



Marketing territorial :

La collectivité territoriale deviendrait-elle un produit et l'attractivité son argumentaire de vente ?

ALMON Michaël

Directeur de mémoire : Christian SOLEIL

| | |
|--|-----------|
| Avant-propos..... | 4 |
| Introduction..... | 5 |
| Première partie : la notion de territoire..... | 7 |
| Chapitre 1 : Définition des collectivités territoriales..... | 8 |
| a) Principe de libre administration..... | 8 |
| b) Les collectivités territoriales à statut particulier..... | 9 |
| Chapitre 2 : Les projets, bienfaiteurs du territoire..... | 11 |
| a) Comment se détermine un territoire ?..... | 12 |
| b) Le territoire, un espace organisé..... | 13 |
| c) Le territoire, un espace idéalisé..... | 13 |
| d) Le territoire de projet..... | 14 |
| Deuxième partie : le Marketing Territorial et ses domaines d'intervention...17 | |
| Chapitre 1 : La transposition des concepts marketing au cadre de l'action territoriale..... | 18 |
| a) L'approche marketing quelques notions..... | 19 |
| b) Mise en place d'une démarche de marketing territorial..... | 21 |
| c) La communication dans une stratégie de marketing territorial..... | 22 |
| Chapitre 2 : Identités visuelles, comment les collectivités marquent leur différence ?..... | 25 |
| a) La ville participe à l'identité d'un territoire..... | 25 |
| b) Etapes de création de l'identité visuelle..... | 27 |
| c) Le choix du nom : quelles stratégies pour créer un nom ?..... | 30 |
| d) L'importance du logo..... | 32 |
| e) Le territoire comme une marque ?..... | 33 |
| f) exemple d'une commune..... | 38 |
| Chapitre 3 : Comment « vendre » un territoire ?..... | 40 |
| a) Les facteurs d'attractivité du territoire..... | 40 |
| b) La stratégie d'attractivité..... | 48 |
| c) La mesure de l'attractivité..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| Troisième partie : De la théorie à la pratique..... | 55 |
| a) Marketing territorial et implantation des entreprises..... | 56 |
| ▪ Mise en place du projet OPERA..... | 56 |
| ▪ Attractivité du territoire et entreprise : la Poste..... | 58 |
| b) Marketing territorial et tourisme..... | 60 |
| ▪ Tourisme et marketing d'attractivité : CDT de la Saône et Loire..... | 60 |
| ▪ Tourisme et marketing d'attractivité : Dijon..... | 62 |
| ▪ Attractivité dans une communauté de communes : CC de Saint-Marcellin..... | 63 |
| c) Enquête sur l'attractivité des villes en Europe..... | 65 |
| ▪ Résultat de l'enquête..... | 66 |
| ▪ Extrait de classements..... | 71 |
| Conclusion..... | 73 |
| Annexes..... | 75 |
| Bibliographie..... | 96 |

Avant propos

Comme tout organisme vivant, un territoire doit se développer pour ne pas s'étioler, évoluer pour survivre dans un contexte de plus en plus concurrentiel à tous les échelons que ce soit au niveau de l'agglomération (entre les territoires périphériques), de la région (entre les principales aires urbaines), du pays voire de l'Europe.

Aucun ne peut aujourd'hui se contenter de vivre sur ses acquis. Il ne suffit plus d'avoir des atouts, souvent les mêmes d'ailleurs (climat, déserte autoroutière, ferroviaire et aérienne, patrimoine historique, main d'œuvre qualifiée...). Il faut faire la différence !

Il s'agit pour chacun d'attirer (et de retenir) des entreprises, créer de la richesse et des emplois, fixer localement les forces vives du territoire.

Cependant, si la ville était à vendre et si le territoire était une marchandise... Quels seraient alors les objectifs et les modalités du marketing territorial ? Quel rôle jouerait la communication dans une politique de développement local ?

INTRODUCTION

Aujourd'hui la communication territoriale est appelée à faire face en permanence à de nouveaux défis. Ils portent le nom de citoyenneté, de développement économique ou durable, d'intercommunalité.

De plus en plus, les thèmes sécuritaires investissent le débat local, l'urbanisme génère des notions barbares (SCOT, PLU,...) et les nouvelles technologies (NTIC, ...) occupent une place incontestée.

Le territoire devient un lieu qui se doit d'être attractif : attractif pour le touriste, attractif pour la famille, attractif pour les entreprises. Des politiques d'accueil sont mises en place, mais pour cela la ville, le territoire ou le « pays » doivent se vendre.

Dans ce contexte, la collectivité territoriale deviendrait-elle alors un produit et l'attractivité son argumentaire de vente ?

Les territoires ont toujours été des marques ! Dans les années 70, le terme de « marque territoriale » n'existait pas, mais le territoire "USA" était une vraie marque de rêve. La différence, c'est de l'admettre et d'en tenir compte.

Le marketing territorial est un outil (complexe et indispensable) pour définir les forces et les faiblesses du territoire, et de pouvoir mettre en place

les moyens d'atteindre des objectifs définis, internes ou externes au territoire.

Ce mémoire qui a pour thème : le Marketing Territorial, s'appuie sur des faits concrets avec des « réalités de terrain ». En effet, les nombreux témoignages que j'ai pu récolté tout au long de mon étude, s'éloignent nettement de la dimension théorique que l'on donne au marketing territorial.

De ce fait, ce mémoire n'est pas linéaire, bien au contraire il s'ouvre sur plusieurs réflexions qui amènent à de nombreuses remises en question : des changements, des évolutions, la jeune histoire du marketing territorial en a connu et cela continuera encore.

Afin de mieux cerner le marketing des territoires et leur attractivité, nous verrons en détail : l'identité du territoire, la transposition du concept marketing au cadre de l'action territoriale, puis quelques applications pratiques.



Première partie : la notion de territoire

Chapitre 1 : Définition des collectivités territoriales

- a) Principe de libre administration
- b) Les collectivités territoriales à statut particulier

Chapitre 2 : Les projets, bienfaiteurs du territoire

- a) Comment se détermine un territoire ?
- b) Le territoire, un espace organisé
- c) Le territoire, un espace idéalisé
- d) Le territoire de projet

Première partie : la notion de territoire

Chapitre 1 : Définition des collectivités territoriales

La France est découpée en diverses circonscriptions administratives qui n'ont pas toutes la même importance : la commune, le canton, l'arrondissement, le département, la région et l'État. Les collectivités territoriales de la République sont, aux termes de l'article 72 de la Constitution du 4 octobre 1958, « les communes, les départements, les territoires d'outre-mer ». Une quatrième catégorie de collectivité a été créée par la loi, telle que prévue par le même article : la région.

a) Principe de libre administration

Elles « s'administrent librement par des conseils élus et dans les conditions prévues par la loi ». Ainsi, les collectivités territoriales se définissent comme des organes dotés de la personnalité morale et d'une autonomie

administrative et financière, dont les membres du conseil sont élus et disposent d'un pouvoir de décision sur les affaires locales.

Les collectivités en chiffres

- 36 861 communes en France dont 36 560 en métropole et, en outre-mer : 114 dans les DOM, 80 dans les TOM, 19 dans les collectivités à statut particulier.
- 26 régions dont quatre dans les DOM-TOM.
- 96 départements métropolitains auxquels s'ajoutent quatre départements d'outre-mer et deux collectivités à statut particulier.

Ces mêmes collectivités sont divisées en :

- 339 arrondissements (DOM compris), soit entre deux et trois par département ;
- 3 995 cantons, soit une moyenne de 39 par département. Chaque département compte en moyenne 383 communes sur son territoire.

b) Les collectivités territoriales à statut particulier

Il existe des exceptions au schéma général d'organisation des collectivités territoriales :

- les départements d'outre-mer (DOM) : Réunion, Guyane, Martinique, Guadeloupe. Ils connaissent des « mesures d'adaptation » justifiées par leur situation géographique. Chaque DOM comprend un conseil général et un conseil régional. Leurs compétences sont définies par la loi n° 84-747 du 2 août 1984.

— les « collectivités territoriales » non départementales : l'île de Mayotte encadrée par la loi du 24 décembre 1976, les îles de Saint-Pierre-et-Miquelon (loi no 85-595 du 11 juin 1985) ;

— les territoires d'outre-mer (TOM) prévus à l'article 72 de la Constitution avec une « organisation particulière » prévoyant un statut législatif pour chaque TOM : Terres australes et antarctiques françaises, Wallis-et-Futuna, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française ;

— le régime spécifique des villes de Paris, Marseille et Lyon (article L. 2511-1 et s. du CGCT). Paris est une ville et un département ; chacune des trois villes a un régime spécial avec un conseil et un maire d'arrondissement ;

— les régions à statut particulier : la région parisienne succède à une organisation complexe reposant sur une région et un district ; la région Corse.

Chapitre 2 : Les projets, bienfaiteurs du territoire

Au-delà des catégorisations administratives et géographiques, apparaissent de nouvelles définitions du territoire (pays, agglomération, communauté de communes...). On parle désormais de plus en plus « d'espaces de sens » se dessinant autour de « projets ».

Environ 520 territoires de projets potentiels ont été définis par la loi : 340 pays, 154 agglomérations, mais aussi des parcs naturels régionaux et des réseaux de ville.

28 000 communes, soit près de 60 % de la population, sont concernées. L'enjeu dès lors est d'établir de véritables synergies dans ces nouveaux territoires en construction.

Les différents décalages qui peuvent apparaître entre territoire institutionnel et territoire de vie soulèvent deux interrogations pour les communicants publics : comment gérer cette situation nouvelle ? Comment se positionner respectivement les uns par rapport aux autres ?

Il semble tout d'abord primordial de pouvoir acquérir des connaissances précises sur l'histoire de l'évolution d'un territoire avant d'établir une communication et une stratégie marketing le concernant.

En effet, tous les communicants publics sont amenés à se positionner sur cette question. De plus, la communication territoriale s'inscrit dans une logique de partenariat où l'interconnaissance de l'ensemble des décideurs territoriaux reste capitale.

a) Comment se détermine un territoire ?

Au début des années 90, la mondialisation, le développement des réseaux, la baisse de pouvoir des Etats nations et la fin des « blocs » ont pu nous faire croire à la fin des territoires. Mais, la fin de cette même décennie a marqué au contraire le retour en force des territoires, avec un réveil des identités locales, des conflits territoriaux et une diversification des espaces.

Le territoire ne se réduit pas simplement à l'espace. Il est une entité plus complexe qui renvoie à plusieurs dimensions. Le territoire est un construit collectif, une organisation économique, sociale et culturelle. Il est une projection de cette organisation, qui correspond à une certaine vision du monde. Enfin, il est une reconnaissance de cette organisation, avec ses problèmes et ses atouts, avec une prise en main de ses caractéristiques territoriales.

