

1^{er} WORKSHOP multilogue de la chaire ANMT

Marketing territorial : entre différenciation et mobilisation

Université de Corte

Mardi 6 juin 2017

Campus Mariani - 20250 Corte

Le contexte de concurrence entre les territoires à toutes les échelles sert à expliquer ou justifier la volonté des villes et régions à se différencier et à valoriser leurs atouts, tout en se mobilisant et en fédérant autour d'une démarche commune, ce qui s'avère souvent une tâche compliquée. Les démarches de mise en marque réalisées ces dernières années en France, sont structurées autour de plusieurs étapes (Houllier-Guibert, 2012) qui amènent à observer une tension entre deux objectifs difficiles à atteindre individuellement mais aussi délicats à combiner : la quête de différenciation d'une part, qui consiste en un positionnement soutenu par les outils et méthodes du marketing ; la quête de mobilisation des parties prenantes d'autre part, qui réorganise les réseaux locaux et déploie des logiques plus ou moins mobilisatrices afin de constituer des leadership territoriaux. Ce dernier objectif est davantage politique et stratégique, même si le premier ne se cantonne pas qu'à une dimension opérationnelle, les deux devant s'envisager sur le moyen et long terme. Le management stratégique se définit d'abord par la capacité d'une organisation à développer une vision, ce que les territoires sont invités à faire notamment en matière d'attractivité depuis ces dernières années. Agir en stratège, c'est dessiner une trajectoire et prendre des orientations structurantes sur le long terme, ce que la marque Territoire contribue à faire, notamment en France où près d'une dizaine de régions se sont lancées dans cette démarche depuis 2011. En tant que mise en œuvre d'une vision, sous la forme d'orientations et de choix d'allocations de ressources pour atteindre les objectifs fixés, le

contenu des marques est bien de dimension stratégique, grâce à des positionnements marketing (1) et des mobilisations d'acteurs spécifiques des territoires qui s'y impliquent (2).

(1) L'objectif extra-territorial et officiel : la différenciation

Les politiques d'image (place branding) permettent de se distinguer entre territoires et de marquer une valeur ajoutée en tant que promesse en s'inscrivant dans une démarche de marketing territorial qui adapte les techniques et méthodes issues du marketing de l'entreprise au sein de l'institution territoriale. La décentralisation des compétences en France renforce le rôle des collectivités territoriales dans l'action publique et induit une logique de management qui les amène à développer des actions stratégiques pour positionner leur territoire dans un marché international.

Les positionnements sont souvent génériques, portés sur les valeurs du moment comme la créativité ou la durabilité, avec une pointe d'anglicisme qui s'adresse à un large auditoire. Mais combien d'actions les marques urbaines *Inpire Metz*, *So Toulouse* ou des marques régions comme *Esprit Picardie* ou *Limousin, Osez la différence*, ont-elles mises en place, suscitant alors une différenciation ?

Positionner une ville (ou une région) correspond à *la « mettre en valeur, de manière optimale, par ses avantages (réels ou perçus) les plus différenciateurs, par rapport aux collectivités définies comme concurrentes et à l'attention des publics pour lesquels cette différence est motivante »* (Sperling, 1991). Appréhender le développement territorial par le marketing suppose une volonté de différenciation (Meyronin, 2008), à caractère innovant et développer des positionnements similaires à d'autres villes (ou régions) est une aberration stratégique (Babey & Giauque, 2005). En tant que concept marketing, la différenciation peut se définir comme les éléments saillants relativement stables permettant de distinguer les territoires entre eux et de traduire une identité et une image de territoire (Mommass, 2004 ; Chamard, 2014 ; Alaux et al., 2015) distinctives et qualitatives en termes de valorisation, de compétitivité et de valeur ajoutée, pouvant devenir une ressource (Rochette, 2012).

De quelles manières les territoires, villes ou régions, parviennent-ils à insuffler la différenciation dans leurs discours, permettant alors une distinction durable grâce à une promesse perçue comme pertinente ?

