



**ETUDES AU FIL D'UNE DÉCENNIE
DES MISES EN MARQUE DES RÉGIONS :
QU'AVONS-NOUS APPRIS DES PROCESSUS ADOPTÉS
ET DES DÉMARCHES COLLABORATIVES ?**

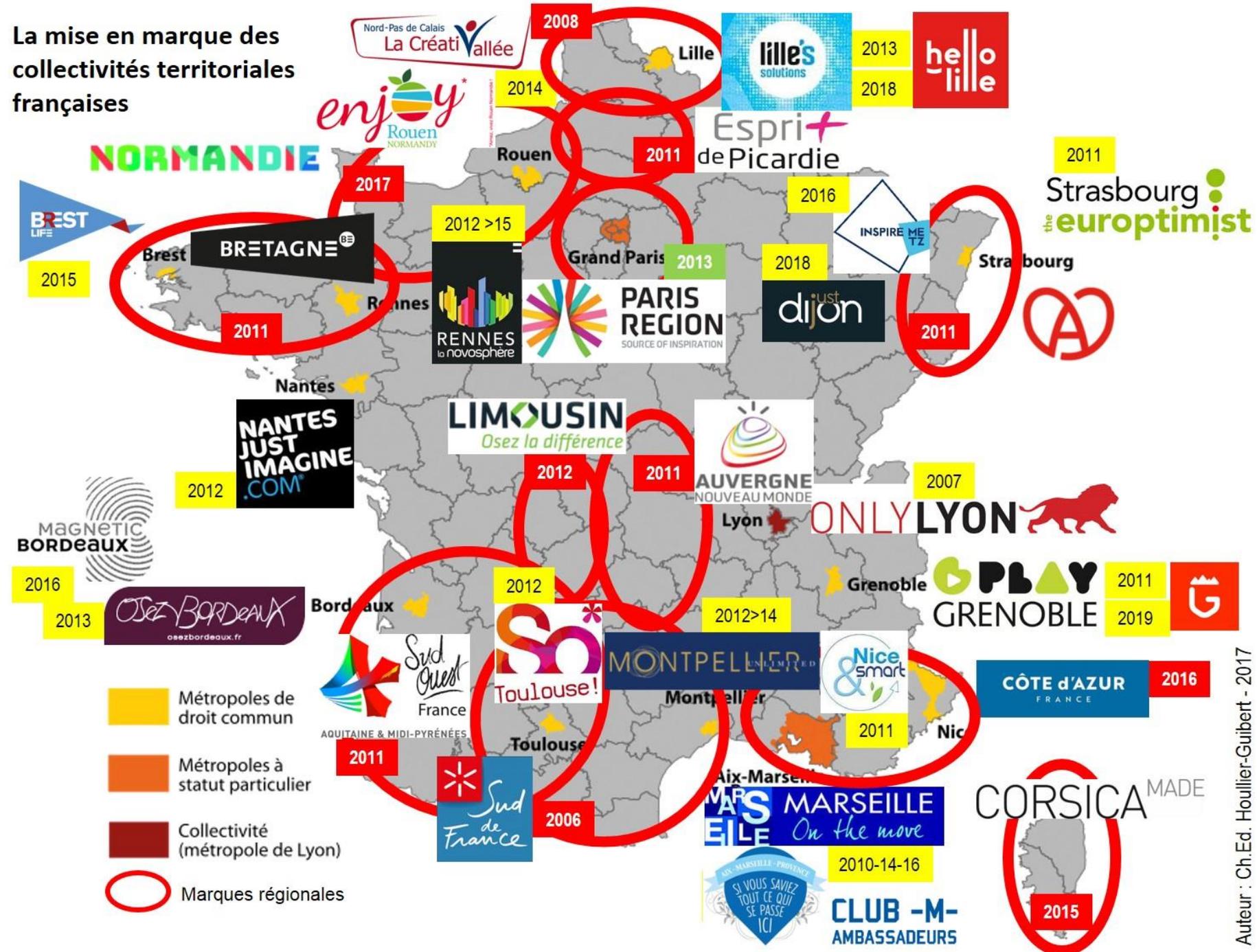


**Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT - NIMEC - EA 242
Cédrine ZUMBO-LEBRUMENT - CleRMa EA 3849 et COMSOS - EA 4647
Corinne ROCHETTE - CleRMa EA 3849**