Ces trois visions renvoient certes à une évolution historique, mais c'est cet ensemble qui reflète la réalité.

b) Le territoire, un espace organisé

Un des enjeux pour l'humanité a toujours été de découvrir puis de représenter le territoire : peintures, sculptures, cartes... Il existe une liaison entre ces représentations du territoire et les mesures politiques mises en place pour accompagner le développement.

Une organisation physique et technique du territoire se développe avec le lancement de travaux et la création de réseaux (corps des Mines, Ponts des chaussées, chemins de fer, routes). Le territoire s'ouvre et se structure.

Au 19^{ème} siècle, en France, le développement de l'industrie révèle des déséquilibres, la richesse se concentre au nord-est (lignes Saint-Malo / Genève et Le Havre / Marseille).

Les premières expériences d'aménagement du territoire visent ainsi à favoriser le développement économique.

c) Le territoire un espace idéalisé

Le territoire est vu comme un projet national. On passe d'une politique locale de proximité à une politique de conscience nationale.

Après la seconde guerre mondiale, on assiste à une révélation des inégalités et à leur représentation (création de l'INSEE dont les études participent à cette prise de conscience).

Les territoires ne sont pas homogènes et les disparités doivent être réduites. Les problèmes ne vont pas être traités au cas par cas mais dans une vision globale du territoire national.

Les politiques d'aménagement vont alors correspondre à un certain idéal du territoire et de la société.

Les principaux idéaux moteurs sont alors :

- La peur du vide et la question démographique. La France a toujours fait un complexe de sa faible densité démographique en la considérant comme un handicap;
- La ville « monstrueuse » et la croissance urbaine, il faut diminuer le poids de la capitale ;
- La cohésion sociale.

Ses idéaux reposent sur des mythes fondateurs : la nostalgie du rurale et la peur de la ville.

d) Le territoire de projet

Approche institutionnelle du territoire

Le territoire Français, de par son histoire, est défini, limité, organisé et administré par une division complexe de collectivités territoriales : communes, intercommunalités, conseils généraux et régionaux.

Chaque institution exerce ses compétences sur une zone géographique définie; mais les territoires se mêlent, et se coupent, créant parfois concurrence politique et difficultés de lisibilité.

La loi Pasqua-Hoeffel votée en 1995, complétée par la loi Voynet en 1999, modifie radicalement cette approche institutionnelle en introduisant la notion de « territoire de projet. »

Cette orientation, relativement récente, propose d'inscrire le territoire dans un projet global et un programme d'action qui lui est propre.

Les collectivités territoriales et les acteurs de la société civile sont ainsi invités à ce jour et de manière contractuelle dans des conseils de développements qui piloteront le projet.

Malgré la complexité de l'administration territoriale en France, avec la multiplication des institutions compétentes et l'arrivée de l'intercommunalité, les territoires de projets connaissent un engouement remarquable. Il s'agit d'un mouvement aussi fort que disparate.

Fort puisqu'il couvre les trois quarts du territoire français et 60 % de la population.

Disparate puisqu'il se dessine sur des espaces urbains et ruraux, construits ou peu construits, à faible ou à fort potentiel de développement, puisqu'il engage des élus aux mandats, aux statuts et aux compétences différentes, puisque les acteurs sociaux, économiques, associatifs sont impliqués dans l'ensemble du projet.

L'objet du projet lui-même n'est pas simple. Il se doit d'être global et cohérent. Il ne peut se faire sans une base de partenariat forte, mobilisant le maximum d'acteurs potentiels.

Ses objectifs sont :

- Développer la cohésion sociale, voire réduire les inégalités ;
- Développer l'économie sur le territoire pour accroître le PIB ;
- Appliquer les principes de développement durable.

Des enjeux simples mais qui se heurtent à la complexité des institutions, à des échelles de temps mal maîtrisées et à des effets difficilement mesurables. La question de la concurrence entre les différentes collectivités locales mérite aussi d'être posée.

Pour que le projet de territoire s'accomplisse, la mobilisation complète de l'ensemble des acteurs privés et publics est absolument nécessaire.

Elle est condition sine qua non de la réussite du projet puisqu'elle en est la spécificité.

➤ Deuxième partie : le Marketing Territorial et ses domaines d'intervention

Chapitre 1 : La transposition des concepts marketing au cadre de l'action territoriale

- a) L'approche marketing quelques notions
- b) Mise en place d'une démarche de marketing territorial
- c) La communication dans une stratégie de marketing territorial

Chapitre 2 : Identités visuelles, comment les collectivités marquent leur différence ?

- a) La ville participe à l'identité d'un territoire
- b) Etapes de création de l'identité visuelle
- c) Le choix du nom : quelles stratégies pour créer un nom ?
- d) L'importance du logo
- e) Le territoire comme une marque ?
- f) exemple d'une commune

Chapitre 3 : Comment « vendre » un territoire ?

- d) Les facteurs d'attractivité du territoire
- e) La stratégie d'attractivité
- f) La mesure de l'attractivité

Deuxième partie : le marketing territorial et ses domaines d'intervention^{2 2}

Chapitre 1 : La transposition des concepts marketing au cadre de l'action territoriale

Le marketing est la coordination des variables de l'entreprise (les fonctions de recherche, de vente...) de façon à optimiser l'offre pour maximiser son profit et optimiser la satisfaction de ses clients.

Partant de cette définition, le marketing territorial est la coordination des fonctions du territoire qui peuvent œuvrer en faveur du développement économique et social et de l'attraction d'investisseurs et d'habitants nouveaux.

La concurrence, la bagarre entre territoires pour attirer des entreprises se fait jour provoquant le recours aux techniques de la publicité et donnant naissance à ce concept de marketing territorial.

a) L'approche marketing quelques notions

Dans le marketing, le client est au centre des préoccupations de l'entreprise. La question est la suivante : qu'apporte le marketing au monde des collectivités territoriales ?

Dans le passage du marketing privé au marketing dans la communication publique les "produits" changent, mais la démarche et les objectifs restent à quelques détails près les mêmes (on verra les nuances ci-après) : on vend quelque chose, on essaie de faire adhérer, on transmet un message, qu'il soit marchand ou non.

Un service aussi ça se "vend"... Certes, on ne parlera pas de client mais d'usagers, mais dans tous les cas, c'est cet acteur qui doit toujours se trouver au cœur du dispositif.

L'important est de détecter les besoins afin d'identifier la demande : l'objectif et de transformer ce besoin en désir. Les développements actuels des approches marketing nous invitent à affiner la relation au client dans une perspective "one to one" : une relation complètement personnalisée, adaptée à chaque individu.

Le succès d'une communication passe par la prise en compte d'une multitude de variables : le coût d'une action de communication, le marché dans lequel cette action va être mise en œuvre... Ces facteurs externes doivent être associés à une analyse très pointue du comportement du consommateur en prenant en compte des éléments à la fois d'ordres psychologique, socio-démographique, environnemental, situationnel...

La question qui devrait être le point de départ de toute communication concerne donc les "clients" : qui sont-ils ? Si cette question semble relever de l'évidence, les moyens mis en œuvre pour se la poser restent souvent peu opérationnels.

Il existe pourtant des outils empruntés aux techniques du marketing qui permettent une identification la plus fine. L'utilisation de fichiers, de "mégabases" permet une approche encore plus personnalisée du prospect : plus on le connaît, plus on peut adapter son message. Le message que l'on cherche à faire passer, quant à lui, doit être encore plus proche de l'utilisateur et inscrit dans une stratégie qui repose sur trois questions piliers :

- Pour faire quoi ?
- Pourquoi le faire ?
- Comment le faire ?

Il est possible de résumer ce message en quelques mots dans une formule simple : "Parlez-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse". Il est important de se poser les bonnes questions dès le départ et on constate que beaucoup utilisent les techniques de marketing sans penser à la stratégie, alors que cette notion est primordiale dans toute action.

Cependant peut-on vendre un territoire comme on vend un produit ?

Le marketing territorial n'est pas un marketing de grande consommation, c'est un marketing sociétale. Il essaie de vendre un territoire et ses opportunités pour servir son besoin sur le long terme dans une perspective d'intérêt général.

Si le principe du marketing est transposable au territoire, les méthodes à mettre en oeuvre ne sont pas les mêmes : les techniques basiques de vente, mesurables par l'augmentation d'un chiffre d'affaires, ne sont pas applicables au territoire. En ce sens, l'évaluation du marketing territorial est plus compliquée puisqu'elle se fait sur des taux de satisfaction, le nombre d'entreprises nouvelles qui viennent s'implanter, les résultats électoraux...

b) Mise en place d'une démarche de marketing territorial

la condition initiale pour mettre en place une démarche de marketing territorial est de constituer une direction stratégique du territoire, qui doit être composé certes de la collectivité territoriale mais aussi de tous les acteurs du territoire : entreprise, syndicats, patronat, universités, entreprises publiques, journalistes...

Les exemples les plus aboutis dans la constitution de ces « comités stratégiques de territoire » sont selon moi les villes de Barcelone en Espagne et Lyon. Cependant, les agglomérations me paraissent les plus légitimes à conduire des politiques de marketing territorial (et, dans une moindre mesure, les régions pour favoriser le tourisme et rééquilibrer les zones rurales).

Le rôle du comité stratégique de territoire est d'élaborer le plan stratégique du territoire (qui est distinct du projet de la collectivité locale).

Première étape : identifier son environnement concurrentiel et son marché. Le comité stratégique de développement effectue ensuite un diagnostic de ce qu'est à ce jour le territoire et de ce qu'il veut être dans 20 ans (diagnostic prospectif).

Seulement ensuite pour être bâti le projet du territoire, axé sur deux ou trois axes prioritaires de développement est organisé selon un plan de mise en oeuvre et de financement.

Il est utile de rappeler ici que sans leadership, la gouvernance ne fonctionne pas, les territoires ont besoin d'un maire, d'un élu charismatique qui sache prendre les décisions.

En termes d'outils pour la mise en oeuvre de leur démarche de marketing territorial, les comités stratégiques de territoire peuvent ensuite s'appuyer sur les agences de développement économique, qui sont des outils extrêmement puissants de développement économique.

Leur atout ? Une indépendance politique, une évaluation sur les résultats, un fonctionnement selon des logiques managériales, un pilotage par des hommes d'entreprise.

c) La communication dans une stratégie de marketing territorial

En matière de stratégie de communication, l'important « c'est de ne vendre que ce que l'on a » précise Bertrand Delanoë, Maire de Paris et spécialiste en communication. Les agences de conseil en communication ou les créatifs pourront vous donner l'image que vous voulez, mais ils ne pourront jamais vous en inventer une.