(2) L'objectif intra-territorial de moins en moins officieux : la mobilisation

De manière systématique et de plus en plus affirmée, l'importance de la mobilisation des acteurs locaux de toute sorte est désormais mise en avant dans les démarches de marketing territorial (Kapferer, 2011, Alaux et al. 2015). Qu'ils soient économiques avec notamment les acteurs privés, ce qu'une marque comme *Invest in Reims* met particulièrement en avant, jusque dans ses publicités ; mais aussi touristiques, sociaux et culturels afin de mobiliser les acteurs associatifs, les réseaux d'ambassadeurs des marques Territoire prennent plusieurs formes qui tendent à se normaliser afin de constituer un réseau territorial qui incarne la dynamique de la région ou de la métropole.

Des instances comme les centres des congrès, les offices de tourisme, les universités, les CCI sont toutes invitées à contribuer à la démarche de marketing territorial, notamment parce qu'elles travaillent spécifiquement avec les cibles visées par les acteurs du territoire : étudiants, touristes, congressistes, investisseurs..., la démarche est bien celle d'un marketing territorial segmenté qui mobilise un organigramme territorial organisé.

Les ambassadeurs incarnent la volonté du territoire de soutenir une démarche commune et parfois collective comme dans le cas nazairien où la marque *Audacity* est issue d'une fabrication par les acteurs économiques en opposition à la marque *Nantes Just imagine.com* qui s'est déployée au niveau du bipole Nantes-Saint-Nazaire. Plusieurs formats existent entre d'un côté la mobilisation d'acteurs clés du tourisme et du monde économique lors du lancement de la récente marque *Côte d'Azur France* fin 2016, tandis qu'au même moment, la marque *Bretagne fédère* déjà 700 membres depuis 5 années d'existence et la marque *Limousine* plus de 400, montrant les temporalités différentes des territoires français. Ainsi, pour sa démarche initiée dès 2011, *ImaginAlsace* rassemble aujourd'hui plus de 4500 partenaires et *Only Lyon* compte aujourd'hui plus de 24000 ambassadeurs au bout d'une décennie d'existence.

Les ambassadeurs peuvent prendre plusieurs formes comme les *stewards urbains* à Montpellier ou dans plusieurs villes du nord de la France et en Belgique. On parle aussi de *tourist angels*, de *greeters*, des formes d'acteurs du territoire reliés à l'idée de

l'Hospitalité territoriale, notion à développer en marketing des territoires. Mais ce sont bien les ambassadeurs de marque qui forment le renouvellement de l'animation territoriale des régions et grandes villes en France. Cette journée permet de mieux comprendre les mécanismes de fabrication de ces réseaux et leur maintien dans le temps, à travers des récits d'expérience des professionnels. Quels sont les méthodes et moyens pour fédérer mais aussi mobiliser, quel rythme d'échanges, d'événements et d'actions phares une fois la marque lancée ?

Cette thématique « *Marketing territorial ; entre différenciation et mobilisation* » est l'occasion de discuter de la dimension stratégique des démarches marketing au sein des collectivités locales et d'appréhender les orientations dans lesquelles elles s'inscrivent d'une part lors du processus de mise en marque qui dure souvent plusieurs mois mais aussi une fois la marque lancée, lorsqu'il faut poursuivre la mobilisation et renforcer la différenciation créée.

