

Les mercredis de
l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



SYNTHÈSE

QUAND LES TERRITOIRES DEVIENNENT DES MARQUES

> 25 septembre 2013, à Pantin

SOMMAIRE

Présentation de la journée – ouverture des travaux	2
Table ronde N°1 : Gouvernance territoriale	5
Table ronde N°2 : Projet stratégique	8
Table ronde N°3 : Mix marketing urbain	11
Conclusion de la journée	16

Les propos énoncés dans ce document n’engagent que la responsabilité de la personne citée.

Présentation de la journée – ouverture des travaux

Dominique LAGRANGE

Directeur adjoint en charge des formations, INET

Bonjour à tous, et bienvenue à cette séance des mercredis de l'INET. Nous traiterons aujourd'hui du marketing territorial, qui se distingue de la communication, et doit se penser comme une fonction globale d'ajustement entre les territoires, les attentes des résidents et les acteurs que les territoires souhaitent attirer. Le marketing territorial étant mis en œuvre par une puissance publique, il se développe au bénéfice du bien commun. Je tiens à remercier tout particulièrement les intervenants et l'ensemble du public.

Franck VALLERUGO

Professeur à l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC)

Bonjour à tous. Je proposerai une réflexion sur la question du marketing territorial. L'ESSEC, chargée de l'organisation de cette journée, a créé, il y a vingt-cinq ans, une Chaire d'enseignement et de recherche portant sur les relations entretenues entre les entreprises et les territoires. Une définition simple du marketing d'entreprise le comprend comme la coordination de toutes les variables de l'entreprise afin de satisfaire une demande en faisant mieux que la concurrence et en optimisant le résultat. Cette définition en quatre points peut être transposée aux territoires.

1. Coordonner les variables

La ville ou le territoire représentent un objet complexe par essence, et la ville doit être organisée autour d'une coproduction entre l'ensemble des acteurs du territoire. Dans ce contexte, la question de la marque s'avère fondamentale.

2. Satisfaire une demande

Le fait de s'installer ou de demeurer dans un territoire représente un choix de localisation. Dès lors que cette demande existe, il appartient aux acteurs politiques et économiques de comprendre les mécanismes de l'attractivité. L'économie urbaine est fondée sur le principe d'économie externe ou économie d'agglomération, qui s'inscrit dans un principe de rendement d'échelle croissant. L'économie de la connaissance, les services aux personnes et aux entreprises représentent une variable essentielle de l'activité du territoire, qui trouve ici sa justification. En revanche, la fiscalité ne représente pas nécessairement un facteur d'attractivité. La co-production entre acteurs privés et publics contribue à l'attractivité du territoire, tandis que la présence d'inactifs peut représenter une variable contre-productive. En ce sens, il est nécessaire de travailler à ce que ces populations deviennent une force d'attractivité. Le positionnement du territoire repose sur des choix stratégiques face à une « concurrence ».

3. Faire mieux qu'une concurrence

La compétitivité entre territoires a un sens théorique. Les villes peuvent passer d'une forte production de valeur à une importante dégradation, comme le montre l'exemple de la *rust belt* aux Etats-Unis. En ce sens, les villes ne sont pas en situation d'avantage comparatif, mais d'avantage absolu.

4. Optimiser la création de valeur

En matière de création de valeur, les résultats se traduisent en termes d'utilité pour les habitants, d'emploi, de population et de création de valeur ajoutée.

Cette définition du marketing étant posée et transposée, il s'agit de mettre en œuvre des outils concrets d'application de ces plans stratégiques. Ceux-ci sont appliqués par les services de communication et par les promoteurs du développement économique. A ce stade, il est nécessaire de distinguer l'image, inscrite dans le très long terme, et la communication, dont le champ d'action se déploie dans le très court terme. La notion de marque ne peut se réduire à un logotype ou à un slogan, mais représente un sujet complexe, traducteur d'une image de territoire construite par des acteurs (agences de communication, promoteurs) et inscrite dans la continuité d'un plan stratégique.

Table ronde N°1 : Gouvernance territoriale

Animation : Patrice NOISETTE

Patrice NOISETTE

Nous travaillerons à partir des thèmes de la gouvernance, de responsabilité territoriale de l'entreprise et de la marque. Comment percevez-vous la notion de responsabilité territoriale des entreprises ?

Lionelle MASCHINO

Directrice de la mission Grand Paris de Veolia Environnement

Les territoires jouent un rôle de plus en plus décisif dans le jeu économique mondial. Les collectivités sont d'avantage sensibilisées que certaines entreprises aux enjeux de la responsabilité territoriale. Les métiers exercés par Veolia Environnement sont des métiers de proximité. Plus de 80% de nos collaborateurs sont des personnels non cadres, qui « arpentent » les territoires. Veolia connaît donc bien les territoires. Néanmoins, la notion de responsabilité territoriale des entreprises n'est pas encore partagée par tous. Cette notion repose avant tout sur l'appréhension des compétences à mettre en synergie, sur des périmètres pertinents pour conduire une action collective dans de nouvelles formes de partenariat public-privé, à l'échelle du projet.

Patrice NOISETTE

Cet aspect est-il aisé à gérer pour Veolia ?

Lionelle MASCHINO

La gestion de cet aspect s'avère complexe, y compris en interne, pour comprendre les enjeux et s'adapter aux besoins du territoire. Cette démarche de dialogue entre les collectivités et les entreprises privées trouve toute sa place dans le cadre du Grand Paris. Nous devons parvenir à instaurer un dialogue de responsabilité. A cet égard, les entreprises et les collectivités doivent se percevoir comme co-responsables de l'évolution du territoire.

