

**Séminaire Entrepreneurs,  
villes et territoires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios<sup>1</sup>

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> juin 2012)

**L'IMAGE DE MARQUE :  
FREIN OU LEVIER DE DÉVELOPPEMENT  
DES RÉGIONS ?**

par

**Camille CHAMARD**

Directeur de l'IAE Pau-Bayonne  
Maître de conférences en sciences de gestion

Séance du 1<sup>er</sup> février 2012  
Compte rendu rédigé par Olivier Dupourqué

**En bref**

Les élus d'un territoire cherchent naturellement à en assurer la promotion pour en favoriser le développement. À ce titre, l'inflation des budgets de communication à différents échelons témoigne de la volonté de valoriser leur image de marque. Pour autant, celle-ci ne constitue pas forcément le levier le plus efficace du marketing territorial, à l'échelle de la région en particulier. Par ailleurs, il se pose également les questions de la taille critique du territoire à promouvoir et celle de la coopération des différents acteurs locaux pour accroître son attractivité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Camille CHAMARD

L'étude que je vais vous présenter s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre l'Association des régions de France et le laboratoire de notre IAE (Institut d'administration des entreprises), le Centre de recherche et d'études en gestion (CREG). Son objet est d'analyser dans quelle mesure l'image de marque d'une région peut favoriser ou non son développement. Elle s'insère dans une démarche de marketing territorial. Cela suppose donc de s'interroger sur le lien entre marketing et régions. Finalement, cela revient à rechercher la meilleure manière d'intégrer la notion d'*image de marque* dans une réflexion plus large sur le développement territorial.

### La notion d'image de marque

La notion même d'image de marque est un concept qui souffre d'être souvent mal défini, et beaucoup d'analyses mobilisent cette notion sans la préciser. D'où l'importance de s'entendre au préalable sur le concept même d'image de marque.

En premier lieu, on peut observer l'importance accordée à l'image de marque par le volume et la progression des budgets de communication des régions. Quelques chiffres sont significatifs. La région Bourgogne consacre 200 000 euros chaque année aux radios locales pour diffuser des messages vantant ses mérites. La région Île-de-France a multiplié son budget par quatre sur la période 1998-2009, pour atteindre 15 millions d'euros annuels. La région Lorraine a augmenté son budget communication de plus de 16 % entre 2008 et 2009, quand le budget général ne progressait que de 5 %. Cela représente 5,5 millions d'euros.

Le cas des Pays de la Loire est encore plus criant : les dépenses de communication ont progressé de 157 % entre 2004 et 2009. La région y consacrait plus de 23 millions d'euros en 2009.

Enfin, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) a lancé un appel d'offres en avril 2009 pour étudier l'opportunité d'achat et de conseil d'achats d'espaces publicitaires sur tout type de supports pour les opérations de communication de la région. Le montant estimé de l'accord-cadre est compris, suivant les options retenues, entre 5,2 et 18,8 millions d'euros hors taxes sur une durée de 4 ans. Cela représente au minimum un montant annuel de 1,3 million.

Dans ces conditions, il nous a paru opportun de nous interroger sur la légitimité de tels investissements, l'objectif des décideurs, l'évaluation des retombées.

Ces investissements s'inscrivent en général dans une perspective de marketing territorial qu'il faut également expliciter.

### Le marketing territorial

C'est une démarche qui vise à élaborer l'offre territoriale, menée par des dirigeants élus, au sein d'une entité décentralisée de l'État (ville, conseil général, conseil régional, communes notamment). Elle a pour objectif d'assurer l'adéquation permanente entre l'institution et les besoins des bénéficiaires (touristes, citoyens, entreprises...). Cela facilite la poursuite des missions d'intérêt général auprès des administrés, et permet de mieux prendre en compte la diversité au sein d'un territoire.

En pratique, cela revient à développer l'hospitalité d'une part, à destination des résidents du territoire selon une logique de marketing dite interne, et l'attractivité d'autre part, à destination des non-résidents. Cela relève alors d'une logique de marketing externe.

Les enjeux sont de trois ordres :

- économiques : il s'agit de susciter la préférence de la part des acteurs locaux (pouvoirs publics, organisations privées, particuliers, touristes ou résidents) ;
- politiques : permettre aux décideurs élus de proposer un bilan clair à leurs administrés ;
- sociaux : proposer des vecteurs d'appartenance pour les habitants, les touristes ou tout autre utilisateur d'un territoire donné.

