



HAL
open science

Gouvernance partagée et stratégie d'attractivité territoriale équilibrée : étude de cas de la marque territoriale trèsBeaujolais

Léa Peyrouse

► **To cite this version:**

Léa Peyrouse. Gouvernance partagée et stratégie d'attractivité territoriale équilibrée : étude de cas de la marque territoriale trèsBeaujolais. Gestion et management. 2022. dumas-03878306

HAL Id: dumas-03878306

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03878306>

Submitted on 29 Nov 2022

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Master 2 Attractivité et Nouveau Marketing Territorial

Année universitaire 2021/2022

Gouvernance partagée et
stratégie d'attractivité territoriale équilibrée :
Étude de cas de la marque territoriale trèsBeujolais

Mémoire de fin d'études réalisé par Léa PEYROUSE

Sous la direction de Madame Sarah SERVAL

Directrice-adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial

Maître de conférences à Aix-Marseille Université

Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale

21 rue Gaston de Saporta - 13100 Aix-en-Provence

Remerciements

L'écriture de ce mémoire marque l'accomplissement et la fin de cinq belles années d'études. Je tiens à remercier chaleureusement les personnes qui m'ont accompagnées tout au long de mon parcours universitaire.

Je tiens à remercier Christophe Alaux, Directeur de l'IMPGT et Directeur de la Chaire A&NMT pour la transmission de son savoir pointu en marketing territorial, cette discipline passionnante.

Un grand merci à Madame Serval, ma tutrice universitaire et Directrice Adjointe de la Chaire A&NMT, pour son encadrement dans l'écriture de mon mémoire et son œil attentif et bienveillant.

Merci à Madame Laura Carmouze, pour ses conseils précieux et sa disponibilité dans la rédaction de mon mémoire.

Je tiens à m'adresser également aux intervenants du Master 2, qui ont pris le temps de partager leur expérience d'une grande richesse. Merci à eux pour la qualité de leurs interventions.

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'IMPGT. Je tiens à les remercier pour les enseignements dispensés tout au long de mon cursus universitaire, pour la transmission de leur savoir dans différentes disciplines – qui ont permis de m'ouvrir à la grandeur du management public.

Merci à l'équipe administrative de l'IMPGT, toujours disponible et bienveillante à l'égard des étudiants. Merci à Annie Delanghe et Claire Couvret pour leur investissement et leur oreille attentive durant l'année de Master 2.

Enfin, j'adresse mes remerciements à toute l'équipe de trèsBeaujolais au sein de laquelle j'ai effectué mon alternance et où j'ai considérablement appris. Je remercie Aurélia Colin ma responsable, pour sa bienveillance et sa confiance accordée dans l'exercice de mes missions, pour son dévouement et ses conseils constructifs. Merci aux membres du bureau qui m'ont accueilli très chaleureusement dans la structure et avec qui j'ai pu échanger longuement. Durant plus d'un an et demi j'ai eu l'opportunité de découvrir le territoire du Beaujolais, rencontrer des chefs d'entreprises, des élus, des ambassadeurs et travailler avec divers acteurs du territoire. Ce fut une expérience professionnelle passionnante.

Sommaire

Parti I/ Fondements des stratégies d’attractivités équilibrées : la gouvernance partagée au cœur du processus de construction et de pérennisation.....Page 09

Chapitre I - Processus de structuration des stratégies d’attractivité territoriale.....Page 09

Chapitre 2 - Pérenniser une démarche d’attractivité : les enjeux d’un mode de gouvernance territoriale contemporain.....Page 22

Partie II/ L’étude de cas de la marque territoriale trèsBeaujolais.....Page 31

Chapitre I – La construction d’une méthodologie de recherche qualitative visant l’étude d’un phénomène complexe.....Page 31

Chapitre 2 – Analyse et recommandations managériales.....Page 45

Liste des abréviations

Chaire A&NMT : Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial

IMPGT : Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale

COVID-19 : Coronavirus Disease de l'année 2019

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

R&D : Recherche et Développement

IDE : Investissement Direct Étranger

La loi NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

Liste des figures

Figure 1. La boucle de rétroaction qui anime les territoires, Moine	11
Figure 2. Les 10 principaux pays d'accueil des IDE en 2021, EY	16
Figure 3. Les liens entre attractivité territoriale et développement territorial, Sarah Serval (2015).....	18
Figure 4. Les facteurs d'attractivité, Laura Carmouze à partir des travaux de Poirot et Gérardin (2020)	18
Figure 5. Mutations de l'environnement et conséquences sur les organisations publiques, Laura Carmouze adaptée de Pontier (2018)	23
Figure 6. Territoire du Beaujolais (Rapport d'activité ScoT Beaujolais 2020)	32
Figure 7. Processus stratégique d'attractivité d'un territoire (rapport d'étude Comanaging) ..	34
Figure 8. Logo trèsBeaujolais	35
Figure 9. Plateforme de marque trèsBeaujolais (rapport d'étude Comanaging)	36
Figure 10. La démarche de marketing territorial, Camille Chamard (2014).....	37
Tableau 11. Offre de services 2022 trèsBeaujolais	38
Figure 13. Portraits des membres trèsBeaujolais, Magazine A Vous 2 Voir	38
Figure 15. Prise de contact dans le cadre de la sollicitation pour un entretien- auteur	43

Introduction

L'attractivité se construit, vit et évolue au grès d'un territoire donné. Singulier, le territoire est doté de dimensions matérielle, organisationnelle et identitaire qui lui sont propres. Organisé, le territoire est régi par des acteurs qui l'incarnent et qui façonnent son identité. Unique, le territoire détient son histoire et son avenir.

L'attractivité n'est donc pas appréhendée de la même manière en Bretagne, en Lozère à Marseille ou à Annecy.

Mais qu'est-ce que l'attractivité territoriale ? *« C'est un levier au service développement et de la qualité de vie actuelle et future des territoires. Elle vise à attirer et/ou ancrer les différentes parties prenantes internes et externes aux territoires : résidents, organisations marchandes et non marchandes, touristes, événements, etc. Différentes méthodes permettent d'atteindre ces objectifs, et notamment la démarche de marketing territorial »* Chaire A&NMT.¹

Préoccupation majeure du développement territorial en France, l'attractivité est devenue une source de stratégie pour les acteurs territoriaux. Dans un contexte de globalisation de l'économie et d'une montée en compétence des collectivités territoriales, chaque échelon territorial se dote de moyens et d'outils pour favoriser l'émergence de stratégies d'attractivité.

Mais l'attractivité à quel prix, pour qui et pourquoi ? Les différentes révolutions sociétale, économique et environnementale défient continuellement les territoires sur leur capacité à s'adapter. Dans le même temps, les besoins et les attentes des usagers évoluent et des aspirations nouvelles se créent. La crise du Covid19 est un bon exemple de mutation ayant renversé la manière dont les individus souhaitent consommer le territoire.

Dans une approche contemporaine, les stratégies d'attractivité territoriales ont tendance à se tourner de plus vers l'individu « habitant ». Dans une recherche de préservation de leur qualité de vie, la notion d'attractivité est fortement adossée à celle d'ancrage. Aujourd'hui, les territoires souhaitent fidéliser leurs ressources internes et les convaincre de rester. Il s'agit ainsi de trouver le meilleur « équilibre » entre le développement exogène du territoire et le développement endogène.

Si l'attractivité a souvent été rattachée à des secteurs et à des structures travaillant en silo : le tourisme, l'économie, l'événementiel, la culture, etc., elle s'intègre de plus en plus dans des

¹ Chaire A&NMT : Chaire d'Attractivité et de Nouveau Marketing Territorial

démarches de marketing territorial. Puisque l'attractivité touche plusieurs secteurs d'un même territoire, pourquoi ne pas mettre en synergie ces secteurs et leurs acteurs ?

Ainsi, à travers la démarche de marketing territorial *« il s'agit de délivrer de la valeur aux parties prenantes actuelles et futures des territoires afin d'assurer une attractivité équilibrée »*.
Chaire A&NMT.

La réussite d'une telle démarche tient dans sa capacité à trouver le dénominateur commun qui permet l'émergence du projet collectif. Mais comment s'assurer que les acteurs concernés par la démarche participent et s'impliquent ? Comment faire en sorte de garder une certaine autonomie vis-à-vis des intérêts politiques ? C'est ici qu'émerge la question de la gouvernance.

L'encastrement de différents types d'acteurs – publics et privés – au sein des territoires et leur implication croissante dans les divers projets ont entraîné le passage du modèle de gouvernance hiérarchique à un modèle plus horizontal et partagé. En parallèle et dans un souci de co-construction des démarches d'attractivité, des nouvelles formes de structures apparaissent pour permettre un pilotage « souple » et « agile » du projet collectif.

Dans ce présent mémoire, nous nous intéressons au concept de gouvernance et d'attractivité. Plus particulièrement nous nous interrogeons sur la question suivante : **En quoi la gouvernance partagée favorise-t-elle la mise en place d'une stratégie d'attractivité équilibrée ? Étude de cas de la marque territoriale trèsBeaujolais.**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre étude s'appuiera sur la rédaction de deux parties. Une première partie de littérature visera d'une part, à définir les contours de l'attractivité territoriale à travers quatre approches (chapitre I) : une approche par le territoire, une approche contextuelle, une approche conceptuelle et une approche disciplinaire. D'autre part, nous nous intéresserons à l'émergence du concept de gouvernance territoriale, à ses différents modèles et plus particulièrement au modèle de gouvernance partagée (chapitre I).

La seconde partie s'attachera à la mise en place d'une méthodologie de recherche qualitative permettant d'étudier le cas de la marque territoriale trèsBeaujolais (chapitre I).

Au regard de l'analyse thématique réalisée et des différents résultats, nous émettrons des recommandations managériales à envisager (chapitre II).

Partie I/ Fondements des stratégies d'attractivités équilibrées : la gouvernance partagée au cœur du processus de construction et de pérennisation

* * *

Chapitre I - Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

Ce premier chapitre de littérature vise à s'intéresser au concept d'attractivité territoriale, en vogue depuis plusieurs années maintenant. Nous l'aborderons dans les lignes qui suivent, mais nous pouvons d'ores et déjà constater que ce concept inonde plusieurs champs de la littérature, tant les chercheurs en géographie, en économie et en gestion s'en sont emparés.

Outre les chercheurs, l'attractivité territoriale s'est répandue à différentes échelles territoriales et se retrouve au cœur des préoccupations de la sphère publique et de la sphère privé. Nous le verrons, mais l'usage du terme « stratégie » devient naturel pour les acteurs locaux qui aménagent et gèrent le territoire au sein duquel ils s'inscrivent. En ce sens, l'attractivité territoriale est source de stratégie pour les territoires et pour celles et ceux qui le composent.

L'étude du concept d'attractivité territoriale est large, mouvante et complexe, tant il recouvre d'éléments et dépend de l'angle d'analyse par lequel nous l'abordons. Dans notre cas, nous dessinons les contours de l'attractivité territoriale à travers différentes approches :

Dans une première section, il s'agira de démontrer que l'attractivité est indissociable du système complexe de territoire (I/une approche par le territoire). Par la suite, nous reviendrons sur les différentes révolutions qui ont façonné l'émergence des stratégies d'attractivité territoriale (II/ une approche contextuelle). Puis, nous montrerons que l'attractivité d'hier n'est plus celle d'aujourd'hui et que la recherche d'équilibre entre développement exogène et développement endogène devient un enjeu phare des stratégies de territoires (III/ une approche conceptuelle). Enfin, nous verrons que la discipline du marketing territorial joue un rôle dans la structuration des stratégies d'attractivités territoriales (IV/ une approche disciplinaire)

* * *

Section 1 – L’attractivité territoriale au cœur d’un système complexe : le territoire

Nous partons du postulat que « attractivité territoriale » et « territoire » sont indissociables. En ce sens, le territoire est conçu comme une dimension prégnante et structurante pour l’analyse de toute situation ou activité économique et sociale (Lauriol et al, 2008 ; Zimmermann, 2008).

Depuis plusieurs années, on assiste à une forte consommation du concept de territoire (Moine, 2005). Scientifiques, géographes, sociologues, économistes, politiques ou acteurs économiques se sont progressivement emparés de cette notion devenue aujourd’hui généralisée dans le champ de la littérature et au sein de l’espace public. L’objet de « territoire » emprunte plusieurs disciplines ce qui lui confère un caractère multidimensionnel (Lévy et Lussault, 2003) et n’admet pas de définition unique (Pecqueur, Coissard, 2007).

Le territoire devient alors un tout « *puisque’il recouvre une complexité qui demeure difficile à saisir, à cerner* » (Moine, 2005). Dans son approche, Moine considère ainsi le territoire comme un système dynamique complexe car il comporte des évolutions, des éléments imprévisibles et des zones d’incertitudes. Dans ce cas, « *admettre la complexité c’est d’abord admettre que certains aspects de la réalité échappent à notre entendement* » (Genelot, 2001).

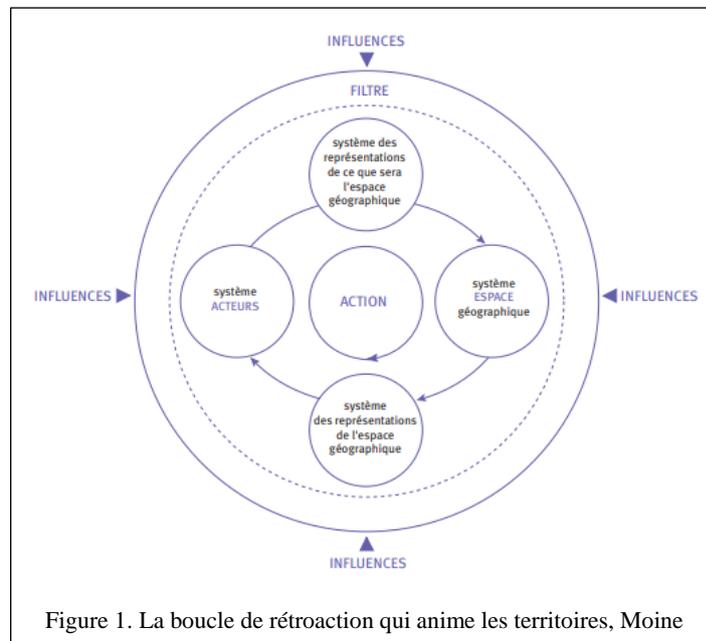
Les travaux de recherche de Moine ont démontré que le territoire est composé de trois sous-systèmes en corrélation les uns aux autres, en mouvement et en construction constante : l’espace géographique, les représentations, les acteurs.

À partir des années 1960-1970 les géographes reconnaissent l’espace comme objet de la géographie et expriment l’insuffisance des approches disciplinaires pour saisir le monde dans sa complexité. Ils se tournent alors vers la sociologie, l’économie et la philosophie pour appréhender des paradigmes disciplinaires plus modernes. Progressivement, la dimension sociale est admise par les géographes et les recherches menées en phénoménologie permettent de considérer fortement les rapports de l’homme à l’espace, en plaçant l’espace ressenti et vécu au cœur d’une relation indissociable. Parce qu’il est aussi reconnu comme vécu et perçu, l’espace géographique est source de représentations et objet de stratégie (Brunet et al., 1992).

Comme le précise G. Di Méo (1998), « *le territoire est souvent abstrait, idéal, vécu et ressenti plus que visuellement repéré* ». Selon Raffestin, l’organisation territoriale résulte de l’action des sociétés mais aussi des systèmes de représentations. En effet, le sens donné au territoire diffère d’un acteur à un autre en fonction de critères personnels qui façonnent la relation entre les deux parties.

Le territoire est donc approprié mais aussi organisé par les acteurs qui créent des interactions au sein de ce système complexe. Au nombre de six, ils se composent des individus, des entreprises, de l'Etat, des collectivités, des intercommunalités et de la société civile.

Selon Moine, pour appréhender la complexité dans laquelle les territoires évoluent il faut considérer la présence des acteurs au cœur du processus et analyser leurs pouvoirs respectifs, leurs stratégies et leurs moyens d'actions.



Dès lors, ces trois sous-systèmes vont influencer la manière dont le territoire se construit, évolue dans le temps, dans le cadre d'une boucle ininterrompue fondée sur des principes de construction. En ce sens, le territoire est un objet issu de l'action et construit pour l'action, il est doté de finalités ce qui en fait un concept opératoire (Moine, 2007).

Dans une approche complémentaire de celle de Moine – Laganier, Villalba et Zuindeau (2002) donnent au territoire trois dimensions : une dimension matérielle, une dimension organisationnelle et une dimension identitaire. D'une part, le territoire détient des propriétés naturelles (un territoire de montagne/côtier, un territoire rural/urbain) et singulières qui vont influencer ses potentialités ou contraintes de développement et des propriétés matérielles qui sont issues de l'aménagement du territoire par les hommes (réseau de transports, infrastructures, architecture urbaine). Aussi, le territoire est doté d'une organisation régit par des acteurs qui entretiennent des rapports de pouvoir, de hiérarchie, d'intérêts de domination ou de solidarité. Enfin, chaque territoire est unique et façonne son identité au grès des acteurs qui le compose, de son histoire, de son patrimoine. L'ensemble de ces éléments façonne l'âme d'un territoire et son attractivité.

Section 2 - Contextualisation de l'émergence des stratégies d'attractivités territoriales

Afin de comprendre l'émergence des stratégies d'attractivité territoriale, il est nécessaire de revenir sur les grandes mutations qui ont façonné l'évolution des territoires. Joel Gayet parle même de « révolutions », tant les différentes transformations ont et continueront d'avoir un impact direct sur l'attractivité des territoires. Face à cela, si l'usage du terme « stratégie » a longtemps été réservé au champ du domaine privé, il fait partie du paysage institutionnel depuis les années 1990. L'apparition du New Public Management illustre l'intégration des pratiques de l'univers marchand à la sphère publique, afin de la rendre plus performante (Pollitt, 2003) face aux défis sociétaux.

- Une révolution démographique et environnementale

La croissance mondiale de la population et l'accélération des crises (climatiques, sociétales, financières) entraînent un flux important de populations.

« Dire que l'attractivité des territoires est impactée par des bouleversements environnementaux est devenu une banalité tant son impact est maintenant évident ». Joel Gayet.

Les dérèglements climatiques accélèrent l'impact sur l'attractivité des territoires. Prenons l'exemple des stations de ski qui subissent des baisses de chutes de neige de plus en plus fréquentes chaque année et qui doivent user de stratégie pour diversifier leurs activités afin de rester attractives. Par ailleurs, la raréfaction des espaces due à la construction massive entraîne des effets pervers (pollution, insécurité, saturation des transports). C'est le cas pour les grandes agglomérations et le problème se déplace aussi vers les milieux plus ruraux. Véritables bouleversements, ces éléments imprévisibles créent des zones d'incertitudes et amènent les territoires à réinventer leurs stratégies pour s'adapter sans cesse à ces mouvements.

- Une révolution économique

Dans un monde de globalisation, de multiplication des échanges et d'éclatements des frontières, les territoires sont mis en concurrence et opèrent dans un régime d'avantages concurrentiels sur un marché mondialisé (Benko, 1999). D'une part, la globalisation joue un rôle dans la mobilité géographique des firmes, notamment à travers le principe de délocalisation. Celui-ci vise pour une entreprise, à délocaliser une partie ou toute sa chaîne de valeur sur un autre territoire que celui d'origine car les motivations (financières, fiscales, sociales) d'implantation sont plus attractives. Par ailleurs, la globalisation entraîne l'émergence de nouvelles aires attractives, dont la connaissance et l'accès sont facilités par les moyens de transports et de télécommunications. Ainsi, une position bien établie par un territoire peut rapidement être challengée.