Patrice NOISETTE

Qu'apportez-vous dans le cadre du Grand Paris ?

Lionelle MASCHINO

Le Grand Paris représente un laboratoire pour les collectivités et les entreprises. Veolia a évalué, en interne, ses possibilités d'action sur le territoire. En outre, il s'est agit dans un premier temps de faire partager, en interne comme en externe, que le Grand Paris ne se résume pas à un réseau de transports. Veolia, *via* sa mission Grand Paris, souhaite agir en co-conception sur ce projet, dans un dialogue avec les responsables du territoire et les autres acteurs économiques.

Patrice NOISETTE

Vous appelez à une gouvernance interactive des territoires. Cette nouvelle attitude porte-t-elle ses fruits au sein de votre entreprise et avec les autres sociétés ?

Lionelle MASCHINO

Veolia s'est rapprochée des autres entreprises, qui ont nommé des responsables Grand Paris. Néanmoins, faire émerger une vision transversale d'un groupe d'entreprises est compliqué.

La mise en place de démonstrateurs représente un sujet central. Les territoires changent, et il est nécessaire de montrer les savoir-faire des entreprises en partenariat avec les pouvoirs publics, à la fois en local et à l'international. Une intelligence doit être mise en œuvre sur ces thèmes, avec un objectif gagnant-gagnant de promotion des territoires et de leurs entreprises, dans un contexte de compétition mondiale.

De la salle

Percevez-vous la compétition entre territoires comme un obstacle à la synergie des différentes interventions ?

Lionelle MASCHINO

Veolia peut participer à l'attractivité d'un territoire par son apport. Néanmoins, cette compétition entre territoires ne concerne pas directement l'entreprise.

De la salle

En quoi Veolia est légitime à s'intéresser au projet du Grand Paris ?

Lionelle MASCHINO

Cette question s'est posée lors de la mise en place de notre Mission Grand Paris, et nous y avons répondu par la rédaction d'un cahier d'acteur au moment du débat public en septembre 2010. Veolia compte 15 000 collaborateurs sur le Grand Paris, distribue et assainit d'importants volumes d'eau sur ce territoire, gère des ressources, participe à la dépollution de la Seine, en sorte que l'entreprise est légitime à participer à ce projet.

De la salle

L'aide des entreprises et le marketing territorial sont importants, mais les entreprises ne sont pas nécessairement attachées territorialement.

Lionelle MASCHINO

Je partage votre propos. Des efforts sont nécessaires de la part des entreprises, avec une spécificité pour les entreprises de services urbains dont les activités sont par nature ancrées sur les territoires.

Patrice NOISETTE

Les grands projets représentent de bonnes occasions de travailler autrement avec les entreprises.

Eric ARDOUIN **DGS Loire Atlantique**

Effectivement, les grands projets représentent des moments d'expression démocratique, de discussion et de gouvernance partagée avec un grand nombre d'acteurs, comme c'est le cas pour l'aéroport de Nantes. Celui-ci s'inscrit dans une logique globale, qui nécessite une compréhension mutuelle de la part des différents acteurs.

Les logiques de marketing territorial se développent par une meilleure connaissance des besoins et des demandes des entreprises, mais aussi par des logiques d'implantation territoriales reposant sur une vision globale du territoire. Pour ce faire, le Conseil Général déconcentre les services sur les territoires, en confiant l'ensemble des missions sur un territoire à une seule personne. Ce type de réponse globale s'avère plus attractif pour les entreprises, et permet de construire des logiques de marketing territorial.

Patrice NOISETTE

Vous avez initié une démarche parallèle avec la Chambre de Commerce.

Eric ARDOUIN

Le dialogue avec les représentants territoriaux de la Chambre de Commerce nous a permis d'obtenir un contact direct sur la nature de leurs besoins. Constatant un défaut de connaissance mutuelle, le Président du Conseil général a proposé d'envoyer les cadres de la collectivité en stage dans les entreprises, et nous proposons aux cadres d'entreprises d'effectuer des stages au Conseil Général.

De la salle

Cette recherche de compréhension entre les collectivités et les entreprises n'achoppe-t-elle pas sur le caractère réglementaire de notre fonctionnement ?

Eric ARDOUIN

Le terme de responsabilité territoriale des entreprises recouvre des réalités diverses. Trois niveaux d'implication dans le territoire peuvent être recensés : le Chef d'entreprise qui s'identifie au territoire sur lequel il a fondé sa société ; les entreprises bénéficiant de marchés localisés, implantés sur le territoire, et les entreprises souhaitant s'implanter dans un écosystème qui leur sera profitable. Généralement, ces dernières sont prêtes à profiter des externalités positives, mais pas nécessairement à y contribuer. La question du « curseur » dans la relation aux entreprises se pose, afin de déterminer s'il est question de logiques de partenariat ou de concurrence.

Patrice NOISETTE

N'est-il pas plus aisé de travailler collectivement ?

Eric ARDOUIN

Théoriquement oui, mais cette démarche ne s'avère pas nécessairement très productive dans les faits. Ces exercices participent davantage à l'enrichissement de la réflexion individuelle qu'à la mise en place de plans stratégiques.

Agnès RABILLON

Directrice du Développement économique, de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, Grand Chalon

Le projet du Grand Chalon prend appui sur les entreprises implantées localement afin de promouvoir le territoire. Ces entreprises montrent un fort attachement au territoire, en raison d'une main d'œuvre qualifiée, d'une offre de formations spécifiques et de services aux entreprises. Dans ce cadre, il me paraît important de développer des stratégies communes.