Pour Hervé Naillon et Elisabeth Pastore-Reiss¹ être soi-même et être sincère sont les meilleurs principes pour créer une « marque », c'est à dire un subtil mélange entre un univers fait d'images et de réalités.

Le marketing territorial des collectivités locales s'est abord attaché à attirer de nouvelles entreprises sur le territoire.

L'Etat, pendant de nombreuses années a même largement encouragé ce phénomène grâce notamment au FNADT².

La principale communication consistait alors à faire parler un chef d'entreprise dans une plaquette de promotion. Puis vînt le temps de la valorisation de l'existant du territoire. Les collectivités locales prenant alors conscience qu'il devenait urgent de protéger les entreprises déjà présentes sur leur territoire avant d'aller à la recherche d'entreprises implantées ailleurs.

Aujourd'hui, une fois le positionnement défini, les territoires élaborent une communication externe adaptée à leur cible. A noter que le message ne doit pas être une apparence. Si tel est le cas, le territoire se risque non seulement à un départ des entreprises séduites mais aussi à une détérioration de son image de marque.

Les supports de communication sont variés : affichage, presse, films publicitaires, vidéos, brochures, Internet.

¹ Auteurs de l'ouvrage : le marketing éthique : les sens du commerce

² Fond National d'Aménagement et de Développement du Territoire

Pour stimuler l'implantation d'une entreprise, la communication n'est pas une fin en soi. Elle doit être relayée par le service de développement économique auprès duquel l'investisseur intéressé s'adressera ensuite.

Aussi, pour être efficace, une campagne de communication doit :

- Présenter les qualités du territoire adaptées à la cible ;
- Annoncer clairement les coordonnées du relais qui prendra en charge la demande.

Le produit « région » est une prestation complexe. Pour l'investisseur, c'est une offre difficilement identifiable. Il faut donc non seulement communiquer sur l'offre mais également faciliter son évaluation en insistant par exemple sur l'expérience des investisseurs déjà implantés. Ceux-ci peuvent être qualifiés d' « ambassadeurs ». Il ne faut surtout pas les négliger car ils peuvent être vecteurs de promotion du territoire auprès de leurs clients, fournisseurs...

Par ailleurs, les relations presse sont fortement utilisées (surtout dans la presse économique). Par le biais de communiqués, dossiers voire conférences de presse, les territoires informent sur leurs actions, leurs résultats économiques, etc..., dans le but d'attirer l'attention des investisseurs.

Le marketing territorial relève aujourd'hui d'une véritable stratégie basée sur la recherche d'une personnalité ou d'un concept de territoire, ancrée dans son histoire, qui tienne compte de sa culture, de ses atouts spécifiques et qui puisse servir de base au développement d'activités nouvelles...

Chapitre 2 : Identité visuelle, comment les collectivités marquent leur différence ?

L'identité d'une ville, d'un territoire ne peut se réduire à son seul logo. Le design graphique en ouvrant perspectives, problématiques et réflexions autour du signe et du discours permet d'élargir le propos.

Le changement d'échelle et d'organisation des villes, les évolutions du lien social au territoire, le rôle de l'image dans notre société ont modifié les enjeux de la représentation d'une ville et rendue difficile sa perception.

Dans cette partie, nous verrons que le simple cadre de l'identité d'un territoire participe à sa définition. La ville est devenue un niveau-clé de l'organisation territoriale et sociale.

a) La ville participe à l'identité d'un territoire

Ses rues, ses bâtiments, ses monuments, sa population constituent pour la ville une première identité.

L'identité visuelle doit être pensée par rapport à cette première identité qui existe.

Une identité visuelle est en quelque sorte la photo sur la carte d'identité. Autant dire qu'elle soit présentable, qu'elle ne trahisse pas l'institution. Elle doit être faite en conscience et en cohérence avec l'identité d'un territoire.

Cette identité peut être visuelle, architecturale, historique, patrimoniale, ou événementielle (ex : Cannes et son festival).

Quand on a une identité visuelle, on a des choses à transmettre, on a un discours sur ce que l'on veut transmettre qui peut être, dans le cadre d'un territoire (ville ou département), un discours politique. Il ne faut pas perdre de vue non plus que le discours que l'on peut tenir s'adresse à des gens. Il doit être adapté selon que l'on s'adresse aux habitants de la ville, aux gens qui viennent y travailler, à ceux qui y viennent en vacances. Le discours ne sera pas perçu de la même façon dans ces différents cas.

On peut ajouter que l'identité d'un territoire n'est pas perçue de la même façon si l'on y habite ou non. Tout travail sur l'image ou l'identité d'une ville, d'une institution ou d'un territoire doit prendre en compte cette double dimension.

Il faut donc imaginer la manière dont le territoire est perçu à l'intérieur de celui-ci ou à l'extérieur. Il faut que la même identité puisse représenter ce territoire alors qu'elle est à deux endroits totalement différents.

C'est une difficulté qui intervient lorsque l'on travaille sur l'identité d'un territoire. Il n'est pas évident de trouver des réponses satisfaisantes. Tout ne peut être résolu par le travail ou l'intervention d'une agence extérieure, la question est de savoir ce que l'identité deviendra à l'usage.

L'identité est quelque chose qui se construit. Elle ne se construit pas en six mois. Créer une identité, c'est prendre en compte de nombreux éléments, faire un travail sur l'histoire, le patrimoine, la construction d'un territoire et imaginer comment l'image que l'on cherche à construire va être comprise, déclinée dans l'avenir.

Un des problèmes posés aujourd'hui à toutes les collectivités, est celui d'avoir une direction artistique permanente pendant un certain nombre d'années. L'esprit global artistique d'une identité doit pouvoir être maintenu globalement pendant minimum 5 ans.

b) Étapes de création de l'identité visuelle

La création d'une identité visuelle nécessite un travail de réflexion préliminaire portant sur l'image de la collectivité et sur son environnement.

Il s'agit, dans un premier temps, d'analyser le positionnement de la collectivité (histoire, activités, organisation, évolutions prévisibles et souhaitées) et de son environnement (ses publics, ses partenaires...).

Cette analyse faite, il convient de réaliser un audit de l'identité visuelle existante et d'inventorier l'ensemble des supports de communication concernés par cette refonte (papeterie, véhicules, produits...).

Troisième étape : appréhender la perception de l'image de la collectivité auprès de ses publics, interne et externe.

L'état des lieux se présente sous la forme d'un document de travail contenant les premières recommandations formulées par l'agence.

Phase créative

Elle s'appuie sur deux documents de travail : le diagnostic à l'instant énoncé et le cahier des charges, rédigé par la collectivité, détaillant les objectifs poursuivis par l'institution mais également les contraintes.

Le cahier des charges

C'est un document de travail indispensable : véritable document de référence pour tous les responsables impliqués dans ce projet, mais également document de dialogue entre la collectivité et son agence.

Il définit le projet et les conditions de sa gestion. Chaque acteur a ainsi connaissance des règles du jeu qui s'imposent à lui et peut donc agir en conséquence. Un cahier des charges bien pensé permet de gagner un temps considérable en évitant de s'engager dans de mauvaises directions créatives.

Une bonne réflexion en interne est nécessaire pour la rédaction du cahier des charges. La collectivité doit avoir les idées claires sur ses intentions et ses possibilités car les créatifs de l'agence s'appuient sur ce document pour formuler leurs propositions. Le cahier des charges détaille donc tous les éléments à prendre en compte pour mener à bien le projet.

Document évolutif

Il ne faut pas concevoir le cahier des charges comme un document de travail figé une fois sa rédaction validée en interne, mais plutôt comme un

document évolutif qui peut s'enrichir des premières réflexions des créatifs de l'agence.

C'est pourquoi la collectivité, tout en restant maîtresse de ses choix et de la formulation de ses attentes, peut avoir intérêt à associer les créatifs à la finalisation de ce document (si toutefois aucune procédure d'appel d'offres ne l'interdit).

Pistes proposées par l'agence

Une fois le cahier des charges défini, il convient de laisser une période de travail suffisamment longue à l'agence pour explorer toutes les directions possibles. Plusieurs pistes sont alors évoquées par l'agence et présentées à la collectivité sous forme de « roughs », c'est-à-dire de croquis non aboutis.

Finalisation du projet

Puis, la collectivité et l'agence de design, d'un commun accord, décident de développer sommairement deux ou trois de ces pistes, les plus pertinentes, afin de les tester en situation réelle sur différents supports (matériaux et tailles différentes). À la suite de quoi, un des projets est retenu par la collectivité pour être finalisé sous tous ses aspects par l'agence : graphisme, typographie, couleurs, selon les supports.

Applications

La réalisation de toutes les applications de l'identité visuelle nécessite une connaissance parfaite de l'ensemble des techniques de production. Cet exercice consiste à appliquer l'identité visuelle sur tous les supports répertoriés au préalable : papeterie, signalétique, véhicules, vêtements, intranet, site Internet...

Réalisation du guide des normes

L'agence réalise et remet à la collectivité plusieurs exemplaires de la charte graphique (ou guide des normes) qui recense les conditions et les formes d'application de la nouvelle identité visuelle.

À noter que la refonte totale de l'identité visuelle ne s'impose pas toujours. Parfois, le diagnostic effectué au cours de la première étape conclut au simple rajeunissement du logo ou au rafraîchissement de la charte graphique, souhaitée plus cohérente et moderne, à partir d'un logo existant.

c) Le choix du nom : quelles stratégies pour créer un nom

Un nom porteur est un nom qui accroche, qui évoque, qui communique. Son sens n'est pas trop décalé des objectifs espérés. Un des axes les plus utilisés et peut être le plus simple : évoquer l'essence positive du produit ou service (la texture, la saveur, la notion de solidarité, de progrès, d'innovation...).

Un nom doit être phonique: trois syllabes au maximum. Au-delà, le nom disparaît au profit d'initiales, ou des trois premières syllabes.

Le succès d'un nom est en grande partie intuitif, novateur et lié à un regard ou une écoute subjective : il visualise des images, il évoque des sensations. Il est universel dans son langage, il évoque un état.

On retrouve dans le choix des noms des nouvelles communautés de communes ou d'agglomérations, toute la complexité de la démarche et les enjeux fédérateurs. Certains noms vont être attractifs et d'autres pas ! Quel nom

choisir ? Celui qui fédère les habitants et usagers autour d'un nom qu'ils ont eux-mêmes créé et choisi (démarche ascendante) ? Celui qui est proposé par les élus (démarche descendante) ? Doit-il être porteur d'une identité géographique, culturelle, morale ? La complexité de la démarche se retrouve dans les allers - retours entre les usagers et les élus (concertation, participation...).