- Une révolution territoriale

La logique d'aménagement du territoire et les lois de décentralisations des années 1980 ont conduit à un transfert d'une partie des compétences de l'État central vers les collectivités territoriales. La prise en compte des besoins locaux émerge et l'échelon de proximité est privilégié pour régler les problématiques locales. Il s'agit ainsi de rendre l'action publique plus efficace et plus efficiente en passant d'une gestion centralisée à une gestion territorialisée. En cela, les territoires se sont vu accorder des prérogatives importantes en matière de développement entraînant un état de concurrence permanent entre eux, les obligeant à user de stratégies pour continuer d'attirer et ancrer les ressources. Nous voyons apparaître un renversement des pouvoirs des villes, des agglomérations, des régions, des métropoles qui prennent en main leur destin, avec davantage de moyens pour mettre en œuvre des politiques d'attractivité (Meyronin, 2012).

Dans un contexte de globalisation de l'économie, les métropoles apparaissent comme l'échelon territorial pertinent pour l'action publique et s'imposent donc sur la scène territoriale. Au cœur des réformes territoriales, la Loi NOTRe² confère aux métropoles une puissance de frappe en matière économique : celle-ci permet de « réaffirmer le rôle des grandes agglomérations comme moteurs de la croissance et de l'attractivité du territoire » et vise « le redressement économique du pays ». La force des grandes agglomérations dans l'attractivité d'un territoire tient notamment dans l'offre d'excellence et d'innovation qu'elles proposent et qui génère de la valeur : IDE, tourisme d'affaires, grands événements, activités de recherche, économie créative.

- Une révolution numérique

L'avènement d'internet et des réseaux sociaux, la possibilité d'échanger et d'avoir de l'information en continue et en temps réel a un impact sur l'utilisation du digital devenu incontournable aujourd'hui. De plus, la montée en puissance des services proposés par les smartphones est prise en compte dans les stratégies d'attractivité, où la place de la communication digitale devient incontournable.

- Une révolution citoyenne

À l'aune de la crise politique qui se traduit par une méfiance des citoyens vis-à-vis des systèmes de représentativité (Talpin, 2008) et une crise associée à une perte de légitimité de l'action publique (Blondiaux, 2008), apparaît une multiplication de projets participatifs qui engage le

² La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) retient le principe de spécialisation des compétences des régions et des départements, corollaire de la suppression à leur égard de la clause générale de compétence. <https://www.vie-publique.fr/>

citoyen. Éduqués, ces acteurs s'impliquent dans la vie publique locale et viennent interférer la décision centralisée. Aujourd'hui, la décision collective et qui implique le citoyen semble primer.

Par toutes ces révolutions, l'attractivité est impactée et les territoires n'ont pas le choix que de composer avec. Dans le paragraphe qui suit, nous montrerons que l'attractivité est un concept multidimensionnel qui opère dans un environnement changeant.

Changeant dans la mesure où des facteurs externes au territoire viennent l'impacter fatalement - il s'agit des révolutions que nous venons d'analyser. Changeant aussi parce que l'attractivité poursuit des finalités stratégiques qui sont mises en place par les acteurs d'un territoire donné. C'est ainsi que la stratégie d'attractivité de la Région Ile de France ne sera pas la même que celle du Département de la Drôme ou encore celle de la Métropole de Lyon.

Section 3 – Attractivité territoriale : un double objectif stratégique

Dans un langage courant, le verbe « attirer » se définit comme « faire venir à soi, par une action physique » et « exercer un attrait, en éveillant l'intérêt ». Dans leurs travaux, Alexandre, Cusin et Juillard (2010) opèrent une distinction entre l'attraction et l'attrait. Tandis que l'attraction renvoie à la capacité d'un territoire à drainer des flux et à fixer durablement des populations et des ressources - l'attrait repose sur la capacité à se rendre désirable. L'attraction peut être mesurée par l'intensité et à la diversité des flux entrants (migratoires, commerciaux, financiers) et l'attrait renvoie aux motifs qui ont entraîné les acteurs dans ces flux. Cette distinction nous amène à poser plusieurs questions : que recouvre le champ de l'attractivité territoriale ? Quelles sont les cibles impliquées dans l'attractivité ? Quels sont les facteurs d'attractivités d'un territoire influençant un processus de décision de localisation ?

- Approche contextuelle de l'attractivité territoriale : quelle stratégie pour quelle cible du territoire et pour quelle finalité de développement ?

Au sein de la littérature, le concept d'attractivité est étudié par de nombreux auteurs. Hatem par exemple, définit l'attractivité comme « *la capacité pour un territoire d'offrir aux acteurs des conditions qui les convainquent de localiser leurs projets sur un territoire plutôt que sur un autre* ». Il distingue, après l'étude de différentes écoles et pratiques existantes, trois approches de l'attractivité : l'approche macro, l'approche méso, l'approche micro.

Dans l'approche macro, il s'agit d'identifier les déterminants qui expliquent qu'un territoire est capable d'attirer une part plus importante d'investissements directs étrangers (IDE) que d'autres

pays. Cette approche, focalisée sur l'attractivité des firmes étrangères s'attarde sur les conditions de spécialisation des territoires (facteurs fixes) et sur les déterminants de la localisation d'un facteur production mobile (capital productif). Plusieurs facteurs clés apparaissent : la proximité au marché, l'existence de ressources rares (main d'œuvre qualifiée), la qualité de l'environnement des affaires et des infrastructures, des critères relatifs au coût du facteur travail.

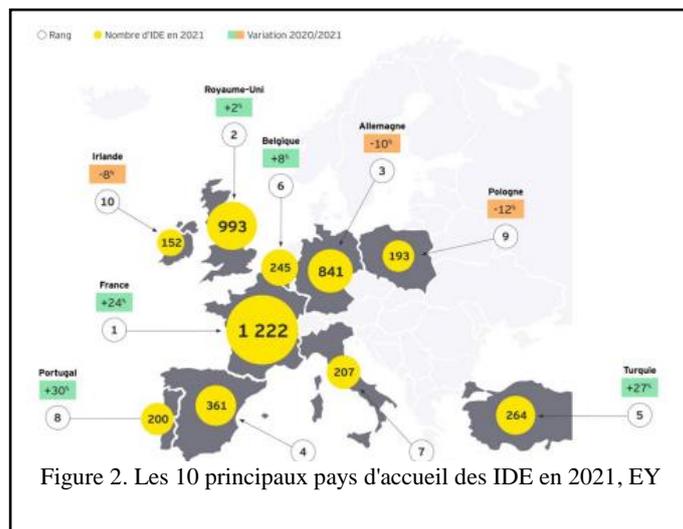
L'approche méso quant à elle, est focalisée sur l'analyse des dynamiques locales permettant l'émergence d'un pôle de production ou de compétitivité sur un territoire donné. Ici, nous cherchons à comprendre pourquoi un secteur d'activité en particulier sera source d'attraction sur une zone économique ? Ce cadre d'analyse a donné lieu au développement de l'économie géographique qui prend en compte les comportements de localisation des agents économiques – ces derniers favorisant soit les effets d'agglomération autour des centres d'activités, soit la dispersion des activités. Par ailleurs, l'approche par les « clusters » développée par Marshall et Porter insiste sur l'importance des synergies existantes entre des activités complémentaires réunies en un et même lieu.

Enfin dans l'approche micro, l'enjeu est d'identifier le site de localisation le plus affiné possible pour un projet particulier. L'utilisation des techniques de business plan et de différents scénarios permet de prendre en compte les conditions concrètes d'investissement d'un projet.

Pour illustrer l'approche de l'attractivité par Hatem, prenons l'exemple de la France, classé à la 1^{ère} place en matière d'attractivité européenne en 2021.

« Pour la 3e année consécutive, la France conserve sa place de 1ère destination européenne pour les investissements étrangers. Si elle a su maintenir le cap malgré la crise sanitaire et le contexte géopolitique, la France doit désormais faire face à de nouveaux enjeux pour préserver et renforcer son niveau attractivité »³. Baromètre de l'attractivité de la France 2022, Ernst and Young.

³ Étude tirée du cabinet d'étude d'audit financier EY https://www.ey.com/fr_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france/barometre-de-l-attractivite-de-la-france-2022



En effet à l'échelle européenne et comme le montre la carte ci-dessus, la France est en tête du classement avec l'accueil du plus grand nombre d'investissements directs étrangers en 2021. Avec 1222 projets implantés et une croissance nette de +24% comparée à 2020, le pays maintient sa position de leader. Face à la France, le Royaume Uni occupe la seconde place avec 993 projets implantés et l'Allemagne qui compte 841 projets et une baisse relative de -10% par rapport à 2020. Le cabinet d'étude Ernst and Young montre que le pays a su faire face aux différents chocs (*ex : crise Covid*) et adapter sa stratégie d'attractivité pour se démarquer de la concurrence européenne. Néanmoins, une enquête menée par le cabinet entre mars et avril 2022 auprès de 203 dirigeants souligne cinq grandes priorités à horizon 2025, que la France doit prendre en compte pour conserver son niveau d'attractivité auprès des firmes étrangères : innovation (intensifier les investissements dans la Recherche & Développement et l'enseignement supérieur et renforcer sa capacité à créer et développer des écosystèmes pour l'émergence de nouvelles technologies) ; fiscalité (prolonger les efforts de compétitivité fiscale en renforçant le crédit d'impôt recherche) ; made in France (améliorer la qualité et la valeur ajoutée du « Made in France ») ; compétences (alléger les difficultés de recrutement et à former des profils plus technologiques, managériaux et internationaux) ; environnement (trouver un équilibre entre incitation et réglementation sur la politique de transition écologique).

Au regard de l'approche proposée par Hatem et de l'illustration faite de la France, il est essentiel de souligner que nous nous concentrons ici, sur l'attractivité économique et sur une cible précise : les firmes étrangères. Mais cette approche ne comporte-t-elle pas de limites et n'est-elle pas trop restrictive ? En effet, qu'en est-il des autres formes d'attractivité du territoire ? Un territoire se limite-t-il à l'attraction et l'accueil des filiales étrangères ?

Dans ses travaux de recherches⁴, Serval⁵ explique qu'il existe de nombreuses approches de l'attractivité territoriale en fonction de l'échelle qui a été retenue, selon l'angle d'analyse qui porte plutôt sur les dynamiques exogènes ou endogènes, de la prise en compte du registre attitudinal ou comportemental, et selon le point de vue adopté qu'il s'agisse de celui de l'entreprise ou du territoire.

Dans leurs travaux, Poirot et Gérardin démontrent que l'attractivité est un concept multidimensionnel. D'une part car l'attractivité territoriale poursuit une finalité de développement territorial qui peut s'intéresser au développement exogène, endogène ou tenter de trouver un équilibre entre les deux. D'autre part car différents acteurs sont susceptibles d'être attirés par un territoire et enfin car les facteurs d'attractivité sont multiples.

L'attractivité territoriale poursuit une finalité de développement territorial qui correspond à « *une évolution quantitative et qualitative des activités humaines organisées socialement* » (Demazière, 2002). Le développement territorial recouvre plusieurs enjeux : il soutient à la fois la croissance économique et suppose l'amélioration qualitative d'une situation (Perroux, 1961). En ce sens il doit converger vers un objectif, celui de trouver un équilibre entre développement du territoire exogène et développement endogène. La complémentarité des notions d'attractivité et d'hospitalité du territoire apparaît alors évidente.

Pour Thebault⁶, il convient de « *se souvenir que toute démarche d'attractivité, si elle vise des cibles spécifiques la plupart du temps externes, a pour finalité le mieux vivre sur le territoire, certes pour les nouveaux venus, mais principalement pour les habitants eux-mêmes* ». À ce titre, de nombreux territoires subissent une attractivité accrue qui engendre des externalités négatives et pour contrer cela, des stratégies sont mises en œuvre pour limiter les effets pervers. Les exemples se multiplient, notons l'exemple de la ville de Marseille qui depuis quelques mois, réglemente et restreint l'accès au Parc National des Calanques pour préserver les ressources et limiter la sur-fréquentation touristique.

⁴ Issu de sa thèse : « Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste »

⁵ Directrice-adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial | Maître de conférences à Aix-Marseille Université

⁶ Consultant spécialiste du marketing territorial et de la communication publique

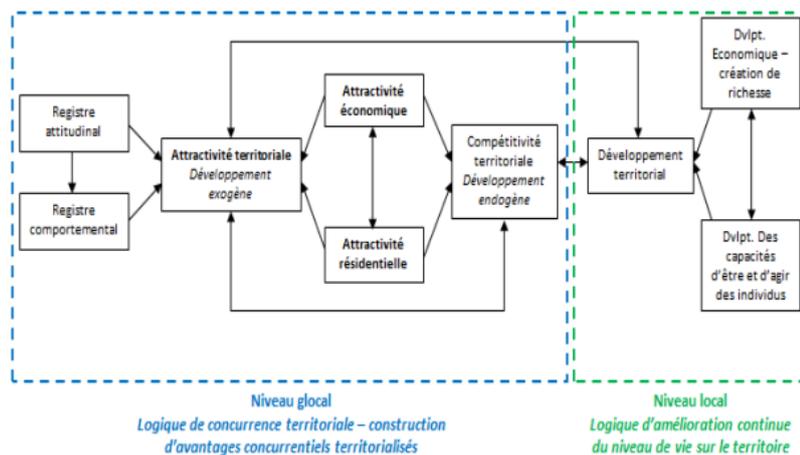


Figure 3. Les liens entre attractivité territoriale et développement territorial, Sarah Serval (2015)

Dans ses travaux de recherche, Serval illustre le lien entre attractivité et développement territorial. Par la figure présentée ci-dessus, elle démontre que dans une logique concurrentielle des territoires au niveau global, l'attractivité peut se positionner sur le champ économique ou résidentielle en fonction des cibles visées et de la finalité de développement territorial définie. Si l'attractivité économique cherche à accueillir et retenir des entreprises, des associations, des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des personnes qualifiées et des touristes (Noisette et Vallérugo, 2010 ; Serval, 2015), l'attractivité résidentielle quant à elle, renvoie à la « *capacité d'un territoire à être choisi par un ménage comme lieu de résidence* » (Faye et Prat, 2017). Ici, nous nous préoccupons « *des conditions de vie des populations* » (Paraldi et Rombaldi, 2009).

Au regard de l'attractivité économique et résidentielle, on peut distinguer deux types d'acteurs susceptibles d'être attirés par un territoire : les personnes physiques (ménages, touristes, étudiants) qui s'installent temporairement ou durablement (plus d'un an) sur le territoire et les investisseurs (administrations, entreprises, associations, ONG) déjà implantés ou non et générateurs d'emplois (Poirot et Gérardin, 2010). Ci-dessous, nous remarquons que les facteurs d'attractivité diffèrent en fonction de la cible identifiée :

Facteurs d'attractivité sur les ménages	Facteurs d'attractivité sur les investisseurs
Fortes capacités d'être : se loger aisément, de se maintenir en bonne santé et d'échapper aux maladies évitables, de bénéficier de la sécurité et d'un cadre de vie agréable	Caractéristiques de la demande des entreprises : coût et qualification de la main-d'œuvre, infrastructure de transport ou de télécommunication, services aux entreprises, fournisseurs potentiels, marché suffisamment large (si pas d'exportation)
Fortes capacités d'agir : se déplacer à travers le territoire, accéder à l'éducation, au marché du travail et à des loisirs variés	Caractéristiques du territoire : facteurs techniques conditions de production et demande des marchés locaux), ressources offertes par le territoire (sources de capacités pour les ménages) et liberté d'être et d'agir
Liberté d'être et d'agir : choisir entre plusieurs alternatives différentes	Intensité de la concurrence entre les territoires : critères économiques, environnementaux et sociaux

Figure 4. Les facteurs d'attractivité, Laura Carmouze à partir des travaux de Poirot et Gérardin (2020)

- Vers un développement de l'attractivité équilibrée

Dans une approche contemporaine, les stratégies d'attractivité territoriale considèrent davantage la qualité de vie qui s'exprime dans les territoires. Dans cette perspective, la Chaire A&NMT donne la définition suivante de l'attractivité : « *c'est un levier au service du développement et de la qualité de vie actuelle et future des territoires [...]* ».

Trop souvent les territoires ont poursuivi un développement exogène. Pendant des années les territoires étaient en compétition pour gagner des entreprises, des talents, des habitants, des touristes. Comme nous l'avons précédemment, la recherche d'équilibre apparaît aujourd'hui inévitable et amène à repenser les modes de développement pour devenir plus responsables et plus raisonnés. C'est aussi un moyen de s'adapter aux nouveaux modes de vie des usagers et à de nouveaux modes de consommation du territoire.

Ainsi, dans l'approche d'attractivité territoriale équilibrée, nous nous intéressons à la complémentarité entre développement exogène et développement endogène qui s'appuie sur la notion d'ancrage des populations – à travers d'hospitalité du territoire traduisant la « *capacité à conserver les populations, autrement dit à maintenir les ressources dont il dispose* » (Chamard, 2014). Elle permet aussi « *d'explorer et exploiter des chemins de croissance en créant et en captant de la valeur interne* » (Alaux, 2020).

Section 4 - Le marketing territorial : les apports d'une démarche transversale au service de l'attractivité

Selon Chamard, le marketing territorial émerge dans un environnement de vulnérabilité et de complexité. Il prend place dans un lieu qui vit, qui évolue en permanence, sous l'influence d'éléments non maîtrisés, mais également d'éléments qui échappent à tout contrôle de l'homme. Il s'agit du territoire (Chamard, 2014). Et parce que le marketing territorial se joue au sein des territoires, il est contraint de s'adapter à ses composantes. En ce sens « *on ne change pas à volonté la géographie d'un territoire, la forme et la couleur de ses façades, ou le caractère de ses habitants* » (Gayet, 2017) comme nous pouvons le faire dans le marketing produit. Aussi, le marketing territorial s'exerce à l'intérieur d'un mille-feuille territorial difficile à piloter, parce qu'il existe des échelles institutionnelles et des acteurs variés qui sont impliqués. Enfin, il affronte des difficultés de mise en œuvre organisationnelle. Les structures fonctionnent en silo, sont cantonnées par secteur d'activité et segmentées entre attractivité économique, touristique,

résidentielle. La mise en synergie n'est pas facile, d'autant plus qu'il faut s'accorder à la temporalité de chacun et aux mandats des élus.

Comme l'attractivité, le marketing territorial ne s'exprime pas à travers une définition stricte et englobe différents éléments. Nous retenons la définition de la Chaire ANMT qui identifie le marketing territorial comme « *une démarche méthodologique, à la fois stratégique et opérationnelle, permettant de capter, créer, communiquer et délivrer de la valeur correspondant aux besoins de chacune des parties prenantes actuelles et futures du territoire afin d'assurer une attractivité équilibrée* ».