Colloque OPDE – 15 et 16 octobre 2019 à Clermont-Ferrand

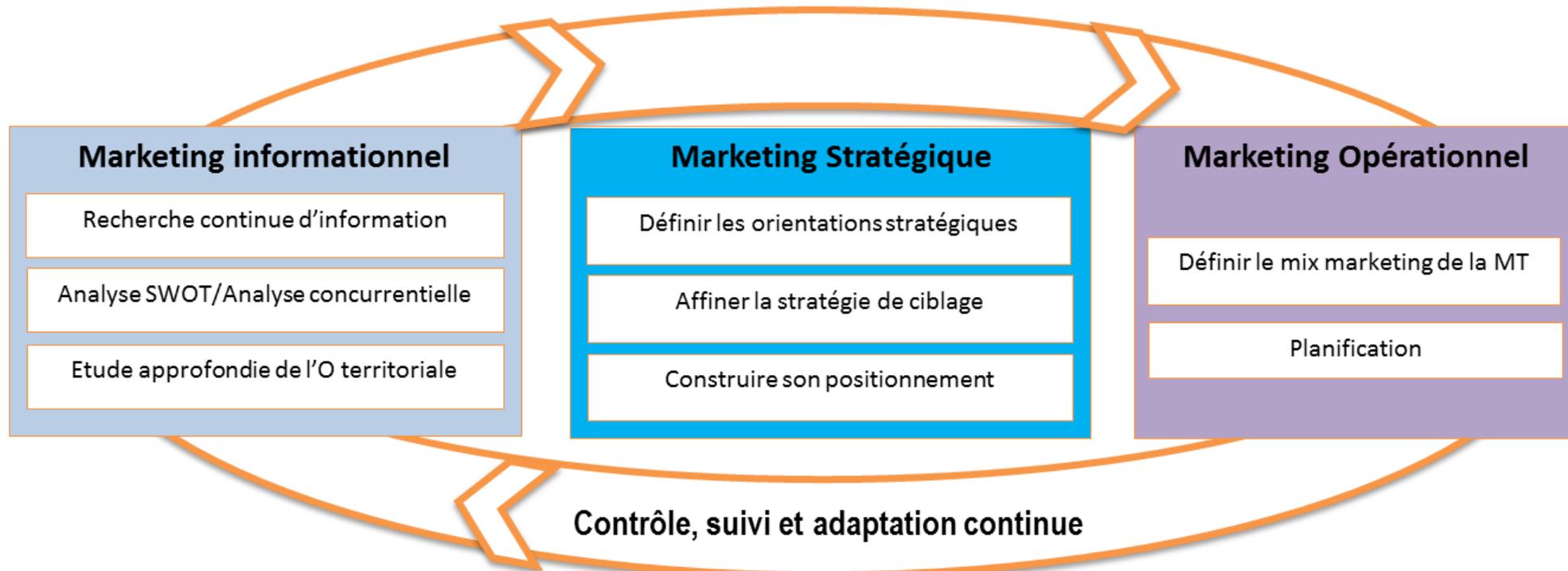


La mise en marque des collectivités territoriales françaises



L'essor des marques Territoire

L'amplitude du marketing des territoires



Avant les années 2000

Les années récentes

Marketing analytique

Une étude ad hoc (cabinet d'étude) croisée à quelques études quantitatives (revue de presse, études secondaires...) et quelques tables-rondes (le plus souvent d'experts)

Une analyse longitudinale basée sur plusieurs études (qualitatives, quantitatives) financées par plusieurs services (études touristiques, économiques, stratégiques, auprès de la population locale...)

Marketing stratégique

Le comité de décision est restreint :
- 2 à 4 élus,
- 2 à 4 directeurs de services (chef de cabinet, directeur d'agence économique ou d'urbanisme, directeur de communication, de développement économique...)
- 2 à 4 experts extérieurs (universitaire, directeur d'agence de com'...)
> Souvent, moins de 8 personnes sont autour de la table pour la prise de décision

Les ingénieurs territoriaux et chefs de service qui ont porté la démarche sur le temps long sont plus au fait que les élus (qui restent les décideurs ultimes).
- l'implication au préalable de :
> la société civile oblige à une plus grande transparence.
> plusieurs services territoriaux (direction de centre des congrès, d'office de tourisme, d'association commerçante, d'organismes consulaires...) influencent le positionnement territorial définitif

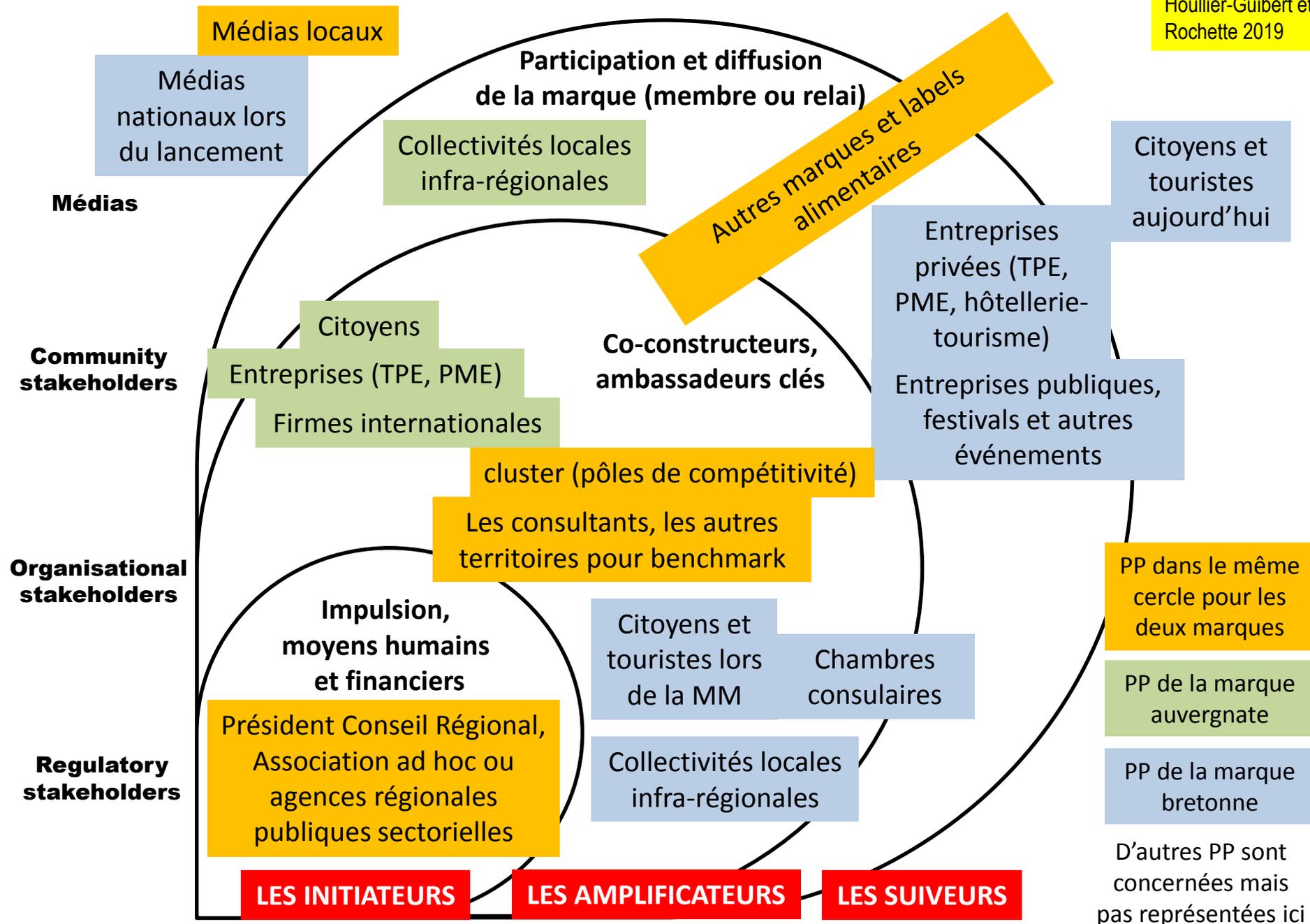
Marketing opérationnel

Le budget alloué à l'ensemble de la démarche sert principalement aux outils de communication publicitaires (affiches, site web, campagne TV et radio, insertion web, gare et métro)

Les outils d'animation sont le lien avec les ambassadeurs qui sont les relais promotionnels et ceux qui vont financer l'image de marque
La promotion directe est peu développée