### **Mesurer l'image de marque du territoire**

Notre analyse porte sur l'image de marque, qui n'est qu'une partie de la démarche de marketing territorial. Sa mesure se décompose en deux sous-mesures : la notoriété régionale et le capital territorial. La notoriété comprend le pouvoir d'évocation (le territoire évoque-t-il quelque chose ?) et la richesse d'évocation (les évocations liées au territoire sont-elles variées ?). Par exemple, la région Bretagne inspire spontanément des réactions chez tous les répondants. C'est la vision dite extérieure de l'image. Le capital territorial se traduit par le contenu même des évocations, leur force et leur valence (agréables ou désagréables). Pour la Corse, on pensera à Napoléon, à l'Île de Beauté...

Pour y parvenir, il faut recenser alors toutes les perceptions et les croyances d'un public à l'égard d'un territoire donné. Ce sont des *associations*. C'est précisément ce à quoi on associe un territoire donné. À une région du Sud, on associe par exemple sa cuisine, sa météo.

Le capital territoire va s'attacher ensuite à étudier ce qui constitue l'avantage concurrentiel d'une région par rapport à une autre dans le cadre d'une offre territoriale. Pour séduire des touristes potentiels, des élus du Sud-Ouest ont par exemple intérêt à vanter sa gastronomie dont toutes les régions ne peuvent se prévaloir.

### **Les objectifs et les méthodes de l'étude**

Trois objectifs nous ont semblé essentiels : mesurer l'image de marque des territoires en terme de notoriété et de capital territorial ; mener une comparaison des 22 régions métropolitaines sur la base de l'image de marque ; et enfin étudier les liens éventuels entre l'image de marque et des indicateurs objectifs tels que le PIB par habitant, le taux de chômage...

Nous avons adressé des questionnaires<sup>1</sup> à des cibles représentatives de la population française. Pour privilégier la spontanéité, nous avons opté pour des réponses sous la forme de citations libres. À ce jour, seule une partie des questions ont été traitées. Pour chacun des territoires analysés, nous avons pris le parti méthodologique de n'interroger que des personnes qui n'y vivaient pas.

### **Les indicateurs de l'image de marque**

L'étude a porté sur plusieurs indicateurs :

- le *pouvoir d'évocation* est un indicateur de notoriété ; c'est le nombre de personnes associant une région à un mot, un sentiment, cela ne traite pas du contenu ; par exemple, pour beaucoup de personnes, la région PACA évoque quelque chose quand la Picardie laisse plus indifférent ;
- la *richesse d'évocation* est un autre indicateur de notoriété ; elle mesure le nombre d'évocations par association pour une région, sans rentrer encore dans l'analyse du contenu ; à ce stade il peut être intéressant de croiser ces deux indicateurs et de mener des comparaisons ; par exemple, l'Aquitaine se caractérise par un petit pouvoir d'évocation mais par une grande richesse d'évocation : peu de gens l'associent à quelque chose, mais lorsque l'Aquitaine est citée, elle inspire beaucoup de réflexions ; à l'inverse, la région Bourgogne connaît un grand pouvoir d'évocation, pour un indice de richesse d'évocation relativement modeste ;

---

<sup>1</sup> Nous avons utilisé la technique CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) auto-administrée qui permet la mise en ligne des questionnaires et facilite le traitement informatisé des données recueillies. Cette étude a été menée par l'IFOP (Institut français d'opinion publique) sur une période allant du 25 janvier au 5 février 2010, auprès de 1 600 personnes âgées de plus de 15 ans. Au total, plus de 30 000 verbatims ont été recueillis.

- la *valence des associations* mesure l'opinion qui caractérise une association ; à chaque personne, on a demandé son avis, positif ou négatif sur une association ; les valences ont été codées de 1 à 5 ; par exemple, une valence de 4,5 indique qu'en moyenne les associations attachées à une région donnée sont très positives ; les pays de la Loire ont la valence la plus élevée de l'étude avec un indice de 4,4 quand l'Île-de-France n'a qu'une valence de 3 et s'avère être la dernière ; à ce stade, on commence à avoir une idée de l'image de marque, mais c'est seulement ensuite que l'on étudie les contenus ;  
- la *force d'une association* mesure son caractère indissociable à un territoire ; comme la valence, elle est codée de 1 à 5 ; par exemple, pour la région Corse, l'association Napoléon est cotée à 4,17 ; cela signifie un lien très fort ; mais à la différence de la valence, il n'est porté aucun jugement sur la nature du lien, si important soit-il.