Patrice NOISETTE

L'exemple du groupe Veolia montre le passage d'un ensemble d'entreprises locales implantées dans leur territoire à un regroupement sous la marque Vivendi, puis Veolia. Comment s'articule la vision des territoires avec l'identité de marque ?

Lionelle MASCHINO

Cette question complexe relève de la stratégie d'entreprise. La notion de marque repose sur un attachement presque sentimental. La marque Veolia Environnement, faisant suite à celles de la Compagnie Générale des Eaux, Vivendi, puis Vivendi Environnement, s'inscrit dans un projet d'entreprise visant à développer la transversalité. La marque est symbolique d'une identité pour les collaborateurs, ce n'est pas qu'un simple outil de communication.

Patrice NOISETTE

La question de la marque s'avère également sensible pour les territoires. A titre d'exemple, le Conseil Général Loire-Atlantique a fait le choix de ne pas recourir à sa propre marque.

Eric Ardouin

Certains départements ont développé une stratégie de marque, mais ce n'est pas le choix de la Loire-Atlantique. Le Département se positionne néanmoins comme territoire de marques, puisque certains territoires, comme Nantes, développent une politique de marque. A titre d'exemple, le Conseil Général Loire-Atlantique soutient le concept de « Voyage à Nantes ».

Table ronde N°2 : Projet stratégique

Animation : Marc KNOLL

Le cas de Barcelone

Marc KNOLL

Agence Régionale de Développement Ile-de-France

La ville de Barcelone s'inscrit dans une tradition de construction de projets stratégiques, tandis que le territoire Est Ensemble s'arrime au projet récent du Grand Paris. Il s'agit de deux démarches de nature différente, notamment en matière de gouvernance.

Joan CAMPRECIOS

Directeur adjoint du Plan stratégique de Barcelone

Bonjour à tous. J'établirai un lien entre stratégie territoriale et marketing dans le cas de Barcelone. Au-delà de la question de la marque, il faut poser celle des produits, qui représentent des conditions de possibilité de la marque. La construction d'une marque suppose que les acteurs locaux aient la capacité de se montrer compétitifs dans un contexte global. Je fournirai trois exemples au sujet de Barcelone :

- La ville est la capitale mondiale de la téléphonie mobile, notamment avec la tenue de la Foire Internationale de la téléphonie. L'implantation de Telefonica Movistar dans la ville, la Mairie et la Chambre de Commerce participent de cette démarche ;
- L'aéroport de Barcelone, premier aéroport du pays, a bénéficié de l'action du Plan Stratégique en matière de partenariats avec la Chambre de Commerce, les entrepreneurs et le Ministère ;
- L'implantation d'Alstom, qui a réalisé les nouveaux métros.

La stratégie s'avère essentielle pour construire une marque. Dans ce cadre, les partenariats public-privé et la participation des acteurs locaux et régionaux s'avèrent essentiels. L'élaboration d'une marque suppose de mettre en place une stratégie permettant de montrer les différents

produits de la ville et de la région. En ce sens, les trois éléments nécessaires sont la stratégie, les acteurs et les produits.

Le Plan Stratégique est né en 1987, avec l'objectif de faire de Barcelone une région attrayante pour les talents innovateurs, dotée d'un modèle d'intégration et de cohésion sociale. Pour ce faire, six axes stratégiques ont été définis :

- durabilité et changement climatique ;
- situation dans le cadre global et méditerranéen ;
- leadership dans certains secteurs moteurs de connaissance ;
- consolidation et innovation dans les secteurs industriels à haut niveau d'emploi ;
- attraction des talents ;
- cohésion sociale.

Le Plan Stratégique suppose l'adéquation des acteurs sur un même projet, la mise en place d'un récit commun et la conviction que la ville représente un acteur principal dans le développement du pays. A cet égard, le Plan Stratégique apparaît comme un espace de consensus pour la ville et de réflexion sur le développement du pays.

A titre d'exemple, le Barcelona Centre Mèdic, Barcelona Turisme, le Barcelone Design Centre ou le Barcelona Centre Universitari représentent des facteurs d'attractivité de la ville. Les acteurs privés participent également à la stratégie de marque, comme le festival de musiques Sónar, la marque de vêtements Custo ou le FC Barcelona.

Marc KNOLL

Barcelone a été pionnière dans le domaine des projets stratégiques. Avez-vous connu des moments de rupture ? Par ailleurs, les six objectifs mentionnés montrent des éléments incontournables et des éléments de différenciation. Pouvez-vous commenter ce point ?

Joan CAMPRECIOS

La stratégie mise en œuvre doit se comprendre comme un processus, prenant en compte la capacité de marketing locale, afin que les acteurs publics et privés puissent travailler en direction de ces objectifs. Chacun, à son niveau, doit pouvoir participer à leur réalisation. Le Plan Stratégique de Barcelone n'est pas un niveau d'administration locale, ni un organisme de l'administration publique ou une agence. Il est présidé par le Maire de Barcelone, compte un Comité exécutif, mais n'a pas de responsabilité dans l'exécution des projets. A cet égard, il apparaît avant tout comme une plate-forme de débat, de consensus et de travail collectif.