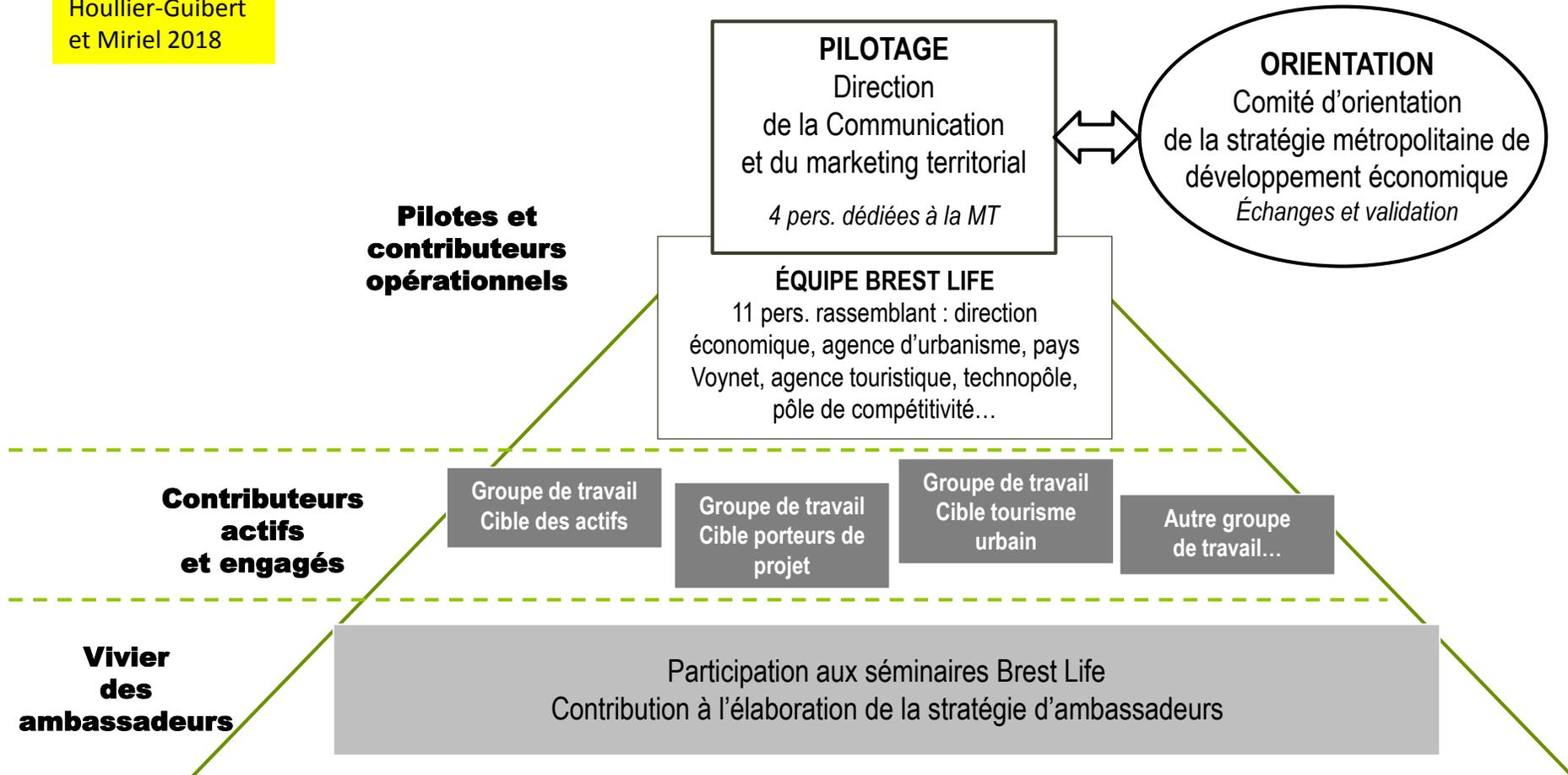
Les trois cercles des parties prenantes des deux marques Région (Bretagne et Auvergne)

Houllier-Guibert et Rochette 2019



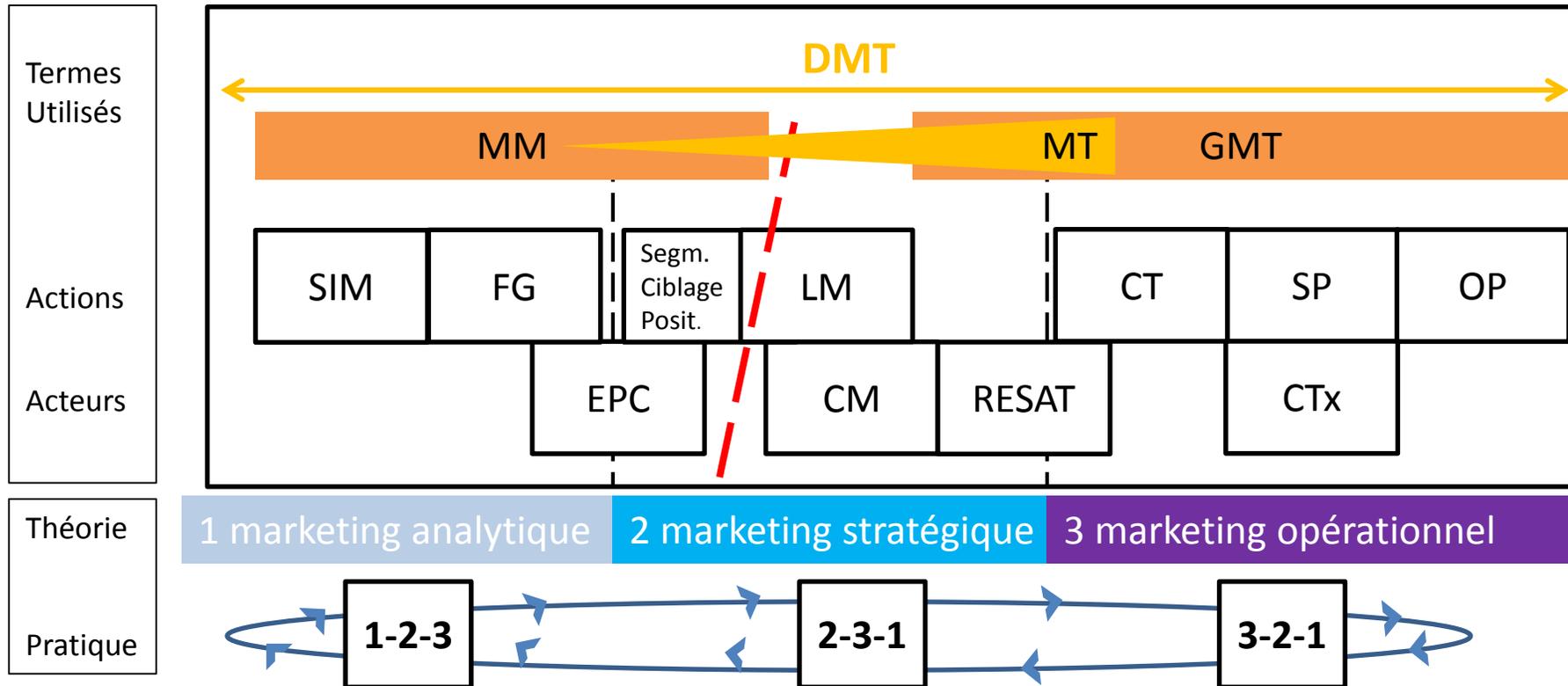
La gouvernance de la marque Territoire : FCS de la mise en marque