### **L'analyse des contenus des associations**

Les contenus témoignent de ces perceptions, de ces croyances associées aux différents territoires. Mais elles ne sont pas toutes de la même nature. Finalement, pour un territoire donné, on peut classer ces associations en deux groupes<sup>2</sup>, en examinant les indicateurs de fréquences et de force.

Dans un premier groupe, on trouve les associations les plus fréquemment citées et les plus fortement attachées à un territoire. Elles constituent une forme de stabilité de l'image de marque dans le temps. C'est en quelque sorte le noyau central de l'image.

Dans un second, on recensera au contraire les associations moins souvent évoquées, avec une force moindre. À la différence des précédentes, ces représentations sont susceptibles d'évoluer plus rapidement. Elles se situent à la périphérie du noyau stable.

Par exemple, pour la région Alsace, l'association gastronomie se caractérise par les trois données suivantes qui la placent dans le noyau central : une fréquence de 549 citations, une force moyenne de 4,17/5 et une valence de 4,26/5. C'est une fréquence très élevée et cette association gastronomie est considérée comme indissociable de l'Alsace. Sa valence montre que le jugement porté sur la gastronomie est très favorable.

À l'inverse, pour la même région, l'association Rhin n'a qu'une fréquence de 12 citations, pour une force de 3,17 et une valence de 3,86. La faiblesse de sa fréquence, associée à une force moyenne, la situe dans le système périphérique.

Globalement, on peut dire par exemple que les valences étant plutôt positives pour cette région, il y a peu d'éléments négatifs associés. En revanche, en Corse, l'association nationalisme bien que peu fréquente, se caractérise par une force supérieure à 4,5 mais est évidemment jugée très négativement car la valence est à peine supérieure à 1,5.

### **Une catégorisation des régions**

Il nous a semblé intéressant de croiser les données de notre analyse avec d'autres indicateurs d'attractivité, comme par exemple des nuitées d'hôtel ou des séjours en campings. Il faut ensuite étudier les corrélations éventuelles entre ces différents paramètres. On remarque qu'il n'existe aucune corrélation entre richesse d'évocation et évaluation des évocations. Cela signifie que, si une association est très fréquemment évoquée, son évocation n'est pas forcément positive. De même, il y a une corrélation positive entre évocation et attractivité, ainsi qu'entre évaluation et attractivité.

On serait spontanément tenté de se dire que si l'image de marque augmente, l'attractivité augmente également. Cependant, quand on décortique les configurations d'images de marque, on s'aperçoit qu'il faut nuancer les conclusions. En croisant les différentes valeurs de capital

---

<sup>2</sup> Il s'agit de la théorie d'Abrieu (1994) dite du noyau central et du système périphérique.

territoire et d'attractivité, on obtient une typologie de 5 cas de figure qui permettent de catégoriser toutes les régions :

- capital territoire fort/attractivité variable ; exemple : PACA, Alsace, Midi-Pyrénées...
- capital territoire défaillant/attractivité forte ; exemple Bretagne, Île-de-France, Corse...
- capital territoire focalisé/attractivité forte ; exemple : Aquitaine, Basse-Normandie...
- capital territoire défaillant/attractivité faible ; exemple Pays de la Loire, Bourgogne...
- absence totale de capital territoire et d'attractivité ; exemple : Centre, Lorraine, Champagne-Ardenne...

Nous avons ensuite voulu objectiver la relation entre nos mesures et certaines statistiques de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques). Pour cela, nous avons croisé la richesse d'évocation et la valence des associations avec des données objectives, comme le PIB/ habitant, le chômage ou encore la démographie.

Certains enseignements sont intéressants. On constate que ni la richesse d'évocations, ni la valence des associations ne sont corrélées au PIB/habitant. Il n'y a donc pas de lien significatif entre image de marque et richesse économique par habitant. Dans le même esprit, ni la richesse d'évocations, ni la valence des associations ne sont corrélées au taux de chômage. Il n'y donc pas non plus de lien entre image régionale et chômage. En revanche, il existe une corrélation significative tant entre la richesse d'évocation, qu'entre la valence des associations et l'évolution démographique.

### **Conclusion**

Quand l'image de marque est fondée sur des associations contenues dans le noyau central, que celles-ci sont jugées négativement, il est quasi impossible de la modifier. Autrement dit, toute politique de communication n'aurait pratiquement aucun effet pour infléchir une image négative. L'inhospitalité des Corses est une image particulièrement tenace. À court terme, même une excellente campagne de communication a peu de chance de faire évoluer cette mauvaise réputation. Seule une démarche de marketing territorial aboutie permettra d'enrayer ce phénomène.

