de la marque (attractivité, développement économique et renforcement des relations avec la métropole Lyonnaise)
 - Les valeurs communes partagées : devenir un « symbole » du Beaujolais, qui représente la qualité, des produits de qualité ...
 - Les partenaires : Présente les partenaires institutionnels de la marque.
- > Rejoindre trèsBeaujolais :
 - Devenir supporters : Répond aux questions Pourquoi, pour qui, comment. Un comité de marque

valide les demandes d'utilisation de la marque partagée.

- Très populaire : Relais des coupures de presse, vidéos et podcasts qui font référence à la marque.
 - Success stories : Mise en valeur des succès de la marque en vidéo.
 - Espace supporters : Intranet pour les supporters.
- > Vivre de beaux événements :
- Les apéros trèsBeujolais : Date et photo des événements.
 - Les autres événements trèsBeujolais : Date et affiche des événements.

Le guide de marque n'est pas accessible publiquement sur le site, mais seulement sur l'intranet pour les partenaires (et par la recherche google « guide de marque très beujolais »):



| | |
|---|--|
| Ensemble | Analyse contextuelle et explications de l'utilité d'une marque partagée. |
| Ensemble, parlons Beaujolais | Analyse SWOT |
| Ensemble, adoptons une stratégie d'attractivité | Identité de la marque, stratégie, positionnement, plateforme de la marque (pyramide) et traduction créative |
| Construire la marque partagée | Mots/adjectifs/substantifs autour de la marque (« très quelque chose »), signes de reconnaissance, couleurs, visuels et typographie. |
| Appliquer la marque partagée | Exemples d'application, page pratique et formalités d'adhésion à la marque. |

BILAN

Sur les sites internet

- 1 – Tous les sites de marque sont modernes et responsives.
- 2 – La plupart ne se contentent pas de décrire la marque, mais font aussi la promotion de leur territoire et de leur tissu économique.
- 3 - Les marques, via leurs sites, ont toutes développé le concept d'**ambassadeurs**, avec un intranet et des événements qui les concernent tous directement. La marque MOSL a d'ailleurs constitué un « guide ambassadeur ».
- 4 – Le site de la communauté d'agglomération Sud Touraine est plus un site de promotion du tissu économique et des opportunités économiques locales qu'un site de promotion de la marque. Cela fait son originalité, qui s'explique par le fait qu'elle est plus une marque d'attractivité économique d'un territoire, qu'une marque territoriale en tant que tel.

Sur les codes/guides de marque

1 – La plupart des marques territoriales ont un guide/code de marque complet sous forme de PDF, téléchargeable sur leur site de marque :

- > Sur les 7 marques comparées, une majorité parle de « code de marque ».
- > La marque Bretagne a fait le choix de ne pas faire de PDF.
- > La marque MOSL a un guide « introductif » de marque concis.
- > Les deux marques des communautés d'agglomérations (Beaujolais et Sud Touraine) n'ont pas de guide de marque accessible.

2 – Les codes/guides de marque, malgré de légères différences, suivent tous la typologie suivante :

- > Diagnostic/Analyse du contexte/Ambitions = Pourquoi la marque ?
 - Dans tous les cas elle se justifie par le besoin de plus d'attractivité et de développement territorial.
 - Parfois il est introduit par un édito du Président de l'institution.
- > Valeurs/Positionnement
 - Beaucoup illustrent la plateforme de marque via une pyramide.







- > Les attributs de la marque
 - Logo
 - Bloc marque
 - Explication du bloc marque.
 - Contraintes d'utilisation du bloc marque (placement sur les outils)



- > Construction de l'univers de la marque
 - Iconographie
 - Couleurs de la marque
 - Polices de la marque
 - Mots et phrases de la marque (verbes, oxymores, adjectifs, substantifs, citations, expressions, claims)

- > Exemples d'applications de la marque
 - Affiches
 - Bureautique (Lettres, enveloppes ...)
 - Numérique (Réseaux sociaux, signature mail)
 - Autres (Mugs, T-shirts ...)

