



MARKETING TERRITORIAL : ENJEUX, OUTILS ET PERSPECTIVES

Les territoires touristiques sont devenus des marques. Ils s'organisent pour renforcer leur visibilité et leur attractivité, dans un univers très concurrentiel. Seulement voilà, un dispositif de promotion peut convenir à un territoire et, pas du tout à un autre. La marche à suivre, de la réflexion à la mise en œuvre, suit une trame commune qui implique la mobilisation de différents acteurs : institutionnels, professionnels du tourisme, sans oublier les habitants et les visiteurs eux-mêmes. Mais la clé du succès réside dans une stratégie marketing sur mesure, pertinente et créative. A chacun de piocher parmi les multiples modes de communication ceux qui y correspondent le plus : site web, réseaux sociaux, magazine papier, newsletter, vidéo, recours à des ambassadeurs ou des influenceurs...

DOSSIER COORDONNÉ PAR CÉLINE BAUSSAY ET MATHILDE GIARD

LA PAROLE EST AUX TERRITOIRES

OU COMMENT LE MARKETING TERRITORIAL CONTINUE SA RÉVOLUTION

Quelle vision du monde les territoires vont-ils demain exprimer dans leur stratégie de marketing ? Qu'est-ce qui va changer et devenir prioritaire ? Quels modes de communication seraient intéressants à privilégier ou à explorer pour se distinguer dans le chaos des mots et des images qui domine nos quotidiens, pour être entendus et efficaces ? Voici quelques axes de réflexion pour faire évoluer les modèles actuels et se préparer à relever les défis de demain.

CAROLE DANY

Directrice générale de Signe des Temps, agence de marketing territorial et de stratégie touristique, basée à Paris, Bordeaux, et depuis 2020 à Copenhague au Danemark.



Rien ne prédestinait les responsables et les élus des collectivités à se considérer somme toute comme des éléments d'un marché si violemment concurrentiel qu'il imposait un changement de paradigme majeur. Et quand naquit le « *place marketing* », ou marketing territorial, le « marketing du lieu », toujours en cours d'installation, la révolution de pensée ne s'est pas faite sans douleur. Tous les jours, les communicants-stratèges que nous sommes, engagés dans la réussite de ces démarches complexes et immatérielles, contribuons à faire « passer la pilule » de cette dure réalité : celle de la comparaison sèche et sans appel des atouts présentés avec ceux d'autres lieux. Avec 70% d'espace rural, la France ne manque pas d'herbe et vu de loin, une forêt ressemble terriblement à une autre forêt.

UNE COMMUNICATION JUSTE ET PÉDAGOGIQUE

Combattre quelques idées reçues, entre une perception excessive de son attractivité « objective » ou au contraire une vision trop « introvertie », constitue de formidables leviers d'image dormants. Potentiels nouveaux arrivants, potentiels entrepreneurs, potentiels investisseurs, potentiels étudiants et bien sûr, nouveaux ou autres visiteurs, ont tous en commun une grande vigilance, une capacité grandissante à s'informer et les outils pour faire le tri entre désir et réalité. *Dura lex sed lex, « la loi est dure, mais c'est la loi »*, version territoriale. On n'attrape pas les cibles avec du vinaigre, fut-il balsamique. Car si on brouille les cartes en manquant de précision et de vérité, on brouille LA carte. Alors que la géographie reste centrale dans le marketing singulier des territoires.

Ces dernières années, l'humanité a créé plus d'informations qu'au cours de toute son histoire, nous disent les scientifiques. D'où une certaine pédagogie toujours importante à mettre en œuvre. Et la nécessité de rappeler que ce ne sont pas nous, agences, qui faisons les règles du match. On ne peut pas soutenir la réputation et accélérer le désir vers un territoire si l'on s'éloigne de trois langages fondateurs : la symbolique, l'humour et l'empathie. Cette bataille de la modernité des communications territoriales n'est pas encore gagnée, ni celle de la lutte contre les clichés ou encore celle de la recherche du positionnement, à la fois assez



C'est en testant de nouveaux formats comme les podcasts que le marketing territorial va progresser et surtout séduire davantage.

large pour tout représenter et assez fin pour se démarquer. C'est sans doute le marketing le plus difficile car son objet est multiple et non homogène. Plus qu'aucun autre peut-être, car sa responsabilité est un territoire entier et qu'il a à renforcer la fierté d'appartenance autant que de déclencher de l'intérêt. Il doit être ambitieux, engagé, novateur et formateur. Et s'intéresser au plus près au territoire des représentations quand on veut justement agir sur son image. Ce que le sociologue Patrice Duchemin, spécialiste de l'étude des micro-faits, ces phénomènes émergents qui permettent de détecter les futurs grands courants, appelle le « pouvoir des imaginaires ».