Le cas d'Est Ensemble

Nicolas LEDOUX

Directeur, cabinet Algoé

Bonjour. Le cabinet Algoé travaille sur la démarche du Grand Paris depuis 2005, d'abord en accompagnant la Conférence métropolitaine et les initiatives prises par la ville de Paris. L'Agence a également travaillé pour la mission Région Capitale et le Préfet de Région, et a accompagné sept Contrats de Développement Territorial à ce jour. Le cas d'Est Ensemble s'est avéré l'un des plus complexes.

La Communauté d'Agglomération Est Ensemble, rassemblant neuf communes pour 400 000 habitants, représente la deuxième Communauté d'Agglomération en Ile-de-France. Elle a été qualifiée de « terre aride » par Christian Blanc. Cette invective a interpellé les villes sur leur absence de vision et sur leur rôle dans la construction du Grand Paris. Le cabinet Algoé a été mandaté pour la rédaction de leur Contrat de Développement Territorial, et a contribué à la création d'une marque. Tous les acteurs présents sur le territoire (économiques, associatifs, culturels, politiques) se sont impliqués dans ce projet. Cette démarche supposait la mise en place d'un projet stratégique et sa déclinaison en projets structurants.

Le processus mis en œuvre se décline en plusieurs étapes. En premier lieu, un travail de diagnostic a été conduit, autour de l'analyse du territoire et des intentions politiques des neuf maires concernés. Il s'est avéré que les différents maires ne portaient pas la même vision de leur territoire, indépendamment de leurs convictions politiques. Ils ont fait part de leur impression d'être incompris par les interlocuteurs extérieurs quant au dynamisme du territoire. En effet, celui-ci compte 400 hectares de projets en cours et l'implantation d'entreprises dynamiques (Chanel, Louis Vuitton, Biocitech).

Algoé a sollicité des acteurs indépendants (experts, membres du tissu associatif) afin de discuter des images des élus et des DGS. La participation des agences de publicité n'a pas remporté l'adhésion des maires, qui se sont en revanche montrés attentifs aux souhaits et aux demandes des entreprises. Le cabinet a cherché à identifier les avantages concurrentiels de ce territoire. Il est apparu que les territoires en CDT montrent différentes « signatures » rattachées à des projets structurants. À titre d'exemple, Plaine Commune se définit comme « territoire de la culture et de la création ». Néanmoins, ce type de positionnements ne correspond pas nécessairement à une réalité territoriale. Dans ce cadre, un travail a été conduit sur les valeurs et les marqueurs associés à ce positionnement, afin d'identifier les conditions du succès dans les quinze ans à venir. Trois scénarios initiaux ont été abandonnés, au profit d'un scénario plus porteur de sens.

Les composantes du projet de territoire cherchent à répondre à un ensemble d'enjeux : régénérer l'économie du territoire, ancrer et attirer les professions à forte valeur ajoutée, capitaliser sur l'économie créative et de la connaissance et favoriser l'innovation. La commande politique supposait d'adosser la stratégie à des valeurs et à une identité portée par les acteurs du territoire. A ce stade, le cabinet a sollicité à nouveau l'agence de publicité BETC afin qu'elle travaille sur les valeurs du territoire. Le scénario « La Fabrique du Grand Paris » a été retenu, en raison du poids du tissu artisanal, de l'expertise sur quatre filières d'excellence et de nouvelles approches collaboratives, notamment les « Fab Lab ». Il s'agissait de positionner Est Ensemble comme territoire d'expérimentation au sein du Grand Paris. La notion de fabrique a été déclinée sur ses aspects économiques et urbains, et trois sujets principaux ont été retenus : l'économie et l'innovation, la culture et les savoirs, l'urbain et l'environnemental. Le dispositif se décline en cinquante projets concrets portant sur les trois piliers identifiés. Des ateliers rassemblant des acteurs des neuf communes viseront à mettre en œuvre ce plan d'action. Enfin, la marque de territoire se traduit par une identité visuelle rappelant l'histoire et les emblèmes du territoire. A cet égard, la marque ne doit pas seulement se comprendre comme un logotype, mais porte une stratégie de positionnement, qui traduit une ambition politique, économique, urbaine et culturelle reposant sur des projets concrets.

Marc KNOLL

Le CDT a été l'occasion de mettre en place un projet stratégique pour l'Agglomération, en rapprochant les points de vue des différents maires. Comment êtes-vous parvenus à un accord entre les maires sans remettre en cause la cohérence globale ?

Nicolas LEDOUX

Le CDT représente effectivement une opportunité, malgré les tensions pré-électorales qui ont parasité certaines réunions importantes. Les neuf maires ont porté ce projet, et ont choisi de lancer une importante campagne de communication grand public. Certains ont demandé la tenue de réunions publiques sur leur territoire. Une difficulté portait sur la reconnaissance du projet par

les autres acteurs (Paris, Plaine Commune, Agglomération du Bourget, Conseil Général de Seine Saint-Denis, Conseil Général d'Ile-de-France). Suite au CDT, un protocole de coopération a été conclu avec la ville de Paris et le Conseil Général de Seine Saint-Denis, et Est-Ensemble a adhéré à l'Entente du Nord Métropolitain.

Franck VALLERUGO

Ma question s'adresse à Joan CAMPRECIOS. En matière de communication, n'êtes-vous pas en train d'opérer une rupture avec la culture espagnole ?

Joan CAMPRECIOS

Il est évident que l'Etat espagnol doit apporter des changements quant à l'organisation des communautés autonomes. L'Etat espagnol a cherché à mener une politique territoriale nationale en vue d'un équilibre entre les territoires. La Catalogne, en tant que moteur du pays, a le sentiment qu'elle doit être traitée différemment en matière de financement. Un débat politique porte sur un processus d'indépendance avec l'Espagne.