L'image de marque reste une infime partie de la démarche de marketing territorial. Certaines politiques très élaborées peuvent d'ailleurs ignorer l'image de marque. Ce n'est pas forcément une priorité à donner à un territoire. L'exemple de l'Irlande est intéressant. Ainsi, un article de Simon Anholt, datant de 2008, montre que les décideurs irlandais ont préféré parier sur l'innovation, le numérique, voire la fiscalité plutôt que sur l'image de marque pour valoriser leur territoire. Ces décideurs ont en effet parié sur l'attractivité envers les investisseurs dans un premier temps pour s'intéresser dans un second temps à l'image de marque.

Enfin, dans la concurrence exacerbée que se livrent les territoires aujourd'hui, le capital territoire jouera un rôle croissant dans la mesure où il est vecteur de différenciation. Finalement, les effets économiques d'un investissement sur l'image de marque ne pourront se mesurer qu'à long terme.

## DÉBAT

### Économie, culture et image de marque

**Un intervenant :** *Dans votre exposé, il est frappant de ne voir apparaître ni la notion d'économie, ni celle de culture au sens large dans la recherche d'attractivité des régions. Pourtant, on observe partout une obsession d'attirer des usines pour créer de l'emploi et de promouvoir l'image de marque régionale par la culture locale. Alors, deux hypothèses sont envisageables : soit votre méthodologie ne permet pas de mesurer ces phénomènes, soit il y a une corrélation entre économie et culture, ce qui empêche de les faire apparaître clairement. Il y a quelques années, un mémoire d'ingénieurs élèves avait montré un lien entre le choix de certains décideurs de localiser leurs investissements à des endroits où leurs cadres pourraient profiter de conditions de vie et d'un climat agréables.*

**Camille Chamard :** Deux éléments de réponse peuvent éclairer votre analyse. Tout d'abord, l'exemple de la région Rhône-Alpes dans notre analyse est étroitement associé aux notions d'économie, d'industrie, par le biais des pôles de compétitivité notamment. Dans le même esprit, la région Nord-Pas-de-Calais témoigne clairement d'un intérêt marqué pour les questions d'industrialisation par des associations telles que friches industrielles, désert industriel, reconversion... Ensuite, c'est dans une autre partie de notre étude qui n'apparaît pas ici, que des questions de cette nature sont posées en ces termes : « *Si vous aviez à investir où à choisir un ancrage professionnel, quelle région choisiriez-vous ?* » Pour l'instant, sous toute réserve, il n'existerait pas de corrélation significative entre décision de nature économique et évaluation d'une région. Le cas de l'Île-de-France est à cet égard significatif. Cette région souffre d'une image de marque moyenne et continue pour autant d'attirer les investisseurs.

### Publics cibles et territoires pertinents

**Int. :** *Votre étude devrait, à mon goût, se pencher avant tout sur des étrangers s'intéressant à la France et à ses régions plutôt que seulement sur des Français, surtout quand on voit les masses financières colossales destinées à la promotion des régions.*

*Ensuite, pour avoir exercé des responsabilités de promotion du tourisme à l'étranger, je trouve navrant la dispersion des ressources entre le niveau national, qui cherche à vanter les mérites de la France, et les niveaux régionaux, qui cherchent à se faire valoir localement. À l'échelle mondiale, seul l'échelon national me semble pertinent pour une promotion ambitieuse.*

*Par ailleurs, on peut trouver une analogie entre image de marque et marketing régional, et logo et marketing des PME. L'expérience montre qu'à l'exception de 10 grands logos connus du monde entier, on ne retient pas les autres et que la communication par ce biais est totalement inefficace.*

*De plus, la région est une abstraction, une construction administrative totalement déconnectée des contextes historique, géographique ou économique, à l'exception de l'Alsace par exemple.*

*En outre, il y a une contradiction entre les sigles et les images. On associera Sophia Antipolis au soleil, à la mer. Mais ce n'est certainement pas cela qui a attiré les investisseurs de Chicago qui voulaient s'installer. Au contraire, ils y voyaient tous les attributs du "non-travail", ce qui les inquiétait. En revanche, ils étaient séduits par l'aéroport, les infrastructures téléphoniques et informatiques. À ce niveau de décision, l'échelon de la région est strictement invisible.*