Dans la littérature, Alaux identifie quatre principes fondamentaux des démarches de marketing territorial qui conditionnent l'atteinte de l'objectif d'attractivité :

D'une part le marketing territorial doit être transversal et collectif. S'il a souvent été conçu et mis en place dans des secteurs bien définis : attractivité économique, attractivité résidentielle, attractivité touristique et événementielle – pour des raisons de stratégies différenciées en fonction des cibles, Gayet explique que l'attractivité doit être abordée de manière transversale. Le marketing territorial doit mettre en synergie et associer les secteurs et les acteurs (entreprises, associations, institutions publiques, chambres consulaires, universités, habitants) autour : d'une organisation, d'une stratégie, d'une vision, d'une marque partagée et d'actions collectives pour aboutir à un projet commun.

Par ailleurs, le marketing territorial doit prendre en compte le souci d'équilibre entre attraction et qualité de vie au cœur du territoire. Comme nous l'avons vu plus haut, la qualité de vie associée à l'hospitalité est un facteur déterminant pour ancrer les cibles sur un territoire et les maintenir. Le marketing territorial a pour objectif de promouvoir le territoire, de construire une image positive et doit favoriser la qualité de vie, développer les ressources internes et faire en sorte qu'une identité commune s'exprime.

Aussi, la réussite d'une démarche de marketing territorial s'appuie sur son caractère culturel et sur mesure. Le marketing territorial est un « *marketing de la vérité* » (Alaux, 2017) qui s'insère dans un contexte territorial particulier, en présence d'acteurs détenant une identité territoriale. Rien ne sert de vouloir embellir une réalité d'un territoire, rien ne sert de vouloir ressembler au territoire voisin. Il convient plutôt de démontrer sa valeur en s'appuyant sur ce qu'il est vraiment, en dévoilant ses critères de différenciation. Il ne faut pas oublier aussi, que le marketing territorial doit cultiver une culture d'ouverture et d'adaptation. Le territoire ne doit pas être autocentré.

Selon Vincent Gollain « *le modèle du marketing territorial doit se transformer pour devenir plus compatible avec nos enjeux de transformation de société : écologique, numérique, mais aussi des comportements* ».

Enfin, le marketing territorial doit être lié à une gouvernance politique et managériale façonnée par le couple managers/élus. Si les intérêts sont parfois divergents, si les démarches font face à des intérêts trop politisés, il convient de trouver le dénominateur commun qui permettra la réussite du projet collectif. Le développement d'une démarche de marketing territorial peut s'exprimer à travers la mise en place d'une gouvernance territoriale horizontale, partagée et en réseau. Le but est de faire en sorte que les acteurs/les secteurs ayant un rôle, un impact dans l'attractivité du territoire participent à la démarche, que le présentéisme soit fort, que l'implication soit présente. La mise en œuvre de telles démarches apparaît de plus en plus agile, avec le développement de structures juridiques (agences d'attractivité, associations, Sociétés d'Économie Mixte, SCIC⁷) qui permet une plus grande souplesse d'action et de réactivité face à la diversité des acteurs en présence.

⁷ SCIC : société coopérative d'intérêt collectif

Chapitre 2 - Pérenniser une démarche d'attractivité : les enjeux d'un mode de gouvernance territoriale contemporain

* * *

Le premier chapitre de littérature a permis de définir les contours de l'attractivité et de mettre en exergue son caractère multidimensionnel et complexe. Nous l'avons vu, la mise en place des stratégies d'attractivité territoriale et leur pérennisation dans le temps s'avère être un réel défi du XXI siècle. Adossée au territoire et intégrée à un système dynamique organisé par l'homme, l'attractivité comporte des zones d'incertitude et des éléments imprévisibles qui rendent complexe son pilotage.

D'une part car les territoires subissent des facteurs extérieurs qui les amènent à évoluer. Comme évoqué plus haut, même les composantes naturelles d'un territoire peuvent être amenées à se modifier, tant les révolutions engendrent des transformations. En ce sens, les modes de développement territorial se transforment au fil des années et il en va de même pour la stratégie qui doit inévitablement s'adapter. L'attractivité d'hier n'est donc pas la même que celle d'aujourd'hui ni la même que celle de demain.

D'autre part, la mise en place d'une stratégie d'attractivité implique que les acteurs locaux se mobilisent et coconstruisent ensemble le projet. Mais comment garantir une dynamique collective sur du long terme ? C'est un des enjeux des démarches de marketing territorial et de ceux qui ont la responsabilité de les piloter. La question de la gouvernance des projets collectifs se pose alors dans le but d'assurer leur structuration et leur pérennité.

L'objet de ce second chapitre porte ainsi sur l'étude de la gouvernance. Dans un premier temps nous tenterons de revenir sur le passage du principe de gouvernement à celui de gouvernance territoriale (I). Ensuite, nous aborderons les différents modèles de gouvernance (II). Enfin, nous étudierons les freins et les leviers à la mise en place du modèle de gouvernance partagée (III).

* * *

Section 1 - Du principe de gouvernement au principe de gouvernance territoriale : l'avènement d'une logique collective

« L'imbrication de divers types d'acteurs et de divers niveaux de coopération et de décision ont amené à transformer le concept de gouvernement en « gouvernance » (Pagès et Pélissier, 2000). Dans leurs travaux, Leloup, Moyard et Pecqueur démontrent que les prémices de réflexion sur le concept de « gouvernance territoriale » renvoient à la quête de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale qui tentent de s'éloigner du modèle politique traditionnel centralisé et descendant. En ce sens, la notion de gouvernance vient en opposition à celle de gouvernement. Comme l'explique Gaudin, elle renvoie à la notion de « négociation et de consensus pour dégager une décision publique entre différents acteurs égaux », alors que la notion de gouvernement évoque « un contexte organisationnel hiérarchique où il existe un lien de subordination avec l'État, seul détenteur de légitimité ».

La figure ci-dessous illustre bien une transition de la notion de gouvernement à celle de gouvernance, par le passage d'un système vertical centralisé à un système plus horizontal et décentralisé sur les territoires. En effet, les mutations rencontrées depuis le XX^{ème} siècle par les organisations publiques, ont amené celles-ci à s'adapter à un environnement changeant qui implique un accroissement de leurs compétences et mais aussi une ouverture de la décision publique. Le processus de décision dans les organisations publiques qui, dès lors, était exécutoire et unilatéral tend de plus en plus à être partagé et collectif.



Figure 5. Mutations de l'environnement et conséquences sur les organisations publiques, Laura Carmouze adaptée de Pontier (2018)

La gouvernance territoriale repose ainsi sur l'avènement des mouvements de développement local et de la mise en place de nouvelles structurations politico-administratives. Elle se situe dans un contexte historique d'implication croissante d'acteurs locaux hétérogènes (privés, publics et associatifs) dans les dynamiques de développement (Leloup et al, 2005) et dans leur capacité à se coordonner pour gérer et aménager le territoire.

Le territoire, caractérisé par l'appropriation et l'usage que l'on en fait s'impose ici comme un construit social qui se nourrit des relations de proximité, développées par les acteurs qui coopèrent au travers de la mise en place du processus de gouvernance qui régule les actions. Celle-ci lui permet ainsi d'apparaître comme un système dynamique organisé (Coissard et Pecqueur, 2007). Dans ce contexte, le territoire est ouvert, il ne fait pas référence à un périmètre politico-administratif mais se définit comme le lieu d'intersection de réseaux, de stratégies et d'interdépendances.

Section 2 – Les modèles de gouvernance territoriale

« La complexité croissante des territoires engendrée par la multiplication des acteurs, tant privés que publics, individuels qu'institutionnels, a rendu nécessaire la mise en place d'une entité de coordination et de pilotage » (Chamard, 2014).

Si plusieurs écoles de pensées se sont succédées sur le principe de gouvernance territoriale et sur les modèles qui peuvent lui être conférés, tous s'accordent pour dire qu'elle prend forme avec le collectif. Mais existe-t-il un modèle de gouvernance meilleur que les autres ? À cette question, Christophe Alaux exprime que *« cela dépend des territoires et de leur spécificité »*. Admettant que chaque territoire est singulier et que les périmètres d'action peuvent varier, il fait donc référence à un modèle de gouvernance particulier. Nous relevons de la littérature plusieurs approches permettant de construire les modèles de gouvernance.

- L'approche par les catégories d'acteurs

Au regard de l'approche par les catégories d'acteurs, trois modes de gouvernance se distinguent (Gilly et Perrat, 2003) : la gouvernance privée, institutionnelle ou mixte.

La gouvernance privée réunit des opérateurs privés, individuels ou collectifs (entreprises, associations, centre R&D⁸, etc), qui impulsent le pilotage de la gouvernance.

La gouvernance institutionnelle ou publique conduit un ou plusieurs opérateurs publics (collectivités territoriales, mairies, intercommunalités, etc.) à partager le pilotage des décisions

⁸ R&D : Recherche et Développement

relatives au territoire concerné. La gouvernance partenariale publique-privée (mixte) associe des opérateurs privés et publics au sein d'une entité de pilotage.

Parmi ces trois modes de gouvernance, seule la connaissance du territoire concerné permettra de déterminer la forme de gouvernance la plus adaptée. Dans chaque cas, le nombre et la typologie des acteurs, le type d'organisation concerné et le périmètre d'action sont des déterminants influençant le choix.

- L'approche par les réseaux

Dans un contexte de multiplication des acteurs et d'imbrications des relations, l'approche par le réseau semble pertinente. Celle-ci est apparue dans la littérature en gestion et notamment à travers les réseaux territorialisés ayant connu un développement fort suite à l'apparition des clusters, des districts industriels et des pôles de compétitivité au sein des territoires. Il apparaît que ces formes d'organisations sont situées sur un territoire géographique et sont amenées à tisser des relations créant une interdépendance tout en conservant une certaine autonomie. Ces réseaux peuvent alors se définir comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* ». (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007).

Se développant dans des contextes hétérogènes, la mise en place d'un réseau territorialisé soulève la question de la gouvernance. Celle-ci peut s'appréhender de manière large comme « *les modes de régulation des rapports entre différentes unités* » (Ehlinger et al, 2007) et comme « *le moyen d'assurer le pilotage et la mise en cohérence des projets au sein du réseau* ». Assens, propose de caractériser deux dimensions reliées à la question de gouvernance :

La dimension « architecture » qui distingue les réseaux dont le pilotage est centralisé et où le pouvoir est asymétrique, des réseaux où le pouvoir est symétrique entre les acteurs et le pilotage décentralisé. La dimension « régulation » qui distingue les réseaux régulés par des mécanismes de nature économique (contrat), des réseaux au mode de régulation socio-politique (convention, confiance). En ce sens, le pilotage du réseau est assuré soit par l'organisation pivot qui occupe une position centrale au sein du réseau, soit il est distribué entre différents acteurs se répartissant les pouvoirs de décision (Assens, 2003). Attention, l'absence de hiérarchie ou d'un centre gouvernant peut constituer une faiblesse majeure (Alberti, 2001).

De plus en plus, le pilotage des réseaux territorialisés revient à des méta-managers qui planifient, prennent en charge les diverses demandes et coordonnent les stratégies collectives

en faveur de leur mise en œuvre. Alberti (2001) identifie trois rôles du méta-management : définir une stratégie globale ; régir les relations entre acteurs en termes de pouvoir, intérêts et ressources ; soutenir le tissu socio-économique local grâce à un contexte culturel, économique et social favorable. Pour Fréry, la gouvernance du réseau s'opère autour du triptyque « *Conception, Coordination, Contrôle* » : conception de la chaîne de valeur du réseau, coordination de la structure obtenue en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, contrôle de la structure.

- L'approche contemporaine

L'apparition des enjeux d'attractivité et le développement de nouveaux métiers liés à la pratique des démarches de marketing territorial ont amené les responsables territoriaux à s'organiser au sein de nouvelles structures. Ces nouvelles organisations (associations, SCIC, SPL⁹, SEM¹⁰) se caractérisent par l'implication d'acteurs hétérogènes d'un territoire donné autour d'un projet collectif et d'une thématique commune telle que l'attractivité, qui rassemble les parties prenantes. Se pose alors la question du type de gouvernance adossé à ces structures. En 2021, Alaux distingue quatre grands types de modèles de gouvernance : mode « Project », mode « Holding », mode « Branding », mode « Merger ». Nous nous intéressons à deux modes en particulier.

Le mode de gouvernance « Project » désigne des structures ayant fusionné pour se rassembler au sein d'une seule et même entité. Dans ce cas, les différentes entités qui auparavant travaillaient en silo et sur des secteurs particuliers (économie, tourisme loisirs/tourisme d'affaire) se retrouvent à travailler ensemble. L'attractivité devient alors un sujet transversal. C'est le cas de Toulouse. À l'initiative du Président de la métropole, l'agence de développement économique de Toulouse, l'Office de Tourisme, le convention bureau et le bureau des tournages ont fusionné pour mettre en synergie les métiers et travailler en mode projet au sein d'une nouvelle entité « l'Agence d'attractivité Toulouse a Tout ». Si chacun garde son autonomie opérationnelle et ses compétences distinctes, l'ensemble forme un outil puissant pour parler à l'extérieur du territoire.

Le mode de gouvernance « Branding » rassemble des structures autour d'une marque territoriale partagée, ombrelle. C'est le cas de la marque Only Lyon qui fédère plusieurs acteurs du territoire métropolitain derrière une identité commune et la volonté de faire de Lyon une métropole rayonnante, attractive et influente en France et à l'international. Aujourd'hui

⁹ SPL : Société Publique Locale

¹⁰ SEM : Société d'Economie Mixte

composée 13 partenaires fondateurs et de partenaires privés issus des entreprises emblématiques de Lyon, la gouvernance d'Only Lyon se démarque par sa capacité à faire ensemble.

Section 3 – Gouvernance : quels leviers et quels freins à une gouvernance partagée ?

Si les territoires évoluent et l'attractivité aussi, il en va de même pour les démarches de marketing territorial. Comme nous avons pu le constater, les nouvelles pratiques en marketing territorial s'intéressent aux principes « d'horizontalité », de « transversalité » ou encore de « gouvernance partagée » des projets. Finalement que ce cache-t-il derrière ces termes devenus à la mode ? Plus particulièrement, que devons-nous attendre de la mise en place d'une gouvernance partagée au sein d'une organisation ? Quels sont les leviers ? Comporte-t-elle des limites ?

« Derrière l'appellation gouvernance partagée, nous tentons l'émergence d'une nouvelle façon d'appréhender le monde pour raconter un nouveau récit inspirant, basé lui, sur la confiance ». (Vanditzhuyzen, 2019). En ces mots, l'auteur exprime la quête d'une nouvelle ère qui se construit à travers le dépassement du modèle de l'organisation hiérarchique. La gouvernance partagée pose quelques principes de fond que Vanditzhuyzen décrit dans ses travaux et que nous avons tenté de faire ressortir. D'une part, ce modèle admet que la vision caricaturale du rapport dominants-dominés doit être dépassée. Il s'agit ici de construire « *un rapport d'équivalence au pouvoir entre les individus en ouvrant des espaces où le pouvoir d'agir reprend sa place afin de s'extraire de sa position de victime ou de persécuteur* ». Finalement dans la gouvernance partagée, la notion de hiérarchie disparaît pour laisser la place à chacun de s'exprimer. C'est aussi la capacité à créer du « nous » et un esprit basé sur le faire ensemble. D'autre part au sein de la gouvernance partagée, l'horizontalité prime. Mais que cela veut dire réellement ? Sommes-nous en opposition avec le principe de verticalité au sein de l'organisation ? La réponse est non. L'objectif est que le niveau de verticalité et d'horizontalité dans les moments de prises de décisions soit admis par tous et soit clair. Il est nécessaire de définir des rôles et des périmètres d'autorité sans quoi, l'organisation est en danger. Tout l'enjeu est que chaque acteur de l'organisation conserve sa capacité de s'exprimer. La gouvernance partagée cultive une culture collective. Par ailleurs, le modèle propose de sortir du paradigme où l'organisation doit à tout prix générer du résultat, être compétitive pour exister et se développer. Il met plutôt en lumière la force que peuvent générer les fragilités d'une organisation. Parce que c'est aussi dans la difficulté que ressort la force du groupe, sa capacité

à se remettre en question et à se réinventer. Le chemin parcouru est autant important que le résultat.

La gouvernance partagée c'est finalement le passage du paradigme de « *prévoir et contrôler* » à « *ressentir et ajuster* ». Plus précisément, elle s'attache à la quête de la raison d'être de l'organisation qui est amenée à évoluer tout au long de sa vie en même temps que son environnement change. Ce changement de paradigme et la quête de la raison d'être de la structure s'exprime parfaitement dans les entités qui se structurent autour d'une démarche de marketing territorial car rien n'est figé, elle fonctionne par l'ajustement permanent.

Attention, si la gouvernance partagée semble de plus en plus se développer, il n'en reste pas moins que ce modèle nécessite un regard pragmatique dans sa mise en œuvre.

- Les freins à la mise place d'un tel modèle

La gouvernance partagée doit aboutir à l'action collective, car « *aucun acteur ne saurait à lui seul maîtriser les processus décisionnels ; prenant acte de la complexité des problèmes et de l'existence de pouvoirs multiples, il s'agit de coordonner leur action et d'obtenir leur coopération* » (Chevalier, 2003). Mais l'encastrement des acteurs dans le processus de décision entraîne quelques difficultés de mise en œuvre. La gouvernance partagée peut renvoyer alors « *tout autant à la coopération qu'au conflit* » (Serval, 2015), elle est l'expression d'une situation complexe. Notamment car elle comporte un critère d'imprévisibilité, caractéristique la plus représentative de ce qu'est la complexité. L'imprévisibilité des démarches d'attractivité par exemple, tient d'abord à la liberté d'entreprendre des individus « *qui rend leur comportement non totalement prévisible* » (Avenier, 2000), et à son caractère multidimensionnel qui implique l'interaction entre plusieurs acteurs et plusieurs forces situés à des niveaux différents, mais interdépendants.

Afin d'appréhender cette situation complexe, il convient de s'intéresser aux acteurs qui constituent l'élément central d'un système organisationnel. Crozier et Friedberg (1977), proposent un cadre d'analyse stratégique des organisations, centré sur les rapports entre un individu et les contraintes de l'action collective organisée. Dans leur approche, les auteurs démontrent qu'au sein de chaque organisation, des groupes d'intérêts nouent des relations de pouvoir, poursuivent des objectifs et intérêts parfois divergents. Le processus de décision de l'action collective est donc marqué par des jeux de pouvoir, des relations asymétriques, des rapports de force. De plus, l'organisation génère des zones d'incertitude que les acteurs tentent de contrôler pour servir leur stratégie. Le contrôle passe par la maîtrise de ressources constitutives des sources de pouvoir pour un individu au sein de l'organisation : la compétence,

la maîtrise de l'information sur l'environnement, le contrôle de la communication et de l'information interne, la connaissance précise des règles de fonctionnement de l'organisation.

- Les leviers

La gouvernance partagée doit s'exprimer à travers une structure formelle qui orchestre la collaboration entre les différents acteurs (privés/publics). Elle doit permettre de traiter les questions de prise de décision, d'autorité, de relations de pouvoir (Jameux, 2004). Critère à ne pas négliger, l'instance de gouvernance doit être acceptée et légitimée par les acteurs en présence (Ménard, 1997). Comme le souligne Jameux, « *la question n'est pas de savoir s'il faut centraliser ou décentraliser, mais de savoir dans quels domaines et jusqu'à quel degré il s'avère plus efficace de centraliser ou de décentraliser les décisions* ». En outre, l'analyse par les jeux d'acteurs (Waelbroeck-Rocha, 2004) permet d'identifier les parties prenantes en présence, leur degré d'influence, les enjeux stratégiques et les objectifs associés de chaque acteur, leur niveau de divergence ou de convergence qui s'exerce entre eux. La connaissance de ces éléments et leur prise en compte peuvent aider à la construction d'une instance de gouvernance efficace et pérenne.