De la salle

J'observe que la Communauté d'agglomération Est Ensemble existait auparavant, et reposait sur une communication « hors-sol ». Comment avez-vous pris en compte cette communication préexistante ?

Nicolas LEDOUX

Nous ne l'avons pas prise en compte, d'autant qu'aucun des neuf maires n'avait cru bon de la mentionner. La stratégie mise en œuvre suppose de passer d'une définition du territoire par opposition aux autres à une vision positive. Lors de la déclaration d'intention politique à la création de l'agglomération, il est apparu que la volonté de partage portait avant tout sur des domaines techniques, comme la distribution d'eau, les déchets et l'aménagement urbain. Une volonté politique s'est progressivement affirmée.

Table ronde N°3 : Mix marketing urbain

Animation : Franck VALLERUGO

Franck Vallérugo

La deuxième partie de cette journée portera sur la mise en œuvre des outils du mix marketing, dans la perspective de l'élaboration d'un plan stratégique.

Philippe LANCELLE

Directeur de la Communication de la Région Franche-Comté

La région Franche-Comté compte 1 200 000 habitants, et représente la première région industrielle de France en proportion de salariés travaillant dans ce secteur. Elle compte des sites industriels importants comme PSA Peugeot Citroën, Alstom et General Electric. Son activité est centrée sur quatre pôles de compétitivité : microtechniques, véhicules du futur, plasturgie (lunetterie, plastiques, jouets) et agro-alimentaire. La région dispose également d'un fort potentiel avec la forêt et le bois, et d'un secteur d'enseignement et de recherche orienté vers les formations professionnelles dans le domaine de l'industrie. En matière culturelle, nous pouvons mentionner les Eurockéennes de Belfort et la maison natale de Victor Hugo, transformée en lieu d'interprétation de son œuvre.

À l'occasion de la mise en service du TGV Rhin-Rhône le 11 décembre 2011, un Club TGV a été mis en place aux côtés de la SNCF. Celui-ci constitue un lieu de dialogue et de partage avec les acteurs du territoire. Le TGV représente une opportunité comme porte de sortie vers les grandes villes de France, et la Région a souhaité en faire également une porte d'entrée vers le territoire de Franche-Comté. Le projet de TGV a été financé en Franche-Comté par neuf collectivités : les quatre départements, les quatre agglomérations principales et la Région. Ce pôle de financeurs a souhaité élaborer une stratégie de communication accompagnant la mise en service du TGV.

Un projet a été lancé avec l'agence Anatome, en associant l'Agence Régionale de Développement et le Comité Régional du Tourisme. Les élus ont souhaité inscrire la démarche de communication dans un objectif de développement économique et stratégique, afin d'attirer de nouveaux investisseurs, de nouveaux habitants et de nouveaux touristes. Ce plan de communication avait pour objectif de faire sortir la Franche-Comté de l'anonymat, de gagner en visibilité et en attractivité et de faire émerger l'image d'une région et de territoires à fort potentiel. En matière de tourisme, les axes favorisés sont l'Île-de-France et les régions limitrophes. La Gouvernance du projet a été assurée par un Comité technique (la Région, cinq agglomérations et le Canton suisse du Jura), un Comité opérationnel et des agences prestataires. Néanmoins, les Départements ne se sont pas associés au financement de l'opération, après avoir participé à l'élaboration de la stratégie. Celle-ci avait été élaborée sur deux ans (2011-2012) à hauteur d'un million d'euros par an. Les agglomérations et la Région portent une participation respective de 40 % et 60 %.

La marque de territoire, « L'Originale Franche-Comté » est née autour d'un socle de communication en avril 2011. Cette construction s'avère paradoxale, puisque la marque a été imposée aux territoires. Le cartouche adopté pour la marque se décline en fonction des thèmes (économie, tourisme, nouveaux habitants) et des territoires partenaires (notamment Besançon, Belfort et Montbéliard). Les visuels des campagnes de promotion s'inspirent des atouts du territoire régional. Un site internet, un site immersif, une page Facebook, un film de territoire et un kit ambassadeur, remis aux acteurs du territoire et à la presse, ont été réalisés.

Plusieurs actions ont été conduites, comme l'opération « TGV Découverte ». Celle-ci repose sur la visite des atouts économiques et touristiques de la Franche-Comté grâce à deux trains mis à disposition par la SNCF. Une campagne de notoriété a été lancée dans trois gares, ainsi qu'un affichage dans un certain nombre de manifestations (Tour de France, Salon de l'Agriculture 2013, Eurockéennes) et une campagne radiophonique. Une démarche « ambassadeur » a été initiée à trois niveaux : « Fans de Franche Comté » (habitants du territoire), « Greeters de Franche-Comté » (acteurs touristiques du territoire) et « Ambassadeurs Premium » (Chefs d'entreprises et acteurs institutionnels). La Région invite le plus grand nombre d'acteurs du territoire à utiliser ces visuels.

Le bilan qualitatif fait remonter une bonne adhésion à la marque au sein du territoire, une démarche partenariale et une marque entérinée pour vivre dans le temps. Les éléments négatifs concernent une incompréhension de la part de certains habitants face à une communication « décalée », ainsi que la nécessité de moyens et d'ampleur. Le taux de notoriété spontané montre un niveau faible, et la démarche de présence n'est pas assurée en continu auprès des cibles.

Christophe CHAPELET
Directeur Adjoint du Développement Economique, Grenoble Alpes Métropole

Comment l'opération se décline-t-elle par rapport aux collectivités partenaires ?