*Enfin, selon votre étude, il serait extrêmement difficile de modifier une image si les associations qui la décrivent sont contenues dans le noyau central. Voici un exemple contraire : il y a quelques années, il était impossible d'envisager d'investir dans des régions de soleil proches de la mer. Or, on voit depuis des années, un tropisme vers la Sun Belt. L'exemple de Phoenix est éloquent : il y avait 20 000 habitants dans les années 1960, alors que l'on y compte 6,5 millions d'habitants aujourd'hui. C'est un territoire fortement peuplé de retraités y ayant investi dans l'immobilier.*

**C. C. :** Mener une analyse à l'échelle internationale serait du plus grand intérêt. D'ailleurs, les premiers tests qualitatifs que nous avons effectués le montrent. Cependant, l'étude que je vous ai présentée reste le résultat d'une commande et du financement qui lui était réservé. Pour la poursuivre à un autre échelon, il faudrait donc une autre commande.

Le caractère administratif de la région peut effectivement poser problème. Cela étant, cette étude est réalisée à la demande de l'Association des régions de France. Et ce n'est pas tant l'échelon d'analyse, que l'écart entre le souhait des donneurs d'ordres et ce qu'ils sont prêts à entendre qui nous a posé problème. Par ailleurs, c'est dans la mise en œuvre d'un projet cohérent consécutif à l'étude que réside une autre difficulté : si la majorité des régions ont la même couleur politique, il existe autant de manières de faire et d'investir ensuite que de régions.

De plus, le caractère régional de l'étude s'inscrit plus largement dans un contexte de redistribution des pouvoirs : dans les années qui viennent, les régions pourraient être amenées à exercer plus de pouvoir. La région est déjà un échelon d'investissement et de décision important. L'échelon départemental aurait pu présenter certains avantages, mais nous aurions rencontré dans tous les cas d'autres problèmes tenant au fait même d'avoir à choisir une taille critique.

Quant au tropisme régional, il faut insister encore sur le fait que l'image de marque ne constitue qu'un aspect du marketing territorial et potentiellement de l'attractivité. Prenons l'exemple de la ligne TGV Paris-Marseille. Beaucoup d'études d'impact ont certainement été menées et l'attractivité pour la région marseillaise ne tient pas forcément à son image de marque, mais peut-être aussi aux facilités de connexions qu'offre le TGV. C'est seulement à long terme qu'il sera possible de le mesurer.

Par ailleurs, en menant des entretiens individuels, plus qualitatifs, nous avons pu apprécier combien la dimension affective était effectivement importante dans certaines décisions d'investissement. Il s'agit notamment de patrons de PME qui associent fréquemment le souhait d'investir ou de reprendre une affaire à des souvenirs de vacances, d'enfance, ce qui sort en effet du caractère rationnel de la décision d'entreprendre dans une région.

**Int. :** *La question du "territoire pertinent" de votre analyse est fondamentale. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que l'unique raison du choix de la région comme périmètre d'analyse tient à la nature même de son commanditaire.*

*Autant il est facile d'identifier clairement les régions Alsace ou Corse par exemple, autant le cas de la région Aquitaine me semble plus problématique. Praticien du marketing, je suggère de segmenter ce territoire. Il devient alors pertinent de s'intéresser au Pays Basque, au Bassin d'Arcachon qui sont des cibles claires. Dans le même ordre d'idée, la région Centre est souvent assimilée à Clermont-Ferrand. Mais quel rapport peut-on établir entre la ville de Chartres et le Berry de George Sand en se contentant d'étudier l'ensemble Centre ? Dans ce cas précis, il faut commencer par une marque forte France et ensuite s'intéresser à des territoires forts qui sont parfois naturellement associés à des régions, sans pour autant l'être administrativement : les châteaux de la Loire par exemple.*

*Ensuite, la question de l'attractivité me semble problématique parce qu'elle est indissociable de celle des publics potentiels pour lesquels on l'étudie. D'ailleurs l'INSEE vient d'affiner ses études de migrations de population en intégrant une tripartition. S'agissant de la région Île-de-France, on peut parler d'attractivité pour des étudiants, pour de jeunes actifs, mais qui auraient tendance à la déserter dès qu'ils deviennent parents. Quant aux retraités, ils la fuient véritablement. En ce sens, il faut également différencier l'analyse de l'attractivité.*

**C. C. :** La question de la pertinence de l'échelon territorial est réelle. Mais elle prend un sens particulier dès lors que l'on se projette sur la longue période. Encore une fois, rien n'interdit de penser que les régions deviendront un jour des instances de décision d'importance qui les rendront capables de porter des projets de grande ampleur.