LE TOURISME, ALLIÉ DES TERRITOIRES

Les destinations touristiques, qui toutes dépendent de leurs collectivités de référence, font incontestablement le job : de plus en plus inventives, elles se

TOUT COMMENCE EN FINISTÈRE, PREMIÈRE MARQUE TERRITORIALE À MISSION

Quand le Finistère décide en 2020 avec Signe des Temps de faire de sa marque Tout Commence en Finistère (TCF), que j'ai eu le plaisir de faire naître avec eux il y a tout juste dix ans, la première marque territoriale à mission de France, le département breton va au-delà de tout ce qui a été fait en marketing territorial. Comme Danone ou le Crédit Mutuel, une éthique nouvelle est née qui dote la marque, déjà pionnière à sa création, d'un engagement renforcé en faveur des transitions économiques, écologiques, sociales et sociétales. Avec plus de 1600 ambassadeurs, la marque animée par Finistère 360, l'agence Tourisme, Nautisme et Territoires du département, déploie un programme qualifiant spécifique, des ateliers, des axes éditoriaux, un signe graphique de reconnaissance, un référentiel « TCF Demain » autour de plusieurs critères : la production et la vie quotidienne responsables, la citoyenneté et l'engagement pour le territoire, et un signe graphique repère. Plus d'une trentaine d'opérateurs sont déjà labellisés.

ESSAYEZ LA NIÈVRE... C'EST L'ADOPTER

Le programme original Essayez la Nièvre, imaginé par l'agence du département, Nièvre Attractive, et déployé avec Signe des Temps a connu un vrai succès : 570 familles se sont portées candidates, soit une population d'environ 1 800 personnes, dès le lancement. A ce jour, deux saisons de l'opération destinée à booster l'attractivité résidentielle, économique et touristique, ont été réalisées. Avec le concours d'une dizaine de communautés de communes et des chambres consulaires, tout un dispositif d'accompagnement à l'implantation de nouvelles familles a été mis en place : testeurs durant une semaine offerte dans ce département de Bourgogne à deux heures de Paris, accompagnement à l'étude du nouveau projet de vie, découverte des atouts culture et nature et de la vie associative, rencontres avec des entreprises en recherche de talents, garden party... Une couverture médiatique importante, des partenariats avec des sites influenceurs comme Paris je te quitte, un mini-site dédié, un questionnaire, une campagne digitale en ont scellé le succès avec déjà l'accueil d'une vingtaine de familles en 2020 et une quarantaine de plus en 2021.

sont emparées progressivement et sans complexes de techniques de communication variées. Avec cependant, toujours en arrière-pensée, la crainte que les habitants estiment qu'on instrumentalise leur lieu de vie et l'attachement qui va avec, pour des raisons mercantiles de promotion externe. D'où un ton, des messages, des images malgré tout sous relative contrainte car le « produit » que l'on « markete » ici appartient à tout le monde et concerne tout le monde. Une liberté surveillée en quelque sorte. Communiquer sur le lieu est donc, de façon croissante en raison de la réactivité des réseaux sociaux, pas toujours *friendly* : une « prise de risque » qui doit être soigneusement réfléchie et intelligemment pesée. L'image touristique est en effet la grande alliée du marketing territorial car elle projette des images positives qui font rayonner un cadre de vie, des façons d'être, un environnement, des savoir-faire : on aurait tort de s'en priver car elle représente un peu la « part de rêve » de l'aménagement du territoire. A chaque fois, elle crée des emblèmes que l'on voit de loin pour des expériences que l'on vit de près. Elle fait résonner le « hors travail » que l'on sait aujourd'hui déterminant dans de nombreux choix d'implantation. D'où la bascule qui se dessine vers une approche plus globale d'attractivité qui intègre toutes les dimensions. On en a conscience : la frontière entre tourisme, télétravail, résidence secondaire, lieu de vie principal, va s'effacer progressivement.