Attention, à noter que le pouvoir exercé par cette structure doit reposer sur une autorité professionnelle et non pas hiérarchique, celle-ci étant fondée sur la confiance (Jameux, 2004). Par ailleurs, elle doit être en capacité d'assurer la gouvernance effective, il s'agit donc de la doter de ressources (humaines, organisationnelles et financières) et de lui donner des moyens d'assurer ses missions : définir une stratégie globale d'attractivité, coordonner l'ensemble des relations entre les acteurs, contrôler la mise en œuvre des stratégies, accompagner le développement local du territoire. Les ressources peuvent prendre forme au travers de divers comités (comité scientifique, comité stratégique) et par la composition d'équipes projets communes aux différents partenaires (Jameux, 2004).

Conclusion du chapitre I

Les différents apports théoriques sur le concept de gouvernance territoriale a permis de mettre en exergue la valeur que détient le collectif. Le passage d'un mode de gouvernement à celui de gouvernance au cours du XXIème illustre la nécessité pour les organisations publiques de revoir leur système décisionnel. Nous l'avons vu, les acteurs de la société – éduqués, s'engagent de manière croissante dans la vie publique et prennent part aux processus décisionnels. Dès lors, si plusieurs modèles de gouvernances existent (publique, privé, mixte, en réseau) nous constatons qu'ils tendent à l'intégration de différentes parties prenantes variées et hétérogènes.

À travers l'étude de la gouvernance partagée, nous avons pu constater que ce modèle comporte des leviers et des freins. Ce type de gouvernance est pertinent car il dépasse la notion de hiérarchie et vise à faire valoir le pouvoir de la mobilisation collective. La capacité à faire des liens et à attribuer des rôles à chaque acteur permet une implication effective. Derrière la gouvernance partagée, les acteurs se rassemblent autour de la raison d'être de l'organisation. Néanmoins, l'encastrement des individus et la notion d'intérêt individuel peut parfois primer. Les relations de pouvoir et d'influence s'imposent.

Partie II/ L'étude de cas de la marque territoriale trèsBeujolais

* * *

Chapitre I – La construction d'une méthodologie de recherche qualitative visant l'étude d'un phénomène complexe

Dans le but d'approfondir la revue de littérature exposée en partie I, il s'agit désormais d'interroger le terrain pour répondre à notre problématique : en quoi une gouvernance partagée favorise-t-elle la mise en place d'une stratégie d'attractivité équilibrée ?

Dans notre cas, la structure d'alternance constitue un terrain d'étude privilégié pour mener notre recherche. Naturellement le choix s'est porté sur la marque territoriale trèsBeujolais, une association loi 1901 au service de l'attractivité du territoire Beaujolais. Afin d'éclairer et d'enrichir notre réflexion, nous avons interrogés trois autres structures ayant des missions similaires, il s'agit : du programme de marketing territorial Only Lyon, de l'Agence d'attractivité Toulouse a Tout et de l'Agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes.

Ce premier chapitre vise d'une part à présenter notre étude de terrain à travers une mise en contextualisation (I). D'autre part, nous exposerons le choix de la mise en place d'une méthodologie qualitative (II).

* * *

Section 1 – Présentation du terrain : du territoire Beaujolais à la marque territoriale trèsBeaujolais

- Le territoire du Beaujolais

Situé au sein de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et au nord de Lyon, le territoire du Beaujolais s'étend sur 1500 km², il se compose de 4 intercommunalités (EPCI) regroupant 116 communes et 220 700 habitants : la Communauté d'Agglomération Villefranche Beaujolais Saône située entre les monts du Beaujolais, la Saône et la plaine de l'Ain ; la Communauté d'Agglomération de l'Ouest Rhodanien rayonne au nord-ouest de Lyon ; la Communauté de Communes Saône Beaujolais qui s'étend de la plaine de la Saône aux contreforts du Massif Central et la Communauté de Communes Beaujolais Pierres Dorées, au sud-est du territoire.

Le périmètre administratif du territoire est défini par le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT)¹¹, porté par le Président du Syndicat Mixte Beaujolais¹².

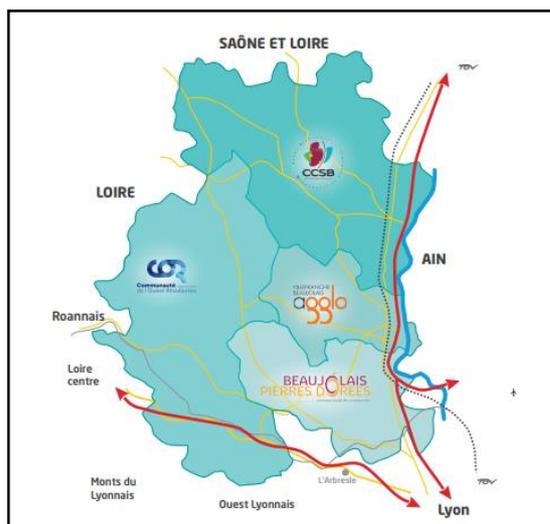


Figure 6. Territoire du Beaujolais (Rapport d'activité ScoT Beaujolais 2020)

À proximité d'une métropole d'envergure européenne et internationale, le Beaujolais bénéficie d'une position géographique stratégique. Singulier, le territoire est une terre de traditions dotée d'un patrimoine riche et à taille humaine, reconnue mondialement pour ses vins qui s'exportent

¹¹ « Un Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) est un document de planification stratégique porté à l'échelle d'un bassin de vie. Il rassemble les élus d'un territoire autour d'une vision partagée du développement et définit un projet politique de long terme (20 ans). » <https://www.pays-beaujolais.com/scot/le-scot-cest-quoi>

¹² Un syndicat mixte est un établissement public de coopération locale (et non un EPCI) qui peut associer des collectivités territoriales ainsi que des groupements de collectivités. <https://www.vie-publique.fr/>

partout dans le monde. Son identité est ainsi indissociable de la viticulture, l'image-externe lui étant encore fortement associée.

De nombreuses composantes caractérisent le territoire et en font des vecteurs d'attractivité recherchés : une bonne accessibilité, une offre culturelle et sportive diversifiée, un cadre de vie de qualité, une proximité aux atouts de la métropole lyonnaise, l'accueil et la convivialité, le prix du foncier attractif, les paysages variés, un développement économique croissant, des implantations d'entreprises et des emplois à pourvoir. L'attractivité résidentielle est forte, de plus en plus de personnes souhaitent s'installer sur le territoire.

À ce titre, la croissance démographique est constante depuis ces quinze dernières années. Mais la révision actuelle du Schéma de Cohérence Territorial à horizon 2040 met l'accent sur la volonté de faire du Beaujolais, un territoire plus responsable et raisonné tant dans son aménagement que dans la gestion des flux entrants. Sans perdre de vue l'attractivité du territoire, l'ensemble des élus impliqués dans le SCoT tentent de s'aligner sur une vision plus équilibrée du développement.

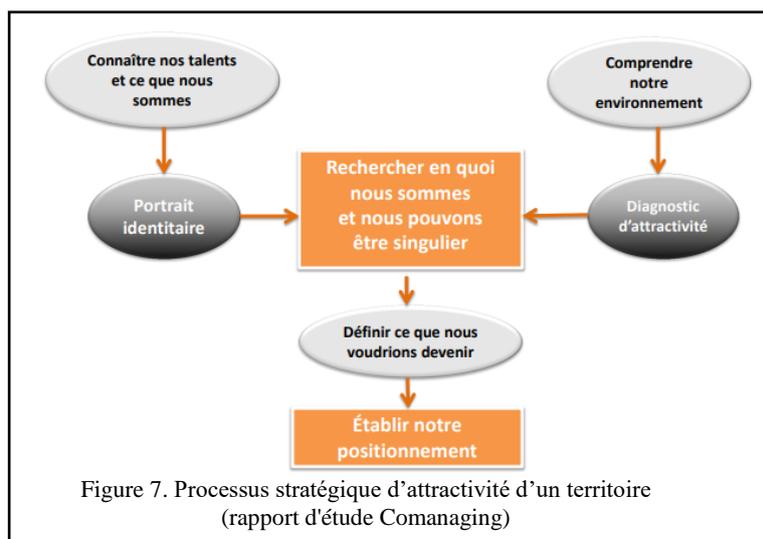
- La marque territoriale très Beaujolais

En 2013, alors que les marques territoriales se développent partout en France, trois forces vives du territoire Beaujolais : la Chambre de Commerce et d'Industrie du Beaujolais, l'InterBeaujolais¹³ et l'Office de Tourisme Destination Beaujolais se mobilisent autour d'un projet commun, celui de la création d'une marque territoriale partagée pour faire face à la concurrence territoriale et pour accroître l'attractivité globale du territoire au-delà des frontières locales. En concertation avec un « pool » de gouvernance composé de plusieurs acteurs : Syndicat Mixte Beaujolais, Chambre d'agriculture du Rhône, Office de Tourisme du Beaujolais Vert et après une étude de marché, tous confirment le besoin d'une marque forte et fédératrice sur le territoire du Beaujolais.

Dans cette lignée, un cabinet d'étude a été sélectionné pour assurer la mission suivante : « établir une stratégie d'attractivité » avec pour objectif de « renforcer l'attractivité générale du territoire Beaujolais ». Une démarche ambitieuse « respectueuse de l'identité du territoire, fondée sur un diagnostic approfondi, orientée économie mais associant tous les secteurs

¹³ InterBeaujolais : Interprofession des vins AOC du Beaujolais. Créé en 1959, cet organisme privé, reconnu par l'Etat, regroupe tous les partenaires de la filière viticole du Beaujolais.

concernés par l'attractivité ». ¹⁴ La méthodologie de travail du cabinet d'étude s'est déclinée de la façon suivante, explicitée ci-dessous par la figure.



Durant plus d'un an, un travail complexe et approfondi est conduit sur le territoire du Beaujolais afin de créer les conditions nécessaires à la réussite de la démarche lors de sa mise en oeuvre. L'étude s'est appuyée sur la réalisation : d'un diagnostic et d'un portrait identitaire du Beaujolais ; d'enquêtes menées auprès de 800 résidents et 1300 visiteurs pour comprendre l'image du territoire en interne et à l'extérieur ; la consultation de groupes de travail sur des thèmes et une analyse des cibles visées.

Au regard du diagnostic et du portrait de territoire, plusieurs points ont été révélés. Le diagnostic réalisé par le cabinet en 2015 a mis en exergue des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces auxquels fait face le territoire.

En 2015, les principales forces s'articulent autour de la proximité avec la métropole de Lyon et de la qualité de vie. Le territoire du Beaujolais est souvent qualifié de « poumon vert de la métropole » car la nature est omniprésente. Partout où les gens se baladent, l'ambiance est calme, sereine et les paysages variés font leur apparition entre vignes, forêts et monts vallonnés. Ce cadre de vie est de plus en plus recherché par les individus et la crise du Covid19 n'a fait qu'accentuer le besoin de se mettre au vert et de quitter les grandes agglomérations. L'envie de sécurité est aussi un critère déterminant. À côté du cadre de vie « nature » du Beaujolais, l'excellente accessibilité à l'une des villes les plus attractives de France est un immense avantage et un atout sur lequel le territoire doit capitaliser. En effet, l'accès Beaujolais/Lyon est très rapide, à moins d'une demi-heure en voiture et en train.

¹⁴ Source : rapport du cabinet Comanaging

En termes de faiblesses, le Beaujolais connaît un déficit d'image lié aux vins du Beaujolais Nouveau. Ce constat effectué en 2015 est toujours valable en 2022. Si les vins Beaujolais ont grandement évolué depuis ces 10 dernières années et que la montée en gamme est réelle, le changement de perception n'a pas été totalement établi. En outre, le territoire fait face à un déséquilibre territorial qui apparaît entre Villefranche-sur-Saône où se concentre le développement et les trois autres intercommunalités ; le territoire est perçu comme morcelé et disparate. En ce qui concerne les opportunités, le diagnostic montre que le Beaujolais doit surfer sur la dynamique économique et résidentielle. Si en 2015 le territoire connaissait déjà une croissance d'implantation des entreprises et d'installation des habitants, c'est aujourd'hui un véritable développement exponentiel qui s'opère. Enfin, le territoire est menacé par la concurrence des territoires dans tous les secteurs d'attractivité et par un déclassement du Beaujolais en un « territoire passif ou simple vignoble ».

Le portrait identitaire lui, a révélé que l'identité du territoire est peu conscientisée en interne. Le Beaujolais n'est pas vu comme une seule entité mais bien comme quatre territoires disparates, la notion « d'unicité » étant faible. Il y a peu de symboles ou emblèmes identitaires partagés par tous. Aussi, l'identité externe est largement masquée par une image puissante du vin et semble être réductrice. Celle-ci a été confirmée par l'enquête faite auprès d'un panel de personnes qui caractérisent le territoire par le vin/les paysages. Les valeurs qui lui sont attribués gravitent autour des notions : d'authenticité, d'accueil, de tradition.

L'élaboration de la plateforme de marque

Une fois l'ensemble des éléments restitués, analysés puis synthétisés, la démarche de marketing territorial s'est poursuivie par la création d'un outil au service de l'attractivité du territoire : la marque territoriale partagée « trèsBeaujolais » et sa plateforme. Les acteurs à l'initiative de la marque ont souhaité que l'utilisation du mot « Beaujolais » s'intègre à la marque territoriale car celui-ci résonne au niveau national et international. En 2015, la marque a été présentée à plus de 200 acteurs locaux du territoire.



Figure 8. Logo trèsBeaujolais

La construction de la plateforme de marque a permis d'identifier les attributs et les compétences, la personnalité et les valeurs de la marque, la vision pour le territoire, l'ambition,

le positionnement et la promesse client. La pyramide ci-dessous, illustre les attributs de la marque territoriale trèsBeaujolais.

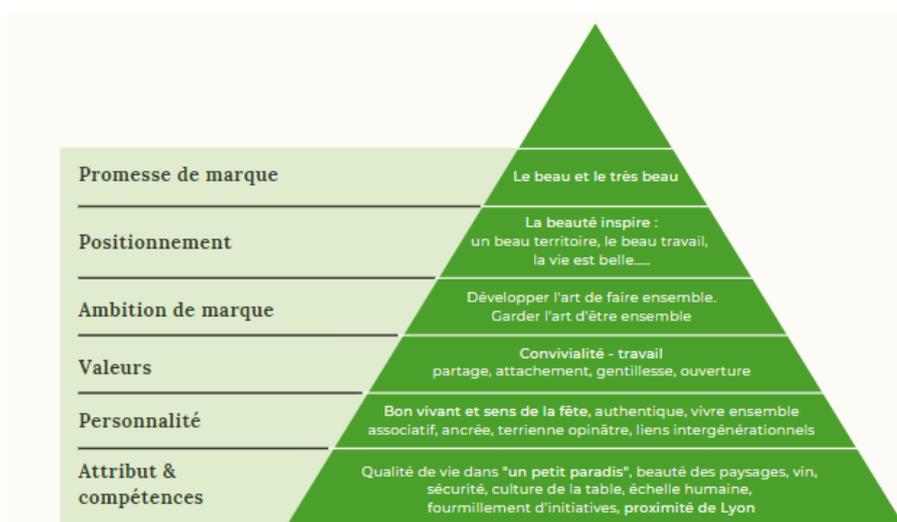


Figure 9. Plateforme de marque trèsBeaujolais (rapport d'étude Comanaging)

- Les valeurs portées par la marque sont celles de « convivialité » et de « travail », de « partage » et « d'ouverture ».
- La vision du territoire s'exprime par le fait que le Beaujolais peut offrir des espaces préservés, une proximité avec la métropole lyonnaise et une qualité de vie.
- L'ambition passe par une transition entre « Beaujolais Nouveau » et « Nouveau Beaujolais ». La marque doit inventer une nouvelle manière de présenter le territoire sans renier ses fondamentaux et son identité et développer l'art de faire ensemble.
- Le positionnement traduit les éléments de différenciations du Beaujolais par rapport aux autres territoires. À ce titre, il se différencie par sa beauté, au cœur de l'attractivité du territoire.
- La promesse que délivre la marque aux cibles se décline à travers les grands champs de l'attractivité : économie, résidentiel et tourisme. Ici, la promesse c'est la beauté qui inspire et qui nourrit tous les domaines.

Une fois la plateforme définie, quelles sont les grandes missions confiées à la marque ? En 2015, plusieurs missions ont été confiées à trèsBeaujolais : répondre aux enjeux du territoire en lien avec la viticulture ; fédérer les acteurs sur l'évolution du territoire et affirmer les complémentarités avec la métropole lyonnaise.

Au regard des grandes étapes de construction et de mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial identifiées par Chamard en 2014, nous pouvons en déduire que le cabinet d'étude a réalisé toute la « phase amont » qui précède la mise en œuvre du marketing territorial : « dresser un état de l'existant » ; « faire émerger un projet territorial partagé » et « élaborer la stratégie ».

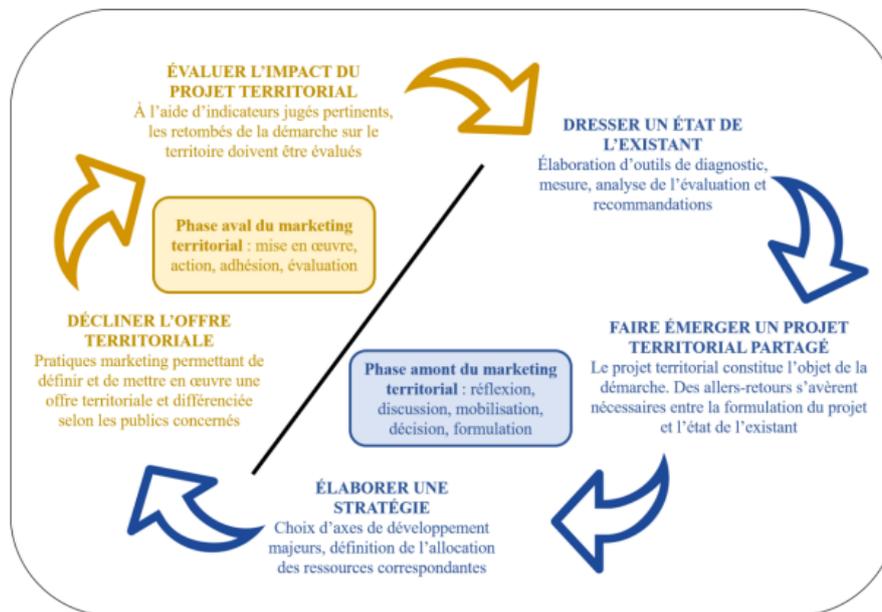


Figure 10. La démarche de marketing territorial, Camille Chamard (2014)

Une fois les conditions de réussite réunies lors de la première étape, la seconde phase conduit à mettre en œuvre le projet marketing territorial. Elle consiste d'une part à valoriser l'offre territoriale qui repose sur des caractéristiques tangibles (aménagement du territoire, culture, formation, tourisme, politique de la ville, etc.) et des caractéristiques intangibles (histoire, paysages, climat, patrimoine). C'est sur ces éléments qu'il faut jouer pour se différencier et attirer l'attention.