Houllier-Guibert
et Miriel 2018



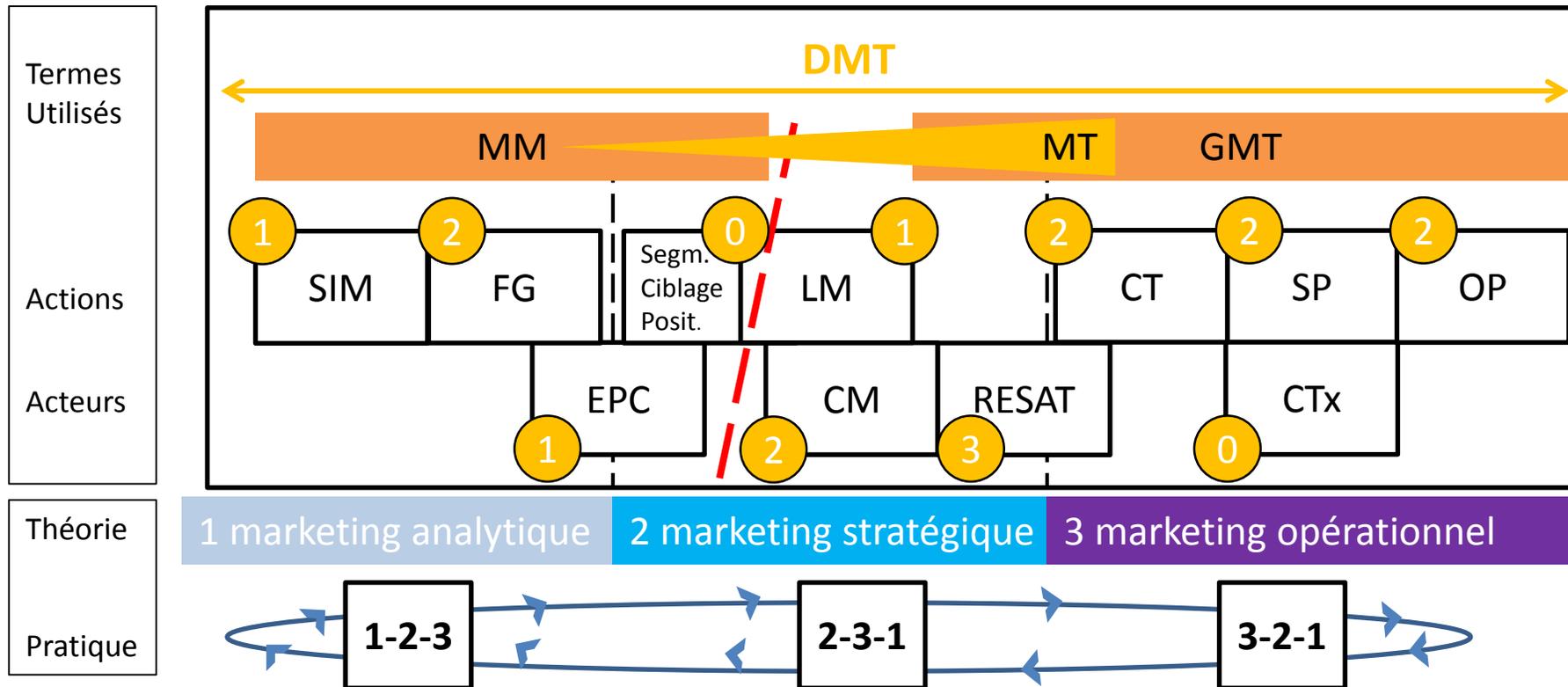
La place des ambassadeurs dans la Démarche de Marketing des Territoires

Houllier-Guibert 2016



- CTx commerciaux territoriaux
- SCP choix du marketing stratégique
- EPC constitution d'équipe de pilotage et de coordination
- SIM système d'information marketing
- LM lancement de la marque
- CT communication territoriale
- CM comité de marque
- FG focus group
- OP objets de promotion
- SP salons et prospections
- RESAT réseau d'ambassadeurs

La place des ambassadeurs dans la Démarche de Marketing des Territoires



Houllier-Guibert 2016

- | | | | |
|-------|--|---|---|
| CTx | commerciaux territoriaux | 0 | Non concernés par les A. |
| SCP | choix du marketing stratégique | 0 | Les futurs A. peuvent contribuer au choix mais sous une autre casquette |
| EPC | constitution d'équipe de pilotage et de coordination | 1 | Des A. membres du CA dans le cas d'agence porteuse de la MT |
| SIM | système d'information marketing | 1 | Des études peuvent provenir d'entités gérées par des A. |
| LM | lancement de la marque | 2 | Les A. contribuent à soutenir la MT par leur présence |
| CT | communication territoriale | 2 | Les A. diffusent par leurs propres outils de com' la MT (réseaux sociaux) |
| CM | comité de marque | 2 | Certains peuvent tenir le double-rôle d'expert et d'A. |
| FG | focus group | 2 | L'implication dans les groupes d'étude et de réflexion a pu identifier de futurs A. |
| OP | objets de promotion | 2 | Le merchandising est distribué ou vendu aux A. en tant que prescripteurs |
| SP | salons et prospections | 3 | Les salons professionnels mobilisent les A. en devenant partenaires d'affaires |
| RESAT | réseau d'ambassadeurs | 3 | Chaque A. contribue à densifier le réseau d'ambassadeurs |