Au bout du compte, la plupart des nouveaux noms choisis vont se ressembler, quelle que soit la méthode envisagée : concertation des usagers, collectif créateur d'élus ou technicien des collectivités, cabinet de consultant !

Enfin, l'un des premiers éléments qui fondent et affirment une identité c'est le nom. C'est une importance qui n'échappe pas à l'art de communiquer et se traduit, pour les collectivités non seulement par le nom lui-même, élément de l'image d'un territoire mais aussi par l'identité visuelle, le logo voire la création d'une marque.

Certaines collectivités ont, dans les deux dernières décennies, changé de nom. Quelques exemples sont très connus. Le conseil général des Côtes-du-Nord dont une part du développement découle du tourisme, avait déterminé, que son nom était trop connoté de vent et de froidure pour attirer des touristes. Le 8 mars 1990, les Côtes-du-Nord sont donc devenues Côtes d'Armor renforçant du même coup l'identité bretonne du département.

Avec le même type de motif lié à l'image, Châlons-sur-Marne est devenu Châlons-en-Champagne, un nom à la fois identitaire et moteur sur le plan économique.

d) L'importance du logo

Le nom est indissociable de sa représentation graphique et donc du logo qui le fait vivre, le logo, comme le nom, exprime une personnalité, une identité.

Il fait exister ce qu'il représente, et revêt une grande importance en termes d'image.

Le logo est la première manifestation extérieure du nom qu'il stigmatise. Il doit aussi répondre à la nécessité de se distinguer et faire preuve d'originalité.

Aujourd'hui, le logo, à la fois carte de visite et signature, est devenu un identifiant pratiquement nécessaire. Signe fort, le logo doit évoquer le caractère du territoire (son histoire et son dynamisme) ainsi que celui de l'institution et les traduire à travers différents langages : les couleurs, les formes, les lettres et les chiffres.

Un logo ne peut pas tout dire. Mais il doit éviter d'être interchangeable et permettre une identification immédiate.

Sa conception doit être le fruit d'une démarche rigoureuse. Une fois le logo choisi, il est impératif d'éditer une charte graphique qui impose l'ensemble des déclinaisons en noir et blanc et en couleurs sur différents supports (papeterie, véhicules, vêtements, publications, écrans, etc.) et d'en suivre l'application dans le temps.

Au-delà de ces étapes éditoriales, une collectivité doit se préoccuper de l'accord des habitants et des acteurs du territoire comme du personnel de l'institution elle-même.

Il s'agit donc de prévoir des temps de consultation (en faisant réagir des groupes sur les roughs par exemple) et des temps d'appropriation (campagne et événement de lancement).

e) Le territoire comme une marque ?

Il est difficile de parler de l'institution sans évoquer le territoire et sans communiquer: auprès des habitants, sur leurs préoccupations et sur un projet collectif. On ne communique pas également sur un territoire sans présenter l'institution. Impossible par exemple de communiquer vers l'extérieur sans communiquer sur le territoire. Il est donc toujours dangereux de séparer communication interne et communication externe.

Des structures différentes s'adressent globalement aux mêmes publics. Il faut donc qu'il y ait une forte cohérence à propos de la présentation d'un projet du territoire. La communication du territoire et celle de l'institution doivent être identiques.

Une cohérence peut également exister entre une marque commerciale et une marque de territoire. La logique de marque de territoire n'est pas si différente de celle d'une marque commerciale. C'est en ce sens qu'il peut être utile de créer une marque.

1) la marque, un sujet polémique

La marque de territoire est un sujet très controversé chez les communicants publics, certains affirment que le territoire ne peut être considéré au sens propre du terme comme une marque. Il y a trop de vecteurs qui ne sont pas maîtrisables et beaucoup de choses qui peuvent échapper à l'institution.

Dans une collectivité, on travaille avec des élus ; le post-test de la stratégie de communication ne concerne pas une augmentation d'achats. On traite aussi avec des habitants qui ne sont pas des éléments grégaires mais qui bougent.

On peut noter également ces différences entre la notion de marque et celle de territoire :

- La marque cherche à se créer un territoire, une histoire.
- Le territoire, lui, a déjà une histoire, une identité et cherche à utiliser les bons outils pour rendre l'identité d'un territoire plus visible.

Cependant, on peut considérer le territoire comme une marque sur le point de l'identité visuelle à travers un logo, un symbole, un signe de reconnaissance ; une expression typographique forte, des codes couleurs propres et iconographie propre.

Le rapprochement entre l'action des entreprises et celle d'un territoire est possible car un territoire peut axer sa stratégie de communication sur la différenciation, grâce à son projet et à ses valeurs.

On peut aussi ajouter que la dimension politique du territoire n'est pas réellement un obstacle dans le sens où le verdict final n'est guère différent de celui d'une marque.

En effet :

- le post-test de la communication publique n'est absolument pas l'augmentation du chiffre d'affaire, bien entendu, ni l'élection, car les élections régionales ou communales ne se jouent pas au niveau local, mais suivent des logiques et des enjeux nationaux ;
- l'avis des citoyens sur les différentes campagnes de communication n'a pas de conséquence politique directe.

Enfin, il ne faut pas minorer la marque dans la stratégie de communication des territoires. Le territoire peut tout à fait devenir une marque commerciale, quand il s'agit de tourisme, par exemple.

Des événements peuvent ainsi nourrir et conforter la notion de marque pour un territoire (ex : la candidature des Jeux Olympiques pour Paris ou la capitale européenne de la culture 2004 pour Lille).

2) La marque territoriale, une responsabilité des institutions régionales

Si les entreprises expriment des attentes fortes en communication émergeant des collectivités, c'est parce qu'elles les jugent porteuses voire dépositaires de la marque territoriale.

On pourrait dire que c'est une responsabilité de l'institution régionale de communiquer sur le territoire, car elle est le premier acteur de cette

communication. Bien qu'on considère que peu d'acteurs économiques communiquent sur le territoire, l'élaboration d'une marque territoriale jouant à la fois sur la culture et l'économie apparaît indispensable.

Mais quels éléments sont à mettre en avant ?

Formation de l'image d'une région : attention danger !

Il est évident que l'image d'une région peut aussi bien attirer la population ou au contraire la repousser. Pour éviter cet effet indésirable, le catalogage des points forts de la région est à éviter.

Certains territoires peuvent en effet payer cher cette mise en avant excessive d'atouts divers qui, plutôt que de participer à la promotion d'une région, conduit à éloigner la population de celle-ci.

C'est aussi le cas de territoires trop touristiques comme l'Aquitaine ou la Bretagne qui ne parviennent pas à communiquer sur autre chose que le bassin ou le littoral.

Une autre erreur serait de tomber dans une logique compensatoire, comme cela a pu être le cas pour ces nombreux territoires en difficulté qui consiste à tenir le discours suivant : « si vous venez chez nous, vous serez dans le vert ».

L'utilisation des savoir-faire

La force d'une région ne réside pas seulement dans une situation géographique avantageuse, il faut savoir prendre en considération les ressources spécifiques d'un territoire, liées au savoir-faire.

Celles-ci invitent à être acteur de ce territoire et permettent de dépasser les communications menées sur de simples ressources, ou plus précisément ressources génériques.

Les ressources spécifiques sont les valeurs construites par le territoire lui-même, elles se régénèrent sans cesse et contribuent à l'élaboration d'une marque territoriale.

L'originalité, élément de réussite incontestable

L'originalité est un autre ingrédient participant au succès de la communication territoriale. Or c'est une dimension stratégique parfois difficile à cerner par les collectivités. Ces dernières ont effectivement trop souvent agi par coup plutôt que dans la continuité, ce qui devrait être un positionnement à adopter dès le départ.

Bien que ce débat soit loin d'être nouveau, on constate que dans l'histoire du marketing très peu de villes ont communiqué sur leur aspect entrepreneurial. Elles ne parviennent pas aisément à se montrer originales dans ce domaine, ainsi elles élaborent le plus souvent des messages basés sur des concepts de citoyenneté, de proximité ou de concertation.

Etre acteur de son territoire

On retiendra par conséquent que malgré la présence d'un fossé entre les attentes des entreprises et la réponse que peuvent y apporter les collectivités, la demande de plus de mutualisation est dans l'air du temps.

Elle peut se résoudre notamment, par la mise en place de véritables chantiers organisant la consultation et la coopération avec les Unions

Patronales sur le thème de la communication territoriale, mais aussi en jouant en priorité sur les ressources spécifiques et dynamiques.

f) Exemple d'une commune (cf. annexe 1)

D'autres collectivités ont déjà achevé le chantier de refonte de leur identité visuelle, arborant ainsi une nouvelle image de marque institutionnelle en conformité avec leur positionnement identitaire actuel. C'est le cas de la commune de La Londe-les-Maures, 9 000 habitants (Var), qui abandonne en 1997 son blason pour un logotype plus moderne et davantage stratégique à l'égard de son développement économique.

Érigée en commune en 1901, La Londe-les-Maures adopte son blason entre 1904 et 1912 sous le ministère du second maire de la commune. Le blason est orné d'un croissant de lune et d'une étoile (cf. fig1), mélange de symboles musulman et chrétien qui, aux yeux de son créateur, faisait référence au second toponyme de la commune, Maures.

Ce terme provient du latin « mauros » qui signifie « brun foncé », évoquant aussi bien la couleur du massif sur lequel est adossé le village que le temps de la présence des sarrazins dans la région. Village niché entre mer et terre, les couleurs de fond du blason peuvent s'expliquer par la situation géographique de la commune, le bleu évoquant le littoral et le rouge rappelant le terrain schisteux et argileux du massif des Maures.

Aujourd'hui commune à forte vocation touristique, le nouveau logo (cf. fig2) a été conçu comme un véritable outil de communication.

La situation géographique de la commune est implicitement représentée. La mer est symbolisée par la couleur bleu dominante, le cadre naturel du massif des Maures est suggéré par le vert, la proximité des îles d'Or ou îles d'Hyères (île de Porquerolles, parc naturel de l'île de Port-Cros et île du Levant), véritable attraction touristique pour toute la région, est également reprise.

Une feuille de vigne stylisée nous rappelle qu'aujourd'hui la viticulture constitue, après le tourisme, la fierté et la seconde ressource économique de la commune. Il s'agit d'une production vinicole florissante, de qualité AOC, répartie sur vingt domaines et châteaux viticoles.

Dotée d'un logo moderne et juste dans la représentation du positionnement de la commune aujourd'hui, La Londe-les-Maures est transcendée par son logo.

Chapitre 3 : Comment «vendre» un territoire ?