Philippe LANCELLE

Les petites agglomérations ont tendance à mieux utiliser la marque que les grandes, qui ont tendance à mener des actions en leur nom propre. La ville utilisant le mieux la marque est Montbéliard, puisqu'elle conduit toutes ses démarches sous la bannière de « L'Originale Franche-Comté ». Le cas de Besançon s'avère plus complexe, puisque l'agglomération est impliquée dans la démarche, tandis que la ville communique sur le concept de « L'air(e) du temps ».

De la salle

Comment avez-vous réussi à gérer une démarche aussi complexe au niveau des communes, sachant qu'un simple changement de logotype pose des difficultés ?

Philippe LANCELLE

Il n'y avait pas changement de logotype, mais création d'une marque. La Région a travaillé avec les élus afin qu'ils comprennent l'existence de deux communications : celle du Conseil Régional, qui conserve son propre logotype, et celle du territoire. En outre, les logotypes de chaque institution partenaire figurent dans les supports de communication.

Franck VALLERUGO

Comment contribuez-vous à la création d'une démarche de marque sur le territoire de Lille ?

Dominique MARIANI Directeur général de Lille's Agency

L'Agence a fait l'objet d'une demande, il y a deux ans, afin de répondre à la stratégie définie par le territoire en matière de développement économique, dans la perspective d'une transgression des codes en vigueur. En effet, les Agences de Développement économique tiennent généralement un discours formaté et homogène. Dans ce cadre, les messages sont nombreux et souvent similaires. Nous avons réfléchi à une transformation du modèle de notre agence, afin de soutenir la démarche de création d'une marque territoriale.

L'APIM (Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole lilloise), créée il y a 28 ans, ne correspondait plus aux enjeux du territoire et fournissait une perception insuffisamment centrée sur les besoins des entreprises. Suite à un travail conduit aux côtés d'une agence, le nom a été transformé en Lille's Agency, avec la signature suivante : « *Ingenious business, inventive development* ». L'usage de la langue anglaise permet une intégration immédiate à une dimension internationale.

Outre la promotion et le développement économique, l'Agence conseille les entreprises dans leur réflexion de localisation. En 28 ans, elle a accompagné 1 200 entreprises et créé 30 000 emplois. La gouvernance de l'agence est partagée entre la Communauté urbaine de Lille et la Chambre de commerce du Grand Lille. La mission de l'agence consiste à développer l'économie du territoire et à accroître son attractivité. Elle poursuit l'accompagnement des projets d'implantation, et cherche également à remonter en amont, au moment où se formalisent les décisions des entreprises. Pour ce faire, elle aide les organisations à se développer en traduisant leur intention stratégique de développement global en projet local à forte valeur ajoutée, grâce à des services centrés sur les besoins des dirigeants d'entreprises. L'Agence est structurée autour de trois pôles : économie productive, économie créative et tertiaire supérieur, capital urbain et mobilité. Afin de répondre aux besoins des entreprises, plusieurs métiers ont été définis :

- Traducteur de la stratégie d'entreprise en projet de localisation ;
- Créateur d'opportunités ;
- Interface intelligente. En effet, l'agence doit comprendre le *business model* du dirigeant et prendre en compte les risques liés au transfert d'un écosystème à un autre ;
- *Risk manager*, face aux risques légaux ou normatifs. L'Agence accompagne les dirigeants dans le contrôle et la réduction des risques ;
- Capteur de talents ;

- Partenaire de la mobilité. Ces mobilités peuvent concerner des équipes ou des entreprises complètes ;
- Expert en communication. L'Agence s'attache à décrypter les codes et les réseaux, afin que l'entreprise puisse communiquer de manière efficace et précise.

Lille's Agency représente un outil de développement territorial au service d'une stratégie, qui met en avant une marque ayant vocation à valoriser le territoire et à renforcer sa notoriété internationale. Trois objectifs ont été définis : renforcer l'efficacité des actions de communication en fédérant les acteurs publics et privés du territoire ; développer une perception positive du territoire qui sera concrétisée par une stratégie de *branding* produits ; développer une communication d'influence. Il s'agit d'accroître la présence de la ville dans la littérature économique internationale et les classements internationaux.

La marque « Lille's, la métropole plurielle » prend en compte la diversité du territoire, à la fois industriel et rural. Elle fonctionne à l'international, et permet des déclinaisons de produits pour valoriser les atouts du territoire, comme « Lille's arts » ou « Lille's tourism ». Ces différentes marques renvoient à des pôles de compétitivité qui adoptent ces déclinaisons de marque dans leurs plans de communication.

La marque est structurée par un Comité de gouvernance, qui rassemble la Communauté Urbaine de Lille Métropole, la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Grand Lille et Lille's Agency ; un Comité technique, rassemblant les dirigeants des différentes structures publiques et privées, et un Comité de marque. Ce dernier met en œuvre le plan d'action défini par le Comité technique et pilote la communication en utilisant tous les supports et moyens de la marque. La marque permet de faire valoir la compétitivité du territoire et d'inspirer une vision que tous les acteurs pourront percevoir et transmettre. Enfin, la marque devra « respirer » la dynamique territoriale, à travers ses déclinaisons.

Franck VALLERUGO

Qui prend en charge stratégie de marque ?

Philippe LANCELLE

Le Directeur de la communication de la Collectivité régionale pilote l'opération. Il est désigné par l'exécutif régional pour mener cette démarche, validée par l'ensemble des acteurs concernés.