	Lancement	Marques Territoire			Superposition spatiale MT / NTA
		MT avec Ambassadeur	MT sans Ambassadeur	MT inactive	
PACA	2017	French Merveilles			Oui
	2016	Côte d'Azur France			Non
Bordeaux Métropole	2016	Magnétique Bordeaux			Oui
	2013	Osez Bordeaux			Oui
Corse	2015	Corsica made			Oui
Brest Métropole	2014	Brest life			Oui
Métropole Rouen Normandy	2014	Enjoy Rouen Normandy			Oui
Ile-de-France	2013	Paris Region			Oui
Métropole européenne de Lille	2013	Lille's Solution			Oui
Grand Aquitaine	2012	Limousin Osez la différence			Non
Grand Est	2012	Imagin'Alsace			Non
Toulouse Métropole	2012	So Toulouse			Oui
Rennes Métropole	2012	Rennes la Novosphère			Oui
Montpellier Métropole	2012	Montpellier Unlimited			Oui
Nantes-St-Nazaire Métropole	2012	Nantes-just Imagine.com (1)			Non
Eurométropole de Strasbourg	2011	Strasbourg the Eurooptimist			Oui
Auvergne-Rhône-Alpes	2011	Auvergne Nouveau Monde			Non
Bretagne	2011	Bretagne			Oui
Grenoble Alpes Métropole	2011	Play Grenoble			Oui
Métropole Nice Côte d'Azur	2011	Nice is smart			Oui
Haut de France	2011	Esprit Picardie			Non
	2008	Créativallée (NPdC)			Non
Grand Lyon	2007	Only Lyon			Oui
Occitanie	2006	Sud de France (2)			Non
	2006	Sud Ouest France			Non
Métropole du Grand Nancy		A venir			Oui
Normandie		A venir			Oui
Bourgogne-Franche-Comté		A venir			Non
Aix-Marseille Provence Métropole		Absente			-
Métropole du Grand Paris		Absente			-
Centre-Val de Loire		Absente			-
Pays de la Loire		Absente			-

Houllier-Guibert, Albertini, Bereni et Luisi 2018

^[1] La marque a décliné après son lancement mais un réseau d'acteurs économiques spécifique au pôle urbain de Saint-Nazaire s'est développé avec une MT née en opposition (Houllier-Guibert 2015)

^[2] La marque *Sud de France* est à la fois sur le périmètre des anciennes régions Aquitaine et Midi-Pyrénées.

Les ambassadeurs en réseau se mobilisent officiellement et gratuitement dans l'animation et la promotion d'un territoire

Profils	Citoyens passionnés	Habitants du territoire (passé/présent/futur)	Amis du territoire	Chefs d'entreprises	Professionnels experts
Fonctions	Simple relai de la marque ou de l'image du territoire	Promouvoir le territoire	Fournir de l'information sur l'offre originale	Raconter une expérience	Accueillir des visiteurs
Motivations affichées	Amour du territoire	Fierté de représenter son territoire	Défendre le territoire, corriger de fausses images	Faire connaître et valoriser une offre existante	
Motivations approfondies	Affirmer ou prouver son appartenance au territoire	Etre reconnu et valorisé	Etre informé sur ce qui se passe dans le territoire	Développer son réseau	Saisir des opportunités d'affaire
Missions possibles	Construction d'informations et d'expérience clients	Accueil, conseil et guide personnalisé	Support/Média	Action commerciale	Co-construction d'offres

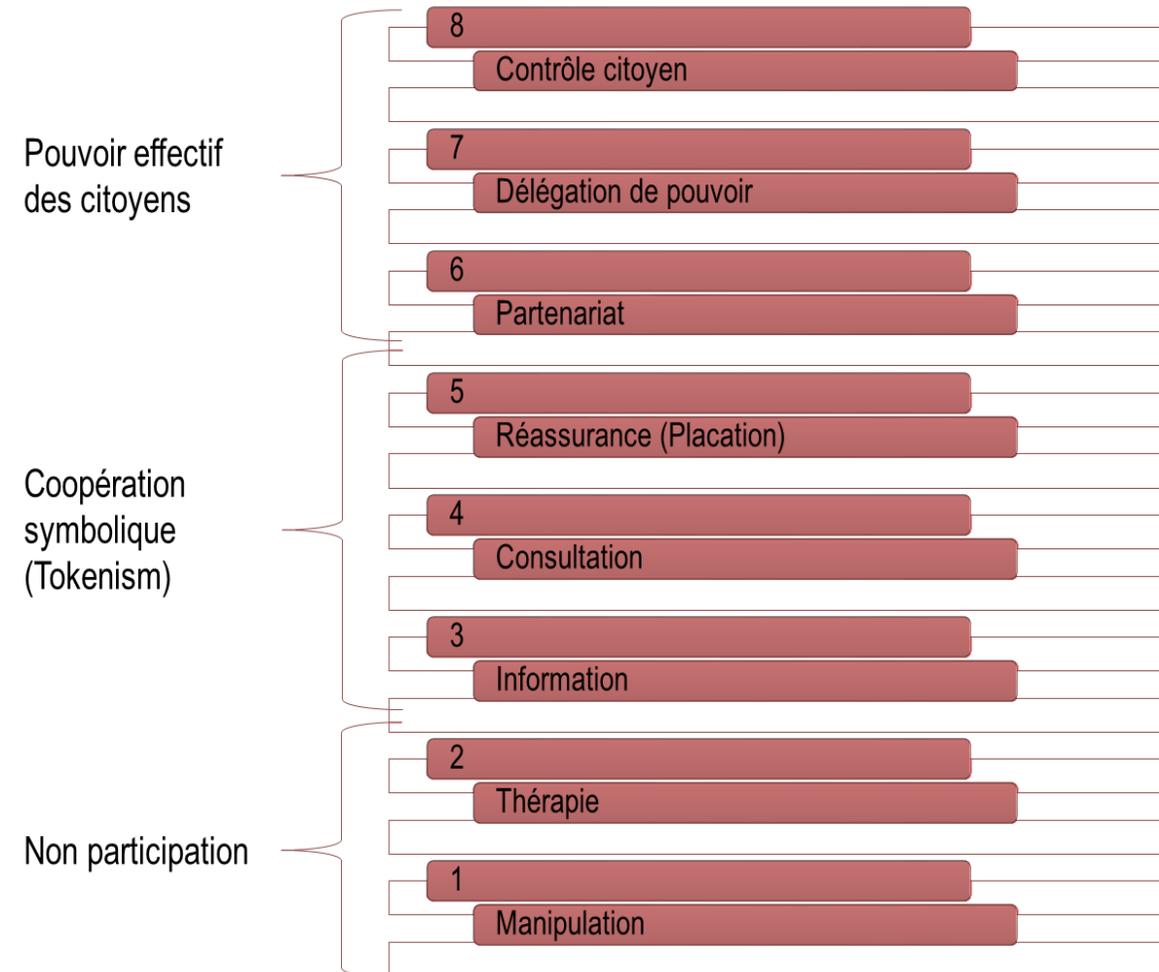
Source : inspiré du forum de la chaire attractivité et nouveaux marketing territorial, Octobre 2015

Cas : Implication des citoyens - Pionniers Auvergne Nouveau Monde

- Usage de l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein (1969) :

- En 1969, Sherry Arnstein était assistante du secrétaire d'État assistant du Département de la Santé, de l'Éducation et des Services sociaux des États-Unis avec pour mission de mettre un terme à la ségrégation dans les hôpitaux publics.
- Echelle bâtie par Sherry Arnstein dans le contexte des émeutes noires américaines des années 1960;
- Politique de rénovation urbaine à travers l'Urban Renewal Act (1969): nécessité pour les villes de s'assurer de la participation des habitants de à la rénovations des quartiers centraux défavorisés.

