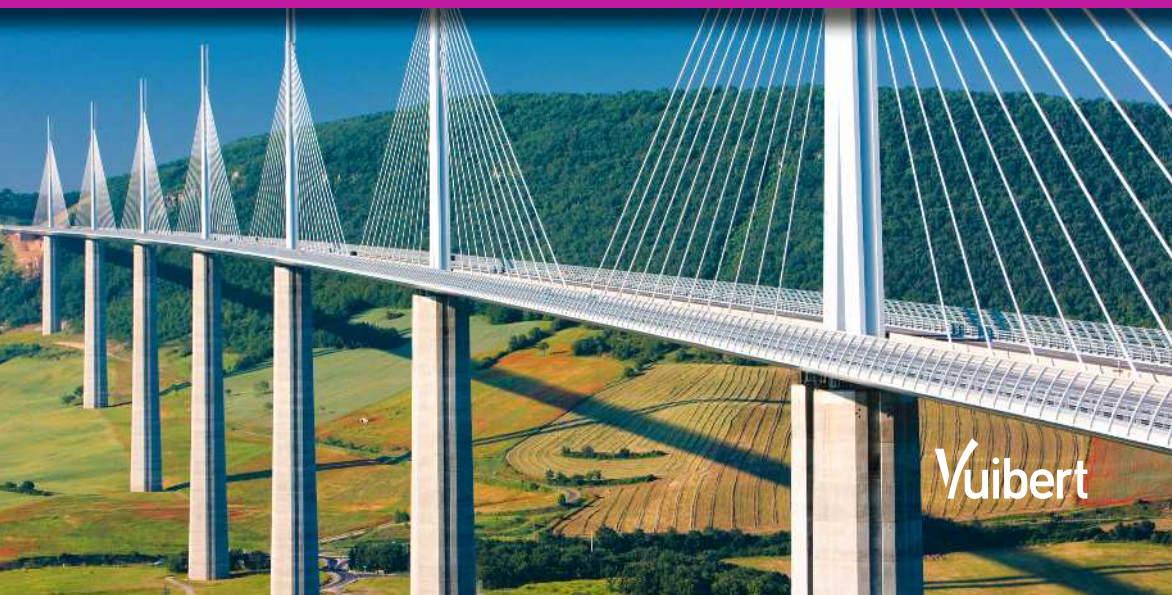


Benoît Meyronin

Marketing territorial

Enjeux et pratiques

3^e édition



Vuibert

INTRODUCTION

Du marketing au marketing territorial

1. À qui s'adresse cet ouvrage et quelle est son originalité? _____

Nous traiterons dans ce livre des modalités du marketing territorial, avec la volonté d'offrir aux praticiens des collectivités territoriales (ou des structures « satellites » : agences de développement, sociétés d'aménagement...), aux élus, aux consultants (développement économique, communication institutionnelle...) et aux étudiants en management public un ouvrage ancré dans les réalités contemporaines et les concepts clés du marketing. Qu'il s'agisse de la création contemporaine (les innombrables Biennales, « Nuits Blanches », etc.), de l'événementiel à visée promotionnelle (la *Breizh Touch*, sur laquelle nous reviendrons), des réseaux internationaux (*Eurocities*, etc.), des icônes architecturales (Bilbao et son célèbre musée Guggenheim...) ou encore de la quête insatiable des grands « labels » (Capitale européenne de la culture, UNESCO, etc.), les territoires cherchent en effet de nouveaux moyens pour exister sur le plan national ou international, des moyens qui sont générateurs d'image mais aussi de *sens* – pour ceux que l'on cherche à attirer autant que pour ceux qui y vivent. Ce sont ces modalités « nouvelles » de l'action marketing publique que nous voulons mettre en lumière, questionner et modéliser (au travers d'études de cas notamment). Cet ouvrage n'est donc pas vraiment un manuel, il livre plutôt des clés très subjectives sur un sujet d'actualité aux manifestations multiples et de plus en plus innovantes, que nous allons chercher à recenser et à comprendre¹.

Son **originalité** s'exprime à plusieurs niveaux. D'abord, il est le fruit du travail d'un enseignant-chercheur qui fut pendant plusieurs années un praticien – en tant que consultant d'abord, puis chargé de mission – du développement économique à Lyon, en Rhône-Alpes et dans le Massif central.

Ensuite, notre ouvrage s'est construit sur la volonté d'aller rechercher, dans le champ du marketing, des traditions différentes mais susceptibles d'apporter

chacune un **éclairage singulier et complémentaire** sur la question du marketing des territoires : marketing stratégique bien sûr, mais aussi management de la marque, marketing des services et marketing de l'expérience². Plutôt mince jusqu'ici³, le corpus théorique du marketing territorial gagne en effet, on le verra, à s'enrichir des apports d'autres traditions marketing mais aussi de disciplines « connexes », telles que l'anthropologie ou la sociologie de la consommation.

Enfin, il ne s'agit pas d'un « manuel » dans la mesure où nous avons privilégié la **présentation de nombreuses études de cas** – cette nouvelle édition compte **trois nouveaux cas**⁴ – **et pris le parti de nous centrer sur les horizons nouveaux du marketing territorial** : démultipliant leurs investissements et leurs outils, les territoires innovent en effet depuis trente ans pour (re)conquérir de nouveaux publics. C'est à ces innovations, qui empruntent délibérément ou non aux pratiques de l'entreprise certains leviers – souvent par le biais des cabinets de conseil ou des agences de communication* – que nous voulons nous intéresser ici, pour coller au plus près des réalités nouvelles du marketing territorial. **Pour autant, nous ne négligerons ni son histoire, ni les outils fondamentaux que tout professionnel doit pouvoir maîtriser pour œuvrer en la matière.**

Lyonnais d'adoption, nous évoquerons souvent, pour ce faire, les réalisations de la Ville et de la Communauté urbaine de Lyon : effet de proximité bien sûr, mais principe de réalité aussi vis-à-vis d'une métropole européenne aux multiples facettes, véritable concentré des pratiques marketing les plus représentatives de la période contemporaine. Mais nous irons aussi chercher nos exemples et nos « bonnes pratiques » ailleurs en France (à Montpellier, Nantes ou Saint-Dizier, pour ne citer que quelques cas), en Europe (la Finlande et l'Angleterre avec Birmingham) et dans le monde (Macao et Dubaï). Le double souci de l'exemplarité et de la diversité nous anime ici.