Dominique MARIANI

Dans notre cas, la démarche a été partagée tout au long du parcours. Le Directeur de la communication a piloté les éléments les plus créatifs, tandis que l'Agence a travaillé au regroupement et à l'adhésion de tous les acteurs. Par ailleurs, la Région a créé sa propre marque, « Lille Région ». Nous avons conduit une démarche d'écoute et d'analyse de ces travaux afin de rester cohérents, notamment lors de manifestations.

Franck VALLERUGO

Quel regard portez-vous, en tant qu'agence de communication, sur les actions menées par les collectivités ?

Eric ZAJDERMANN

Président de l'agence Anatome

Le mouvement de création de marques est puissamment engagé dans les territoires, et des « frottements » peuvent se produire entre les différentes stratégies. Ce mouvement est parfois accéléré par une très forte présence du discours publicitaire dans ce type de démarches. Dans certains cas, l'émergence d'une marque de territoire n'entre pas en concordance avec les

spécificités de celui-ci. L'agence Anatome réfléchit à ce type de questions, en entretenant une proximité avec les politiques publiques et les stratégies de territoires. Elle existe depuis 1985, est implantée sur quatre sites et réalise sept millions d'euros de chiffre d'affaires. Anatome travaille pour des villes, des départements, des agglomérations et des régions. La question de la marque n'est pas toujours aisée à mettre en œuvre, comme le montreront les quatre exemples suivants.

L'aménagement de kilomètres de berges à Paris a donné lieu à une polémique intense. L'Agence a conseillé à la ville de choisir un logotype autour du terme « Les berges ». Des panneaux ont été disposés sur les lieux des travaux, afin d'installer l'idée d'une transformation de l'espace public en quelques mois. L'Agence a progressivement construit un imaginaire de marque, qui s'est traduit par un espace public transformé par les habitants eux-mêmes. Il s'agit d'un espace public « programmable ».

En ce qui concerne les anciennes usines Renault à Boulogne, les 75 hectares du site se construisent sur trois quartiers différents : Pont de Sèvres, Trapèze et l'Île Seguin. Ces trois dynamiques territoriales sont réunies mais ne peuvent être résumées en un seul concept qui pourrait correspondre à l'identité du territoire. Les promoteurs du projet ont montré la volonté de gommer l'histoire de Renault, mais la programmation de ce quartier n'est pas arrêtée. L'Agence a installé une signalétique puissante, afin d'unifier visuellement l'ensemble et de construire un récit par projet.

Les docks de Saint-Ouen, d'une superficie de 100 hectares au nord de Paris, ont fait l'objet d'une programmation urbaine visant à proposer un prix du mètre carré inférieur de 20 % aux prix pratiqués en Ile-de-France. L'aménagement de l'espace est marqué par la volonté de préserver sa dimension populaire. En ce sens, la ville souhaite que ses habitants soient les premiers à accéder à la propriété.

Enfin, en ce qui concerne la problématique des « marques filles », nous avons décliné la marque de Montpellier avec « Montpellier Now ! », aux côtés de l'Agence Montpellier Tourisme.

Marc KNOLL **ARD Paris Ile-de-France**

L'Agence Paris Region compte quatre métiers : prospection, implantation, promotion et développement des PME franciliennes, notamment *via* des partenariats. Le marketing territorial représente une démarche collective, couplée avec une boîte à outils visant à renforcer l'attractivité des territoires. Cette démarche suppose un travail de diagnostic et de définition des choix stratégiques. Le travail de diagnostic et de positionnement stratégique dure neuf mois à un an, avant le déploiement du plan d'action.

Le marketing territorial concerne de nombreux marchés possibles, notamment le tourisme et les capitaux mobiles. Dans ce cadre, la marque doit se révéler suffisamment ambitieuse, et doit avoir la capacité de faire évoluer son message. Un plan d'action marketing porte sur trois axes : la réputation globale, l'action sur les marchés et l'action locale. Les douze variables du mix marketing sont les produits et services, la labellisation, le prix, la promotion, le placement, le pouvoir politique, l'opinion publique, le plaisir du client, l'influence, la coopération, l'attractivité et la gouvernance.

À titre d'exemple, le plan d'action attractivité de l'Ile-de-France, rassemblant 250 acteurs, a permis de parvenir à un accord sur la manière de communiquer sur le territoire. Le travail de cartographie de l'offre territoriale constitue un autre exemple d'action marketing. La construction de *business tours* entre également dans ce cadre, et permet de proposer des offres territoriales. Il est également possible de « packager » l'offre, en proposant à un investisseur des services permettant de faciliter son installation sur le territoire (installation immobilière, accueil des salariés, recrutement). « Touchdown London » représente un exemple de cette stratégie. La labellisation des pépinières permet de garantir la présence des services nécessaires pour accueillir les investisseurs internationaux. Par ailleurs, des territoires peuvent se développer en s'appuyant sur des festivals, comme la « Tech-City » londonienne ou « Futur en Seine » en Ile-de-France. Le

plan d'action attractivité a pour ambition de renforcer l'attractivité de l'Île-de-France et de construire des actions collectives concrètes. Ce travail a débouché sur la mise en œuvre d'une trentaine d'actions.

De la salle

Quelle est la durée de vie d'une marque ?

Marc KNOLL

Une marque n'est pas seulement un slogan, mais repose également sur une stratégie. En ce sens, il est important d'agir sur la durée. A titre d'exemple, Londres fait évoluer son organisation et son discours, avec une stratégie de communication sur la durée. Je ne me prononcerai pas sur la durée de vie d'une marque, mais préciserai que celle-ci évolue.