Les collectivités locales s'inscrivent dans un environnement concurrentiel. La compétitivité des entreprises entraîne celle du territoire. A chaque territoire de se rendre attractif pour recruter les entreprises compétitives, les accompagner dans leur compétitivité et les maintenir sur son sol.

Les collectivités ont un rôle majeur à jouer pour maintenir et développer l'attractivité. Il tient notamment à leurs moyens grandissants en matière de politique d'attractivité.

a) Les facteurs d'attractivité du territoire

« Vendre les collectivités » nécessite de s'interroger sur les critères d'attractivité qui retiennent l'attention des acteurs économiques susceptibles de créer des entreprises et des emplois. Les stratégies de communication économique traditionnelles vantant des pôles d'excellence et des conditions d'accueil s'avèrent aujourd'hui insuffisantes tant pour des questions de banalisation des messages que pour des raisons de fond.

Différentes études ont été menées pour préparer et adapter les politiques économiques des collectivités et mettent en évidence que l'attractivité d'une

agglomération, d'une région se construit à la fois, sur des facteurs économiques, géographiques, humains, urbains, et culturels.

Le facteur économique (cf.annexe2)

La notoriété des entreprises

La présence d'entreprises de notoriété nationale ou internationale contribue à donner une image positive du développement économique. Il en est de même en ce qui concerne la présence de marques de renom. Les contenus d'image des raisons sociales ou de leur marque a une forte incidence sur la perception du territoire.

La diversité du tissu productif

Créant les conditions favorables à un développement équilibré la diversité économique favorise de fait les créations d'emplois. Il s'agit de la capacité d'une métropole à s'appuyer sur une infrastructure industrielle suffisamment diversifiée.

La valeur ajoutée et la R&D

Les entreprises à forte valeur ajoutée, les pôles de R&D, les pôles d'excellence (en terme de filières identifiées) ou encore les activités de pointe (industrie des NTIC) sont autant de secteurs qui renvoient l'image du modernisme et du dynamisme économique.

Les services

L'environnement d'une entreprise est de plus en plus complexe. Les mutations technologiques et réglementaires, la mondialisation des échanges, la pression des concurrents, contraignent, au quotidien, les dirigeants à adapter leurs stratégies pour maintenir leurs positions afin de rester compétitifs.

Dans ce contexte, la présence de services (tertiaire supérieur) est un élément important.

Le facteur géographique

Proximité au marché

Parmi les composantes qui font du positionnement géographique un facteur d'attractivité, la proximité au marché est essentielle.

Il s'agit de réduire les coûts et d'améliorer les temps de réactions (exigence d'accès aux infrastructures de transport à grande vitesse).

La qualité des accès et des réseaux de communication

Devant respecter des standards de plus en plus élevés en ce qui concerne les délais, la fiabilité et le coût d'acheminement de ses produits, l'entreprise, pour évoluer sur son marché, doit compter sur des systèmes de transports efficaces et flexibles. L'accès au marché via les réseaux d'accessibilité revêt une importance primordiale pour les dirigeants (TGV, réseau autoroutier, aéroports).

La problématique des réseaux de communication télécoms à hauts débits rentre aujourd'hui dans les grilles d'analyse des décideurs.

La taille du bassin d'emploi

La taille du bassin d'emploi est un facteur d'attractivité déterminant pour deux raisons principales :

- La taille est garante d'une ampleur de l'offre qui permet la venue de couple bi actifs, lorsque l'un des deux a un poste, le conjoint ayant une possibilité accrue de trouver du travail, il en va de même en cas de perte d'emploi d'un des membres du couple. Cet aspect est d'autant plus important que l'on a un niveau de qualification élevé ;
- La taille du bassin d'emploi est garante aussi du niveau de ressources urbaines, santé, commerces, cultures, sport, services aux enfants qui vont de pair avec la démographie.

L'environnement touristique qualitatif (cf. annexe 3)

La présence d'un patrimoine entretenu et ou de sites touristiques connus tendent à renforcer l'attractivité locale. Les villes en bord de mer, à proximité de la montagne, ou connues pour un climat ensoleillé ont un avantage.

La qualité du patrimoine et la qualité des paysages et, de façon plus générale, les problématiques environnementales émergent parmi les facteurs importants d'attractivité des territoires.

Le facteur humain

La main d'œuvre

Plusieurs composantes sont à prendre en compte :

- La notoriété d'activités ou d'entreprises qui réussissent et qui témoignent de la tradition économique d'un territoire (savoirs faire, compétence, responsabilité, attitudes au travail) ;
- L'absence de conflits sociaux majeurs ou répétitifs qui peuvent être interprétés comme une difficulté structurelle du territoire et de sa main d'œuvre à répondre aux exigences des entreprises ;
- Un taux de chômage ni trop élevé, ni trop faible. Trop élevé il témoigne d'une région sinistrée ou d'une main d'œuvre non formée. Trop faible, il témoigne de difficultés certaines à l'embauche ;
- La présence connue ou déduite d'un appareil important de formation (professionnel, technique et universitaire).

La perception de la coopération entre les acteurs locaux

Percevoir qu'il existe chez les décideurs locaux une volonté commune et un désir de coopérer apparaît primordial pour de nombreux investisseurs. Le « Savoir travailler ensemble » révèle l'état d'esprit de la dynamique locale. Amenés à travailler avec les décideurs locaux, les investisseurs privés et autres chefs d'entreprise sont attentifs au contexte politique local, à la façon dont s'organise l'accueil des entreprises et aux synergies entre investissements publics et privés.

L'existence d'une identité locale

La perception d'une identité locale, c'est à dire d'une volonté des habitants de partager un territoire et un destin, constitue un élément d'attractivité pour certains chefs d'entreprises qui y voient un système de valeur positif, garant d'une stabilité de la main d'œuvre, d'une volonté de réussir et d'une promesse

d'intégration de l'entreprise au territoire. L'existence d'un patrimoine culturel local participe aux représentations identitaires positives.

Les images des décideurs

La notoriété nationale des décideurs politiques et leur image contribuent à l'identification et aux représentations de leur territoire. L'absence d'implication politique des élus est perçue comme un déficit.

Le facteur urbain

Le marché du logement

Au même titre qu'une zone d'activités, qu'un équipement culturel ou qu'un aménagement routier, le logement constitue un élément structurant et s'avère essentiel à la dynamique résidentielle et économique. L'accès au logement, les prix pratiqués, la qualité de ce qui se construit et s'aménage sont des éléments auxquels les DRH des grandes entreprises sont très attentifs.

Les ressources urbaines

L'attractivité d'un territoire est directement associée aux images des villes centres (et notamment des capitales régionales). La présence et la qualité des ressources urbaines sont déterminantes pour attirer des personnels et notamment les cadres dirigeants. Sont citées les ressources en matière de santé avec la présence toujours emblématique d'un CHU, les ressources commerciales avec la présence des grands magasins de centre ville, l'offre en matière culturelle avec d'une part les grands équipements associés, théâtre, cinéma, opéras et d'autre part les offres thématiques permettant de satisfaire des

intérêts ou des pratiques individuelles, enfin les ressources en matière de sports et loisirs...

La qualité de la ville

En milieu urbain, qualité de la vie va de paire avec qualité de la ville : les rapports sociaux sont souvent influencés par les caractéristiques du paysage urbain et des espaces de loisirs. La qualité urbaine dépend de l'équilibre qui existe entre les différentes composantes de la ville (aménagement urbain et paysager, qualité du bâti, offre de services, transports en commun etc.). Le cadre de vie est un élément qui a une incidence grandissante sur l'attractivité des villes.

La sécurité

La question de l'insécurité est devenue un enjeu d'image, tant l'actualité médiatique et les discours politiques ont sensibilisé le public à cette question. Les faits divers, la stigmatisation de certains quartiers défavorisés peuvent construire des représentations négatives d'un territoire. Quoiqu'il en soit, il faut retenir que cet aspect est aujourd'hui intégré par les DRH et les responsables de développement dans les critères d'attractivité des villes.

Le facteur culturel (cf.annexe 4)

La culture est perçue comme un vecteur essentiel de dynamique locale.

La présence de grands équipements

Les grands équipements témoignent de l'animation et du niveau d'ambition culturelle de la ville.

Certains équipements, du fait de leur valeur patrimoniale ou architecturale, du fait de la qualité de la salle, du fait de la notoriété de ses directeurs ou du rayonnement de leur programmation ont une notoriété nationale, voire internationale.

La notoriété des responsables et des acteurs de manifestations culturelles et artistiques impactent les images culturelles des villes et de ses festivals ou temps forts.

Festivals et évènements

Au même titre que la renommée des acteurs culturels, la notoriété des événements culturels et la présence de formes artistiques nouvelles reflètent la nature des dynamiques locales et contribuent au rayonnement du territoire.

Les villes doivent désormais donner à voir une excellence territoriale qui ne peut se construire sur un simple discours économique. Une ville attractive économiquement est d'abord une ville attractive culturellement. Vendre des villes, c'est vendre une promesse de travail mais aussi un confort de vie sociale, la promesse économique ne peut vivre seule, elle s'insère dans une identité territoriale.

b) La stratégie d'attractivité³

Il s'agit pour un territoire de créer et maintenir en permanence, au besoin en la repositionnant, de la valeur ajoutée.

Et puisque compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires sont liées, il faut aider les entreprises à se repositionner en permanence sur des activités à valeur ajoutée. Cela implique, et c'est primordial, de regarder sans cesse ce qui se passe dans les territoires concurrents, d'où l'importance de se doter d'outils de veille de l'environnement économique : études, benchmarks, sondages...

Quelle valeur ajoutée créer ? Pour qui ?

Cette question relève d'un choix. Celui de Salamanque est par exemple d'attirer les étudiants, celui de Tenerife de capter la clientèle retraitée. Au niveau des entreprises, Stockholm et Munich se sont orientées vers la biotechnologie, tandis que la Slovaquie développe un pôle d'industrie automobile.

Trois facteurs guident ces choix : le critère de différenciation, la capacité de mise en réseau, l'offre d'une qualité de vie.

1/ Le critère de différenciation

Il s'agit d'identifier sur son territoire un ou plusieurs secteurs d'activité susceptibles de lui donner une valeur ajoutée qui lui est propre.

³ Pour approfondir cette partie, j'ai eu un entretien avec Jérémy PENQUER, Directeur de la communication de la Communauté d'Agglomération Dijonnaise.

Objectif : se doter d'une compétence reconnue pour émerger au niveau régional, national, voire international.

Le choix du critère de différenciation est particulièrement difficile pour les villes moyennes, ou les villes situées à proximité des grandes villes.

Dans tous les cas, le créneau à occuper doit se faire de façon raisonnable, non pas en hostilité mais en complémentarité avec le territoire en concurrence.