Nous organisons en Corse le premier workshop multilogue annuel de la chaire « *Attractivité et nouveau marketing territorial* ». L'équipe TerRA (TERritoires, Ressources et Acteurs) du laboratoire CNRS LISA accueille ce workshop de réflexion et de discussion sur la question du marketing territorial en tant qu'élément de différenciation du territoire et de mobilisation des acteurs de ce territoire. Pour cela, le partenariat avec la chaire ANMT (Attractivité et Nouveau Marketing Territorial) de l'université d'Aix-Marseille (IMP GT, Laboratoire CERGAM) donne l'occasion de dialoguer avec les professionnels et les chercheurs afin de pouvoir progresser dans la compréhension et l'analyse des pratiques récentes qui forment le place branding. Précisons que cette journée ne s'inscrit pas dans le format habituel des journées de recherche entre chercheurs mais est bien une journée orientée sur les pratiques des professionnelles afin d'en tirer des grands principes de fonctionnement et des marges d'amélioration en matière d'action et de vision ; d'où l'expression de multilogue. Ce temps d'échange se veut donc profitable pour tous les participants qui peuvent, au sein de l'université, prendre la hauteur nécessaire qui situe chaque processus de marque en France au regard de ce que font les autres.

Les communications porteront sur les thèmes suivants, que ce soit des **interventions de professionnels ou de chercheurs** :

- Marques territoriales et stratégies publiques
- Démarches de certification et labellisation
- Différenciation et positionnement marketing
- Ambassadeurs de territoire
- Innovation, originalité et marketing territorial (opérationnel ou stratégique)
- Relations marketing, entreprises et développement des territoires
- Mise en marque puis gestion de la marque, quelles adaptations ?

Les communications doivent être adressées à :

therese.albertini@wanadoo.fr

et

ch.ed.houllier.guibert@univ-rouen.fr

Envoi de la proposition de communication (2 pages maximum) avant : le **lundi 6 mars 2017**

Comité Scientifique

Christophe ALAUX - Marketing - Université d'Aix-Marseille - directeur de la chaire ANMT

Thérèse ALBERTINI - Marketing - Université de Corse

Delphine BERENI - Marketing - Université de Corse

Thierry FABIANI - Marketing - Université de Corse

Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT - Management public - Université de Rouen - membre du comité scientifique de la chaire ANMT

Graziella LUISI - Marketing - Directrice Fondation de l'Université de Corse

Marie-Antoinette MAUPERTUIS - Economie - Université de Corse - Présidente de l'agence de Tourisme de la Corse

Caroline TAFANI - Géographie - Université de Corse

Patrice TERRAMORSI - Gestion des ressources humaines - Université de Corse

Comité d'organisation

Thérèse ALBERTINI, Université de Corse

Vanina BERNARD-LEONI, Responsable du pôle « Innovation et Territoire » à l'Université de Corse

Thierry FABIANI, Université de Corse

Nathalie LAMETA, Responsable Pole PEPITE Corse, Université de Corse

Graziella LUISI, Directrice Fondation de l'Université de Corse

Leria MARTINETTI, Ingénieur de recherche au laboratoire CNRS LISA de l'Université de Corse

Contact organisation : **Leria MARTINETTI**, Ingénieur de recherche UMR CNRS LISA

+33 (0)4 95 45 06 89 - lmartinetti@univ-corse.fr

Bibliographie

- Alaux C. Serval S., Zeller C. (2015), Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations, *Gestion et management public*, 4, 2, pp. 61-78.
- Babey N., Giauque D. (2005), Gouvernance et marketing territorial, *Colloque Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance*, Lausanne, 21, 22 et 23 septembre.
- Chamard C. (2014), *Le marketing territorial. Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, Ouvrage coll. Gayet J., Alaux C., Gollain V., Boisvert Y., Ed. De Boeck.
- Kapferer J-N. (2011b), France : Pourquoi penser marque ?, *Revue Française de Gestion*, 9-10, 218-219, pp. 13-23.
- Houllier-Guibert C-E. (2012), De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque, *Gestion et management public*, 1, 2, pp. 35-49.
- Meyronin B. (2008), Marketing des services publics et marketing des territoires : Vers une dynamique de ré enchantement ?, *Economies & Sociétés*, 9, 2, pp. 349-378.
- Mommass H. (2004), *City Branding: Image building and building images*, NAI Publishers, Rotterdam.
- Rochette C. (2012), « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale: la marque territoire », *Gestion et management public*, 1-1, p. 4-20.
- Sperling D. (1991), *Le marketing territorial*, éd. Milan-média.