- Echelle structurée en une hiérarchie de 3 niveaux de pratiques de participation citoyenne s'articulant en 8 degrés possibles de délégation de pouvoir

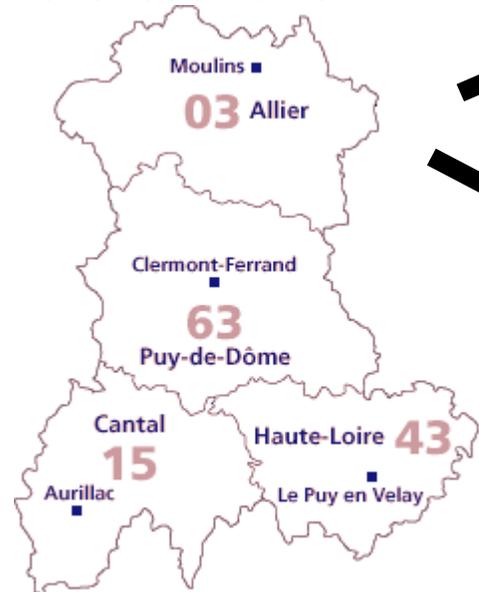


Terrain de la recherche : l'association Auvergne Nouveau Monde

- Recherche menée dans le cadre d'une CIFRE au sein de l'association Auvergne Nouveau Monde.
- La marque ANM appartient à l'association ANM rattachée à la Région Auvergne.
- Une marque qui est un projet collectif de territoire et partagé par des acteurs publics et privés.
- Un projet orienté vers l'attractivité du territoire.

Terrain : la région

Auvergne
11^{ème} région
en terme d'attractivité



La marque du territoire auvergnat

Initiative du CR + 4 agences régionales

**Objectif : Instaurer
une démarche
de marque
« partagée »**



AUVERGNE
NOUVEAU MONDE



Résultats 1 : la gouvernance de l'association ANM

Un conseil d'administration structuré selon 4 collèges :

- Un collège des membres de droits constitué du Conseil Régional, de l'ensemble des agences régionales de développement rattachées au Conseil régional (CRDTA : Tourisme, ARDTA : Accueil de nouvelles populations, ARDE : Attractivité économique, Transfo : Culture)
- Un collège d'entreprises ;
- Un collège d'associations ;
- Un collège constitué de collectivités et autres institutions (universités, comités d'expansion,...)

Un bureau également composé de quatre collèges (membres de droits, entreprises, associations, collectivités/autre institutions) constitués de certains membres de chacune des quatre catégories de collège du conseil d'administration.

Un pouvoir octroyé aux citoyens par le biais de la gouvernance de la marque ANM consiste en une coopération symbolique de type consultation.

Résultats 2 : la communauté des ambassadeurs des réseaux sociaux numériques

Un dispositif participatif de type « réassurance »

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Auvergne Nouveau Monde'. The cover photo features three people and the text 'PRÊT À PARTAGER TON CANAPÉ? #OPEN AUVERGNE'. A smartphone icon with a play button and the text 'POSTE TON INVITATION VIDEO' is also visible. The page header includes the logo for 'AUVERGNE NOUVEAU MONDE' and the text 'Auvergne Nouveau Monde Site web régional'. Navigation tabs include 'Journal', 'À propos', '#OPENAVERGNE', 'Photos', and 'Plus'. The page shows 5,340 likes and a post from 'Auvergne Nouveau Monde' dated 14 hours ago, titled '#Auvergne #Tokyo Et voilà, elle est enfin arrivée!! Découvrez la vidéo de la superbe soirée 100% Auvergne in Tokyo. Il y a du potentiel. Premier contact réussi! Merci amis japonais et auvergnats, sans vous rien n'aurait été possible!'. Below the post is a video player with the title 'Soirée #OpenAuvergne à Tokyo' and a description: 'Une soirée exceptionnelle à l'Institut Français de Tokyo, où l'équipe de choc Open Auvergne a pu faire découvrir notre belle région, mais aussi récolter de p...'. The video is from YOUTUBE.COM.