Quatre exemples de stratégies de différenciation permettent d'illustrer cette affirmation : à Dijon et dans des villes moyennes européennes, Bilbao et Heidelberg (cf. page suivante).

Dijon

Il y a 3 pôles spécifiques qui se dégagent :

1/ le pôle agroalimentaire/nutrition/santé, secteur « poids lourds », aujourd'hui reconnu et facteur d'attractivité pour Dijon ;

2/ le pôle industriel qui nécessite des actions à mettre en place pour éviter les risques de délocalisations ;

3/ le pôle ou potentiel « innovation et recherche », à développer en collaboration avec l'Université de Dijon et les centres de recherche du territoire.

Bilbao (Espagne)

Le territoire rompt avec son activité traditionnelle en développant une forte activité urbanistique et culturelle. En témoigne le réaménagement spectaculaire des rives du fleuve. Mais cette transformation s'adosse au dynamisme du tissu économique et industriel fort de la région.

Heidelberg (Allemagne)

Cette ville, emprisonnée dans une image très traditionnelle et un peu rigide, liée à sa grande faculté de droit et de sciences, se tourne résolument vers les biotechnologies et devient une des « biorégions » les plus dynamiques d'Allemagne.

Cardiff (Pays de Galles)

La ville exploite sa réputation de capitale du rugby en développant une industrie du sport. En parallèle, elle crée un pôle de biotechnologies.

2/ La mise en réseau

La stratégie de différenciation une fois déterminée, sa mise en place nécessite obligatoirement l'appel à des ressources extérieures. Les moyens, équipes, technologies... peuvent, en effet, difficilement tous être rassemblés sur place.

C'est là que doit intervenir la capacité des acteurs à se mettre en réseau et initier des actions de coopération ou partenariats.

La mise en réseau est facilitée par la globalisation et la création de richesse, via le réseau, est une façon de tirer avantage de façon offensive de la globalisation. La mise en réseau du territoire de Dijon par exemple en donne une illustration :

- coopération intrarégionale : appel au projet de la DATAR sur la coopération métropolitaine, actions dans le secteur automobile avec la ville de Nevers et d'autres plus petites villes implantées sur le territoire bourguignon ;
- coopération interrégionale avec des projets d'infrastructures menés avec les villes de Dole et Besançon (Jura) ;
- coopération avec les nouveaux états membres européens en matière d'enseignement supérieur et de R&D technologique.

3/ L'offre d'une qualité de vie

Environnement, logement, santé, culture, vie associative, sports... les critères sont multiples, mais l'offre de qualité de vie doit être en stricte cohérence avec la stratégie d'attractivité de départ.

Inutile de concentrer ses efforts sur des infrastructures type terrain de football, si l'on veut attirer des retraités !

Trois points importants sont donc particulièrement à souligner :

- la nécessité d'anticiper les tendances globales et mouvements des territoires et d'adopter une démarche active et offensive en se dotant d'un réel avantage concurrentiel ;

- l'exigence de cohérence sur l'ensemble du projet d'attractivité : de la définition en amont des axes de différenciation, jusqu'aux actions de marketing et prises de parole auprès des différents publics (cibles potentielles, partenaires, sans compter l'interne) ;

- la nécessité de favoriser et d'intégrer la collaboration entre les différents acteurs du projet et en particulier les communicants.

d) La mesure de l'attractivité

Puisqu'il s'agit d'attractivité, une question se pose : les actions menées par les collectivités territoriales remplissent-elles leur mission ? Comment les cibles perçoivent-elles l'attractivité des territoires ? Quels enseignements tirer des actions à mener et des méthodes à employer ?

L'étude *Entreprise*⁴ (cf. annexe5) a cherché à mesurer un des aspects fondamentaux de l'attractivité pour les chefs d'entreprises PME et créateurs d'entreprises : le dynamisme de l'environnement économique dans lequel s'inscrit l'agglomération.

Trois familles de critères, pondérés entre eux, ont été retenues pour donner une vision d'ensemble de ce dynamisme :

1/ les critères d'économie générale (population, nombre d'étudiants, pouvoir d'achat...);

2/ l'infrastructure d'accueil des entreprises (taxe professionnelle, transports, prix du m² de bureau..);

3/ la qualité de vie : ensoleillement, cinéma, criminalité....

Le paradoxe : la difficulté de réunir des données fiables et complètes auprès des collectivités locales et de travailler avec elles.

⁴ Magazine l'Entreprise, propos de sylvain SEYRIG (secrétaire général de la rédaction) recueilli lors du forum annuel de Cap'Com en décembre 2005.

En effet, si de nombreuses informations peuvent être collectées relativement aisément et de façon fiable auprès des organismes aptes à les fournir (ministères de l'Économie, Environnement, Intérieur, associations ...), on constate une incapacité des collectivités territoriales à répondre sur un certain nombre de critères, en particulier sur l'offre aux entreprises : existence de pépinières ou technopôles, moyens d'accueil, accompagnement...

Soit les informations recueillies ne sont pas fiables, ou pas comparables, soit les collectivités locales ne répondent pas. Un bon nombre de critères relatifs à l'action territoriale et l'accompagnement d'entreprises ont dû être abandonnés.

D'une façon générale, il est difficile de collaborer avec les collectivités. Beaucoup d'actions et d'organismes en matière d'attractivité sont redondants. On se trouve face à une multiplicité d'interlocuteurs qui ne se connaissent pas, ne se parlent pas, ou se tirent entre les pattes... difficile alors d'avoir une vision claire des actions des collectivités en matière d'attractivité.

Cependant, il faut relativiser : les déménagements d'entreprises restent limités et les créateurs de petites entreprises se tournent bien souvent vers les régions dans lesquelles ils ont des points d'attache.



Troisième partie : De la théorie à la pratique

a) Marketing territorial et implantation des entreprises

- Mise en place du projet OPERA
- Attractivité du territoire et entreprise : la Poste

b) Marketing territorial et tourisme

- Tourisme et marketing d'attractivité : CDT de la Saône et Loire
- Tourisme et marketing d'attractivité : Dijon
- Attractivité dans une communauté de communes : CC de Saint-Marcellin

c) Enquête sur l'attractivité des villes en Europe

- Résultat de l'enquête
- Extrait de classements

Troisième partie : de la théorie à la pratique

a) Marketing territorial et implantation des entreprises

Mise en place du projet OPERA (Ouest Parc Économique Rhône Alpes)⁵

OPERA est une zone d'accueil des entreprises et des grands projets, située à proximité de Saint-Étienne.

Le projet est né d'un besoin conjointement identifié par le département, la DATAR, les acteurs économiques de la région, de répondre à la demande des entreprises qui souhaitent s'implanter dans la région. La mise en place du projet s'est déroulée en plusieurs étapes.

1/ En amont : confronter l'offre au marché

L'agence a fait appel à un bureau d'études, de consultation et d'implantation d'entreprises pour valider la pertinence et l'avantage concurrentiel de l'offre. Celle-ci a donc été testée auprès d'un échantillon d'entreprises et acteurs économiques potentiels situés dans le nord de la France et dans les régions européennes voisines.

⁵ Entretien avec Chantal HILAIRE, directrice adjointe de l'Agence de développement économique de la Loire

2/ Mobiliser les collectivités concernées sur toute la durée du projet

Un partenariat a été mis en place entre l'agglomération de Saint-Étienne, la communauté de communes sur laquelle se situe le projet et deux autres communautés de communes voisines. Cette collaboration a été d'autant plus essentielle qu'elle a dû tenir dans la durée : 8 ans pour la mise en place du projet !

3/ Positionner le projet au sein de l'espace économique local

La pertinence du projet existe aussi par la force de son association (et non de la mise en concurrence) avec les autres activités situés sur le même périmètre, un espace de 400 ha.

Cette conviction a nécessité de ré affiner le positionnement de chacune des autres activités existantes, de clarifier leurs prestations et leurs cibles pour donner naissance à une offre globale, concrétisée par une appellation commune : OPERA (Ouest Parc Économique Rhône Alpes).

4/ Exister au niveau régional, national et international

Pour s'ancrer dans un espace plus vaste et permettre une visibilité nationale et internationale, un travail de réseau a dû être réalisé. Le projet s'est ainsi rattaché à la région urbaine de Lyon et s'est rapproché des départements voisins (Nord Isère, Ain, Loire). Un séminaire, réunissant élus et gestionnaires de parcs de la région, a été organisé pour créer les bases de l'échange et la coopération.

Attractivité du territoire et entreprise : La Poste⁶

Pour Étienne LANGEREAU, « l'attractivité d'un territoire n'est pas seulement l'accueil des entreprises, c'est aussi la cohésion sociale et la qualité des services publics ». Et dans ce cadre, la Poste joue un rôle majeur.

D'abord parce que la Poste est une entreprise territoriale. Les 17 000 bureaux de Poste répartis sur tout le territoire et les 100 000 facteurs qui distribuent quotidiennement le courrier ancrent solidement le premier employeur de France dans les collectivités locales.

Ensuite parce que la Poste participe à la dynamique économique des territoires. Elle apporte un service aux particuliers et aux entreprises (offre de produits de ciblage très affinés proposée aux entreprises pour des actions de marketing direct) et parce qu'elle contribue au développement de l'activité industrielle (notamment en ce qui concerne les différents projets et investissements de la Poste en matière de logistique et d'acheminement du courrier).

Pourtant les relations entre La Poste et les collectivités locales se sont complexifiées et deviennent parfois difficiles. C'est le constat dressé par Étienne LANGEREAU.

De leur côté, les collectivités locales ignorent trop souvent l'impact de la Poste en matière d'emplois et de services sur leur territoire.

De son côté, la Poste n'a pas considéré l'évolution des territoires et de leurs besoins. « Si 65 % des bureaux de poste se trouvent en milieu rural, 80 %

⁶ Entretien avec Etienne LANGEREAU, délégué aux affaires territoriales, groupe La Poste

des Français vivent dans les villes ! La Poste n'est pas là où vivent les Français, la qualité du service rendu est ainsi inégale. »

Forte de ce constat, la Poste propose aux collectivités territoriales trois grands axes de réflexion et méthodes pour renouer une relation de confiance.

1/ Dialogue et la concertation

Le dialogue et la concertation entre les élus, les acteurs du territoire et la Poste est essentiel pour mieux définir l'offre. Cela en particulier pour décider des implantations des bureaux de poste. Aujourd'hui, la Poste n'est plus seul décisionnaire.

2/ Dimensionner l'offre

Une offre La Poste à l'échelle de la communauté de communes et non plus de la commune. Les communautés de communes reflétant les bassins de vie, d'emploi et de services, la Poste doit donc logiquement dimensionner son offre sur ces bassins.