L'objet de cet ouvrage étant maintenant précisé, nous allons, dans les paragraphes qui suivent, livrer les clés de ce que cette « discipline » revêt pour nous, c'est-à-dire une vision extensive, loin des clichés restrictifs. On verra qu'elle est alors, de plain-pied, **l'une des composantes du management urbain et, partant, du management public territorial.**

2. De l'entreprise au « territoire »... _____

Parler de « marketing territorial » peut encore étonner voire surprendre certains, mais le principe de réalité, ici comme ailleurs, est sans appel : les entreprises qui délivrent un service public marchand (voyez la SNCF lorsqu'elle

* Le cas *OnlyLyon*, sur lequel nous reviendrons, est assez caractéristique de cette influence des grands cabinets de conseil.

innove en lançant le concept iDTGV...) et les collectivités territoriales utilisent depuis longtemps maintenant des outils managériaux issus du monde de l'entreprise, parfois à bon escient, mais parfois aussi à leurs dépens, dans le sillage des excès du discours managérial des années 1980⁵. Dans la période récente, on peut ainsi observer (et ce qui est vrai dans le champ du marketing l'est aussi dans d'autres domaines des sciences du management : GRH, conduite du changement...*) le déploiement de dispositifs marketing innovants renvoyant aux pratiques les plus en pointe de la sphère privée : dispositifs issus notamment – explicitement ou non – du marketing *expérientiel*.

Pour prendre un exemple certes atypique mais très révélateur de cette dynamique⁶, la Ville de Lyon a développé en 2006, dans le cadre de la *Fête des Lumières* (4 millions de visiteurs environ), un jeu vidéo représentant la ville en 3D et mettant en scène une course de vélos – de *Vélo'v* en fait. Lyon est en effet la ville du Vélov', un système de mobilité urbaine par bicyclettes développé par la société JCDecaux en lien avec la Communauté urbaine (nous aurons l'occasion d'en reparler). Téléchargeable gratuitement, ce jeu était projeté sur des écrans géants et proposé en tant qu'animation dans la rue. Lyon, qui se proclame depuis 1999 « capitale du jeu vidéo » (berceau d'Infogrames notamment), expertise consacrée par un pôle de compétitivité dédié, développe ainsi son image de « ville numérique », innovante, en l'adossant à une manifestation grand public très suivie. Le fait de proposer une animation centrée sur l'univers des jeux vidéo intervient donc au croisement d'une stratégie de marketing territorial à deux niveaux, puisque les cibles sont aussi bien les touristes que les résidents lyonnais. On peut y voir une pratique innovante du marketing public**. Elle n'a rien à envier à ce qui se fait de plus pointu dans le contexte marchand.

D'un point de vue académique maintenant, Philip Kotler lui-même s'est intéressé dès la fin des années 1960, et surtout dans les années 1970, au *non-profit organizations marketing*⁷. De son côté, Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978, était partisan d'une théorie des organisations qui soit commune à l'ensemble des institutions, publiques et privées. Dans un ouvrage séminal (*Administration et processus de décision*, 1983), il traite ainsi sans les distinguer les problématiques managériales, sauf lorsque les spécificités de l'entreprise *versus* de l'organisation publique appellent une nuance particulière. On le voit, le mouvement est en marche et il a des racines profondes, parmi lesquelles figure aussi le thème de la « modernisation » du

* Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à suivre les appels d'offre publics : les missions concernant des accompagnements dans les domaines du management, de la gestion par projet, du marketing des services publics, etc., sont en effet légions.

** Merci à Stéphane Sacquépée, qui travaillait alors à la Ville de Lyon dans le cadre du PLSI (Plan lyonnais pour la société de l'information), pour nous avoir livré les « secrets » de cette première.

service public, antienne remontant aux années 1960 et au célèbre rapport Nora^{***} (1967).

Parler de « marketing territorial », cela revient enfin à considérer un marché : celui que représentent, du côté de l'offre, les sites d'implantation (zones industrielles, technopoles), les événements (biennales, JO, etc.) et/ou les projets des territoires (les projets urbains notamment) qu'il s'agit de rendre attractifs vis-à-vis d'une demande, représentée quant à elle par les publics que l'on souhaite cibler : des résidents (le Québec communique régulièrement en France pour attirer des résidents francophones), des touristes, des entreprises, des investisseurs ou encore des organismes publics. L'analogie avec l'entreprise fonctionne ainsi à ce premier niveau, et la « boîte à outils » du marketing peut alors opérer : segmentation, ciblage et positionnement sont des notions qui conservent toute leur pertinence, dans la mesure où la collectivité (ou son instrument : agence de développement...) dispose de ressources limitées pour construire des projets et promouvoir son territoire. Elle a donc tout intérêt à les utiliser de manière opportune (choisir et faire connaître un projet susceptible de rencontrer une demande), et le marketing peut l'y aider. Il n'a pas d'autre vocation, et il ne peut donc en aucun cas se substituer aux autres fondamentaux de l'action publique (le projet politique notamment) : il est un outil à son service. La compétence marketing vient ainsi compléter les expertises multiples traditionnellement mobilisées : économie, urbanisme, etc., pour aider à définir et à conduire un projet.

3. ... mais des pudeurs qui subsistent

Dans ce contexte, parler de marketing territorial a non seulement un sens, mais bien plus, un caractère d'urgence. Dans tous les cas, cela n'a plus rien de provocant, surtout si l'on fait le compte des emprunts sémantiques (attractivité, positionnement...) et pratiques (stratégies de marque, grands événements, centres d'appels, enquêtes d'opinion...) des pouvoirs publics à la discipline marketing. Car s'il existe encore des « pudeurs » – voire des résistances – à l'évoquer, force est de constater que bien des territoires n'attendent pas pour innover et donner à la France, à l'Europe voire au monde, des icônes, des événements, des émotions à partager.