Philippe LANCELLE

La durée s'impose, et ce type de démarches doit se pérenniser. Dans le cas contraire, il s'agit d'une campagne de communication. Des actions fortes imprègnent le territoire et sont appelées à durer. En ce sens, il est nécessaire d'avoir recours à un système ouvert.

Franck VALLERUGO

Une bonne marque ne doit-elle pas survivre à une élection ?

Eric ZAJDERMANN

Une marque doit être en capacité de se régénérer en permanence.

Dominique MARIANI

J'ajouterai qu'une marque disparaît à partir du moment où elle n'a plus de contenu.

Conclusion de la journée

Patrick BRAOUEZEC

Président de Plaine Commune

La communication de marque dépend du produit vendu. Plaine Commune, qui a changé de logotype à l'entrée de Saint-Ouen, décline une certaine idée d'un territoire à travers sa communication. Le terme de plaine renvoie à la situation géographique, et celui de commune au fait que les communes représentent le centre de la démocratie, mais aussi à la notion de mise en commun. Plaine commune a développé l'idée qu'ensemble, nous étions plus forts et pouvons parler d'une même voix auprès des acteurs institutionnels et du monde économique. Nous avons cherché à associer le plus grand nombre de partenaires au devenir de ce territoire, qu'il s'agisse des habitants ou des entreprises.

Les villes composant Plaine Commune ont la double caractéristique d'être à la fois dynamiques sur le plan économique et de connaître une population en difficulté. En termes de revenu fiscal par habitant, Plaine Commune occupe la 173^e position sur 174 communautés d'agglomération. Ce territoire, marqué par son passé industriel, a vécu les conséquences de la désindustrialisation depuis vingt ans. L'avenir se construit à partir de ces friches. Ce territoire a connu une immigration d'abord nationale (bretonne, puis auvergnate), puis européenne et internationale. Il compte aujourd'hui 136 nationalités différentes. Ce territoire présente une image contrastée, et le marketing territorial doit tenir compte de ces deux réalités, qui ne sont pas nécessairement antagonistes, dans la mesure où nous tenons un même discours.

Une communication performante doit faire en sorte que l'ensemble des partenaires se retrouvent dans un projet de territoire. Des villes comme Saint-Denis et Aubervilliers étaient de grandes friches industrielles il y a vingt ans. Sur la base de ce constat, un travail a été réalisé sur une charte d'aménagement et de développement, et la Communauté d'agglomération a été créée. L'arrivée du Stade de France a permis d'initier un projet urbain social et sociétal. En effet, il était important de créer une identité forte autour de cet équipement.

Ce travail a été reconnu, puisque Christian Blanc, nommé Secrétaire d'Etat au Grand Paris, a identifié Plaine Commune comme l'un des dix pôles structurants d'Ile-de-France, et souhaitait initier un développement en tant que territoire de culture et de création. Il avait insisté sur les clusters, l'industrie et la création d'un Etablissement Public. Nous avons travaillé, au contraire, sur un Grand Paris polycentrique, plutôt qu'à une logique de clusters. Nous avons cherché à interroger notre projet urbain autour des petites centralités. Quant au terme d'industrie, il s'est avéré réducteur, en raison de la présence forte des acteurs de la culture et de l'artisanat. Enfin, nous nous sommes opposés à la notion d'Etablissement Public.

Les Contrats de Développement Territorial apparaissent porteurs de sens, et pourront permettre de développer de nouvelles intercommunalités. Le territoire de Plaine Commune se heurte au projet de Loi de l'Assemblée Nationale, qui nie les dynamiques de territoires. En effet, les banlieues apportent des atouts à Paris. Leurs spécificités et leurs différences permettraient de construire un Grand Paris à multiples facettes. En ce sens, l'élaboration d'une métropole parisienne doit s'effectuer à partir des dynamiques de territoires. La transformation des Communautés d'agglomérations en Conseils de territoire, dépourvus de personnalité morale et juridique, va à l'encontre d'un tel projet.

La plupart des entreprises qui s'installent sur le territoire de Plaine Commune transfèrent des emplois, mais n'en créent pas. Néanmoins, le territoire a élaboré une charte engageant les entreprises à réaliser des actions d'insertion, de formation et d'embauche des habitants du territoire. Il est nécessaire que le Grand Paris ne se construise pas à l'encontre de ces populations.

Franck VALLERUGO

L'identité de Plaine de France et de Plaine Commune survivra-t-elle au projet de Métropole ?

Patrick BRAOUEZEC

L'image du territoire pourra perdurer, à condition que le texte de Loi soit modifié. Les habitants sont attachés aux projets de territoire.

Franck VALLERUGO

Les habitants de banlieues pourront-ils tirer une reconnaissance du fait d'appartenir au Grand Paris ?

Patrick BRAOUEZEC

Je ne saurais vous répondre, mais conçois difficilement que sept millions d'habitants puissent se reconnaître comme « grands parisiens ». Par ailleurs, le Grand Paris risque de créer de nouvelles périphéries. L'image du Grand Paris doit pouvoir puiser dans les dynamiques territoriales, à condition de les respecter. En ce sens, il est nécessaire de faire confiance à tous les acteurs. Les entreprises ont compris la nécessité de partir des dynamiques de territoires pour construire des projets.

Index

Nous vous signalons que nous n'avons pu vérifier l'orthographe des noms suivants :

Agnès RABILLON.....	7	Christophe CHAPELET.....	12
---------------------	---	--------------------------	----