3/ Nouveaux moyens proposés aux collectivités territoriales et contractualisation

La Poste se propose d'apporter de nouveaux moyens, en termes d'investissements (investissements dans des locaux, implantations industrielles), et de fonctionnement (aide pour un fonctionnement optimal des points postes et des agences postales...)

Cette offre, appelée « convention territoriale » fait l'objet d'un contrat signé par les deux acteurs : la collectivité territoriale et La Poste.

Récemment, la Poste à reconsidérer ses relations et ses méthodes vis-à-vis des collectivités territoriales. Elle a ancré sa volonté de devenir un véritable partenaire. « C'est ainsi que la Poste et les collectivités locales sont aptes à coproduire des richesses et à contribuer à l'équilibre donc à l'attractivité du territoire ».

b) Marketing territorial et tourisme

Tourisme et marketing d'attractivité : CDT de la Saône et Loire⁷

La donnée touristique est une dimension essentielle dans le choix d'installation des gens sur un territoire. Il est primordial que les professionnels du tourisme et les collectivités locales travaillent ensemble.

Aujourd'hui, au sein des collectivités, une incompréhension subsiste : les Conseils Régionaux et Conseils généraux ne pensent pas à intégrer les professionnels du tourisme dans leurs réflexions et leurs actions en matière d'attractivité du territoire.

Offices de tourisme, Comité départemental du tourisme, Comités régionaux de tourisme, organismes publics partenaires disposent d'un budget conséquent et personne ne coopère... il donne l'impression de travailler dans des mondes différents et pourtant ils travaillent pour le même territoire ».

Sur un budget total de 1 500 000 euros au CDT de Saône-et-Loire, 900000 euros sont consacrés à la promotion et à la communication. Ce budget

⁷ Entretien avec Jean-françois CROS, Directeur du comité départemental de tourisme de Saône-et-Loire

provient à 90 % du département et se répartit de la manière suivante :

Édition

L'édition représente un tiers du budget. Cela conduit à une offre de plus de 1 200 documents touristiques différents sur la Saône-et-Loire.

Media, relations presse

150 000 euros sont consacrés à ce poste. Ils reçoivent chaque semaine, plusieurs journalistes qui viennent des états Unis, de la Belgique, d'Allemagne pour entendre parler de la Saône-et-Loire, me confie Jean-François CROS.

Le site Internet de la Saône-et-Loire a déjà enregistré plus de 300 000 connexions par an, et le site du Comité Régional de Tourisme de Bourgogne enregistre 1 million de connexions par an.

Salons, manifestations

100 à 150 000 euros sont consacrés à ce poste.

Marketing direct

Un travail de marketing de plus en plus fin démontre son efficacité : actions de marketing direct et gestion de base de données, mise en place de produits adaptés à des cibles identifiées comme potentiellement intéressantes : les familles avec enfants, les habitants partis mais susceptibles de revenir durablement, les voisins européens, les touristes chinois etc...

En définitive, il est primordial que les professionnels du tourisme et les collectivités locales travaillent ensemble sur les projets d'attractivité du

territoire. Cela dépasse l'intérêt de la synergie financière, et relève de la politique d'attractivité, la donnée touristique étant une dimension essentielle dans le choix d'installation des gens sur un territoire.

Tourisme et marketing d'attractivité : Dijon⁸

Le marketing territorial et le marketing touristique sont intrinsèquement liés et la place de la communication y est fondamentale.

Mais attention, nous avons tous un centre ville agréable, un marché typique pour les touristes, et le 2^{ème} musée de France... Dans un marché durement concurrentiel, la communication doit s'appuyer sur des angles de marketing fin et des avantages concurrentiels, sinon elle est inefficace.

On peut illustrer cela avec quelques exemples de discours faisant la promotion de Dijon, construits sur un réel avantage concurrentiel :

- « Savez vous qu'à moins de 20 Km de la chaise où vous êtes assis, se situent + de 90 % des vignobles des grands crus du cœur de la Bourgogne ! ».

- Pour attirer la clientèle japonaise au début des années 80, le directeur de l'Office de tourisme de Dijon a fait la promotion de ... Paris et de la Suisse ! En positionnant Dijon comme... « Un petit bijou (très accessible) au milieu ».

Enfin, pour attirer la clientèle chinoise, dès l'information de la libre obtention de visas donnée aux chinois pour voyager en Europe, l'office de tourisme de Dijon crée le premier site Internet d'une ville française en chinois.

⁸ entretien avec Jean-Michel LAFOND, Directeur de l'Office de Tourisme de Dijon

Ils mènent des projets en commun avec la ville et leurs relations sont excellentes. Il y a donc une véritable synergie entre les professionnels de la communication publique et ceux du marketing touristique et il ne s'agit pas seulement de mettre en commun leurs moyens financiers. Il faut que cette collaboration soit gage d'efficacité pour l'avenir.

Attractivité dans une communauté de communes : CC de Saint-Marcellin⁹

Si on connaît tous, le fromage qui fait la renommée de la commune, personne n'a entendu parler du sud Grésivaudan, territoire sur lequel elle se situe.

Promouvoir ce territoire, c'est le travail du CDSG (comité du sud Grésivaudan) qui réunit les 3 communautés de communes, situées en Isère à 50 Km de Grenoble et 50 Km de Valence.

Ce travail a notamment abouti à une charte de développement durable qui doit maintenant traduire ses principales orientations en actions concrètes.

La place de la communication dans ce projet de promotion du territoire n'existe pas ! L'explication est à chercher du côté des élus et des moyens des différentes agglomérations. Pas facile en effet d'agir, lorsque le président d'une communauté de communes n'est pas le maire de la ville centre, mais son concurrent politique.

Du coup, en matière de promotion du territoire, le terrain d'action se réduit à celui de sa propre commune en se gardant de faire la promotion des communes voisines.

⁹ Témoignage de Noëlle ROTH, directrice de la communication de Saint-Marcellin

A titre d'exemple, le projet, initié par les responsables de communication de chaque commune, d'éditer ensemble un même guide des associations, a été, l'année suivante, abandonné, faute d'entente sur le contenu et la répartition des dépenses. Aujourd'hui, chaque commune édite de nouveau son propre guide.

De même, la communauté de Saint-Marcellin se défend de faire la promotion touristique de la région. Ils travaillent sur la ville de Saint-Marcellin uniquement et confient cette action à l'office de tourisme de la ville.

Pourtant les élus ont bien conscience des enjeux et des risques encourus, si rien n'est fait, en matière de promotion du territoire. L'amélioration des transports en commun qui relie la communauté de communes de Saint-Marcellin à Grenoble pourrait bien en effet la transformer en cité dortoir ou la vider de ses habitants.

c) Enquête sur l'attractivité des villes en Europeⁱ (cf.annexe6)

Les villes, comme l'ensemble des territoires, se trouvent placées qu'elles le veuillent ou non au coeur d'une intense compétition territoriale globale.

Avec l'élargissement de l'Europe et la mondialisation apparaissent de nouveaux acteurs, des compétiteurs qui changent la dimension de la compétition. Et ce, même pour les plus installés. Dans ce « championnat de l'attractivité », les villes font face aux nouveaux comportements, aux nouvelles exigences des investisseurs, des travailleurs et des voyageurs.

Parallèlement à la globalisation, un mouvement de décentralisation prend forme. L'Europe s'élargit et se complexifie. Une approche du territoire caméléon se dessine, « un je t'aime moi non plus » se diffuse sur l'ensemble de l'espace européen.

Pour comprendre les stratégies des territoires, je me suis mis en relation avec Jean-Christophe GALLIEN¹⁰. En effet, pour faire face à cette compétition, Porter Novelli / affaires Publiques a conduit, à l'occasion de Global City¹¹, une enquête consacrée à l'analyse de la communication de l'attractivité des villes européennes. Pour la première enquête du genre en Europe, ils ont interrogé les maires et directeurs de la communication de 260 villes de plus de 200 000 habitants sur leur perception des stratégies et activités de communication et de marketing territorial des principales villes en Europe.

¹⁰ Directeur de Porter Novelli / Affaires Publiques, membre du comité de pilotage de Cap'Com.

¹¹ Global City a pour vocation de répondre aux nouveaux enjeux du développement urbain, en réunissant les décideurs internationaux des collectivités locales et leurs partenaires, publics et privés.

Cette partie montre alors, le ressenti des villes européennes face au marketing territorial et illustre, dans les grandes lignes, ce que j'ai évoqué précédemment dans ce mémoire.

Résultat de l'enquête

Stratégie de marque ?

Les villes assument ce terme et le situent au-delà du marketing territorial. Près de 90 % des interrogés ont déclaré que les villes peuvent être pensées comme des marques.

Près de la moitié affirme qu'ils gèrent leur identité, leur réputation ou image comme si leur ville était une marque.

Ont-elles le choix ?

La très grande majorité des villes ont répondu que non. Plus de 9 villes sur 10 considèrent que la réputation de leur cité influe sur le développement de celle-ci. Et l'ensemble des responsables qui ont répondu affirme que parmi les facteurs d'attractivité des villes, les stratégies d'images sont essentielles.

Une tendance confirmée par la dimension budgétaire. Alors qu'elles sont toutes frappées par des difficultés d'arbitrage de dépenses et de limites de recettes, les villes européennes en majorité (62 %) vont augmenter leurs investissements en branding et marketing dans les prochaines années, 26 % stabiliseront ces mêmes dépenses et seulement 12 % répondent qu'elles les réduiront.

Une tendance lourde donc, qui traduit la volonté des villes d'accentuer les efforts de communication et de se mettre en capacité de mouvement de conquête, de construire plutôt que de subir.

Une responsabilité de gouvernement

Pour un peu plus de 50 % des interrogés, la responsabilité de la conduite de la stratégie appartient aux autorités locales elles-mêmes. 29 % préfèrent que la communication de l'attractivité territoriale soit mise en place en priorité par des agences de développement municipal pour le compte des villes, et pour une minorité, l'opérationnel doit être délégué aux entreprises et acteurs privés de la société civile ou aux organismes consulaires.

Si la majorité des répondants, parle d'ambition, il considère qu'il s'agit là d'une responsabilité de gouvernement pour les autorités locales. Il leur appartient d'engager leur cité dans cette compétition territoriale désormais devenue planétaire.

La nécessité du projet

Confirmant la réalité de la dimension politique de la stratégie de Branding territorial, plus de 80 % des villes ont répondu que la démarche ne peut en aucun cas être autonome et doit accompagner un véritable projet politique. Il s'agit donc d'une démarche quasi impérative, à intégrer au plus haut niveau de la hiérarchie des politiques de la ville, et qui recouvre une dimension politique incontestable.