LE MARKETING DES VALEURS VA DOMINER

Cette révolution du sens apparaît partout. Le marketing de valeurs auquel nous assistons réconcilie tout le monde et clarifie le champ d'intervention. Transparence, garantie de provenance, engagement dans la transition écologique sont devenus les piliers du discours des marques privées : elles ont des preuves à donner et elles les donnent, de Darty à l'Oréal, de Leclerc à Kusmi qui vient de basculer tous ses thés en bio. En une année, tout a changé : le sujet de la communication des marques n'est plus tant le produit mais le comportement de l'entreprise, les convictions qu'elle affiche et les actes qu'elle met en place pour les démontrer. Espérant ainsi régénérer le lien avec les consommateurs dont les attentes sont en train de rapidement évoluer... Or toutes ces marques partagent leurs clients avec les territoires. On parle tous et en

même temps aux mêmes personnes.

Les marques les influencent et nourrissent de nouvelles exigences, contribuant à une nouvelle « norme psychologique ». Il n'y a pas d'un côté le marketing territorial et de l'autre le marketing commercial : la demande de transparence touche toute la consommation. La génération des *millennials*, déjà majoritaire en nombre dans les emplois salariés (+ de 50 %), va voir son influence croître encore. Elle vit dans un monde globalisé, est fortement conditionnée par les innovations technologiques, demande du *flex office* (un lieu de travail modulable, pas fixe) et se déclare plus attentive à une consommation responsable. Ses priorités doivent être impérativement prises en compte dans toute démarche d'attractivité. Quant à la génération des *zoomers*, 35 % des 18-24 ans (contre 26 % pour toute la population) considèrent qu'une marque qui a du sens est une marque qui essaie d'améliorer ou de changer la société (étude Observatoire Wellcom-2019).

LA FORMIDABLE CARTE À JOUER DES MARQUES TERRITORIALES

Mais dans le monde des territoires, on reste encore souvent trop faiblement différenciateur : les enjeux sont plus complexes certes, mais il est temps de passer un nouveau cap, la période nous y invite plus que jamais. Alors que le génie des marques commerciales, c'est d'être capables de se réinventer et même d'être disruptives, le marketing territorial peut devenir également un levier plus puissant de progrès et abandonner les académismes encore présents. Car lorsque l'on cherche absolument le compromis entre tous - élus, leaders d'opinion internes, habitants - on atteint rarement des sommets. Le faire ensemble ne doit pas toujours découler sur le décider ensemble à l'unanimité, qui rassure, mais est parfois contre-productif. Les marques territoriales doivent porter un écosystème à la fois de fierté interne et de conquête externe, créer des liens nouveaux, des passerelles, impulser de la confiance avec des techniques élaborées, des messages compétitifs, des médias nouveaux qui chaque jour apparaissent. Dès lors, l'avenir du marketing territorial, le dernier né de la longue lignée des marketing thématiques, de l'automobile à la cosmétique, se situe dans sa capacité à se saisir de l'air du temps, à comprendre que son « produit », le territoire, est justement celui qui concentre les attentes des ci- ▲

toyens, celui où se joue tous les grands enjeux. La notion de territoire a le vent en poupe, elle symbolise l'attachement aux producteurs locaux, les circuits courts, la protection des filières et des emplois localisés, un nouvel intérêt qui donne des chances nouvelles aux petits territoires ruraux. « *Boulot partout, bureau nulle part* » selon un titre relevé dans Libération, le télétravail devient un levier nouveau pour ces territoires qui peuvent rêver à une revitalisation : un tiers des actifs des villes de plus de 100 000 habitants envisageraient de déménager (sondage Ifop juillet 2021).