De plus, il n'est pas nécessaire d'être grand pour exister sur la scène nationale ou internationale : les exemples de Marcillac et de Vienne (avec leurs festivals de jazz respectifs), d'Angoulême (avec la BD) ou encore de Vals en Suisse (et ses thermes magiques, signés par Peter Zumthor, déjà classés Monument histo-

^{***} Décédé en mars 2006, Simon Nora, qui fut notamment Inspecteur général des finances et ancien directeur de l'ENA (de 1982 à 1986), a rédigé un rapport sur les entreprises publiques qui a fait date dans notre histoire institutionnelle.

rique) en sont des témoignages éloquentes. Pourtant, bien des élus rechignent encore à employer le terme de « marketing », alors même qu'ils parsèment leurs discours de vocables et initient des actions qui en relèvent pleinement. Mais le mot garde une aura un rien sulfureuse, marquée du sceau de l'entreprise et de l'imagerie de la publicité. Comme dans d'autres domaines, le management public conserve des complexes ou des réserves vis-à-vis des emprunts qu'il peut faire à son pendant privé.

Pour les convaincre ou les rassurer, il est peut-être nécessaire d'invoquer la géostratégie ou, du moins, la « globalisation ». La pression en effet vient pour partie de l'extérieur : plus de 3 000 villes ou régions comptent au moins un million d'habitants dans le monde⁸. L'Europe, à elle seule, totalise plus de 100 000 villes. Ce sont là bien sûr autant de concurrents potentiels pour attirer capitaux, investissements publics, touristes ou résidents. Mais la pression vient aussi d'ailleurs. Les pratiques du secteur public sont ainsi comparées de façon croissante par les clients, les analystes, les médias, les élus... avec celles du secteur privé. Les usagers, qui sont aussi des consommateurs, comparent en permanence les pratiques de la relation client, le design des environnements de service et les innovations qu'ils perçoivent dans l'une et l'autre sphères (marchande *versus* non marchande). Selon les propres termes de l'ancien sénateur-maire d'une grande ville française, les citoyens attendent aujourd'hui des « services performants comme on en trouve dans son entreprise ou dans d'autres services publics⁹ ». Ce constat signifie clairement que les usagers des services publics attendent légitimement de leurs interlocuteurs publics et parapublics des **niveaux de service comparables à ce que leur proposent les grandes enseignes**. Ce niveau d'exigence, en hausse, fait naturellement peser sur les acteurs du service public une pression nouvelle. De même, lorsque le territoire se met « en spectacle », ou du moins en scène (voir par exemple la célèbre *Fête des Lumières* lyonnaise dont nous reparlerons), c'est avec des outils qui empruntent autant au monde de la création contemporaine qu'aux attractions touristiques, voire aux parcs de loisirs. La frontière entre pratiques privées et pratiques publiques devient ainsi de plus en plus poreuse, sous cette double pression venue de « l'extérieur ».

4. La notion de territoire, une polysémie qui n'est pas sans poser de problèmes

La notion de « territoire » est complexe à appréhender. Elle est le terrain légitime des géographes, mais la plupart des disciplines se sont progressivement intéressées à l'espace : économie spatiale, urbaine ou géographique, sociologie urbaine ou rurale, anthropologie urbaine, etc. Dans la visée managériale qui est la nôtre, nous dirons qu'un territoire correspond à une réalité tout à la fois historique, socioéconomique, institutionnelle et géographique, dimensions qui

convergent pour donner à un ensemble d'acteurs publics et privés la conviction d'un destin partagé, dont une partie au moins se joue à travers le territoire.

Cette complexité provient tout à la fois de la pluralité des définitions que l'on peut donner d'un territoire, et du caractère mouvant, dynamique de ce dernier. Dans un article du 10 septembre 2005, le quotidien *Le Monde* s'attardait ainsi sur la constitution de la *métropole franco-suisse* (111 communes françaises et les cantons de Vaud et de Genève), approuvée par la DATAR, et qui réunit 730 000 habitants. Porté par l'Association régionale de coopération (l'ARC, présidée par le maire d'Annemasse), ce projet vise principalement à organiser la vie collective (déplacements des transfrontaliers, aménagements...) et à promouvoir un plan global de développement. En France, la dynamique de l'intercommunalité recompose, en 2012 encore, les configurations territoriales héritées de l'histoire. Dans l'Isère, Bourgoin-Jallieu travaille ainsi à la construction d'une intercommunalité dont la difficulté première (au-delà des jeux politiques) sera d'exister entre Lyon et Grenoble. Territoire en « tenaille », l'intercommunalité nord-iséroise devra se donner une identité propre qui transcende l'identité de chaque composante et qui soit suffisamment puissante pour la distinguer des deux grandes métropoles voisines, mais aussi de Vienne. Ces « nouveaux » territoires, qu'ils soient transfrontaliers, intercommunaux ou de nature plus réticulaire et internationalisée (les grands clubs ou réseaux européens, voire mondiaux, de villes ou de régions), tendent ainsi à émerger sur la scène nationale ou internationale. Nous ne saurions donc nous limiter ici au territoire au sens administratif et institutionnel du terme : commune, intercommunalité, département ou région.

Bien plus, il existe pour chaque territoire *des* territoires si l'on suit la grille de lecture proposée par Valérie Girard¹⁰ :

- *personnels*, mémoriels autant que sensibles et identitaires : pour s'en convaincre, il n'y a qu'à relire Julien Gracq ou Marc Augé ; nous reviendrons sur ce point dans la conclusion générale ;
- *relationnels*, lesquels peuvent être de nature *économique* (la coopération économique domine et constitue la matrice de l'UE), *culturelle* (le monde celtique, les diasporas juives, chinoises, arméniennes...) ou *ethnique* (peuls, palestiniens, kurdes...).
- *de projet* enfin (en émergence autour d'un projet qui peut fédérer des acteurs au-delà des frontières institutionnelles) : l'UE à nouveau par exemple, ou la métropole franco-suisse dont nous avons parlé *supra*.