- > Règles juridiques et contacts

Annexe 4 - Glossaire des marques existantes en France métropolitaine (Octobre 2018)

| Marque | Territoire | Date de création | Typologie de marque |
|--|---|------------------|----------------------------------|
|  La vie en grand | Marque partagée : Département des Hauts-de-Seine, CA Seine-Défense, établissements publics et privés | Décembre 2014 | Marque d'attractivité partagée |
|  | Région Ile-de-France | Février 2014 | Marque d'attractivité économique |
|  | Conseils départementaux du 93, du 77 et du 95 + Agglomérations + Acteurs privés | Juin 2010 | Marque d'attractivité économique |
|  | ARD Paris | Mars 2011 | Marque d'attractivité |
|  | Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise | Janvier 2014 | Marque d'attractivité |
|  | Région IDF + Conseil départemental de l'Essonne + Communauté d'agglomération Grand Paris Sud | 2014 | Marque d'attractivité |

| | | | |
|---|---|--------------------------|--|
|  | <p>Département de Seine-Saint-Denis</p> | <p>Octobre 2016</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération « Chartres Métropole »</p> | <p>Février 2016</p> | <p>Marque d'attractivité partagée</p> |
|  | <p>Orléans métropole</p> | <p>2014</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
| <p>SUDTOURAINES ACTIVE La campagne qui [vous] bouge !</p> | <p>Communauté d'agglomération de Loches Sud Touraine</p> | <p>2014</p> | <p>Campagne/ Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Région Centre-Val- de-Loire + Départements du Cher et de l'Indre</p> | <p>2010</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  | <p>Ville du Mans</p> | <p>Novembre 2010</p> | <p>Marque d'attractivité partagée</p> |
|  | <p>Conseil départemental de la Sarthe et partenaires privés</p> | <p>Décembre 2013</p> | <p>Marque d'attractivité partagée</p> |

| | | | |
|---|--|-----------------------|--|
|  | <p>Communauté d'agglomération du pays du Loudunais</p> | <p>Septembre 2018</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Département du Maine-et-Loir</p> | <p>Novembre 2015</p> | <p>Marque d'attractivité économique</p> |
|  | <p>Département du Maine-et-Loir</p> | <p>2018</p> | <p>Marque Touristique J'aime l'Anjou</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération d'Angers</p> | <p>Mai 2016</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Communauté de communes de Vitré</p> | <p>Novembre 2015</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Saint-Nazaire agglomération</p> | <p>Septembre 2010</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |

| | | | |
|---|--|--|----------------------------------|
|  | <p>Métropole Nantes Saint-Nazaire</p> | <p>Octobre 2016</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Agglomération de la Roche sur Yon</p> | <p>Septembre 2012</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Département de la Vienne</p> | <p>Juin 2011</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération CAP Atlantique</p> | <p>2012</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  | <p>Région Bretagne</p> | <p>Démarche dès 2008. Marque en 2010</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Département du Finistère</p> | <p>Novembre 2012</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |

| | | | |
|---|--|---------------|-----------------------|
|  | Communauté de commune de Brest | Décembre 2014 | Marque d'attractivité |
|  | Département des Côtes d'Armor | 2015 | Marque d'attractivité |
|  | Département du Morbihan | 2017 | Marque touristique |
|  | Ville de Carnac | Novembre 2015 | Marque Touristique |
|  | Département de la Manche | Mars 2017 | Marque d'attractivité |
|  | Région Centre Val-de-Loire & Région Pays de la Loire | Février 2014 | Marque Touristique |
|  | Région Normandie | Juin 2017 | Marque d'attractivité |

| | | | |
|--|--|--------------|-----------------------|
|  | Métropole de Rouen | Juin 2015 | Marque d'attractivité |
| NormandyAvenue ® CAEN ROUEN LE HAVRE Opportunités capitales | Agglomérations de Caen, de Rouen et du Havre | 2006 | Marque d'attractivité |
|  | Communauté de commune Côte fleurie | Janvier 2018 | Marque touristique |
|  | Département du Calvados | Janvier 2014 | Marque d'attractivité |
|  | Ville de Dieppe | 2011 | Marque touristique |
|  | Communauté d'agglomération d'Amiens | Octobre 2018 | Marque d'attractivité |


| | | | |
|---|--|----------------------|--|
|  | <p>Ville de Boulogne sur mer</p> | <p>2014</p> | <p>Marque touristique</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération des Deux Baies en Montreuillois</p> | <p>Avril 2017</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Département de la Seine Maritime</p> | <p>Janvier 2017</p> | <p>Marque d'attractivité et marque touristique</p> |
|  | <p>Ville de Dunkerque</p> | <p>2018</p> | <p>Marque /Agence d'attractivité</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération du Havre</p> | <p>2015</p> | <p>Marque /Agence d'attractivité</p> |
|  | <p>Communauté de communes d'Arras et 3 communautés de commune voisines</p> | <p>Décembre 2017</p> | <p>Marque Touristique</p> |