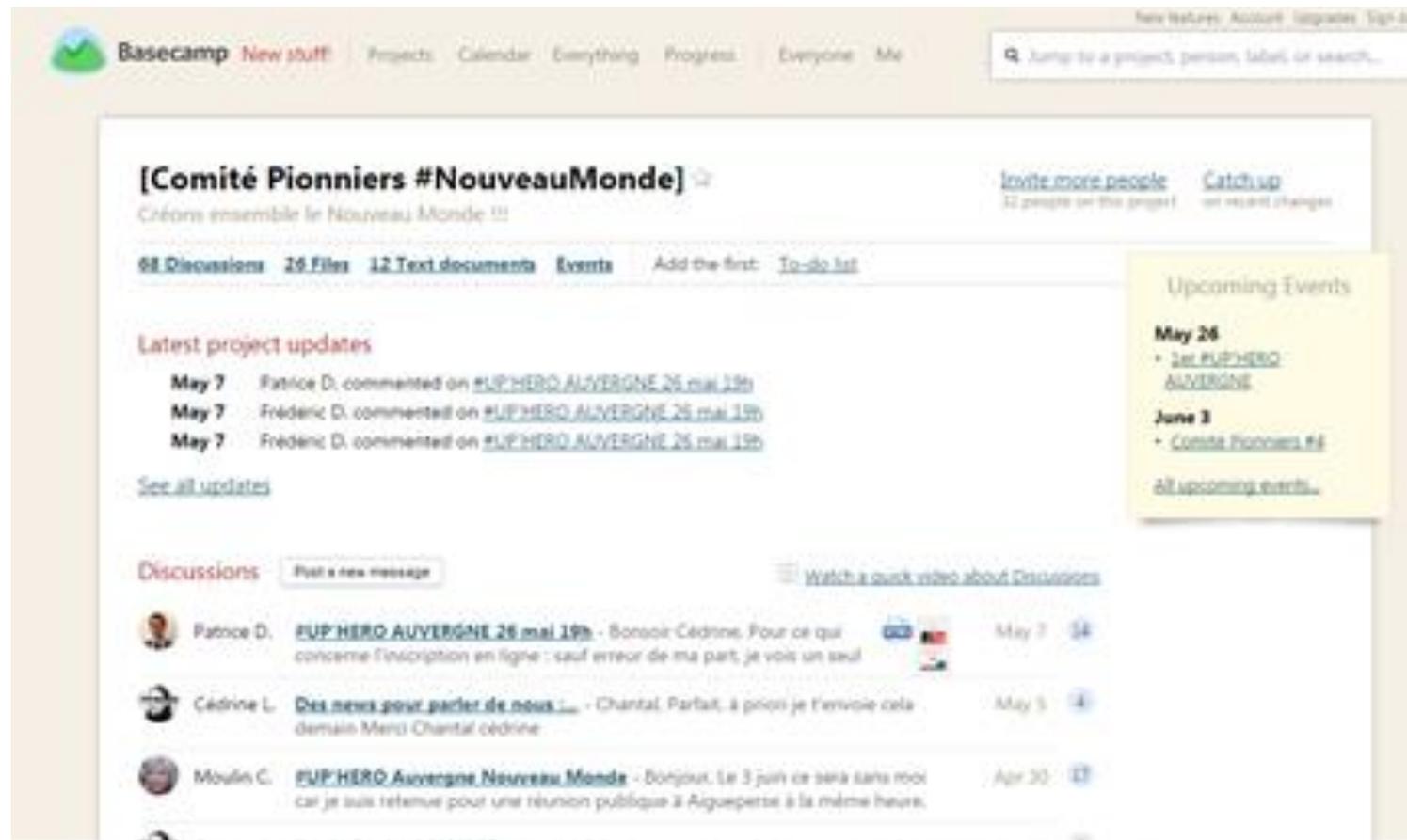
Résultats 3 : le dispositif de financement participatif Up (crowdfunding)-Ulule

Un dispositif octroyant aux citoyens un pouvoir de type « partenariat ».

The image shows a screenshot of the Ulule crowdfunding platform. At the top, there are navigation links: 'Découvrir', '+ Proposer un projet', the 'ulule' logo, and 'Se connecter'. The main profile header for 'Auvergne Nouveau Monde' features a red circle with '#UP!' and the text 'Auvergne Nouveau Monde' and 'auvergne-nouveau-monde Auvergne'. A bio states: 'Ils sont 15, ils sont auvergnats, et leurs projets ont été élus par les internautes comme étant les plus prometteurs lors de la grande campagne de mobilisation citoyenne #UP!. Par leur créativité, leurs ambitions et leurs projets parfois inédits, ils font rayonner le territoire Auvergne.' Below this, it shows '66 projets' and '42 connexions'. A dropdown menu is set to 'Tout (66)'. The main content area displays a grid of project cards, each with a title, creator, category, and funding amount. The projects shown are: 'Le signal des essaims, le ...' (4 255 €), 'Sine nomine's Bach !' (715 €), 'VIDÉO JOB' (1 820 €), 'Les marchés de Max et Lucie' (2 970 €), 'Le Bon Stop, l'Autostop 2.0' (3 200 €), and 'FUSTA la marque de ski 1...' (4 194 €). On the right side, there is a sidebar with the user's profile '@auvergne-nouveau-monde', a 'Serial Ululer' button, and a green call-to-action box that reads '15 PROJETS TRÈS "NOUVEAU MONDE" À SOUTENIR'.

Résultats 4 : le comité des Pionniers

Un dispositif participatif de type « Délégation de pouvoir ».



The screenshot shows a Basecamp project page for 'Comité Pionniers #NouveauMonde'. The page header includes the Basecamp logo, navigation links (New stuff, Projects, Calendar, Everything, Progress, Everyone, Me), and a search bar. The project title is '[Comité Pionniers #NouveauMonde]' with a subtitle 'Créons ensemble le Nouveau Monde !!!'. There are buttons for 'invite more people' and 'Catch up'. Below the header, there are statistics: 68 Discussions, 26 Files, 12 Text documents, and Events. A 'Latest project updates' section shows three comments from Frédéric D. on May 7. A 'Discussions' section shows three messages from Patrice D., Cédrine L., and Moulin C. An 'Upcoming Events' sidebar on the right lists events for May 26 and June 3.

Basecamp **New stuff** Projects Calendar Everything Progress Everyone Me

Jump to a project, person, label, or search...

[Comité Pionniers #NouveauMonde]

Créons ensemble le Nouveau Monde !!!

invite more people 12 people on this project Catch up on recent changes

68 Discussions 26 Files 12 Text documents Events Add the first To-do list

Latest project updates

- May 7 Patrice D. commented on [#UPHERO AUVERGNE 26 mai 19h](#)
- May 7 Frédéric D. commented on [#UPHERO AUVERGNE 26 mai 19h](#)
- May 7 Frédéric D. commented on [#UPHERO AUVERGNE 26 mai 19h](#)

[See all updates](#)

Discussions

Post a new message Watch a quick video about Discussions

- Patrice D. [#UPHERO AUVERGNE 26 mai 19h](#) - Bonsoir Cédrine. Pour ce qui concerne l'inscription en ligne : sauf erreur de ma part, je vois un seul
- Cédrine L. [Des news pour parler de nous](#) - Chantal. Parfait, à priori je t'envoie cela demain. Merci Chantal cédrine
- Moulin C. [#UPHERO Auvergne Nouveau Monde](#) - Bonjour. Le 3 juin ce sera sans moi car je suis rétroivé pour une réunion publique à Aigueperse à la même heure.