Cette **pluralité de territoires (et de représentations qui les dessinent)** est bien l'une des difficultés fondatrices du marketing territorial : comment rassembler/mobiliser en effet autour d'une même perception, d'un même projet de territoire (avec ses thèmes fédérateurs : culture, sport...), une multitude d'acteurs et d'institutions pour lesquels les territoires de référence ne recouvrent pas nécessairement les mêmes sensibilités et légitimités ? Comment concilier les

échelles de mesure d'une firme multinationale (le monde !) *versus* du citoyen lambda, pour qui le principal souci d'ordre territorial est peut-être la complexité éventuelle des trajets domicile-travail ? On voit bien ici que la qualité et la clarté du projet politique, la capacité à coopérer des acteurs institutionnels et privés, la conduite de projet adoptée... sont autant d'ingrédients qui vont primer sur le marketing territorial. Ce dernier, au travers de sa **contribution possible à la définition des enjeux** (identifier les acteurs concurrents du territoire et préciser leur éventuelle avance sur tel ou tel sujet), pourra néanmoins participer à cette coconstruction d'un territoire de projet.

Dans ce contexte, le marketing territorial, s'il ne peut ignorer cette complexité et les logiques d'acteurs sous-jacentes, s'intéresse en premier lieu aux territoires relationnels et de projet, bien plus qu'aux territoires institutionnels au sens strict*.

Le marketing territorial se développe autour de **trois ingrédients de base**¹¹ :

Ceci étant précisé, le marketing territorial se met en œuvre autour de **trois ingrédients de base**¹² :

- une **identité** qu'il faut définir, forger, promouvoir, faire évoluer et défendre parfois... Grenoble, « la montagne à deux pas et la technologie », par exemple ;
- des **acteurs** qu'il faut convaincre, fédérer, mobiliser, valoriser mais aussi ATTIRER. À Grenoble, ce sont d'abord les grands du secteur déjà présents : CEA, ST Microelectronics, les Universités et Écoles d'ingénieurs, etc. ;
- des **projets** enfin qu'il faut penser, positionner, conduire et promouvoir, mais aussi ATTIRER. Pour reprendre notre exemple grenoblois, ce sont les projets phares que sont Minatec, Giant, Minalogic (pôle de compétitivité) et, très récemment, la labellisation *La FrenchTech*.

5. Le marketing territorial aujourd'hui, ou le vent du changement

Démultiplication des outils et des investissements (voir notre tour d'horizon au chapitre premier), mais aussi un « vent d'est » qui vient bouleverser des positions territoriales que l'on croyait bien assises. Las Vegas par exemple, sévèrement concurrencée aujourd'hui par ses grandes rivales asiatiques Macao et Singapour (où se construit le complexe de jeu et de divertissement le plus cher au monde : 3,6 milliards de dollars** destinés à attirer les touristes chinois

* Ainsi, quand Lyon (à travers l'ADERLY) « s'approprie » l'Isle-d'Abeau – ville nouvelle située en Isère – dans sa communication, l'ADERLY fait la promotion d'un territoire « économique » qui dépasse très largement les frontières du Grand Lyon ou même du département du Rhône.

** Voir l'article que le *New York Times* a consacré au développement des casinos à Singapour dans son édition du 3/02/2006, publié dans le supplément du journal *Le Monde* : « Singapour places a bet with its first casinos ».

notamment). Mais ce sont aussi les villes ou les régions de Russie, d'Inde, de Chine, du Golfe (Dubäi, Abu Dhabi...) ou encore de Turquie (voir *infra*, à propos de son image et des bénéfices qu'elle attend des grands événements sportifs), qui viennent bousculer les hiérarchies spatiales. Qui aurait songé, il y a de cela à peine dix ans, à s'envoler pour le golfe persique pour quelques jours de repos ? Or Dubäi communique aujourd'hui en tant que destination touristique avec un slogan, *Keep Discovering* (www.emirates.fr). Et ce ne sont plus seulement les entreprises high-tech, les centres d'appels ou encore les touristes des congés payés qui sont visés, mais les milliardaires russes (voir le cas de Londres*, qui cible l'élite russe des affaires, attirée par un statut fiscal des résidents non domiciliés très avantageux et par le bouillonnement londonien), les industries culturelles et du divertissement (les casinos...), les industriels de la « glisse » (à Anglet, sur la côte basque, qui s'est doté d'un « Baia Park » technologique), etc.

De nouveaux thèmes, correspondant à de nouveaux enjeux de société et/ou marchés, ont ainsi fait leur apparition : Dunkerque communique sur sa stratégie et ses réalisations en matière de développement durable (« 210 000 habitants engagés pour un avenir durable », la Ville étant lauréate de nombreux prix et trophées dédiés), Anglet se voit déjà comme la « ville du surf** », la Turquie « en quête d'image » a besoin de la F1¹³ (Istanbul a accueilli son premier Grand Prix en août 2005), Singapour, en sus des casinos, se rêve en *Learning Destination* de pointe dans le cadre de « l'économie des connaissances » (très largement anglophone, la ville se positionne contre les États-Unis en tant que « international school hub », avec des implantations aussi prestigieuses que l'INSEAD, l'université américaine Johns-Hopkins ou encore l'ESSEC***), Portland, aux États-Unis, se vit en *silicon forest* dédiée aux technologies logicielles libres****, etc. L'âge d'or du marketing territorial

* Voir le dossier de *Challenges*, « Londres déroule le tapis rouge aux nouveaux Russes », n° 26, 9/03/2007. Le maire de Londres, Ken Livingstone, parraine ainsi depuis trois ans le *Russian Winter Festival*, où se sont croisées 70 000 personnes en janvier 2007. À son échelle, la ville thermale de Vichy bénéficie de cette même manne.

** Selon les termes de son maire. Voir l'article que lui a consacré le quotidien *Les Échos* dans son édition des 30-31/03/2007.

*** Voir le dossier réalisé par *Challenges* dans son édition du 22/06/2007 (n° 41). L'objectif est d'attirer dix des meilleures universités du monde (seize sont déjà implantées), 150 000 étudiants et chercheurs étrangers, ainsi que 100 000 cadres en formation. Pour ce faire, l'agence de développement de la cité-État, l'*Economic Development Board*, a recruté 22 consultants aux États-Unis (répartis dans sept bureaux), 12 en Europe (cinq bureaux) et 15 en Asie (sept bureaux). En plus de cette agence, le ministère du Tourisme a lancé de son côté *Singapore Education*, qui assure une promotion ciblée de la ville. Dans une moindre mesure, Doha affiche les mêmes ambitions.