- Vers une évolution des missions de la marque

Au fil des années la marque trèsBeaujolais a évolué. Dès 2018, les missions de la marque se sont progressivement transformées pour se concentrer sur la construction et l'animation d'un réseau composé d'acteurs variés qui portent la marque, ses valeurs et soutiennent la démarche dans sa globalité. Aujourd'hui le réseau est constitué d'environ 300 acteurs : entreprises, associations, institutions publiques, établissements scolaires, citoyens. Par les membres du réseau, la marque a ancré sa légitimité sur le territoire et est devenue visible.

L'animation du réseau

Pour intégrer le réseau et bénéficier des services que proposent la marque, les membres payent une cotisation annuelle qui correspond au niveau de pallier d'adhésion choisi. Depuis 2018, trèsBeaujolais a mis en place une offre de services packagée en 4 paliers distinct : « Sympathisant », « Parrain », « Supporter », « Partenaire ».

	SYMPATHISANTS	PARRAINS	SUPPORTERS	PARTENAIRES
Communications				
Accès à l'annuaire des membres	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
Accès à la boîte à outils	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
Kit de communication trèsBeaujolais	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
Encart Newsletter		Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
Réseaux sociaux		Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
Interview-vidéo "Les Chroniques du territoire"			Nouveaux membres 2022	Nouveaux membres 2022
Site internet et supports de communication				Ⓜ
Médias				
Médias Locaux			Ⓜ	Ⓜ
Médias régionaux				Ⓜ
Evènements				
Assemblée Générale	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
Evènements Collectifs	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
"Découvre ma boîte" / Visite d'entreprise			Ⓜ	Ⓜ
L'activité insolite des Partenaires				Ⓜ
Formation "Tout savoir en Beaujolais"	Tarif : 10€ au lieu de 20€	2 places gratuites	5 places gratuites	8 places gratuites
Salons professionnels ciblés hors territoire, stand commun		Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ
trèsBeaujolais Offre de service 2022				

Tableau 11. Offre de services 2022 trèsBeaujolais

Le tableau ci-contre illustre les différents services auxquels peuvent avoir accès les membres tout au long de l'année : des outils de communications, des encarts médias dans des magazines ou encore l'invitation à participer à différents événements organisés par la marque, sur le territoire.

Au Fin Renard
Des fromages d'excellence !

« Petit-fils de restaurateur et diplômé de l'école hôtelière, j'ai toujours pris du plaisir à évoluer dans la culture du produit et du terroir ».

Loïc Prat, une passion débordante pour son métier

Attiré par l'univers du fromage, Loïc Prat réalise son rêve d'enfant en effectuant une reconversion professionnelle en 2019 afin de se former au métier de fromager. Les valeurs humaines, la valorisation du terroir et des producteurs, ainsi que le rôle de commerce de proximité caractérisent son activité.

La Fromagerie Au Fin Renard : un lieu riche de découvertes

En juin 2020, Loïc reprend la Fromagerie Au Fin Renard, véritable institution caladoise, située au cœur de Villefranche-sur-Saône.

Dès le départ, il a souhaité appliquer de grandes lignes à la fromagerie telles que la maximisation des circuits courts autour du Beaujolais et la mise en avant des productions fermières au lait cru. Mais aussi dénicher des pépites régulièrement, de développer la crèmerie fine et de proposer

Plus que PRO

La satisfaction client comme levier de performance !

Aujourd'hui, 9 consommateurs sur 10 consultent les avis clients avant de franchir le cap de l'achat. Depuis plus d'un an, David Bouriaux - Dirigeant de la franchise Plus que PRO Rhône et Beaujolais, accompagne de nombreuses entreprises sur l'utilisation de leur satisfaction client.

Un concept digital innovant qui sécurise la relation entreprise/consommateur

Dans un contexte d'ultra digitalisation, il devient indispensable pour les entreprises de pouvoir contrôler leur e-réputation. Développée en 2014, la démarche Plus que PRO apporte une solution digitale clé en main aux entreprises. Aujourd'hui, plus de 6000 entreprises en France ont rejoint le réseau.

Plus que PRO certifie les avis clients qui deviennent infalsifiables, par l'utilisation de la technologie Blockchain. Cette certification permet aux chefs d'entreprises d'initier des démarches d'amélioration continue et protège les consommateurs contre des abus ou des pratiques peu scrupuleuses.

Une démarche d'excellence révélatrice de la qualité de l'entreprise

Figure 12. Portraits des membres trèsBeaujolais, Magazine A Vous 2 Voir

- Organisation de la marque trèsBeaujolais

Hébergée au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie, la marque s'organise juridiquement par une association loi 1901 et est politiquement neutre. Rare en France, elle est l'une des seules marques territoriales à ne pas dépendre d'un mandat politique d'une collectivité. Généralement, ce type d'initiative est à l'origine d'un département (marque Oh My Lot), d'une région (marque Bretagne) ou d'une métropole (marque Only Lyon) par exemple. Rare également, elle est cofondée par trois acteurs locaux hétérogènes : la CCI Beaujolais (secteur économique), l'InterBeaujolais (secteur viticole) et Destination Beaujolais (secteur du tourisme) qui portent le projet, ce qui rend la coordination complexe. En effet, les trois acteurs peuvent avoir des intérêts divergents vis-à-vis de la marque et une vision singulière, l'enjeu est donc de trouver le dénominateur commun et de toujours faire en sorte que la stratégie soit partagée et admise par tous.

Le pilotage de la marque et la coordination des acteurs sont assurés par une petite équipe composée de trois personnes. Une déléguée générale salariée à temps plein est présente pour garantir le bon fonctionnement de l'association et la mise en œuvre des missions de la marque, et deux chargées de missions en alternance sont spécialisées en marketing territorial et communication. Au-delà de l'équipe « opérationnelle », la gouvernance de l'association est structurée ainsi :

Un bureau de six membres a récemment été élu par le Conseil d'Administration (CA) en 2021 et pour une durée de quatre ans, il se compose d'un président, un vice-président, un trésorier, une vice-trésorière, un secrétaire, une vice-secrétaire. Le bureau a pour mission de veiller à la mise en œuvre des délibérations du CA et de l'AG, mais aussi d'assurer la gestion courante de l'association dans le cadre des orientations stratégiques et de veiller à son bon fonctionnement. Chaque mois, la Déléguée Générale et les 6 membres se réunissent pour faire un point des actions menées et en cours.

Un conseil d'administration (19 membres) répartis en trois collèges :

- Le collège des fondateurs* : CCI Beaujolais, InterBeaujolais, Destination Beaujolais
- Le collège des entreprises : entreprises agricoles et viticoles ; professionnels du tourisme ; centres de formation ; banques ; ingénieries ; autres entreprises ayant un intérêt au développement du territoire.
- Le collège des institutionnels : les 4 EPCI, Conseil Régional, Syndicat Mixte, Chambre consulaire.

« Le conseil d'Administration, en collaboration avec le Bureau, dirige l'Association et prend toutes les décisions et mesures nécessaires à la réalisation de son objet : élabore la politique générale de l'Association et la soumet à l'Assemblée générale, statue sur l'adhésion d'un nouveau membre ou son exclusion, prépare et exécute le budget, est en charge de la définition de projets et des adhésions (...) ». ¹⁵

Il est important de notifier qu'au sein du Collège des fondateurs, les trois Présidents sont arrivés récemment, tous les trois ayant été élus en 2021. Impliqués dans l'attractivité, ils insufflent l'ambition de faire évoluer la notoriété du territoire, notamment à travers l'extérieur de ses frontières locales :

- Le Président d'InterBeaujolais nommé début 2021, représente la viticulture et porte la mission de promouvoir l'évolution du vignoble en remplaçant un Beaujolais décomplexé aux côtés des grandes appellations mondiales.
- Le président de la CCI nommé fin 2021, souhaite propulser l'attractivité économique du territoire.
- Le Président de l'Office du tourisme Destination Beaujolais nommé fin 2021, vise à associer le Beaujolais avec la perception d'un tourisme nouveau, innovant et en phase avec son environnement, en lien étroit avec un pays rattaché à son vignoble.

Section 2 – Conception et mise en œuvre d'une méthodologie de recherche

Différentes méthodes existent pour étudier un phénomène. On distingue généralement la méthode qualitative et la méthode quantitative. Tandis que la première méthode vise à décrire et comprendre un phénomène à travers l'analyse de mots, la seconde méthode va tenter d'expliquer et de mesurer le phénomène par l'utilisation de données chiffrées.

- Le choix d'une méthode qualitative exploratoire

La démarche qualitative prend en compte la complexité des situations. Elle vise la compréhension plutôt que l'explication et développe la vision de la réalité sociale. Elle s'inscrit dans l'étude du terrain et permet d'obtenir des explications significatives d'une situation donnée. La mise en place d'une telle méthodologie est pertinente au regard de notre étude de terrain qui porte sur la compréhension d'un phénomène complexe mettant en tension : la « gouvernance partagée » de la marque territoriale trèsBeaujolais et la « stratégie

¹⁵ Source : statuts de l'association trèsBeaujolais adoptés par l'AG le 4/02/2021

d'attractivité » du territoire Beaujolais. Pour cette étude, il est nécessaire d'aller au plus près du terrain.

Nous avons observé et interrogé des individus qui ont un lien particulier avec la marque et avec l'attractivité territoriale de manière générale. L'analyse des discours des répondants, l'approche par expérience vécue et les différents points de vue vont nourrir la réflexion.

- La collecte des données

La méthode de recherche qualitative se compose de différentes techniques de collecte de données (Mucchielli, 2011). Ces techniques « *permettent aux gens de s'exprimer dans leur propre voix, plutôt que de se conformer à des catégories et les conditions qui leur sont imposées par d'autres* » (Sofaer, 1999). Dans notre cas, elle portera sur la collecte de données primaires par la réalisation d'entretiens semi-directifs.

L'un des points forts de cette technique est qu'il permet d'étudier les personnes dans leur environnement et d'interagir naturellement avec elles et de poser les bonnes questions. Notre méthode qualitative sera complétée par de l'observation, afin d'apporter des éléments de réponse en plus.

Focus sur l'entretien semi-directif :

La réalisation d'entretiens semi-directifs permet « d'obtenir des récits à la fois rétrospectifs et en temps réel par les personnes qui vivent le phénomène d'intérêt théorique » (Gioia et al, 2013). Les entretiens sont structurés par un guide d'entretien. Il est constitué de plusieurs thèmes et d'une liste de questions ouvertes liées aux différents sujets abordés.

Dans le cadre de notre étude, plusieurs guides d'entretiens ont été conçus. Un guide d'entretien a été construit pour les individus ayant un lien direct avec la marque très Beaujolais et des guides ont été spécialement construits pour les individus provenant des autres structures, experts des sujets d'attractivité et de marketing territorial (Only Lyon, Aix-les-Bains Riviera des Alpes, Toulouse a Tout).

Les guides d'entretiens sont structurés de quelques lignes d'introduction. Ils permettent de rappeler à la personne dans quel contexte elle est interrogée et de la remercier du temps consacré pour répondre aux questions. L'interviewé est également averti que l'entretien reste anonyme et qu'aucun NOM et Prénom ne seront divulgués. C'est aussi le moment de demander à la personne si elle a des questions à poser avant de démarrer. Cette présentation est essentielle, elle permet de créer une relation de confiance entre les deux parties.

Le guide d'entretien n°1 a été construit suivant 4 thèmes en lien avec notre objet d'étude : « marque territoriale trèsBeaujolais » « attractivité du territoire Beaujolais » « modalités de gouvernance de la marque trèsBeaujolais » « relations inter-organisationnelles ».

Le guide d'entretien n°2 a été construit de manière ciblée, correspondant à la personne interrogée qui provient d'un territoire donné et d'une structure particulière : « présentation générale » « attractivité, gouvernance et relations inter-organisationnelles – le cas d'Only Lyon » « attractivité, gouvernance et relations inter-organisationnelles – le cas d'Auvergne Rhône Alpes Tourisme » « territoire du Beaujolais ».

Le guide d'entretien n°3 – « présentation générale » « attractivité, gouvernance et relations inter-organisationnelles – le cas de la marque Aix-les-Bains Riviera des Alpes » « le Fond Aix-les-Bains Riviera des Alpes ».

Le guide d'entretien n°4 – « présentation générale » « fonctionnement de l'agence d'attractivité Toulouse A Tout » « attractivité » « gouvernance de la structure ».

Pour chaque thème, plusieurs questions étaient prévues. Prenant en compte que l'entretien est semi-directif et que la personne doit se sentir libre dans ses réponses, les questions sont ouvertes pour laisser libre court au discours. À chaque interview, des nouvelles questions sont venues s'ajouter à la discussion et enrichir les notes. À la fin de chaque entretien, le répondant avait la possibilité de s'exprimer pour rajouter des informations ou un mot de fin.

- Sollicitation et prise de contact

Dans le cas présent, les personnes interrogées ne sont pas inconnues puisque notre étude de cas porte sur la structure qui est notre lieu de travail quotidien. Nous sommes déjà en contact plus ou moins régulier avec les personnes sélectionnées pour réaliser les entretiens. La prise de contact s'est donc faite naturellement par mail. Le délai de réponse a été rapide, moins d'une semaine à chaque fois et nous n'avons eu que des retours positifs pour passer les entretiens.

En ce qui concerne les personnes travaillant sur ces sujets mais sur d'autres territoires, celles-ci ne sont pas inconnues non plus. En effet, deux d'entre elles sont intervenues dans le Master Attractivité et Nouveau Marketing de la Chaire A&NMT - pour nous faire part de leur expérience professionnelle au sein des structures et nous parler « attractivité régionale » et « attractivité métropolitaine ». Dans les deux cas, des parallèles peuvent être fait avec la marque territoriale trèsBeaujolais et avec le territoire de manière plus large car nous gravitons sur les mêmes sujets. L'objectif était de solliciter ces personnes en ciblant les thématiques et les questions que nous souhaitions traiter afin d'obtenir leur vision en tant que professionnel et

expert. Leur profil est également intéressant, les deux personnes ayant été Directeur Général d'une structure d'attractivité, la question de la gouvernance est pertinente à aborder. Enfin, nous avons eu un premier contact avec la troisième personne de l'échantillon lors d'une conférence il y a trois ans portant sur les démarches de marketing territorial. Dans chaque cas, la prise de contact s'est faite par mail, les répondants ont été ouverts à la discussion et ont répondu de manière positive à être interviewés.

Bonjour X,

Je me permets de vous solliciter dans le cadre de mon mémoire de fin d'études de Master 2 qui porte sur la problématique suivante : « En quoi une gouvernance partagée favorise-t-elle la mise en place d'une stratégie d'attractivité équilibrée ? Le cas de la marque territoriale trèsBeaujolais ».

Je réalise une étude de terrain sur le cas de la marque trèsBeaujolais. L'étude vise à échanger avec les acteurs (ayant un rôle/ un lien avec la marque) durant un entretien, sur les modalités de gouvernance et de collaboration autour de la marque territoriale trèsBeaujolais et plus largement sur la stratégie d'attractivité du Beaujolais.

Je réalise une étude sur la marque territoriale trèsBeaujolais mais souhaite également interroger des experts des sujets liés à la « gouvernance » à « l'attractivité » et aux « relations partenariales », qui travaillent sur des territoires différents. L'objectif est d'analyser différents cas pour nourrir la réflexion liée à la problématique de départ.

Ainsi, j'aimerais vous proposer un entretien (45 min environ) au mois de juin, afin d'échanger avec vous sur ces thématiques.

Dans l'attente de votre réponse et de vos disponibilités, je reste à disposition si vous avez d'éventuelles questions.

Très bonne journée à vous,

Léa PEYROUSE

Figure 13. Prise de contact dans le cadre de la sollicitation pour un entretien- auteur

- Sélection de l'échantillon

Dans le cas d'une étude basée sur une méthode qualitative, le nombre de répondants est limité. Il s'agit ici d'un échantillon de convenance et non représentatif. Huit personnes ont été sélectionnées pour faire un entretien. Ces personnes répondent à différents critères :

Cinq personnes ont été choisies pour répondre au guide d'entretien n°1 car elles ont toutes un lien avec la marque et avec le territoire du Beaujolais. Ci-dessous, voici le panel de répondants :

- Le Président de trèsBeaujolais
- Le Vice-président de trèsBeaujolais
- La Déléguée générale de trèsBeaujolais
- Le Président de la CCI du Beaujolais
- Le Directeur général l'Office de Tourisme Destination Beaujolais

Trois personnes ont été choisies pour répondre au guide d'entretien n°2, 3 et 4. Elles se situent sur un territoire français différent que le Beaujolais ; elles travaillent ou ont déjà travaillé pour des structures qui portent des démarches de marketing territorial qui ont évoluées dans le temps et qui fonctionne :

- Un ancien Directeur Général du programme de marketing territorial Only Lyon (2012-2017) et actuellement Directeur Général d'Auvergne Rhône Alpes Tourisme
- L'ancien Directeur Général de l'Agence d'attractivité Toulouse A Tout et aujourd'hui consultant (2016-2021)
- Une chargée de projets attractivité de l'Agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes

La collecte des données s'est réalisée essentiellement à distance pour des questions pratiques, soit en visioconférence, soit par échange téléphonique. Deux des entretiens ont été réalisés en présentiel, dans les locaux de la CCI Beaujolais.

Les huit entretiens ont duré en moyenne 45 minutes. Chacun d'entre eux a été enregistré avec l'accord des participants dans l'objectif de faciliter la retranscription et l'analyse des données. Ils se sont tous réalisés au mois de juin 2022. Une fois la retranscription manuelle des entretiens finie, les données ont pu être codées et traitées.

Chapitre 2 – Analyse et recommandations managériales

* * *

Le premier chapitre a permis de poser le cadre d'étude par la présentation du territoire du Beaujolais et de la marque territoriale trèsBeaujolais. Aussi, nous avons tenté de rendre compte de la pertinence du choix d'une méthode de recherche qualitative. En effet, s'agissant de l'étude d'un phénomène complexe, il est pertinent d'interroger les personnes au plus près du terrain pour tenir compte de leur discours. Dans notre cas d'étude, nous avons interrogé cinq personnes ayant un lien direct avec la marque territoriale et trois personnes n'ayant aucun lien avec trèsBeaujolais ni même avec le territoire. Ce sont des « visionnaires », des « experts » des sujets de marketing territorial et d'attractivité. Il s'avérait donc très enrichissant de recueillir leur discours sur des thématiques liées à notre problématique.

Par la suite, nous nous consacrerons d'une part à l'analyse thématique des données primaires sans oublier l'intégration des données secondaires qui complètent la réflexion. D'autre part, au regard de la littérature et de nos résultats, il s'agira d'émettre des recommandations. En cela, nous montrons que la gouvernance détient une place essentielle au sein de chaque structure qui porte une démarche d'attractivité territoriale.