Upcoming Events

- May 26 - 1er [#UPHERO AUVERGNE](#)
- June 3 - Comité Pionniers #E

[all upcoming events...](#)

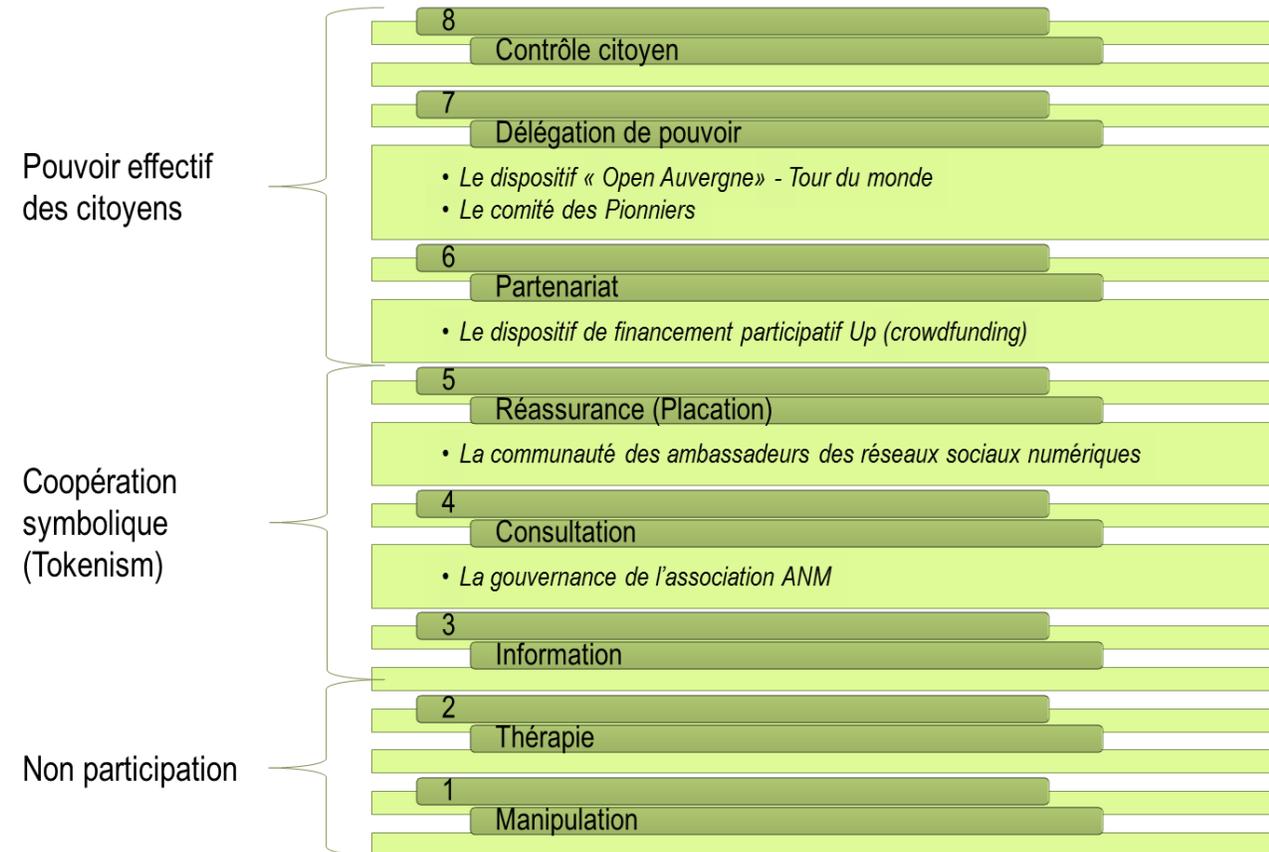
Résultats 5 : le dispositif « Open Auvergne » - Tour du monde

Une délégation de pouvoir à l'endroit d'étudiants.



Résultats : synthèse

- Mobilisation d'une échelle de participation citoyenne pour évaluer les dispositifs participatifs d'une démarche de marketing territorial dans le cadre d'une marque de territoire.
- Identification et analyse descriptive des dispositifs participatifs mis en place par une marque de territoire.
- Appréciation du pouvoir transférer aux citoyens à travers l'analyse des différents dispositifs participatifs.
- Rappeler aux porteurs d'une marque de territoire de concevoir leurs pratiques de marketing territorial dans une optique participative : une marque de territoire est d'abord un projet de territoire que les citoyens doivent faire leur.



A retenir

- Un projet de territoire
- Une gouvernance partagée (à penser très en amont, à segmenter ou pas...)
- Le projet de marque est porté, plus avant par des individus vs des institutions
- La difficulté à mobiliser, de manière pérenne, les acteurs privés

Références bibliographiques

Houllier-Guibert Ch-Ed, 2012, « **De la communication publique vers le marketing des territoires : approche micro-sociologique de la fabrication de l'image de marque** », revue GMP – *Gestion et Management Public*, n°2, pp.35-49

Houllier-Guibert Ch-Ed, 2015, « **La gouvernance des territoires par l'image** », revue *Lucrarile Seminarului Geografic « Dimitrie Cantemir »*, vol.38-1, pp.27-38

Rochette C., Zumbo-Lebrument C., Féliès P., 2015. Les marques région à l'épreuve de la réforme territoriale. *Gestion 2000*, vol.6, n°32.

Rochette C., Zumbo-Lebrument C., Féliès P., 2016. Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde. *Gestion et management public*, vol. 4, n°3

Zumbo-Lebrument C. 2017. *La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire : le cas de la marque auvergne nouveau monde*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris Nanterre : 123 p.

Zumbo-Lebrument C., 2017. Les dispositifs de marketing territorial comme vecteur de participation : une approche arnsteinienne d'une marque de territoire. *Gestion et management public*, vol.6 (3), n°1, sept-oct.

Houllier-Guibert Ch-Ed et Miriel A, 2018, « **La mise en marque des villes et des régions en France : la gouvernance comme facteur-clé de succès** », revue *Organisation et Territoire*, n°27-2, pp.103-110

Houllier-Guibert Ch-Ed, et Rochette C., 2019, « **Les parties prenantes dans la construction des marques Région : quels types d'implication ?** », RMT – Revue de Marketing territorial, 3 n° été, en ligne

Houllier-Guibert Ch-Ed, Luisi G., L., Albertini T., Bereni D., 2018, « **La mobilisation des ambassadeurs dans le management d'une marque Territoire. Etude exhaustive des régions et métropoles françaises** », RERU – Revue de Marketing territorial, 1 n°été, en ligne

Rochette C., Zumbo-Lebrument C., 2017. La co-construction d'une démarche de marketing territorial : une lecture des parties prenantes d'une marque partagée. *Revue Française de Marketing*, Novembre, n°261 (3/4).

Rochette C., Zumbo-Lebrument C., et Houllier-Guibert Ch-Ed, 2020, « **Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts de la marque Territoire : une approche par les proximités** », RERU – Revue d'Economie Régionale et Urbaine