**** Voir le journal *Les Échos*, dans son édition du 21/09/2005. IBM, HP, Novell, Computer Associates, NEC et Intel ont ainsi choisi la capitale économique de l'Oregon, Portland, comme centre de R&D pour les technologies Linux, fédérées depuis 2000 autour de l'*Open Source Development Lab*, qu'a rejoint en 2004 Linus Thorvalds, le Finlandais qui est à l'origine de Linux. Ce dossier

est encore à venir, et il évolue au gré des soubresauts de l'économie mondiale et de la géopolitique.

6. Le marketing territorial, ou comment sortir de la tyrannie des non-lieux : vers un marketing de l'invisible? _____

Il est nécessaire de revenir ici sur quelques notions empruntées à l'anthropologie. Si notre propos peut paraître, de prime abord, un peu « aride », on verra par la suite, au travers notamment des exemples donnés, que tout cela n'a rien de gratuit. L'étude du cas *Lyon Parc Auto*, qui figure dans un second point, viendra également éclaircir ce développement de façon très concrète.

A. Les non-lieux, ou l'importance – *a contrario* – du sens des lieux

On doit à l'anthropologue Marc Augé d'avoir formulé une définition des « lieux anthropologiques » et développé, en contrepoint, la notion de « non-lieux* ». Ces derniers recouvrent une large palette de lieux de services publics et privés : les stations-service, les stations de sports d'hiver, les parkings, les centres commerciaux, les gares, aéroports et stations de métro, les autoroutes, les clubs de vacances, les parcs de loisirs, les chaînes d'hôtellerie-restauration, etc. Ces lieux, on le voit, contribuent fortement à dessiner le paysage contemporain de la consommation : « Les espaces pleins de gens sont soit des espaces exclusivement consacrés à la consommation et qui l'orchestrent minutieusement, comme les centres commerciaux, soit des espaces exclusivement consacrés aux expériences du tourisme et qui l'orchestrent aussi minutieusement », résume avec quelque raison B. Cova¹⁴. Ils peuplent ainsi notre quotidien, composant une géographie de la transaction, de la mobilité et des loisirs faite de lieux anonymes et standardisés dont les territoires héritent, fruits de l'histoire (l'urbanisme fonctionnaliste...), du capitalisme marchand, de l'industrialisation des services et du tourisme.

Mais, et c'est essentiel pour ce qui nous importe ici, « le monde indifférencié hérité de la modernité, et notamment les lieux de service de la civilisation urbaine, ne facilitent pas la tâche de l'individu en quête identitaire car ils ont été majoritairement conçus pour un individu moderne qui cherchait à se libérer des autres¹⁵ ». Pour M. Augé, ils sont ainsi une source de solitude, dans « un

nous rappelle également que l'Oregon State University, avec son *Open Source Lab*, a très largement participé au lancement du navigateur libre *Firefox*.

* Selon cet auteur, un non-lieu se définit « par opposition à la notion sociologique de lieu, associée par Mauss et toute une tradition ethnologique à celle de culture localisée dans le temps et l'espace. Les non-lieux, ce sont aussi bien les installations nécessaires à la circulation accélérée des personnes et des biens (voies rapides, échangeurs, aéroports) que les moyens de transport eux-mêmes ou les grands centres commerciaux » (Augé, 1992, p. 48).

monde où l'on naît en clinique et où l'on meurt à l'hôpital¹⁶ ». On s'y retrouve entre amis, on y mange et on y dort, on s'y distrait et l'on s'y retire (les maisons de retraite) aussi, la liste est quasiment infinie et tend même à s'accroître au rythme des « conquêtes » du marché.

À l'inverse des lieux qualifiés d'anthropologiques, ils ne proposent en effet aucun *récit* véritable : les trois composantes organiques du lieu anthropologique, à savoir, *l'identité, la relation et l'histoire**, sont absentes de ces lieux dédiés à la transaction et à l'éphémère (des consommateurs « de passage », le plus souvent). M. Augé désigne ainsi « deux réalités complémentaires mais distinctes : des espaces constitués en rapport à certaines fins (transport, transit, commerce, loisir), et le rapport que des individus entretiennent avec ces espaces¹⁷ », *i.e.* « des expériences et des épreuves très nouvelles de solitude** ». Ce sont, dans la perspective du marketing postmoderne, expérientiel, des lieux « d'aliénation du lien », pour reprendre l'expression de B. Cova (1994, p. 16).

Dès lors, en s'ancrant dans des non-lieux, les prestataires de services, publics autant que privés, *offrent à tous ceux qui vivent ou qui fréquentent un territoire donné, des lieux de vie ou de passage relativement pauvres en sens. Or, côtoyer au quotidien – ou occasionnellement – des lieux sans résonance intime, très stéréotypés, contribue indéniablement à « casser » l'image d'un territoire... et de ses habitants.* D'où le sentiment de solitude dont parle M. Augé. Relation, histoire et identité faisant – plus ou moins – défaut, *le récit* des lieux reste sans portée symbolique et donc affective.

B. La sémiotique des lieux au service du marketing territorial

Ces éléments étant précisés, notre regard sur le marketing territorial ne manque donc pas de s'intéresser à **la manière de (re)construire une sorte de « dimension sémiotique des lieux »**. Cette (re)construction passe notamment par des moyens tels que **la signalétique***** ou encore **la création contemporaine** (voir ci-après l'étude du cas Lyon Parc Auto). Ainsi, la remarquable signalétique de la

* Voir M. Augé (1992), *op. cit.*, pp. 69-71. L'histoire, lorsqu'elle est présente, est détournée par une « mise en scène » destinée à la rendre spectaculaire, ou bien échafaudée *ex nihilo* (Ritzer et Stillman, 2001 et Ritzer, 2005) et/ou souvent réécrite (Dholakia et Schroeder, 2005), détournée, comme en témoignent les parcs Disney, Astérix, etc.