Le cas de la région Centre est tout à fait particulier, car c'est certainement la région la plus mal située de France. En proposant à des personnes de la situer sur une carte, il n'est pas rare d'observer des réponses très loin de la réalité. Et les associations s'y rapportant sont effectivement très diverses : volcans, châteaux... Pour autant, rien n'empêche une région de piloter un projet impliquant des départements, et en leur sein, des lieux forts, en dépassant même si besoin les frontières administratives.

## Similitudes et diversité

**Int. :** *Dans le prolongement de la question des échelons d'analyse, il me semble légitime de s'intéresser à des villes. Aussi je prendrai un exemple simple. Dans deux régions, je choisirais trois villes. Le point commun de ces villes est précisément de n'en avoir pratiquement aucun. Pour l'une, je pourrais choisir de m'y installer, pour l'autre d'y construire une usine ou pour la troisième d'y faire du théâtre.*

*Pour la région PACA : Marseille, synonyme de violence urbaine, de ports en grève ; Cannes, incarnerait « luxe, calme et volupté ». Quant à Aix-en-Provence, ce serait le "complexe de l'université et de la cour d'appel", où des gens compassés déambulent avec gravité sur le cours Mirabeau.*

*Pour la région Île-de-France : Montreuil, siège historique de la CGT (Confédération générale du travail), synonyme de violence des banlieues ; Neuilly-sur-Seine, 23 ambassades et autant d'abondance, c'est « luxe, calme et volupté ». Quant à Versailles, c'est Aix-en-Provence, où les gens déambulent boulevard de la Reine.*

*Au sein de cet échelon global que constitue la région, quel rapport entre ces petits échelons que constituent les villes ?*

**C. C. :** Je souscris tout à fait à votre analyse, mais choisir un échelon territorial, a fortiori une région, supposait à la fois de trouver des caractéristiques communes, tout en intégrant un degré fort d'hétérogénéité à l'intérieur même du territoire. Dans le même esprit, on peut trouver, dans chacune des villes que vous évoquez, à des proportions différentes, des endroits de calme, d'autres plus dynamiques économiquement ou encore certains quartiers ou s'échange de la drogue. Cette question de l'hétérogénéité est consubstantielle à l'idée de territorialiser un échelon d'analyse.

## Le nom des territoires

**Int. :** *Quand vous évoquez la question des leviers d'attractivité, un me paraît particulièrement pertinent, celui du nom que l'on donne à chaque territoire. Bien nommer est d'autant plus important quand se pose ensuite la question de la "traductibilité", en anglais particulièrement.*

*Nous connaissons l'antagonisme entre le maire de Paris et le président de la région Île-de-France, l'un optant pour Paris Métropole et l'autre pour le Grand Paris. Le maire se refuse à l'appellation de Grand Paris au motif que cela rappelle les temps "d'arrogance" où l'on cantonnait à l'extérieur de Paris les ordures, les morts et les pauvres.*

*Par ailleurs, se pose le problème de la communication à l'étranger. Il n'est pas rare d'y trouver un bureau de région puis celui d'un département quand les chambres de commerce et d'industrie ne s'y installent pas non plus. N'y a-t-il pas un déficit de coopération ? Le cas de Paris est emblématique. Une étude anglaise de cote d'amour, portant sur un échantillon britannique, plaçait Paris en tête de liste devant Londres. À différents échelons, les intérêts se traduisent nécessairement par des attractivités multicritères, mais les opérations visant à faire valoir Paris sont manifestement trop dispersées.*

**C. C. :** Le problème du nom se pose régulièrement. Par exemple, la région Bretagne a créé une marque déposée. Les différents responsables ont mandaté plusieurs agences de publicité et de communication pour étudier les opportunités de traductions et trouver des axes de promotion à l'étranger.

Quant au problème de coordination des opérations de séduction, cela ramène à celui de l'échelon pertinent, mais il est avant tout culturel. Il est bien connu en France que chaque détenteur d'une parcelle de pouvoir va essayer de défendre avant tout la singularité de sa parcelle. À part les discussions entre échelons, il apparaît difficile d'infléchir le mouvement, mais cette singularité bien gauloise ne pose philosophiquement pas de problème en tant que telle. C'est surtout en termes de logique économique que cela apparaît problématique.