| | | | |
|---|---|----------------------|------------------------------|
| <p>Nord-Pas de Calais Créateurs d'horizons</p>  | <p>Région Nord-Pas de Calais (fusionnée depuis)</p> | <p>Novembre 2012</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  <p>BASSIN MINIER NORD - PAS DE CALAIS PATRIMOINE MONDIAL</p> | <p>UNESCO</p> | <p>Juin 2012</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  <p>LA BELLE VIE, ELLE VOUS ATTEND À DEUX PAS D'ICI WWW.LA-BELLE-VIE.COM</p> | <p>Département du Pas-de-Calais</p> | <p>Avril 2015</p> | <p>Marque touristique</p> |
| <p>Nord-Pas de Calais</p>  <p>La Créati Vallée</p> | <p>Association privée</p> | <p>2008</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  <p>Esprit+ de Picardie Expériences</p> | <p>Région Picardie (fusionnée depuis)</p> | <p>2006</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  <p>lille's LA MÉTROPOLE PLURIELLE</p> | <p>Métropole de Lille</p> | <p>Février 2013</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  <p>ALL AUTOUR DU LOUVRE LENS</p> | <p>Communautés d'agglomération autour de Lens</p> | <p>Mars 2015</p> | <p>Marque touristique</p> |

| | | | |
|---|---|-------------------|-----------------------|
|  | Conseil départemental de l'Aisne | Octobre 2014 | Marque d'attractivité |
|  | Conseil départemental des Ardennes + Collectivités belges et luxembourgeoises | Juin 2013 | Marque Touristique |
|  | Communauté d'agglomération de Reims | 2003 (MAJ depuis) | Marque d'attractivité |
|  | Communauté d'agglomération de Troyes | 2018 | Marque Touristique |
|  | Metz Métropole | Octobre 2016 | Marque d'attractivité |
|  | Département de la Moselle | Janvier 2018 | Marque d'attractivité |
|  | Métropole de Strasbourg | Mars 2011 | Marque d'attractivité |
|  | Région Alsace (maintenant fusionnée) | Mars 2012 | Marque d'attractivité |

| | | | |
|---|--|----------------|--|
|  | Région Lorraine (maintenant fusionée) | Septembre 2018 | |
|  | Conseil départemental des Vosges | 2010 | Marque d'attractivité |
|  | Conseil départemental du Doubs | 2011 | Marque touristique |
|  | Conseil départemental de la Haute-Marne | Novembre 2016 | Marque d'attractivité |
|  | Conseil Régional de Franche Comté (avant fusion) | Novembre 2011 | Marque touristique puis d'attractivité |
|  | Communautés d'agglomération du nord de la Franche-Comté (dont Belfort) | Septembre 2016 | Marque d'attractivité |
|  | Dijon Métropole | Janvier 2018 | Marque d'attractivité |

| | | | |
|---|--|-------------------------|--|
|  | Conseil départemental du Jura | 2003 (réactivé en 2016) | Marque d'attractivité |
|  | Conseil départemental du Jura | 2017 | Marque touristique |
|  | Département des Vosges et communautés d'agglomération | 2010 | Marque touristique |
|  | Cluster privé | 2015 | Marque d'attractivité |
|  | 3 communautés de communes (Grand Annecy, Vallées de Thônes, Sources du Lac d'Annecy) | Décembre 2017 | Marque d'attractivité |
|  | Conseils départementaux de Savoie et de Haute-Savoie | 2006 (puis MAJ 2016) | Marque Touristique puis d'attractivité |

| | | | |
|---|--------------------------------------|----------|---------------------------------------|
|  | Partenaires privés | Mai 2015 | Marque d'attractivité et de promotion |
|  | Station ski | 2012 | Marque Touristique |
|  | Département de l'Isère | 2017 | Marque touristique |
|  | Station ski | 2015 | Marque touristique |
|  | Métropole de Lyon | 2007 | Marque d'attractivité |
|  | Communauté d'agglomération de Roanne | 2012 | Marque d'attractivité |

| | | | | |
|--|---|--|-----------------------|-----------------------|
| |  | 8 intercommunalités et 43 communes | Février 2016 | Marque d'attractivité |
| |  | Région PACA et Département des Alpes Maritimes | Avril 2018 | Marque touristique |
| |  | Agence de développement avec soutien Région PACA | 2013 | Marque d'attractivité |
| |  | Office du tourisme | 2016 | Marque Touristique |
| |  | Département des Hautes-Alpes | Janvier 2018 | Marque Touristique |
| |  | Région PACA | Avril 2017 | Marque Touristique |
|  | Département de la Corse (CTC) | Décembre 2014 | Marque d'attractivité | |

| | | | |
|---|---|------------------|---|
|  | <p>Communauté d'agglomération Grand Avignon</p> | <p>2016</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Ville de la Grande- Motte</p> | <p>2015</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  | <p>Région PACA</p> | <p>2017</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération de Ventoux</p> | <p>Mars 2017</p> | <p>Marque touristique + Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Ville de Valence</p> | <p>2017</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |

| | | | | |
|---|---|---|-----------------|-------------------------------------|
| |  | Conseil départemental de Lozère | 2015 | Marque d'attractivité |
|  | <p>Le Grau du Roi Port Camargue</p> | Le Grau du Roi | 2016 | Marque Touristique |
| |  | Région Occitanie (auparavant Lanquedoc-Rousillon-Midi-Pyrénées) | 2005 (MAJ 2016) | Marque touristique et d'exportation |
|  | | Communauté de communes du Haut Vallespir | Septembre 2014 | Marque touristique |
|  |  | Département du Tarn | 2014 | Marque touristique & d'attractivité |
|  | | Ville d'Albi | 2011 | Marque d'attractivité |
|  | | Ville de Toulouse | Mars 2012 | Marque touristique |

| | | | |
|---|--|---|---|
|  | <p>Comité départemental du tourisme Béarn Pays Basque</p> | <p>2013</p> | <p>Marque Touristique</p> |
|  | <p>Agglomération de Pau Béarn Pyrénées et voisines</p> | <p>2017</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Collectivités de communes du Pays-Basque + acteurs privés</p> | <p>2016</p> | <p>Marque touristique</p> |
|  | <p>Région Aquitaine et Région Midi-Pyrénées (avant fusion)</p> | <p>Février 2012</p> | <p>Marque d'attractivité et d'exportation</p> |
|  | <p>Communauté d'agglomération du Grand Rodez</p> | <p>Juin 2012</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Conseil départemental de l'Aveyron</p> | <p>Mars 2014</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |
|  | <p>Office départemental du Tourisme de Brive</p> | <p>2009 (MAJ 2014)</p> | <p>Marque touristique</p> |
|  | <p>Région Auvergne Rhône-Alpes</p> | <p>Juin 2011 puis MAJ en Juillet 2017</p> | <p>Marque d'attractivité</p> |

| | | | |
|---|--|-------------------|--------------------------|
|  | | | |
|  | Région Limousin (avant fusion) | 2012 | Marque d'attractivité |
|  | Communauté d'agglomération de Nîmes | Septembre 2018 | Marque d'attractivité |
|  | Office de tourisme de la Creuse | 2012 | Marque touristique |
|  | Communauté d'agglomération du Grand Périgueux et voisines | Mars 2017 | Marque d'attractivité |
|  | Syndicat Intercommunal du Bassin d'Arcachon (10 communes) | Février 2017 | Marque d'attractivité |
|  | Métropole de Bordeaux | 2016 | Marque d'attractivité |
|  | Département de la Vienne et des Deux- Sèvres | Juin 2016 | Marque d'attractivité |

Marques mortes

| | | | |
|---|--------------------------------|------------------------------|-----------------------|
|  | Département de Saône et Loire | 2013 Abandon en 2015 | Marque d'attractivité |
|  | Office de tourisme de Grenoble | 2012 Abandon dans l'année | Marque touristique |
|  | Ville de Bordeaux | 2013 Abandon en 2015 | Marque d'attractivité |
|  | Montpellier Agglomération | 2012 Abandon en 2015 | Marque d'attractivité |
|  | Mairie de Nice | Octobre 2011 | Marque d'attractivité |
|  | Mairie de Marseille | 2010 | Marque touristique |
|  | Département de l'Ain | 2011 | Marque d'attractivité |
|  | CCI du gers | 2010 | Marque d'attractivité |
|  | Ville de Saint-Etienne | 2012 Abandon en 2015 | Marque d'attractivité |

Résumé :

Dans la mondialisation, les territoires n'échappent pas au schéma concurrentiel. Dans ce contexte, le marketing territorial devient un outil de plus en plus utilisé par les élus et les communicants publics pour défendre leurs territoires d'action.

Ce mémoire propose une analyse de cette concurrence communicationnelle croissante des territoires et du phénomène de profusion des démarches de mise en marque des territoires qui y sont associées. Il s'agit donc de comprendre les ressorts de cette « guerre » de l'attractivité, qui ne peut nécessairement se dissocier de deux influences directes : l'installation des codes du secteur privé et du marketing dans le secteur public, mais aussi d'une dynamique du conflit territorial, voire politique.

Ces dynamiques, en cours d'intériorisation dans les méthodes et pratiques professionnelles du marketing territorial, ouvrent des perspectives nouvelles pour cette matière en quête de légitimité dans l'univers de la communication publique.

Mots-clés

- Marketing territorial / Territorial marketing
- Branding territorial / Territorial Branding
- Marques territoriales / Territorial brands
- Attractivité / Attractiveness
- Concurrence / Competition
- Communication publique / Public communication
- Territoires / Territories