Une responsabilité politique

Près de la moitié des répondants a déclaré que c'est le maire qui doit s'emparer de la stratégie de marques territoriales. Un petit tiers lui a associé

une commission spécialisée d'élus et à peine plus de 16 % ont positionné le directeur de la communication à ce niveau de décision, confirmant la tendance générale du caractère d'enjeu politique du Branding territorial.

C'est donc le maire qui doit à la fois déclarer cette ambition, l'incarner et porter le projet.

L'éloge du partenariat

Si la décision est politique, si la responsabilité du maire est engagée, la majorité des répondants ont fait l'éloge du partenariat. Un partenariat public privé d'un nouveau genre, transversal, citoyen, renouvelant l'expérience territoriale.

Plus de la moitié ont estimé que la collaboration entre le monde économique et les villes en matière de Branding est indispensable.

L'autorité municipale est certes responsable, mais elle ne doit, en aucun cas, s'isoler dans cette responsabilité. La réussite de la démarche passe par une capacité à constituer une véritable « équipe » municipale élargie aux acteurs privés de la société civile pour la conduite de la stratégie.

La nécessité de la division citoyenne

Cet éloge du partage revendique en grande majorité une relation décisive aux citoyens. Le citoyen défini à la fois comme un véritable « actionnaire » de la marque territoriale et son meilleur et naturel ambassadeur.

Plus de 8 villes sur 10 ont considéré que l'adhésion des habitants est une condition absolue ou très utile. À signaler qu'aucune ville n'a répondu que cet aspect identitaire était inutile.

Nous pouvons donc en déduire que la réussite de la stratégie de Branding repose en grande partie sur la réalité du soutien de la population et tout au moins de la crédibilité du message projeté par rapport à l'expérience vécue par les habitants de la cité.

Même si le projet est bon à tous les niveaux, s'il n'est pas partagé et crédible tant vers l'extérieur que vers l'interne, son échec et les conséquences politiques et territoriales sont quasiment assurés.

Il ne s'agit pas seulement de « vendre » un territoire. C'est presque avant tout un travail sur soi-même, dans la durée.

La faiblesse de l'évaluation

En ce qui concerne la mise en place d'un système formel de mesure de leur réputation, les villes ont répondu le plus souvent, 49 %, par la négative ou, 32 %, par un processus en cours d'organisation. Seule une minorité, 19 % déclarent utiliser un système déjà opérationnel.

Nous retrouvons donc, une difficulté d'arbitrage de postes dans le budget dédié à la communication extérieure de la ville. Les villes préfèrent dépenser dans l'opérationnel, la « vente ».

Avec la montée en puissance des sommes allouées, les dispositifs en cours d'élaboration semblent davantage intégrés des séquences d'évaluation.

L'objectif de conquête économique prime

Les objectifs marketing des villes privilégient très largement une dimension de « conquête ».

De très loin l'objectif d'implanter de nouvelles entreprises se détache, avec la création de nouveaux emplois. Rien ne résiste à cet objectif qui écrase les autres.

L'augmentation de la fréquentation touristique s'inscrit également dans la ligne droite de la dimension « conquête » des dispositifs de communication.

Enfin, la fidélisation des touristes vient clôturer un classement qui confirme les ambitions élevées des villes et traduit la férocité de la compétition territoriale.

L'impact des stratégies d'affaires publiques

La majorité, 65 %, des villes engagées dans une stratégie de marques intègrent en amont de leur action de communication des démarches d'affaires publiques.

Les centres publics de pouvoir et d'influence européens sont particulièrement visés. Mais pas seulement, leur propre centre politique ainsi que des organismes comme le CIO, l'UNESCO... Sont concernés par des dispositifs complets oscillant entre veille où intelligence culturelle et lobbying en passant par la publicité.

Une large majorité considère que ces démarches ont un impact très important sur leur attractivité. On peut s'interroger, en effet sur la capacité

d'une ville d'être choisi pour le temps d'une année pour revêtir les beaux habits de capitale européenne de la culture, de rejoindre le cercle des villes labellisées patrimoine mondiale de l'UNESCO ou d'obtenir le droit d'organiser les jeux Olympiques d'hiver et surtout d'été, sans avoir au préalable développé une formidable stratégie d'affaires publiques.

Sans aucun doute, la réussite de la communication de l'attractivité et l'élaboration d'une stratégie de marques efficaces commencent dès cette indispensable étape.

2) Extrait de classements

Barcelone

Barcelone est considérée par ses pairs comme la ville qui maîtrise le mieux sa réputation et son image en Europe. La capitale catalane précède dans l'ordre Londres et Paris.

Une capitale régionale, une ville de taille moyenne peut donc éclipser deux capitales nationales, villes repères de l'histoire mondiale, villes marques globales.

Voici la reconnaissance d'une stratégie de Branding active dans la durée depuis près de 25 ans. Une stratégie s'appuyant sur quasiment tous les fondamentaux décryptés ci-dessus, notamment le leadership politique, le partenariat public privé, le partage identitaire et citoyen. Barcelone demeure la référence urbaine et territoriale incontestée.

Les nouveaux entrants

Dans cette compétition globale pour l'attractivité qui mélange villes historiques, capitales nationales, villes régionales, tenants du titre et challengers, il apparaissait nécessaire de tenter de mesurer qu'elles étaient, selon les villes elles mêmes, les nouveaux entrants, les nouveaux compétiteurs.

Selon les villes européennes trois ressortent du lot en tant que nouvelles compétitrices. Il s'agit de Prague, Budapest et Dublin. Toutes trois capitales nationales, deux d'entre elles appartenant à un espace géographique historiquement très actif mais qui, après une longue traversée sous le contrôle du régime sur les soviétiques, a intégré l'union.

Les nouveaux entrants, les Challengers, sont nombreux et proviennent de partout sur le territoire européen. La compétition s'ouvre. Et tout le monde pense avoir sa chance.

Cette enquête à démontrer tout le dynamisme et la prise de conscience des villes européennes qui, les unes après les autres, capitales ou pas, quelle que soit leur taille, se mettent sur le marché.

ⁱ Toutes les données chiffrées sont tirées de l'enquête PorterNovelli / Affaires Publiques
Corpus : 226 villes de 33 pays, maires et directeurs de la communication
Dates : février / mars 2005

Conclusion

L'attractivité des territoires et le marketing territorial amènent aujourd'hui à trois pistes de réflexion :

- ❖ La relation avec les projets territoriaux qui est de plus en plus l'expression d'une ambition propre de la communauté « culturelle » ;
- ❖ L'existence de la collectivité territoriale, non seulement dans l'espace physique mais aussi dans l'espace virtuel ;
- ❖ L'existence de situations territoriales, où c'est le territoire lui-même qui est « l'offre » de par ses patrimoines naturels et culturels. Dans ce cas le projet territorial se confond presque avec un marketing stratégique. Il devient une véritable "entreprise territoriale" et son offre vise non seulement des entreprises mais aussi des activités de tous ordres.

Ces dernières observations montrent que l'attractivité territoriale et le marketing territorial doivent quitter les conventions mécaniques de la création de zones et de la chasse concurrentielle aux entreprises pour s'intégrer à l'émergence de nouveaux projets territoriaux. Cependant, l'adhésion des habitants au projet du territoire est la condition sine qua non de sa réussite. L'image du territoire à l'extérieur ne se construit pas que sur des 4x3, mais aussi à travers les propos qu'en tiendront les habitants.

La promotion du territoire doit être une parole collective. Une communication externe bien comprise doit aussi prendre en compte une communication interne efficace et renouvelée.

En définitive, d'un point de vue subjectif, le territoire peut se comparer à un produit dans le sens où il peut satisfaire un besoin (par exemple, l'implantation d'une entreprise), moyennant une contrepartie financière, démographique ou sociale.

Cependant, certains professionnels de la fonction publique ne partagent pas mon idée, car pour eux le territoire englobe une dimension humaine. Il est vrai qu'il faut prendre en compte les aspirations citoyennes, mais il demeure toujours le désir que chacun a d'attirer les populations extérieures.

Je finirais ce mémoire par un propos qu'a tenu Christian BLACHAS (Directeur général de CB News, leader d'opinion en matière de publicité et de marketing), lors de la précédente remise des récompenses au Grand Prix de la communication publique :

« Aujourd'hui, les villes se comportent ni plus, ni moins comme des marques »...

Bibliographie

Ouvrages

BOUINOT J., BERMILS B. 1995, *La gestion stratégique des villes : entre compétition et coopération*, Armand Colin

GIRARD V. 1999, *Le marketing territorial: quels fondements, quelles définitions, quels concepts ?*, Dalloz

VALLERUGO F., NOISETTE P. 1996, *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*, éditions d'organisations

COHEN-BACRIE B. 2003, *Territoires en promotion. Développement local, marketing territorial et stratégie d'image*, Weka

GODRON J. 2003, *Le territoire stratégique. Nouveaux enjeux et clefs de réussite du développement économique décentralisé*, L'Harmattan

BOUINOT J. 2002, *La ville compétitive. Les clefs de la nouvelle gestion urbaine*, Economica

ROSEMBERG M. 2000, *Le marketing urbain en question*, Economica

Revues spécialisées

Publics, N°38, mars 2003, *développement, les territoires en concurrence*

Publics, N°42, Juillet/Août 2003, *la communication territoriale à l'heure de la décentralisation*

Publics, N°43, septembre 2003, *le territoire est-il une notion dépassée ?*

Publics, N° 56, novembre 2004, *les beaux atours des communautés urbaines*

HATEM F. 2004, *Attractivité : de quoi parlons-nous ?*, *Pouvoirs locaux*, n° 61, juin 2004

Publics, N°61, avril 2005, *développement territorial, big is beautiful*

Sites Internet

www.pcompublique.com
www.territoires.com

Entretiens

Jérémy PENQUER, Directeur de la communication de la Communauté d'agglomération dijonnaise

Chantal HILAIRE, Directrice adjointe de l'Agence de Développement Economique de la Loire

Etienne LANGEREAU, Délégué aux affaires territoriales, Groupe La Poste

Sylvain SEYRIG, secrétaire général de la rédaction au magazine l'Entreprise

Jean-François CROS, Directeur du CDT de Saône et Loire

Jean-Michel LAFOND, Directeur de l'Office de Tourisme de Dijon

Noëlle ROTH, Directrice de la communication de la commune de Saint-marcellin

Jean-Christophe GALLIEN, Directeur de Porter Novelli

Dominique MEGARD, Déléguée générale de Cap'Com

Florent BONNETAIN, Chargé de mission Cap'Com

Divers

Dossier du jury, 16^{ème} Grand Prix Cap'Com