DEMAIN, UN NOUVEAU MARKETING TERRITORIAL EN MODE « DESIGN THINKING »

Les récits de demain, le *storytelling* déployé, devront obligatoirement être construits en mode *design thinking*, un mouvement qui a commencé, mais de façon encore timide. *Content is king*, le contenu est roi, et le retour sur attention, le ROA, de plus en plus important face au sacro-saint ROI, retour sur investissement, qui mesure les actions. Plus de créativité pour créer des identités distinctives, plus de questionnement sur les perceptions des cibles, plus de connaissance des études disponibles et des grands baromètres marketing et de ce qui se passe ailleurs : tout ceci permettra que cette V2 du marketing territorial continue sa route. Avec de beaux jours devant elle car, qu'est-ce qui est le plus passionnant à entendre, pour un citoyen : les mérites d'une marque de jeans ou de lessive ou bien le

récit inspirant de ce qu'on l'on peut vivre et accomplir dans un lieu attentif au bien-être de tous et engagé dans sa propre transformation écologique et énergétique ? Faire rêver, oui, mais avec des expériences inspirantes, projectives et orientées sur le développement durable, tout en contournant une certaine « norme » d'Instagram qui, à l'infini, propose les mêmes sites, les mêmes lieux. Donner envie de s'installer, oui, mais avec des preuves comparées et tangibles, des scénarios de vie future, empathiques et « vus de l'intérieur ». Inciter à investir, oui, mais avec du data visual de qualité, c'est à dire des infographies puissantes, des démonstrations de rentabilité, en se mettant « à la place de », en intégrant la perception du risque d'un chef d'entreprise, en simplifiant les parcours d'accompagnement. La quatrième révolution industrielle transforme en profondeur les besoins, les activités des entreprises et donc les territoires de demain.

DES FORMATS INÉDITS POUR SÉDUIRE

Objectif : plus de précisions, moins de réflexes autocentrés, une prise de conscience que, vu de l'extérieur, beaucoup de choses se ressemblent et que convaincre, c'est se projeter dans une altérité pas toujours bien comprise. Et prendre en compte la dimension anxio-gène par nature du mouvement : changer de vacances, changer de lieu, changer de vie, recommencer... n'est pas qu'une anticipation joyeuse mais une immense source de stress qui est rarement adressée dans le marketing territorial. Demain, c'est en appliquant plus de rigueur sur les interrogations en amont et en libérant la parole, en testant de nouveaux formats, en nouant des partenariats innovants que l'on va encore faire grandir cette discipline assez neuve. Les exemples sont légion : faire toucher du doigt une idée du lieu avec des podcasts originaux, des histoires dont on a envie de connaître la suite, inventer des chartes sonores pour des marqueurs sensoriels, développer des concepts publicitaires interactifs, sourcer des sujets nouveaux, alternatifs, proposer aux habitants d'être des influenceurs naturels plutôt que des ambassadeurs patentés... Utiliser les ressources du *nudge marketing* pour sensibiliser, décarbonner ses actions et l'expliquer, former les décideurs locaux au marketing comparatif : ce sont ces démonstrations qui doivent devenir la règle pour le marketing de séduction des territoires. ■

EN VENDÉE, UN LABEL TERRITORIAL ISSU DU TERRAIN

Avec la création du premier label territorial, imaginé par Signe des Temps et porté par des entreprises et des têtes de réseau, Vendée, l'essentiel vient du cœur a montré que le marketing territorial pouvait être construit à l'initiative du terrain. Soutenu par le département, ce label a été mis en place par la Chambre de commerce de Vendée, fortement engagée dans le projet et le réseau original PI@net Tourisme qui regroupe les organisations touristiques du département, dont l'Union départementale des offices de tourisme, la Fédération de l'hôtellerie de plein air, les Gîtes de France, la Fédération de l'hôtellerie... L'enthousiasme ne faiblit pas pour cette initiative qui compte 220 adhérents de tous horizons à ce jour : transporteurs, banques, PME, TPE, boulangers, offices de tourisme, hôteliers, campings, restaurateurs consultants, auto-écoles, ostréiculteurs... Un dispositif pragmatique et orienté vers le business, qui inclut des Trophées Vendéessentiels, des ateliers, des vidéos, des portraits, des speed meetings, tout en s'appuyant sur la fierté d'appartenance et le goût du faire ensemble partagé par tous les membres et socle de la réussite du label.