* * *

Section 1 – La présentation des répondants

R1 – Président de l’association trèsBeaujolais

Président de l’association trèsBeaujolais depuis 2021, R1 occupe également le poste de Directeur des Ventes d’un groupe automobile sur le territoire du Beaujolais. En tant que Président, R1 a un rôle de représentation de la marque territoriale lors des déplacements et des événements et s’assure que l’association fonctionne bien. Si R1 est accompagné d’un bureau de six membres et de la déléguée générale pour les missions quotidiennes, il constate que « c’est difficile d’avoir plusieurs casquettes, celle de Président et de Directeur d’une entreprise, car on est vite pris par le temps ».

R2 – Vice-Président de l’association trèsBeaujolais

R2 a toujours été impliqué au sein de la marque territoriale et fait même parti des cofondateurs à l’origine. « Je pense que ça date de 2013, à l’époque, avec le Président de la CCI et celui de l’Office de Tourisme, on voulait créer une marque territoriale d’excellence ». Fervent défenseur de la marque depuis sa création, R2 est aujourd’hui l’interlocuteur privilégié entre l’association et l’InterBeaujolais. Il occupe un poste de Directeur Général d’une entreprise viticole.

R3 – Déléguée Générale de l’association trèsBeaujolais

Déléguée générale de trèsBeaujolais depuis février 2022, R3 a un parcours à l’international. Elle a travaillé longtemps à Montréal et à Barcelone. Revenue en France à Lyon durant le covid, R3 a découvert le Beaujolais et a saisi l’opportunité de poste qui se libérait chez trèsBeaujolais, suite au départ de l’ancienne personne. Ses motivations pour rejoindre la marque ont été multiples : « la première était de pouvoir m’immerger rapidement sur le territoire du Beaujolais et de rentrer directement dans le feu de l’action et c’est vrai que la marque, par son ancrage et sa légitimité, nous ouvre des portes. La seconde motivation est aussi de pouvoir redynamiser le lien entre le secteur de la viticulture et la marque. Enfin, étant touriste du monde, j’ai déjà beaucoup d’idées pour attirer des personnes à venir en Beaujolais ».

R4 – Directeur Général par intérim à l’Office de Tourisme Destination Beaujolais

Spécialisé dans le domaine du tourisme, R4 a réalisé sa carrière professionnelle auprès de différents Offices de Tourisme. En 2021, R4 décide de créer son agence de conseil dans un objectif d’accompagner les Offices de Tourisimes et les Collectivités dans leur stratégie de développement. Il s’est aussi spécialisé dans la « direction de transition », un poste qu’il occupe actuellement au sein de l’Office de Tourisme du Beaujolais.

R5 – Président de la CCI du Beaujolais

Élu Président de la CCI du Beaujolais depuis novembre 2021, R5 est aussi un « multi-entrepreneur » ayant 4 entreprises à son actif. L'un des sujets qui lui tient à cœur est l'attractivité et il souhaite bien en faire une des missions principales de la CCI pour « attirer des entreprises, des emplois et des compétences sur le territoire ». Impliqué au sein de trèsBeaujolais depuis début 2021 avant même d'être élu à la CCI, R5 porte un intérêt particulier à la marque qui peut, selon lui « créer une vraie valeur ajoutée ».

R6 – Ancien Directeur du programme Only Lyon et Directeur Général d'Auvergne Rhône Alpes Tourisme

À la tête de la direction du programme Only Lyon pendant plus de 5 ans, entre 2012 et 2017, R6 a développé une véritable démarche de marketing territorial transversale et fédératrice avec l'ensemble des 13 partenaires fondateurs. L'objectif étant de faire rayonner Lyon dans le top 10 des « villes européennes les plus attractives ». En 2017, R6 rejoint la Direction Générale du Conseil Régional du Tourisme avec pour mission de départ « fusionner la partie Auvergne et la partie Rhône Alpes ». Peu de temps après, il donne le cap d'un nouveau positionnement de la région avec « renaître ici » et d'une stratégie basée sur « le tourisme bienveillant ».

R7 – Ancien Directeur Général de l'agence d'attractivité métropolitaine de Toulouse

Nommé Directeur Général de la nouvelle agence d'attractivité de la métropole de Toulouse en 2016, R7 a pour mission de structurer la fusion de différentes entités : l'Office de Tourisme de Toulouse, l'agence de développement économique et le bureau des tournages. L'objectif est « de mettre en synergie les différents métiers dans un et même lieu et de travailler vers un but commun, la promotion du territoire ». Dans le même temps, la marque territoriale Toulouse a Tout voit le jour pour parler du territoire à l'extérieur. Aujourd'hui consultant en marketing territorial, il accompagne les dirigeants dans la mise en place de leur politique d'attractivité.

R8 – Chargée de projet au sein du pôle attractivité de l'agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes

Rattachée au pôle attractivité, R8 a un rôle de développement de la marque Aix-les-Bains Riviera des Alpes dans une perspective de « faire connaître, faire venir ou faire vivre le territoire ». Le pôle exerce aussi des missions de communication, marketing territorial, digital et relationnel auprès des partenaires de la marque. Si la marque était au départ une « marque de destination » elle s'est progressivement transformée en « marque d'attractivité territoriale ». R8

participe également à la co-construction de la stratégie d'attractivité du territoire avec l'ensemble des acteurs, basée depuis 2 ans sur une « logique raisonnée et d'ancrage ».

Section 2 - Analyse thématique des résultats

Il existe plusieurs méthodes d'analyse qualitative, nous en distinguons trois principales : la statistique textuelle, l'analyse sémiologique et l'analyse thématique. Au regard de notre collecte de données basée sur la réalisation de huit entretiens semi-directif, il apparaît pertinent de s'orienter vers une analyse thématique. Celle-ci consiste à « lire un corpus, fragment par fragment, pour en définir le contenu en le codant selon des catégories qui peuvent être construites et améliorées au cours de la lecture » (Fallery et Rodhain, 2007). Cette analyse est réalisée à l'aide des mots qui peuvent être « assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques (...) pour permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles » (Miles et Huberman, 2003).

En ce qui concerne notre présente étude, nous avons une certaine masse de données à analyser. En effet, si nous nous intéressons en particulier à l'étude de terrain de la marque territoriale trèsBeaujolais, nous avons fait le choix d'interroger d'autres répondants qui exercent sur des territoires distincts et dans des structures hétérogènes. Ce choix s'est avéré enrichissant pour plusieurs raisons. D'une part, nous ne restons pas autocentrés sur trèsBeaujolais mais au contraire, nous venons nourrir la réflexion avec les trois personnes interrogées qui ont des discours, des vécus et des expériences différentes. Dans les trois cas, ce sont des experts qui apportent leur vision sur les sujets donnés. D'autre part, nous questionnons des thématiques en lien direct avec notre objet d'étude portant sur « la gouvernance » et « l'attractivité ». Enfin, l'ensemble des informations pertinentes récoltées permettent d'approfondir nos recommandations managériales.

Pour traiter le corpus qui ressort des différents entretiens, nous avons réalisé plusieurs grilles de codage.

Une première grille de codage correspond au guide d'entretien lié au cas de la marque territoriale trèsBeaujolais. Les catégories définies sont les suivantes : « marque territoriale trèsBeaujolais », « attractivité du territoire Beaujolais », « modalités de gouvernance de la marque trèsBeaujolais », « relations inter-organisationnelles ». Le codage prédéfini a été créé en fonction des questions posées lors des entretiens. Celles-ci étant axées en fonction du profil de la personne. Enfin, le codage émergent apparaît au fur et à mesure, au grès des verbatims des répondants.

Les autres grilles de codage correspondent aux trois personnes interrogées :

1/ « modalités de gouvernance du programme Only Lyon » « relations inter-organisationnelles » « attractivité métropole lyonnaise »

2/ « agence d'attractivité Toulouse a Tout » « modalités de gouvernance » « vie de l'agence »

3/ « marque territoriale Aix-les-Bains Riviera des Alpes » « attractivité du territoire Aix-les-Bains » « modalités de gouvernance ».

Analyse des données primaires – Grille de codage guide d'entretien n°1

Comme évoqué plus haut, la marque territoriale trèsBeaujolais est née de l'initiative de trois acteurs locaux de s'emparer du sujet de « l'attractivité » sur le territoire du Beaujolais. Au-delà de la marque et du logo « trèsBeaujolais », c'est toute une démarche de marketing territorial qui avait été coconstruite par le cabinet d'étude et les acteurs locaux. Au regard de la grille de codage¹⁶ n°1, plusieurs points peuvent être identifiés sept ans après sa création.

- Caractéristiques de la marque actuellement

Sept ans après sa création, la marque territoriale trèsBeaujolais est dotée d'une visibilité et d'une assise sur le territoire. Son nom résonne et est évocateur car il comporte le nom Beaujolais. Comme l'indique R2 « il fallait qu'on ait un ancrage sur le territoire pour être visible et crédible ». L'acquisition d'une telle légitimité sur le territoire est essentielle, il est nécessaire de convaincre les acteurs locaux avant de se développer hors des frontières. Plus encore il était indispensable que la marque fédère, rassemble autour de valeurs communes. L'ensemble des individus présents au sein du réseau trèsBeaujolais témoignent du pouvoir de mobilisation : « c'est important que le réseau de 300 membres existe et qu'il soutienne la marque » R1. La notion de réseau est importante dans une démarche de marketing territorial puisque par essence, elle génère de la valeur par le collectif. Inversement c'est aussi le collectif qui fait vivre la marque et lui apporte de la visibilité. En effet au plus le logo apparaît dans les communications des membres (entreprises, institutions, établissements scolaires, associations, citoyens) et dans le langage, au plus elle est rendue audible. Par ailleurs, trèsBeaujolais est caractérisé comme un lieu pivot et central où « tous les acteurs peuvent se rencontrer sur le territoire » R2.

Néanmoins, trèsBeaujolais fait face à plusieurs enjeux et difficultés, notamment au sein de son organisation interne en tant que structure associative. Plusieurs répondants ont fait part d'un

¹⁶ Cf annexe 5

manque de « lisibilité » et de « compréhension » des objectifs de la marque et de ses missions. Certains ne savent pas comment la définir ou expliquer son rôle : « lorsque que je suis arrivé sur le territoire et que j'ai posé la question quel est le rôle de la marque ? Je n'ai pas eu de réponse précise » R4. Nous notons un manque de clarté et des niveaux de connaissance et d'informations inégaux vis-à-vis de la marque, en fonction des personnes interrogées. Aussi, elle semble cantonner sur la réalisation d'actions à l'intérieur du territoire alors même qu'elle devrait projeter l'image au-delà : « la marque ne remplit pas sa mission de valorisation du territoire à l'extérieur ». L'analyse de ces éléments démontre un manque de structuration de la démarche de marketing territorial et de professionnalisation. Le sujet du marketing territorial et de marque ne semble pas être acquis pour la majorité des acteurs. Un sentiment de flou et de complexité règne dans les discours des répondants. Les individus interrogés n'ont pas de vision claire de ce que doit être la marque, ni vers quelle direction elle doit embarquer.

Il ressort aussi des entretiens que l'implication des acteurs au sein de la marque n'est pas effective : « on se rend compte que le niveau d'implication dans la marque n'est pas toujours à la hauteur » R1, « la marque a embarqué des gens concernés mais pas totalement impliqués » R5. Cela s'explique notamment par un manque de temps généré par des activités professionnelles principales consommatrices de temps. En effet au niveau du pool de gouvernance, R1 nous confie : « l'association restera toujours notre priorité numéro 2 ».

Par ailleurs, plusieurs répondants nous ont fait part de la fragilité de la structure financière de l'association. Le financement étant structuré par les cotisations annuelles des membres adhérents à 70% et par des subventions à 30% allouées par les cofondateurs, le modèle tend à s'essouffler : « ce modèle n'est pas viable » R5, « on ne peut pas dépendre de nos adhérents pour financer l'association » R1.

- L'attractivité du territoire Beaujolais

Lorsque nous avons abordé la thématique de l'attractivité territoriale il était important de questionner les répondants sur la partie « stratégie ». Au regard des éléments restitués sur la thématique n°1, nous souhaitons évaluer le niveau du manque de structuration de la démarche. Nous avons donc posé la question « quelle est la stratégie d'attractivité portée par la marque, quels sont les axes d'orientation ? » ce à quoi un individu a répondu « pour l'instant il n'y a pas de stratégie d'attractivité définie ». R3

Trois grands enjeux d'attractivité ont pourtant été mis en exergue par les répondants. Un premier enjeu porte sur le changement de l'image perçue à l'extérieur du territoire. Déjà constaté en 2015 lors du diagnostic territorial et du portrait identitaire, l'image du territoire à

l'extérieure semble toujours liée extrêmement au vin. Il avait donc été demandé à la marque qu'elle opère une mutation de cette image. Sept ans après, le discours semble toujours le même : « le Beaujolais est attractif par nature mais à l'extérieur il reste très peu connu ou seulement pour ses vins. La mutation n'a pas été réussie » R5.

Le deuxième enjeu est celui de l'attractivité équilibrée. « Il faut évidemment que la notion d'attractivité du territoire soit compatible avec la préservation de la qualité de vie des habitants » R1. Le verbatim de ce répondant peut être mis en parallèle avec une présentation des grands axes d'orientations stratégiques du SCoT 2040 que nous avons eu en juillet avec le Président du Syndicat Mixte Beaujolais. Si la révision du SCoT n'est pas encore aboutie, le travail réalisé depuis plusieurs mois a permis au Président d'expliquer la ligne directrice qui se dessine. La volonté est de faire du Beaujolais un territoire raisonné et responsable intégrant les enjeux environnementaux dans l'aménagement et la gestion de l'espace et une prise en compte des besoins des habitants à l'intérieur.

Enfin, le territoire du Beaujolais a un enjeu d'attraction des vignerons et d'investisseurs pour les années à venir. Ancien Président de l'InterBeaujolais et actuellement Directeur Général d'une entreprise viticole, R2 nous partage la problématique. « Il faut réussir à attirer des jeunes vignerons pour qu'ils reprennent les exploitations existantes, c'est un vrai enjeu des 10 prochaines années » R2. Lors de nos échanges, R2 explique que d'ici à 5 ans 50% des vignerons du Beaujolais partiront à la retraite. La transmission des domaines est un vrai sujet d'actualité car si personne n'investit et ne s'installe, des centaines de parcelles de vignes seront arrachées. Plus encore, la production de vin risque de baisser à vitesse grand V et les parts de marché bien établis dans différents pays dégringoleront.

- Les modalités de gouvernance au sein de la marque trèsBeaujolais

L'approche de la gouvernance au sein d'une organisation peut être complexe à aborder en entretien. Généralement adossés aux notions de « hiérarchie », « stratégie », « pouvoir », « décision » ou encore « influence », certaines personnes peuvent être réfractaires à échanger sur ce type de thématique. Dans notre cas, nous avons anticipé la construction des questions liées à ce sujet. Aussi, comme nous connaissons les personnes interrogées et leur rôle au sein de la marque, les questions étaient donc ciblées.

Les réponses apportées par les différents répondants sur les modalités de gouvernance au sein de la marque trèsBeaujolais ont été très enrichissantes. Les acteurs interrogés n'ont pas été réfractaires aux questions, ils étaient tous ouverts aux échanges sur le sujet. Nous avons ressenti de la transparence et de la spontanéité dans leur discours.

La gouvernance au sein de l'association est qualifiée de « complexe » « floue » « inefficace » par les répondants. Les différents échanges qui ont suivi avec chacun d'entre eux ont permis de déceler des facteurs expliquant une telle qualification. D'une part, nous ressentons une fragilité au niveau du cercle stratégique/hierarchique, une forme de résignation face à la situation actuelle. « Si demain il y a un changement de gouvernance, je passerai la main volontiers » R1, « il y a un manque de leadership. Personne ne porte la marque à bras le corps » R5. Ces verbatims sont des points d'alerte qu'il ne faut pas ignorer. Dans chaque organisation, ce sont les personnes qui façonnent la dynamique globale et si les fondations ne sont pas solides, c'est l'ensemble de la structure qui se fragilise.

D'autre part, nous avons identifié quatre freins principaux au processus de décision de l'action collective qui façonne la gouvernance : la présence d'intérêts politiques, des jeux d'acteurs, des prises de position et un manque de vision partagée par tous. Au regard de la littérature, certains freins renvoient au caractère multidimensionnel de la gouvernance qui implique l'interaction entre plusieurs acteurs dans le processus de décision et qui génère des zones d'incertitudes. Des relations de pouvoir font leur apparition entre les acteurs « on ressent la présence de jeux de pouvoir » R5 ; on note la présence d'intérêts individuels qui peuvent primer sur les intérêts collectifs : « je pense qu'il peut y avoir des intérêts politiques d'accomplissement au sein des mandatures » R3 « on commence à voir des prises de position. Des actions sont menées en fonction des intérêts des acteurs » R3 ; et la poursuite d'objectifs parfois divergents.

Cette phase d'analyse, de diagnostic de la situation et de détection des points de blocage est essentielle. La partie sur la gouvernance nous permet également de mieux comprendre les raisons pour laquelle la démarche de marketing territorial est peu structurée et la stratégie presque inexistante. À l'heure actuelle, le fonctionnement de l'association en tant que tel est en train de s'essouffler.

Néanmoins, nous avons décelé des indicateurs positifs qui pourraient servir de levier d'actions pour une transformation de la situation. En premier lieu, le collectif émerge progressivement dans les discours : « il y a une réelle volonté que le travail soit collaboratif et mené de concert avec les trois structures cofondatrices » R1 « il n'y a rien de plus gratifiant que lorsqu'on mène un projet en commun » R3.

Il faut remotiver les acteurs, que le présentisme soit fort, que les personnes soient impliquées, que les liens relationnels soient renforcés et consolidés. La marque trèsBeaujolais doit incarner une vision collective. Au sein de la structure la gouvernance doit être partagée par les acteurs qui y sont impliqués. Sans ça, il n'y a plus de raison d'être de la marque.

Par ailleurs, lors de l'entretien le Président de l'association a tenu un discours pragmatique et réaliste de sa posture actuelle chez trèsBeaujolais : « il faut que la marque soit portée par des personnes qui s'en occupent. Là on le voit, pour nous l'association restera toujours notre priorité numéro 2 » R1. Le Président a conscience de la situation, c'est un acteur levier du changement.

- Relations inter-organisationnelles

Culturellement sur le territoire du Beaujolais les structures ont tendance à travailler en silo et en fonction de leur secteur d'activité. Jusqu'à présent le niveau de collaboration entre trèsBeaujolais et les structures cofondatrices et partenaires (Géoparc Beaujolais¹⁷, Syndicat mixte Beaujolais, agglomérations) était faible : « il n'y a pas de véritables collaborations entre la marque et les autres structures ». Toutefois, les relations sont basées sur la confiance et l'ajustement mutuel grâce à la mise en place « de conventions partenariales entre trèsBeaujolais et ses membres co-fondateurs » R2

Pour augmenter le niveau de collaboration, plusieurs leviers ont été identifiés lors des échanges en entretien :

- La co-construction : « trèsBeaujolais doit être le terrain d'échange et de coconstruction avec les différentes structures cofondatrice » R5 ; « Il faut qu'on travaille ensemble. Qu'il n'y ait qu'une vision d'ensemble »
- Capitaliser sur la présence d'une personne qui impulse les liens : « Moi j'aurais tendance immédiatement à regrouper tout le monde, à détecter qui fait quoi et à faire des liens » R3 ; « Avec l'arrivée de R3 en poste depuis quelques mois, on sent que la dynamique collective s'exprime de plus en plus » R1
- Échanger avec les acteurs du territoire : « C'est aussi une volonté du bureau depuis 2021 de vraiment plus échanger avec les acteurs du territoire » R1.
- Avoir un soutien formel de la part des structures co-fondatrices : « il faut un soutien clair de la part des cofondateurs » R4.