## Marketing territorial ou électoral ?

**Int. :** *La conclusion de vos travaux me semble particulièrement pertinente. Finalement, conclure que l'image de marque n'est pas l'alpha et l'oméga du marketing territorial ou du marketing en général, est une leçon dont devraient s'inspirer les décideurs, car cela inverserait leur démarche. Au lieu de dire ce dont ils ont envie, ils privilégieraient la cible à laquelle ils s'adressent.*

*D'ailleurs, vos travaux mériteraient selon moi de mettre en lumière une confusion trop souvent rencontrée entre le marketing territorial et le marketing de l'institution ayant en charge le territoire, voire celui de son élu.*

*L'élu a, de ce point de vue, un discours ambigu. Il se livre surtout à une opération de reporting de ses actions vis-à-vis de ses administrés. Un véritable marketing territorial a pour ambition de fédérer l'ensemble des acteurs, quels qu'ils soient, pour des opérations plus ciblées et plus ambitieuses à destination de publics ne résidant pas forcément sur le territoire marketé.*

*Ainsi, la marque Only Lyon a vocation à faire coopérer au niveau européen, ville, région, chambre de commerce et d'industrie, agence du développement des territoires et du développement industriel qui, sinon, se disperseraient et manqueraient d'efficacité.*

*Aussi, si l'on veut étudier les budgets réellement dévolus au marketing territorial, celui de la communication des régions ne me paraît pas le plus pertinent, car il est majoritairement consacré au marketing de l'institution région à destination des électeurs. Celui des agences de développement, des offices de tourisme est en revanche plus intéressant. Ce type de maturité dans la coopération me semble cependant assez rare encore. Peut-être le trouve-t-on aussi en Bretagne ?*

*Enfin, la pertinence de l'échelon choisi est aussi à nuancer selon les régions elles-mêmes. Je trouve en revanche que le grand mérite des régions est de devenir, malgré tout, des instruments de construction de cohérence entre les échelons. J'ai été chargé de la promotion du Grand Roissy dans un contexte où l'on considère aujourd'hui les aéroports d'une certaine taille comme des vecteurs d'attractivité. Il a fallu pour cela faire interagir une région, des villes, trois départements, Aéroports de Paris ou encore Air France. Leurs actions groupées pour la promotion d'une seule marque se sont avérées très efficaces.*

**C. C. :** Effectivement. Je tiens simplement à revenir sur les termes de départ de notre étude. C'est à dessein que nous parlons de marketing territorial dans le cadre d'un développement territorial. Ici, c'est à l'échelle régionale.

Il est très important de le différencier du marketing politique qui, lui, a vocation à servir la stratégie d'un acteur privé qu'est l'élu.

À notre connaissance, aucun exemple d'élu politique s'étant personnellement associé au marketing territorial n'est parvenu à en faire bénéficier son territoire. Au contraire, si le marketing territorial sert la promotion d'un élu, nos analyses montrent que le territoire peut même en pâtir. Les cas étudiés révèlent en revanche qu'un élu peut tout à fait en tirer un bénéfice mais encore une fois, l'impact territorial est totalement discutable. Prenons même des personnalités emblématiques telle que Ségolène Royal en Poitou Charentes, Alain Juppé à Bordeaux ou encore Georges Frêche, les conclusions sont les mêmes. L'implication d'un élu peut être un atout, mais dès lors qu'il s'agit d'une opération d'autopromotion, les territoires n'en tirent aucun profit.

## Marque et image de marque

**Int. :** *Tout d'abord, je ferais une remarque sémantique. Nous parlons de la problématique d'image de marque régionale, mais certaines régions ont avant tout un problème de marque et traiter son image sans avoir de marque au préalable est impossible. La région Centre n'a pas de marque par exemple. Quant à la difficulté de modifier les associations contenues dans le noyau central, cela semble normal. Reprenant votre exemple de la région Île-de-France et des associations rappelant le manque de chaleur et les critiques de l'accueil, les difficultés viendront de ce que cela ne changera que le jour où tous les Franciliens changeront et en*

*deviendront de bons ambassadeurs. Le changement d'image d'une entreprise peut s'opérer en quelques années, mais à la dimension d'une région, c'est nettement plus compliqué.*

*Ensuite, se pose la question de ce que l'on cherche à vendre et celle de savoir à qui le vendre. Votre étude fait finalement apparaître clairement que l'on cherche à vendre du tourisme. Dans ces conditions vos résultats sont tout à fait cohérents. Il est donc normal que les Français aillent dans les endroits que préfèrent les Français et il est tout aussi naturel que la corrélation avec le PIB soit minime car le tourisme ne représente que 5 % de la richesse nationale.*