** In M. Augé (1992), *op. cit.*, p. 117. Il est à noter que l'on parle bien ici de *lieux*, et non d'*espaces*, dans le sillage de cet auteur.

*** N. Raulet-Croset écrit fort justement à ce propos : « Certains territoires portent *a priori* un sens, certains objets également : une gare, une station de métro, un parking ont un sens, ils ont un usage spécifiquement défini même si d'autres usages compatibles peuvent exister. [...] Certains objets peuvent contribuer à leur donner un sens. Ce sera le cas d'un objet comme une machine de compostage des billets, comme un banc... Ces objets ont la particularité d'être situés et d'être permanents, donc de participer de manière stable à la création d'un sens pour leur environnement. La signalétique présente sur le territoire participe de manière évidente et voulue à cette création de sens : les panneaux orientent les flux, désignent les lieux... La signalétique reflète une appropriation du territoire » (Raulet-Croset, 2001, p. 613).

Cinémathèque française**** constitue-t-elle un bon exemple de la manière de la concevoir *en lien étroit avec la vocation d'un lieu** : il s'agit de simples projections, sur les murs, de symboles lumineux aisément compréhensibles (un cintre pour indiquer les vestiaires par exemple), soit un jeu d'ombres et de lumières qui renvoie, naturellement, au statut de l'image et du cinéma. Mais le travail d'un designer tel que Ruedi Baur¹⁸ s'épanouit aussi « hors les murs », qu'il s'agisse de signalétique extérieure (d'un quartier, d'une ville ou d'un site patrimonial et/ou touristique majeur) ou de design graphique, et son rapport à l'identité des lieux est alors évident : de l'identité visuelle de la Ville de Lyon pour sa candidature au titre de capitale culturelle européenne en 2013 à la réalisation de l'identité visuelle de la Ville de Grenoble, de la signalétique de l'aéroport de Vienne en Autriche au design urbain du Quartier des Spectacles à Montréal, l'œuvre de R. Baur contribue, avec d'autres, à révéler le sens des lieux. **Le lien entre ce type de travail et le marketing territorial est donc pour nous emblématique d'une nécessaire – mais trop rare encore – production symbolique dont la visée peut être d'extraire un non-lieu potentiel du sort auquel il est promis faute d'attention.**

Mais si la signalétique est un élément d'importance pour guider les publics dans un lieu et pour en créer/réveiller/renforcer le sens, bien d'autres composantes peuvent entrer en ligne de compte : dans l'étude de cas présentée ci-après (Lyon Parc Auto, LPA), c'est non seulement la signalétique des parcs de stationnement qui a été travaillée, mais bien plus leur esthétique architecturale d'ensemble, leur design global, afin de conférer à chacun des sites un sens particulier. À l'image de LPA, si l'on cherche à construire un lieu qui soit *porteur de sens*, il peut être intéressant de *rapprocher un non-lieu du lieu anthropologique*, ou plus précisément de la valeur *sémantique* de ce dernier, *i.e.*, de sa capacité à nous donner à lire un récit.

C. Travailler sur le sens des lieux : le cas de Lyon et de ses parcs de stationnement

En s'appuyant sur la définition de M. Augé, on peut considérer en effet qu'un lieu pourra parvenir à « surmonter » son caractère total ou partiel de non-lieu si, et seulement si, il intègre à son aménagement et à son management des composantes *identitaires, relationnelles et historiques*. **L'enjeu, ici, est bien de parvenir à construire ou à reconstruire des récits qui confèrent un sens à un territoire donné.** Le cas de Lyon Parc Auto, présenté ci-après, nous semble illustrer de façon exemplaire la capacité des pouvoirs publics – et de leurs satellites – à redonner du sens à des lieux aussi anonymes que des parcs de stationnement, et même – dans ce cas précis – à les faire rayonner sur le plan international.

**** Située à Bercy dans un bâtiment conçu par l'architecte Frank Gehry, l'auteur du musée Guggenheim de Bilbao.

* Ce travail a été réalisé par l'atelier du designer suisse Ruedi Baur, spécialiste de la signalétique et, plus globalement, du design de « l'identité de lieux », comme il aime à le souligner. Sur cette réalisation précisément, voir *Identité visuelle de la Cinémathèque française* (2006), Jean-Michel Place Éditions, Paris.

Lyon Parc Auto*, ou comment mettre les parcs de stationnement au service du marketing urbain

Société d'économie mixte créée en 1969, Lyon Parc Auto [LPA par la suite] s'est donné pour mission « d'assurer une gestion exemplaire du stationnement public dans l'agglomération lyonnaise au profit de tous ses habitants, en cohérence avec la politique de déplacements ». Fort de ses quarante ans d'expérience**, LPA est devenu un acteur de référence développant une palette complète de prestations dans le domaine du stationnement (conception et exploitation de parcs) : conseil, études et audit, assistance à la réalisation et à la gestion, et enfin formation des équipes. La société a ainsi accompagné des villes telles que Bordeaux, Cergy-Pontoise, Grenoble, Nîmes... Le capital de l'entreprise est principalement détenu par le Grand Lyon (communauté urbaine), la Ville de Lyon, la Caisse des Dépôts et Consignations et le département du Rhône.

Dès les années 1990, cette société s'est illustrée en mettant en place une réflexion innovante centrée sur le renforcement de la convivialité et le confort d'utilisation des parcs. Cette contribution est portée par une vocation forte formulée comme suit : « Faire des parcs de stationnement des lieux emblématiques d'une nouvelle qualité de vie urbaine. » Conçus comme des parties intégrantes de l'espace public, les parcs lyonnais ont donc pour mission d'offrir à leurs usagers une qualité comparable en matière de traitements « urbanistiques » (design de l'environnement) : ils sont des « entrées de ville symboliques », au même titre qu'un aéroport ou une gare.