¹⁷ Géoparc Beaujolais : « Depuis la fin de l'année 2012, le Syndicat Mixte du Beaujolais a engagé une réflexion autour de la démarche Géoparc Mondial UNESCO. Un Géoparc est un territoire qui présente un héritage géologique important par sa qualité scientifique, esthétique, son exceptionnalité et sa valeur pédagogique. La démarche Géoparc n'est pas uniquement centrée sur la géologie » <https://www.pays-beaujolais.com/geoparc-beaujolais/>

Analyse de données primaires grille de codage n°2

Au-delà de notre étude de terrain qui porte sur la marque territoriale trèsBeaujolais, nous avons été amenés à interroger des personnes travaillant pour d'autres structures et qui portent des démarches d'attractivité : le programme de marketing territorial Only Lyon, l'Agence d'attractivité Toulouse A Tout et l'Agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes.

Se pose alors la question suivante : pourquoi vouloir s'intéresser à ces trois cas en particulier ? Il est vrai qu'en France, des centaines de marques territoriales existent et que les démarches d'attractivité se multiplient. De la commune jusqu'à la métropole, chaque échelon territorial s'empare de ces sujets. À vrai dire, nous pourrions même poser la question : quel territoire actuellement n'a-t-il pas tenté de mettre œuvre un tel projet collectif ? Si nous revenons à la question de départ, voici quelques explications.

Nous nous sommes intéressés au cas d'Only Lyon premièrement car la démarche existe depuis 2007, elle a plus de 15 ans d'ancienneté et a fait ses preuves. D'autre part car nous voulons approfondir son modèle de gouvernance qui apparaît très pertinent. Composé de 13 partenaires fondateurs et de grandes entreprises emblématiques de Lyon, comment s'organise cette gouvernance avec des acteurs hétérogènes (publics et privés) ? Enfin, nous souhaitons comprendre comment s'exprime la capacité à d'Only Lyon à faire ensemble. Par quels moyens le « collectif » vit-il ? Finalement nous voulions appréhender le succès : « ONLYLYON traduit la capacité lyonnaise à faire ensemble. Derrière ce puissant étendard sont fédérés tous les acteurs engagés pour faire de Lyon une métropole rayonnante, attractive et influente en France et à l'international. Ce programme innovant de marketing territorial déploie depuis 2007 nombre d'actions coordonnées à Lyon et dans le monde afin de renforcer la notoriété de Lyon. »

18

Pour le cas de Toulouse, l'objectif premier était d'aborder la fusion de plusieurs structures au sein d'une seule entité : une agence d'attractivité. « L'Agence d'Attractivité regroupe dans une seule et même entité et sous une même gouvernance les 3 agences chargées de valoriser Toulouse auprès des publics extérieurs, en particulier à l'international : l'Office de Tourisme (tourisme de loisirs), Toulouse Convention Bureau (tourisme d'affaires) et Invest in Toulouse (développement économique) »¹⁹. Ce modèle de gouvernance en mode « projet » est relativement nouveau dans le champ du marketing territorial. Adossé à des enjeux

¹⁸ Source : site d'Only Lyon <https://www.onlylyon.com/la-vocation-d-onlylyon>

¹⁹ Source : site Agence d'attractivité Toulouse A Tout <https://www.toulouseatout.com/l-agence-d-attractivite-de-toulouse>

organisationnel, structurel et humain notamment, il est pertinent de questionner le répondant sur les raisons qui ont poussé à l'émergence de cette initiative et d'identifier quels ont été les freins et les leviers au changement. Nous pensons par exemple aux différentes équipes de collaborateurs qui se sont retrouvées « contraintes » de changer leurs habitudes.

Enfin, l'Agence d'Aix-les-Bains Riviera des Alpes pilote une stratégie d'attractivité équilibrée tournée vers le bien-être, les liens sur le territoire et la préservation de la qualité de vie des habitants. Également, la marque créée en 2016 (dans les mêmes temps que trèsBeaujolais) est partagée par tous les acteurs locaux qui l'utilisent dans leur communication. À travers ce cas, nous souhaitons échanger sur les thématiques d'attractivité, de marque territoriale et de relations partenariales.

Dans les trois cas, ce sont des démarches qui ont réussi à se pérenniser dans le temps et qui se sont largement développées.

R6 – Ancien Directeur du Programme Only Lyon (2012/2017)

Entre 2012 et 2017, la gouvernance d'Only Lyon est pilotée par le Directeur Général. Interlocuteur privilégié du pool stratégique et de l'équipe opérationnelle, R6 explique que la gouvernance s'anime avec beaucoup de rigueur.

La structuration d'un modèle de gouvernance est un choix réfléchi. À cette époque, la gouvernance était caractérisée par une double présidence, un comité de direction et un comité de pilotage. Des temps de réunions collectives étaient prévus pour chaque pôle afin d'échanger sur les projets et thématiques en cours et à venir. « Il fallait faire en sorte que le présentisme soit fort, que les acteurs restent impliqués » R6. Le Directeur jouait un rôle majeur de mobilisation du collectif, derrière la bannière Only Lyon.

Une fois que les acteurs de la gouvernance ont été repérés, R6 a fait le « choix de distinguer la typologie des partenaires et de leur attribuer des responsabilités différentes ». En effet, il complète son discours en démontrant que la démarche de marketing ne doit pas être un prétexte pour devenir « une grande démocratie participative » R6. Il faut rester pragmatique et juste car tout le monde ne peut pas avoir la même voix. Selon R6, la gouvernance doit être « transversale, forte et bien organisée ». Cela signifie que tous les acteurs peuvent s'exprimer, jouent un rôle important mais leur pouvoir est différent.

Dans la distinction des acteurs, R6 a différencié ceux de premier et de second rang en fonction de leur niveau de pouvoir. « Ceux qui financent n'ont pas le même poids que ceux qui mettent

seulement le logo Only Lyon sur leur site internet, bien que soit très important » R6. Dans cette perspective « la métropole de Lyon avait le plus de pouvoir. Elle détenait le pouvoir politique, elle était le principal financeur d'Only Lyon, elle vivait avec la marque sur tous les événements internationaux » R6. Il apparaissait donc évident qu'elle intègre la Présidence de la marque. Enfin il était également important de faire émerger une vision partagée à travers l'ensemble des parties prenantes pour que la marque soit un outil puissant au service de l'attractivité du territoire et de ses acteurs.

Relativement aux relations inter-organisationnelles, R6 montre que dans tout projet collectif, s'il est évident que la collaboration est l'un des objectifs à atteindre, fort est de constater « qu'il y aura toujours des acteurs plus impliqués que d'autres » R6 car « c'est un écosystème vivant qui comporte des évolutions collectives et individuelles » R6. Les relations seront toujours en mouvement et non-linéaire. D'autant plus que l'encastrement des acteurs génère la présence d'objectifs parfois divergents. La collaboration ne pas être effective sur tous les sujets, il faut savoir déceler là où c'est nécessaire.

Enfin, en tant qu'outil au service de l'attractivité du territoire Only Lyon devait répondre à une ambition forte entre 2012 et 2017, celle de faire partie du top 10 des métropoles européennes les plus attractives. Pour répondre à cette ambition, deux leviers sont indispensables : le talent et les compétences « pour développer une stratégie d'attractivité il faut des moyens humains. Ce n'est pas la quantité de personnes qui compte mais les compétences car on travaille sur des sujets pointus » R6 et le financement « Tout dépend la taille du territoire sur lequel on agit mais dans tous les cas, si on n'y met pas les moyens ça veut dire qu'on n'y croit pas » R6.

R7 – Ancien Directeur Général de l'agence d'attractivité métropolitaine de Toulouse (2016/2021)

En 2016, R7 prend la tête de la Direction de l'Agence d'Attractivité Toulouse a Tout pour structurer la fusion des entités. L'objectif de cette transformation était de provoquer une mise en synergie des secteurs d'activités qui sont par nature interdépendants : « La mise en synergie des métiers apparaissait évidente entre tourisme et économie, notamment dans le périmètre de celui de Toulouse où le développement économique et touristique aérospatial est très fort ». R7 Par ailleurs, un second objectif portait sur la professionnalisation de la démarche d'attractivité.

La fusion a entraîné quelques réticences au changement, notamment de la part des salariés : « au départ la fusion des structures a engendré de l'incompréhension de la part de plusieurs collaborateurs au départ. Il a fallu faire de la pédagogie » R7, et de la part des élus « « Il y a eu

des freins au niveau des élus de la métropole. Dès le début il a fallu les associer à la gouvernance, aux prises de décisions ». Évidemment la réflexion doit être mûrement étudiée avant de se lancer dans une telle transformation pour ne pas créer trop de frustrations et provoquer des effets non désirables.

Une fois la fusion bien en place, l'agence est devenue un acteur incontournable et puissant du développement exogène : « L'agence est reconnue par la métropole et les partenaires extérieurs pour tous les sujets qui concernent l'exogène. C'est devenu l'acteur pertinent en marketing et communication exogène » R7.

En outre, la présence de résultats et d'indicateurs de croissance en termes d'implantation, de fréquentation touristique au cours des années a permis de légitimer l'agence auprès des acteurs locaux et de prouver la valeur ajoutée d'un tel modèle d'organisation : « plus vous avez de résultats, moins vous êtes vulnérables. C'est une garantie de survie de l'agence, de sa pérennité. Donc honnêtement je ne vois pas comment on pourrait remettre en question la vie de l'agence vu les indicateurs positifs » R7.

Caractérisée de « multidimensionnelle » le Directeur Général avait opéré une séparation claire entre la gouvernance politique et la gouvernance technique. La gouvernance était « collaborative et partagée pour éviter l'effet tour d'ivoire ».

Ce modèle de fusion et de gouvernance suppose que les différentes structures aient déjà un niveau de maturité dans leurs relations, leur collaboration autour de projets. L'agence apparaît ainsi comme la porte d'entrée unique pour toute demande concernant l'extérieur du territoire : qu'il s'agisse du tourisme de loisirs ou d'affaires et du développement économique de la métropole de Toulouse.

R-8 Chargée de projets au sein du pôle attractivité de l'Agence Aix-les-Bains Riviera des Alpes

La marque partagée Aix-les-Bains Riviera des Alpes est née en 2016 après plus de 3 ans de concertation sur le territoire avec les acteurs. L'une des premières motivations à la création de cette marque était de communiquer derrière une identité commune et unique : « avant, toutes les communautés de communes autour du lac du Bourget communiquaient pour leur paroisse et c'était très confusant pour le client. On a décidé de s'unir dans une logique client pour devenir crédible et audible ». R8

Au cours des années, la marque a su évoluer au bénéfice du territoire grâce à sa capacité de remise en question et de coconstruction permanente avec les acteurs sur le terrain. La force et la raison d'être d'Aix-les-Bains Riviera des Alpes passent par une approche « d'ouverture et

d'humilité » R8 et de travail collectif : « on se nourrit des échanges, on fait évoluer les projets en fonction des remarques des acteurs avec qui on travaille » R8.

La marque s'intègre dans une gouvernance partagée, reflet d'une vision portée par une Directrice Générale engagée et investie. Dans nos échanges, R8 nous confie que la Directrice « est extrêmement impliquée, elle a une vision motrice dans tous nos projets. Elle a un rôle fondamental aujourd'hui ». À travers ce leadership, la directrice donne le cap et les lignes directrices « sans pour autant imposer un mode directif » R8.

Ce mode de fonctionnement collectif a permis d'adapter la stratégie d'attractivité il y a plus de deux ans maintenant. Dans une logique raisonnée, la marque évite par exemple « de faire des campagnes de communication l'été typiquement car c'est une saison qui fonctionne très bien. On en fait plus sur les ailes de saison et en hiver » R8. Aussi, la multiplication des remarques des habitants quant à la sur-fréquentation du territoire a conduit la marque à agir : « on sait que l'attractivité c'est bien, mais on a des habitants autour de nous excédés parce que le territoire est saturé et qu'eux-mêmes n'arrivent plus à consommer leur propre territoire ». R8

Derrière la démarche commune, il y a un engagement fort pour générer un impact positif sur le territoire, au bénéfice des habitants et de la préservation de leur qualité de vie : « On cultive la vision de l'ancrage sur le territoire et les liens aux autres car ça procure du bien-être » R8

Section 3 – Recommandations managériales

La rédaction des recommandations managériales prend matière en fin d'écrit car elle suppose une prise en compte de la richesse littéraire explorée et de l'analyse du terrain permettant de faire vivre l'objet d'étude.

Dans le cas présent, l'objet d'étude mettant en tension la « gouvernance » et « l'attractivité » s'intègre au cœur du territoire Beaujolais et plus particulièrement au sein de la marque territoriale trèsBeaujolais, une association loi 1901 créée en 2015. Pour la compréhension de ce cas unique et singulier, nous avons pris de la hauteur pour aller explorer d'autres situations et pratiques.

Parce que le marketing territorial tient sa richesse dans sa capacité à observer, comparer, veiller en temps « presque réel » aux différentes pratiques qui se développent sur les territoires, il nous a semblé pertinent d'élargir notre réflexion. L'objectif étant de prendre du recul sur le sujet pour renforcer notre capacité critique et constructive, favorisant l'émergence de préconisations.

Dans les lignes qui suivent, il s'agira d'exposer des recommandations managériales qui s'adaptent particulièrement au cas de trèsBeaujolais. Celles-ci pourront être nourries des pratiques inspirantes que nous avons pu découvrir grâce à la réalisation d'entretiens avec les trois répondants « experts » et de notre corpus littéraire.

1/ Faire évoluer le modèle de gouvernance actuel

En l'état actuel des choses, la gouvernance de trèsBeaujolais est inadaptée. L'implication des acteurs au sein de la marque n'est pas effective et nous identifions une fragilité élevée au niveau du sommet stratégique. La logique collective est faible et rien ne semble vraiment souder les liens entre les différentes parties prenantes actuellement.

Au regard des différents échanges réalisés avec les répondants, il serait nécessaire d'engager une modification de la gouvernance. Évidemment, la décision du changement doit être prise en concertation avec les acteurs concernés et doit être réfléchie.

Une première étape vise à cartographier les acteurs présents actuellement au sein de la gouvernance trèsBeaujolais :

- **Le bureau des 6 membres composé de :** un Président, un vice-président, un trésorier, une vice-trésorière, un secrétaire, une vice-secrétaire.
- **Le Conseil d'Administration composé de 3 collèges :**

Le collège des fondateurs : CCI Beaujolais, InterBeaujolais, Destination Beaujolais :

Le collège des entreprises : (entreprises agricoles et viticoles ; professionnels du tourisme ; centres de formations ; banques ; ingénieries ; autres entreprises ayant un intérêt au développement du territoire)

Le collège des institutionnels : les 4 EPCI²⁰, Conseil Régional, Syndicat Mixte Beaujolais, Chambre d'agriculture

Une fois que les acteurs représentant les différentes structures sont identifiés, il est nécessaire pour chacun, de poser les questions suivantes : quel rôle détient cet acteur au sein de la marque ? A-t-il un lien avec l'attractivité du territoire ? Détient-il une forme de pouvoir ? A-t-il une influence ? Ensuite, il faut classer les acteurs au regard des éléments qui leur sont attribués.

²⁰ EPCI : Établissements Publics de Coopération Intercommunale

- Le Président actuel de trèsBeaujolais : un acteur levier du changement

Le Président actuel de trèsBeaujolais et les membres de son bureau sont des personnes intéressées par les sujets d'attractivité. Leur activité professionnelle se trouve dans le Beaujolais et tous sont habitants du territoire. Ils affirment une réelle fierté d'appartenance et expriment une vraie sensibilité vis-à-vis de la promotion et la valorisation du Beaujolais.

Mais ces personnes sont prises par le temps car elles occupent des postes à responsabilité dans leur vie professionnelle. L'association trèsBeaujolais est une belle démarche au sein de laquelle ils sont fiers d'être impliqués mais leur investissement est et restera limité.

Face à ce constat, le Président a fait preuve d'humilité durant notre entretien en montrant que si demain la gouvernance venait à changer au bénéfice de l'association, il serait prêt à passer la main. D'autre part, au regard de son statut de Président et de sa présence au sein de l'association depuis plusieurs mois, il détient des connaissances importantes et des informations essentielles. C'est donc un acteur « allié » de la transformation sur lequel il faut s'appuyer.

- Au cœur de la gouvernance trèsBeaujolais : la mise en place d'une triple Présidence

Actuellement, les trois co-fondateurs sont pourvoyeur de 30% du budget de trèsBeaujolais. Ces structures sont porteuses sur le territoire et détiennent une expertise et une influence forte sur l'attractivité territoriale dans différents secteurs : économique, touristique et viticole. Elles ont donc un pouvoir financier et d'influence. À noter aussi que l'association trèsBeaujolais est hébergée au sein des locaux de la CCI Beaujolais.

Par l'ensemble de ces éléments constitutifs, une proposition de gouvernance pourrait alors s'articuler autour d'une triple Présidence composée du Président de la CCI Beaujolais, du Président de l'Office de Tourisme Destination Beaujolais et du Président de l'InterBeaujolais. En leur attribuant des rôles de leaders et de responsabilité vis-à-vis de la marque, ce type de gouvernance pourrait favoriser la solidification de la structure et sa pérennité. La proposition du changement de gouvernance devra faire l'objet d'un vote lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

Au-delà de la présidence, les différents collèges formés par le Conseil d'Administration devrait participer à l'évolution de trèsBeaujolais. Le collège institutionnel est très important, il représente le pouvoir politique et le pouvoir décisionnel dans la gestion des politiques publiques territoriales. Jusqu'ici le pouvoir politique est toujours resté éloigné de trèsBeaujolais, l'ensembles des acteurs de la marque ne souhaitant pas que celle-ci devienne trop « politisée ».

En ce sens, trèsBeaujolais a gardé son autonomie et les collectivités ont toujours côtoyé de loin la marque.

Le rapprochement des deux mondes pourrait s'envisager, parce que le pouvoir politique incarne la légitimité sur le territoire. Également car la marque ne doit pas aller à l'encontre des axes d'orientations stratégiques émis sur le territoire. Par exemple, si le SCoT Beaujolais à horizon 2040 vise un développement du territorial raisonné et équilibré pour de multiples raisons, la marque doit en tenir compte dans sa propre stratégie.

- Une consolidation des ressources financières pour donner les moyens à la marque d'assurer ses missions

Lors des entretiens, un répondant nous a fait part de la fragilité financière qui pèse sur l'association trèsBeaujolais. Basé sur un budget financé à 70% par la participation des membres (cotisations annuelles des adhérents) et à 30% par l'allocation de subventions des trois membres cofondateurs – le modèle tend à s'essouffler. Et cela a notamment conduit trèsBeaujolais à s'éloigner d'une mission de rayonnement extérieur de la marque et de promotion du territoire pour se concentrer à une mission plutôt de prospection des adhérents.