*Mais les territoires ont autre choses à vendre que du tourisme. Ils ont notamment à attirer des investisseurs. Dans ce cas, il faut se poser la question du public cible à qui adresser ces demandes. Il est plus difficile à cerner car on ne peut pas faire un recensement aussi grand public que pour le tourisme d'autant plus que la majorité de ceux qui investissent en France ne sont pas forcément des Français.*

**C. C. :** Il faut avant tout faire la différence entre marketing et marketing territorial. Certes, il y a des outils et des méthodologies communs, mais cela reste quand même deux univers bien différents. Plus particulièrement, il faut considérer spécifiquement notre objet : l'image de marque comme une coconstruction entre acteurs de terrain régionaux et les bénéficiaires de cette image. Décision et action viennent dans un second temps.

Quant à savoir quoi vendre et à qui, notre objectif n'a jamais été de fournir des préconisations. C'est avant tout, d'une part, de définir ce qu'est l'image de marque, et d'autre part, de la considérer comme un socle sur lequel les acteurs peuvent s'appuyer pour réussir et prospérer. Un conseil régional ne cherche pas à retirer directement avantage d'une image de marque favorable. Son ambition est davantage de mesurer des retombées induites d'une image positive en termes de création de valeur par les acteurs sur le territoire. Cela permet notamment de cibler des actions de communication autour de l'image de marque, dont d'autres que les élus bénéficieront.

Quant à la question de la marque, il faut bien voir que la multiplicité des critères permettant de la définir rend l'exercice très complexe. Le nom d'une région ne suffit pas au sens strict à faire une marque. Beaucoup de cabinets ont planché à la demande de régions ou de départements pour élaborer une marque, un logo, une signature. Mais cela ne suffit pas toujours. Il est parfois compliqué de savoir à partir de quel moment on considère effectivement qu'il y a une marque. Cela provient aussi du fait que beaucoup d'élus n'ont pas de compétences en matière de marketing et se contentent précisément d'un nom assorti à un logo. La marque étant mal définie, l'image de marque devient très difficile à travailler.

### **Quelques réflexions**

**Int. :** *Je ferai quelques remarques simplement qui n'appellent pas de réponses particulières.*

*Il y a une vingtaine d'années, la mode n'était pas le marketing mais, la qualité. Toutes les entreprises, les institutions publiques choisissaient d'optimiser la qualité. Dans ce cadre, j'ai accompagné des chefs d'entreprises français aux États-Unis, dans le but de comparer nos approches respectives de la qualité. Les enseignements que nous en retirions sont étrangement semblables à ceux qui émanent de votre analyse.*

*Le premier tenait à ce qui fédérait un peuple. En France, c'est l'Histoire, le destin partagé qui constitue un véritable patrimoine culturel. Aux États-Unis, peu importe l'Histoire, c'est avant tout l'appartenance à un groupe et c'est d'ailleurs ce qui crée ces solidarités si spécifiquement américaines.*

*Le deuxième enseignement portait sur la complexité des trames territoriales. Ce découpage entre communes, intercommunalités, départements, régions et État rend la localisation du pouvoir et de ses intérêts très difficile à appréhender de l'étranger. Les Belges, anciens gaulois également, ont une appréciation du pouvoir très différente. Il est possible de gouverner à l'échelle d'une ville, de gérer son école ou sa sécurité en impliquant tout le monde. Et il est manifestement possible de le faire sans gouvernement central. Quant aux régions, il convient de rappeler que ces institutions n'ont qu'une trentaine d'années et qu'elles ne sont pas encore arrivées à maturité. À l'échelle de l'Europe, il apparaît évident qu'elles prendront de l'importance. Dans vingt ans, l'Alsace aura sûrement une dimension européenne qui dépassera même la frontière nationale.*

*Enfin, il était apparu clairement une différence dans la manière française et la manière américaine de traiter un problème. La France aura tendance à créer une institution en charge de traiter le problème, quand les États-Unis procéderont en privilégiant les réseaux existants en les associant à une démarche ou à un processus.*

Présentation de l'orateur :

Camille Chamard : directeur de l'IAE Pau-Bayonne, maître de conférences en sciences de gestion, spécialiste de marketing territorial ; il a fondé en 2008 l'Observatoire de l'image des territoires et a publié de nombreux articles sur l'image de marque des lieux.  
(<http://imagesdesterritoires.univ-pau.fr>)

Diffusion juin 2012