Pour ce faire, LPA a mis en œuvre une approche originale dans l'aménagement de ses parcs dits de seconde génération, *intégrant design, signalétique et art contemporain*. Une approche plurisensorielle a ainsi permis de rendre les parcs plus attractifs, plus rassurants (pour la clientèle féminine notamment) : diffusion de musique classique, éclairage indirect, recherche de transparence (des ascenseurs et des cages d'escalier) et intégration d'œuvres d'art (c'est le cas pour l'ensemble des chantiers depuis 20 ans). Le logo et la signalétique de LPA, signes de son identité visuelle, ont été conçus par le designer 'Yan D. Pennor's. L'architecte-urbaniste et designer Jean-Michel Wilmotte (spécialiste de l'architecture « d'intérieur » des espaces publics), créateur à Lyon – par la suite – de certains éléments du mobilier urbain (bancs, luminaires, barrières...), a conçu les scénographies des parcs de seconde génération (une « charte d'architecture intérieure » est définie en 1991), parmi lesquelles figure celle du parc des Célestins : « C'est Jean-Michel Wilmotte encore qui retrouve la mémoire des lieux, en dessinant par exemple

* Pour construire cette étude de cas, nous avons rencontré en 2007 le directeur de cette société et sa directrice marketing, ainsi que l'association Art/Entreprise qui les a accompagnés dans ces réalisations. Dans une autre perspective, ce travail a fait l'objet d'une publication antérieure dans notre ouvrage, coécrit avec C. Ditandy, *Du management au marketing des services. Redonner du sens aux métiers de service*, Dunod (2007).

** Comptant 160 collaborateurs, la société exploite aujourd'hui en délégation de service public plus de 22 000 places (dans plus de 25 parcs) et réalise des prestations de service sur la voirie (gestion des horodateurs de 25 000 places), pour un chiffre d'affaires de près de 50 M€ en 2009 (31,3 M€ en 2004).

Table des encadrés

Encadré n° 1. Lyon Parc Auto, ou comment mettre les parcs de stationnement au service du marketing urbain	16
Encadré n° 2. Le placement de territoire au cinéma : les résultats d'une recherche exploratoire conduite avec Corinne Berneman	34
Encadré n° 3. Nîmes et Montpellier, villes pionnières	57
Encadré n° 4. Macao et la stratégie des jeux	63
Encadré n° 5. Saint-Dizier, de l'identité à l'image	75
Encadré n° 6. Birmingham, ou le projet urbain au service du renouveau de la cité postindustrielle	84
Encadré n° 7. La Cité de la création, ou comment mettre la création partagée au service d'un projet urbain	89
Encadré n° 8. Le réseau international LUCI : lumière et marketing urbain	127
Encadré n° 9. ONLY LYON, la nouvelle marque internationale de Lyon	141
Encadré n° 10. La marque Bretagne (par Maëva Chanoux)	148
Encadré n° 11. La communauté d'agglomération d'Évry Centre Essonne, territoire francilien en quête d'une meilleure lisibilité	163
Encadré n° 12. Marseille-Euroméditerranée a rendez-vous avec l'histoire	171
Encadré n° 13. Saint-Nazaire, une identité et une fierté retrouvées	178
Encadré n° 14. Nantes, une ville « saisie par la culture »	191
Encadré n° 15. Le VELO'V, entre mobilité verte et quête d'image	196
Encadré n° 16. Le partenariat Lyon-Dubaï City	199
Encadré n° 17. La ville postmoderne, ou le cas de Bercy Village	203

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	III
PRÉFACE. Le marketing territorial, enjeux et pratiques	1
INTRODUCTION. Du marketing au marketing territorial	5
1. À qui s'adresse cet ouvrage et quelle est son originalité ?.....	5
2. De l'entreprise au « territoire ».....	6
3 ... mais des pudeurs qui subsistent.....	8
4. La notion de territoire, une polysémie qui n'est pas sans poser de problèmes.....	9
5. Le marketing territorial aujourd'hui, ou le vent du changement.....	11
6. Le marketing territorial, ou comment sortir de la tyrannie des non-lieux : vers un marketing de l'invisible ?.....	13
A. Les non-lieux, ou l'importance – <i>a contrario</i> – du sens des lieux.....	13
B. La sémiotique des lieux au service du marketing territorial.....	14
C. Travailler sur le sens des lieux : le cas de Lyon et de ses parcs de stationnement.....	15
CHAPITRE 1. Qu'est-ce que le « marketing territorial » ?	21
1. Le marketing territorial à travers quelques exemples : un phénomène polymorphe.....	21
A. L'émergence de nouvelles concurrences.....	21
B. Le rôle clé des agences de développement et des stratégies de marque. . .	23
C. De la place de l'événementiel comme vecteur de mobilisation et d'image	24
D. De la place du sport comme vecteur de mobilisation et d'image.....	27
E. L'architecture : les signatures urbaines au service du rayonnement des territoires.....	29
F. La force des réseaux, des clubs et des labels.....	31
G. L'imaginaire au service du développement et du rayonnement : du Père Noël aux lieux de tournage.....	32
2. Les facteurs d'attractivité, ou l'attractivité « plurielle ».....	38
A. Les facteurs qui conditionnent l'attractivité d'un territoire : revue détaillée	39
B. La morphologie et la localisation du territoire.....	39

C. L'attractivité liée aux politiques publiques.....	40
D. Les dynamiques socioculturelles et socioprofessionnelles.....	41
E. Communautés et attractivité.....	43
F. Savoir attirer les talents venus d'ailleurs.....	44
G. Les patrimoines, bien sûr.....	44
H. L'importance grandissante du <i>soft power</i>	45
3. Brève histoire du marketing territorial aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France.....	47
A. Les États ruraux des États-Unis, pionniers du marketing territorial.....	47
B. Brève histoire du marketing territorial en Europe (France et Royaume-Uni)	48
4. Le périmètre croissant du marketing territorial, ses différents champs	50
5. Les facteurs d'explication de la montée en puissance du marketing territorial.....	51
A. De la métropolisation.....	51
B. ... au syndrome de la « banane bleue ».....	53
C. ... et de leur impact sur le marketing des villes et des régions.....	53
D. Les mouvements centre-périphérie : du « marketing de la banlieue » au « <i>white flight</i> ».....	55
E. De la culture libérale aux « maires entrepreneurs » : la culture et l'architecture, déjà.....	56
F. Entre décentralisation et globalisation, où il est question du « syndrome Hoover » et du déclin industriel.....	61
G. De la banalisation des offres territoriales.....	65
6. Les acteurs du marketing territorial.....	66
CHAPITRE 2. Les trois piliers du marketing territorial.....	73
1. L'identité d'un territoire, socle du marketing urbain.....	73
2. Le rôle clé des grands projets urbains.....	81
A. De la ville-produit au marketing urbain du sensible.....	81
B. De la ville-produit au grand projet urbain à portée symbolique.....	82
3. Cibles endogènes vs cibles exogènes : le rôle clé de l'implication des acteurs et du <i>pride building</i>	87
4. Du consensus à la contestation : le cas des JO de Vancouver 2010, ou quand les tensions endogènes/exogènes s'expriment.....	93
CHAPITRE 3. Les outils traditionnels du marketing territorial.....	99
1. La démarche de marketing stratégique appliquée aux territoires : l'analyse-diagnostic.....	99
2. Segmentation, ciblage et positionnement.....	104
Conclusion : développer la culture marketing au sein de la collectivité	108