La mise en œuvre d'une gouvernance à trois têtes au sein de la marque pourrait justifier d'une évolution positive des ressources financières allouées. Évidemment là encore le sujet est à prendre avec des pincettes, ne mettons pas la charrue avant les bœufs. Avant toute décision de financement, la marque doit convaincre de sa valeur ajoutée et de son utilité vis-à-vis de ces structures et vis-à-vis de l'attractivité du territoire.

Outre un apport de la part des cofinanceurs, le statut associatif de trèsBeaujolais permet de diversifier les ressources. La marque pourrait se tourner vers les collectivités territoriales telles que les agglomérations du territoire, le Département du Rhône et la Région Auvergne-Rhône Alpes pour consolider son budget. D'autant plus que des représentants de ces structures siègent au Conseil d'Administration. S'agissant d'un processus long, les demandes de subventions prennent parfois des mois à être traitées et n'ont pas toujours de réponses positives. En effet, les collectivités croulent sous les demandes de subventions d'associations et dans le même temps leur budget n'augmente pas. Ainsi, le dossier de subvention de la marque trèsBeaujolais doit être solide et fiable pour espérer un retour positif.

Par une augmentation des ressources financières publiques, l'association pourrait parvenir à équilibrer le budget entre les adhésions des membres et les subventions. De plus, dans un souci opérationnel, il est indispensable de doter la structure de moyens lui permettant d'assurer ses

missions. Comme l'explique Monsieur Gollain « les budgets et le mode de gouvernance sont autant de facteurs influençant la démarche menée ».

2/ Développer le rôle de « coordination des acteurs » et de « pilotage d'une gouvernance partagée » à travers un acteur clé : la Déléguée Générale trèsBeujolais

La Déléguée Générale actuelle de trèsBeujolais a une vision décloisonnée du système organisationnel et d'ouverture. Ses différentes expériences professionnelles internationales et notamment au Canada, lui ont inculqué un esprit d'équipe et des méthodes de travail collectives. Depuis son arrivée il y a six mois, nous avons pu observer sa facilité à créer les liens entre les acteurs et à les provoquer.

Véritable élément clé de l'association, la Déléguée Générale apporte un nouveau souffle à trèsBeujolais et commence d'ores et déjà à jouer un rôle de mobilisation et d'animation du collectif. Elle est l'interlocutrice privilégiée du réseau des membres, des partenaires et des fondateurs.

Néanmoins cette mobilisation doit aller beaucoup plus loin et devenir formelle et planifiée. Comme nous avons pu le voir avec l'exemple Only Lyon il est important que des temps collectifs soit prévus pour faire avancer les sujets. Cela permet également de professionnaliser la démarche et d'impliquer fortement les forces vives du territoire.

Dans un souci de gouvernance partagée et de professionnalisation de la démarche de marketing territorial, il serait pertinent de créer un comité de direction et un comité de pilotage.

- Un comité de Direction composé de : la Déléguée Générale trèsBeujolais, le Directeur Général de l'Office de Tourisme, le Directeur Général de la CCI Beaujolais, le Directeur Général de l'InterBeujolais et le Directeur du Syndicat Mixte Beaujolais
- Un comité de Pilotage composé de techniciens représentants des secteurs clés du territoire : un technicien Géoparc, un technicien tourisme, un technicien économie, un technicien viticulture, un technicien ScoT Beaujolais.

Une fois les comités définis, il faudra planifier les temps de rencontre à raison de plusieurs sessions dans l'année. Le comité de Direction pourrait se réunir 1 fois/mois tandis que le comité de pilotage 1 fois/trimestre.

3/ Professionnaliser la démarche de marketing territorial

L'expertise en marketing territorial ne s'invente pas. S'il a longtemps été considéré comme un secteur de niche, il est aujourd'hui connu et reconnu comme une discipline de science de gestion à part entière. Les profils qui ont trait au marketing territorial sont très recherchés sur le marché du travail car ils touchent à des métiers qui sont pointus et transversaux. Le marketeur territorial est :

- Doté d'une vision à 360° des enjeux territoriaux
- Il prend en compte les enjeux du territoire donné sur lequel il pilote la démarche de marketing territorial
- Il s'intègre dans un environnement complexe et interagi avec un ensemble d'acteurs
- Il organise et coordonne le projet collectif

La volonté des territoires à développer des démarches de marketing territorial doit s'appuyer sur des ressources humaines spécifiques car elles s'organisent autour de champs transversaux : le digital, la communication, le marketing, le management de projet, l'intelligence collective, la finance, la gestion commerciale. Le marketing territorial demande agilité dans la gestion des projets et rigueur méthodologique dans la construction de la démarche.

Nous l'avons vu, si la marque a été construite et développée par un cabinet d'étude pendant plus d'un an, les acteurs n'ont pas su trouver le fil conducteur les amenant à évoluer ensemble derrière la marque. Cela s'explique notamment car la structure de trèsBeaujolais a longtemps été pilotée par une seule personne en charge de toute la gestion de l'association.

Au cœur de la professionnalisation de la démarche de marketing territorial de trèsBeaujolais les ressources humaines sont des leviers moteurs dans la réussite du projet. La structure devra réfléchir au recrutement de talents pour compléter l'équipe actuelle composée de trois personnes.

Outre les ressources humaines et dans une continuité d'évolution de la marque, un travail de fond devrait être initié sur le territoire afin de redéfinir les contours de la marque et redéfinir un projet collectif. Comme le précise Vincent Gollain, l'objectif principal d'une démarche de marketing territorial tient dans sa capacité « d'agir sur l'attractivité de son territoire par la mobilisation de la chaîne de valeur territoriale autour d'un projet collectif ».

En collaboration avec les acteurs du territoire et de la marque le travail portera sur :

- Identifier les objectifs des cofondateurs (CCI Beaujolais, Office du Tourisme, InterBeaujolais) et des partenaires (Syndicat mixte Beaujolais, Géoparc, agglomérations)
- Définir un dénominateur commun à tous, pour une cohérence et un alignement des missions de la marque ;
- Trouver la raison d'être de la marque, sa valeur ajoutée ;
- Établir une stratégie : se donner une ambition en choisissant les objectifs stratégiques de moyen et long terme / positionner le territoire et construire une promesse client.

Conclusion

La multiplication des démarches de marketing territorial sur tous les territoires démontre la pertinence de notre objet d'étude visant à mettre en tension « l'attractivité territoriale équilibrée » et la « gouvernance partagée ».

Par la littérature, nous avons pu montrer que les stratégies d'attractivité territoriale s'insèrent dans une démarche globale, transversale et méthodologique. Au grès de l'implication de plusieurs acteurs et de leur volonté de jouer collectif, la démarche prend progressivement corps. Au cœur de la démarche, le marketing territorial est finalement l'orchestre. Il prend en compte le territoire donné tel qu'il est avec ses spécificités et recherche ce qui fera sa valeur ajoutée par rapport aux cibles visées. Il crée des liens et provoque la mise en synergie des secteurs, des structures, des acteurs du territoire dans un souci d'attractivité et d'ancrage. On parle de l'attractivité équilibrée.

Au-delà, nous avons vu que la gouvernance est au cœur du processus de structuration et de pérennisation de ces démarches de marketing territorial. Par l'émergence de nouvelles structures juridiques (associations, sociétés d'économie mixte, société publique locale, agence d'attractivité), la gouvernance se veut de plus en plus horizontale et partagée. Elle permet ainsi une plus grande souplesse dans la gestion partenariale et une certaine autonomie vis-à-vis du politique. Néanmoins, elle comporte certaines limites. En effet, les acteurs impliqués dans la gouvernance peuvent avoir des intérêts divergents et individuels.

Par notre méthodologie qualitative et l'étude de terrain de la marque territoriale trèsBeaujolais nous avons pu mettre en lumière l'importance de la gouvernance dans une structure associative qui porte une mission d'attractivité. Effectivement, les différents entretiens réalisés et les observations terrain nous ont permis de détecter des dysfonctionnements au niveau de la gouvernance : un manque de leadership, un portage faible de la marque, une implication des individus non effective, des relations inter-organisationnelles peu soudées. Ces éléments ont entraîné une déstabilisation totale de la structure et de ses ressources.

Ainsi, la structuration de la gouvernance doit être réfléchie, organisée et adaptée. C'est un choix stratégique déterminant pour la vie d'une structure qui porte un projet d'attractivité. Dans le cas de trèsBeaujolais, la gouvernance « partagée » doit s'exprimer à travers un équilibre. Tout en gardant une vision horizontale et commune avec l'ensemble des acteurs, le portage de la marque doit être fort et encadré.

L'une des principales limites de ce travail tient dans l'étude de terrain. En prenant le parti d'analyser notre structure d'alternance, nous avons peut-être fait preuve d'un manque d'objectivité. Il aurait été peut-être opportun d'interroger un cercle plus large d'acteurs en lien avec la marque tels que : le Président de l'Office de Tourisme, le Président de l'InterBeaujolais, le Président du Syndicat Mixte Beaujolais, des élus des agglomérations, des techniciens – pour enrichir nos résultats.

Dans une perspective d'ouverture et au regard de notre étude, il serait pertinent de s'intéresser particulièrement au rôle de « coordinateur » et de « facilitateur » du manager territorial dans le processus de gouvernance.

Bibliographie

Livres et chapitres de livres

CHAMARD C. GOLLAIN V. BOISVERT Y. (2014) « Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ? », De Boeck Supérieur, 208 pages

GAYET J. (2017) « 10 révolutions impactent les stratégies d'attractivité et de marketing territorial », Le nouveau marketing territorial : enjeux, pratiques, facteurs clés de succès et nouveaux modèles », Corps & Âme, 502 pages

MEYRONIN B. (2012) « Marketing territorial : enjeux et pratiques », Vuibert, 223 pages

Articles

ABDELMALECK A. (2004) « Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne », Sociétés, vol. n° 86, p99-117

BENKO G. (1999) « Marketing et territoire », in Fontan, J. M., & Klein, J. L. (eds). Entre la métropolisation et le village global : les scènes territoriales de la reconversion. Presses de l'Université du Québec, p79-122

CARMOUZE L. SERVAL S. ALAUX C. (2020) « Quelle est l'importance de l'identité professionnelle dans l'élaboration des stratégies d'attractivité territoriale ? Le cas des relations dyadiques de travail entre les métropoles et les régions françaises », Gestion et Management Public, vol 8, p25-50

CHAMARD C. SCHLENKER L. (2017) « La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale », Gestion et management public, vol.6, p41-57

DEBARDIEUX B. (2007), « Territoire-Territorialité-Territorialisation : aujourd'hui encore, et bien moins que demain... », avril, p.75-89.

DIVAY G. BELLEY S. (2012) « La gouvernance locale à l'épreuve de la mouvance territoriale : à propos de l'objet de la gouvernance locale ». Revue Gouvernance, p1-22

DURAND T. (2018) « Introduction », in Durand, T., & Shimada, S. (eds). Les processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies. Éditions EMS, Caen, 9-26

EHLINGER S. PERRET V. CHABAUD D. (2007) « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? » Revue Française de Gestion, vol 33 p155-171

HATEM F. (2004) « Théorie et pratique, aller-retour », École de management de Normandie, p1-13

LELOUP F. MOYARD L. PECQUEUR B. (2005) « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie, Économie, Société, vol 7, p321-332

MARTINENT A. (2008) « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique », Revue française de gestion, vol. 183, p. 95-110

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., HLADY RISPAL, M., & BONNIOL, J.-J. (2003). « Analyse des données qualitatives », De Boeck université.

MOINE A. (2006) « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », L'espace géographique, p115-132

PECQUEUR, BERNARD (2007) « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », L'Économie politique, vol. n° 33, p. 41-52

POIROT J. GIRARDIN H. (2010) « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », Mondes en développement, vol 149, p27-41

REY VALETTE, MATHÉ S (2012) « L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions méthodologiques », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, p. 783-804

TORRE A. (2011) « Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités » Pour, vol. 209-210, p. 114-122

Thèses

CARMOUZE (2020), « L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territorial » (Thèse de doctorat), École Doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille

HERNANDEZ (2006), « Paradoxes et management stratégique des territoires : Etude comparée de métropole Européennes » (Thèse de doctorat), École Doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille

SERVAL (2015), « Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste » (Thèse de doctorat), École Doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille

ZUMBO-LEBRUMENT (2017), « La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde » (Thèse de doctorat), École Doctorale « Economie Organisations et Société »

Cours universitaire

CHAMARD C. (2022) [COURS] « Marketing territorial : fondements, méthodologie et nouvelle mesure du capital territoire »

Webographie

ALAUX C. (2022) « Avec la crise, attractivité et tourisme se mélangent » | La gazette des communes, <https://www.lagazettedescommunes.com/782608/christophe-alaux-%E2%80%89avec-la-crise-attractivite-et-tourisme-se-melangent%E2%80%89/> (consulté le 17/05/2022)

CHAIRE ANMT (2021) « Le manifeste : de l'attractivité territoriale et du marketing territorial », https://anmt.univ-amu.fr/sites/anmt.univ-amu.fr/files/public/le_manifeste_compressed.pdf (consulté le 10/05/2022)

ERNST AND YOUNG (2022) « Baromètre de l'attractivité de la France » https://www.ey.com/fr_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france/barometre-de-l-attractivite-de-la-france-2022 (consulté le 05/06/2022)

GOLLAIN V. (2022) « Le marketing territorial à la recherche de l'équilibre » | Cap'Com, <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/le-marketing-territorial-la-recherche-de-lequilibre> (consulté le 02/05/2022)

THEBAULT M. (2021) « Marketing territorial : l'indispensable retour aux sources » | Cap'Com, <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/marketing-territorial-lindispensable-retour-aux-sources> (consulté le 06/06/2022)

THEBAULT M. « La réussite d'une marque territoriale repose sur 5 conditions » | Le cercle des communicants, <https://cercledescommunicants.com/2019/12/10/marketing-territorial-marc-thebault/> (consulté le 07/06/2022)

Table des matières

Remerciements.....	3
Sommaire.....	4
Liste des abréviations.....	5
Liste des figures	6
Introduction	7
Partie I/ Fondements des stratégies d’attractivités équilibrées : la gouvernance partagée au cœur du processus de construction et de pérennisation.....	9
Chapitre I - Processus de structuration des stratégies d’attractivité territoriale	9
Section 1 – L’attractivité territoriale au cœur d’un système complexe : le territoire	10
Section 2 - Contextualisation de l’émergence des stratégies d’attractivités territoriales	12
Section 3 – Attractivité territoriale : un double objectif stratégique	14
Section 4 - Le marketing territorial : les apports d’une démarche transversale au service de l’attractivité	19
Chapitre 2 - Pérenniser une démarche d’attractivité : les enjeux d’un mode de gouvernance territoriale contemporain	22
Section 1 - Du principe de gouvernement au principe de gouvernance territoriale : l’avènement d’une logique collective	23
Section 2 – Les modèles de gouvernance territoriale	24
Section 3 – Gouvernance : quels leviers et quels freins à une gouvernance partagée ?	27
Partie II/ L’étude de cas de la marque territoriale trèsBeaujolais.....	31
Chapitre I – La construction d’une méthodologie de recherche qualitative visant l’étude d’un phénomène complexe	31
Section 1 – Présentation du terrain : du territoire Beaujolais à la marque territoriale trèsBeaujolais	32
Section 2 – Conception et mise en œuvre d’une méthodologie de recherche	40
Chapitre 2 – Analyse et recommandations managériales.....	45
Section 1 – La présentation des répondants	46
Section 2 - Analyse thématique des résultats	48
Section 3 – Recommandations managériales	58
Conclusion	65
Bibliographie.....	67
Webographie	69
Table des matières	70
Résumé.....	71
Abstract	72

Résumé

Au cœur des préoccupations territoriales, l'attractivité émerge et s'adapte aux différentes révolutions touchant de plein fouet la stabilité organisationnelle de la société. Elle se fonde dans l'environnement mouvant et complexe du territoire et devient un enjeu stratégique pour les acteurs locaux en charge de la gestion territoriale. Si les enjeux en termes d'attractivité ne sont pas identiques pour tous les territoires puisqu'ils comportent leurs spécificités, il convient de noter que les tendances évoluent vers la prise en compte de plus en plus accrue des besoins et des attentes des habitants. L'attractivité équilibrée s'impose ainsi au cœur de la stratégie de développement territorial et devient le nouveau « leitmotiv » des démarches de marketing territorial.

Si l'attractivité a d'abord été considérée comme une compétence clé de l'échelon métropolitain, la multiplication des démarches et le développement des marques territoriales sur tous les territoires en France prouvent le contraire. En plein essor actuellement, les agences d'attractivité départementales et régionales démontrent également l'intérêt porté à ce sujet, quel que soit l'échelon donné.

Par la démarche collective, le projet d'attractivité prend forme. En effet, s'agissant d'un sujet qui croise des secteurs différents et plusieurs acteurs d'un territoire, l'objectif est d'associer ces forces vives pour favoriser la réussite du projet. Mais comment garantir que la mobilisation et l'engagement perdure dans le temps ? La question de la gouvernance se pose alors.

L'objet d'étude de ce mémoire vise à analyser la place d'une gouvernance partagée dans la mise en place du processus stratégique d'une attractivité se voulant « équilibrée ». L'intérêt est d'identifier les freins et les leviers de ce type de modèle de gouvernance.

S'appuyant sur l'étude du cas singulier de la marque territoriale trèsBeaujolais, nous avons construit notre méthodologie de recherche à travers une méthode qualitative. Afin d'ouvrir notre réflexion et pour étayer nos propos, nous avons également sollicité des professionnels experts des sujets d'attractivité et provenant de différents territoires.

La revue littérature et la récolte des données de terrain nous permettent de dégager des recommandations managériales.

Mots clés : attractivité territoriale, stratégie, marketing territorial, gouvernance

Abstract

At the heart of territorial concerns, attractiveness emerges and adapts to the various revolutions that affect the organizational stability of society. It is becoming part of the changing and complex environment of the territory and is turning into a strategic issue for the local actors in charge of territorial management. Although the challenges in terms of attractiveness are not the same for all territories since they have their own specificities, it should be noted that the trends are evolving towards taking into account more and more the needs and expectations of the inhabitants. Balanced attractiveness is thus at the heart of territorial development strategy and is becoming the new leitmotif of territorial marketing initiatives.

While attractiveness was initially considered to be a key competence of the metropolitan level, the multiplication of approaches and the development of a new marketing strategy have made it more difficult for the metropolitan level to take on this responsibility, the multiplication of approaches and the development of territorial brands in all French territories in France prove the contrary. Currently in full expansion, the departmental and regional attractiveness agencies also demonstrate the interest in this subject, whatever the level. the given level.

Through the collective approach, the attractiveness project takes shape. Indeed, since this is a subject that sectors and several actors in a territory, the objective is to bring together these driving forces forces to promote the success of the project. But how can we guarantee that the mobilization and commitment will last over time ? The question of governance then arises.

The purpose of this dissertation is to analyze the role of shared governance in the implementation of a of the strategic process of a "balanced" attractiveness. The interest is to to identify the brakes and levers of this type of governance model.

Based on the study of the singular case of the Très-Beaujolais territorial brand, we have built our research methodology through a qualitative method. In order to open up our reflection and to support our remarks, we have also solicited professionals who are experts in experts in the field of attractiveness and from different territories.

The literature review and the collection of field data allowed us to identify recommendations.

Keywords : attractiveness, strategy, place marketing, governance