CHAPITRE 4. Les apports du marketing des services	111
1. Enrichir le corpus théorique du marketing territorial.....	111
2. Retour sur les fondamentaux: la notion de servuction.....	112
3. Vers la notion de servuction urbaine.....	113
A. Le service et les systèmes d'acteurs de la servuction urbaine.....	113
B. Le support physique dans les servuctions urbaines.....	115
C. Le personnel en contact dans les servuctions urbaines.....	116
4. L'intérêt de cette approche: mettre en évidence la dimension de service du marketing territorial.....	117
A. Coordination et contrôle des acteurs, de la marque et de l'expérience.....	117
B. Politiques de communication: de l'effet système.....	118
C. ... à l'enjeu des différentes formes de « participation » et « d'évidences ».....	119
Conclusion.....	122
CHAPITRE 5. Les leviers d'action du marketing territorial	125
1. Quels leviers d'action pour les années 2010?.....	125
2. Les politiques d'alliance et de réseautage.....	125
3. Les stratégies de marque: essai de typologie et exemple d'ONLY LYON.....	135
A. Les marques de territoire: de quoi s'agit-il?.....	135
B. Discussion.....	146
4. Le marketing des personnalités.....	149
5. La quête des labels: Capitale européenne de la culture ou UNESCO, l'enjeu du tourisme urbain à l'ère postindustrielle.....	152
6. Marketing territorial et « sportainment »: une rencontre heureuse. ...	155
A. OL Land, un projet phare pour un club et son territoire.....	156
B. Les principes directeurs du projet.....	157
7. La communication des villes, entre traditions et nouvelles pratiques	158
A. La naissance de la communication territoriale au sens moderne du terme.	159
B. Les années 1980 ou le temps de la « pub ».....	159
C. Vers un recentrage sur le territoire et sur son identité: la décennie 1990.	160
D. Les années 2000 ou l'ère de la coproduction.....	161
E. Quelles tendances pour les années qui viennent?.....	161
8. La place des clusters dans les démarches de marketing territorial: entre usure et renouvellement.....	165
A. Districts industriels et clusters: les racines académiques.....	165
B. Un cas paradigmatique: la Silicon Valley.....	166
C. Conclusion.....	167

9. La culture omniprésente.....	168
A. Culture et attractivité : une évidence pour tous.....	169
B. Des dépenses culturelles en forte croissance.....	170
C. Redonner confiance et fierté à un territoire.....	170
D. Le poids de la création contemporaine.....	185
E. De la « ville événementielle » à la ville « expérientielle ».....	186
F. Les « petits » aussi ont une place à prendre.....	188
G. Savoir attirer les talents.....	189
H. La culture au service de toutes les populations-cibles.....	189
I. Pour aller plus loin.....	194
10. Vers de nouveaux horizons.....	194
A. Marketing territorial et développement durable.....	194
B. Vers de nouvelles formes de partenariat public/privé.....	195
C. Vers un marketing territorial offshore.....	198
D. Vers la ville postmoderne.....	202
E. Vers une fonction marketing dans les collectivités territoriales.....	205
F. Le temps de la coproduction et de la ville 2.0.....	205
CONCLUSION.....	209
POSTFACE. Un nouveau marketing territorial est en train de naître	219
BIBLIOGRAPHIE.....	223
TABLE DES ENCADRÉS.....	231

Marketing territorial

Préface de Joël Gayet

Postface de Gérard Collomb

Aujourd'hui passage obligé d'une carrière de fonctionnaire territorial, d'un cursus en développement économique ou en politique de la ville, le marketing territorial s'intéresse tant aux valeurs défendues par les territoires qu'aux stratégies (*branding, storytelling*, logiques de « *made in* »...) qu'aux bonnes pratiques (labels, outils managériaux, modes de communication efficaces, etc.).

Les nombreux **témoignages** de professionnels et **études de cas** qui émaillent l'ouvrage reflètent la diversité d'un domaine empruntant tantôt à la stratégie, tantôt au marketing expérientiel pour construire une **grille d'analyse** et des **référentiels** adaptés aux spécificités locales. Enrichi de **trois nouveaux cas** (la marque Bretagne, le placement de territoire dans les médias et l'agglomération d'Évry), cette troisième édition offre un **panorama complet** qui s'étend des outils traditionnels aux leviers propres aux territoires, en passant par le marketing des services.

Clair et précis, cet ouvrage offre des **pistes de réflexion et d'action** à tous les praticiens du marketing territorial.

Public

- **Étudiants** (écoles de management, écoles d'ingénieurs, universités et IAE).
- **Professionnels** du marketing et agents de la fonction publique territoriale.
- **Stagiaires de la formation continue.**

Auteur

Docteur en sciences économiques, habilité à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion, Benoît Meyronin est professeur de marketing à Grenoble École de management et associé à l'Académie du service, cabinet de conseil et de formation. Il a été pendant de nombreuses années chargé de mission en développement économique auprès de collectivités territoriales et d'établissements publics auprès desquels il continue à assurer des prestations de conseil et de formation.

ISBN : 978-2-311-40169-1



9 782311 401691

www.Yuibert.fr
