

Atelier 2 Les territoires façonnent leur image

15 décembre 2009 – Espace Noral – La Seyne-sur-Mer
Actes rédigés par Olivier Réal et Jean-Christophe Barla, journalistes



L'Atelier 2 du Projet Métropolitain avait pour objet d'ouvrir le débat sur les stratégies de communication ou de marketing des territoires. En effet, dans un contexte où les concurrences s'intensifient, à la recherche d'attractivité et de différenciation, les territoires sont de plus en plus nombreux à se lancer dans des réflexions et actions liées à leur image.

Pour animer les échanges, l'AU[dat] a choisi de mettre en valeur les expériences de Dunkerque et du Havre, en les replaçant dans leur contexte national et européen.

Quatre intervenants ont alimenté la réflexion :

Pascale Montefiore, directrice du rayonnement à l'Agence d'urbanisme et de développement de la Région Flandre-Dunkerque, a décrit la démarche identitaire de son territoire transfrontalier, qui a permis de « marketer » une réalité.

Christine Clatot, dircom de l'Agence d'urbanisme du Havre et de l'Estuaire de La Seine, et **Jean-René Martel**, ex-dircom de la ville du Havre, ont expliqué ce qui a contribué à rendre leur fierté aux Havrais, à élargir le champ local d'action et à se projeter avec ambitions.

Vincent Gollain, directeur de l'attractivité durable des territoires à l'Agence régionale de développement d'Île de France, a abordé les questionnements prioritaires permettant de mieux asseoir les stratégies de compétitivité, de rayonnement, de conquête de marché.

Jean-Alain Videau, directeur du développement économique et de l'enseignement supérieur à la Communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée, a accueilli les participants dans le bâtiment conçu pour préfigurer le futur Technopôle de la Mer de l'Agglomération, et a introduit l'Atelier par une présentation concise et précise de la montée en puissance collective et des ambitions partagées sur le territoire de la métropole toulonnaise.

Puis, **Daniel Droz-Vincent**, directeur de l'AU[dat], a donné du rythme et du bon sens à un débat préparé et affiné par **Cécile Mezger**, **Delphine Colleoni** et l'équipe de l'Agence, au cours duquel **Christiane Hummel**, sénateur-maire de La Valette, première vice-présidente de l'agglomération TPM et présidente de la commission développement économique, a apporté toute sa verve.



Pascale Montefiore, directrice de la mission rayonnement à l'Agence d'urbanisme et de développement de la Région Flandre-Dunkerque (AGUR). Elle a présenté la démarche qui a permis, à partir d'un travail de fond sur l'identité, de construire une nouvelle image du territoire.

Changer d'image : Dunkerque en quête d'identité

Révéler son identité

Comme le font des spécialistes du « relooking » pour des individus mal dans leur peau, l'équipe de l'Agence d'urbanisme de la région Flandre-Dunkerque s'est attelée à transformer radicalement la perception, interne et externe, d'une agglomération qui se sentait ignorée, dévalorisée, mal aimée. Souvent injustement d'ailleurs car la reconquête économique et urbaine portée depuis 20 ans par le député-maire de Dunkerque, Michel Delebarre, a été majeure. Le cheminement, rigoureusement maîtrisé de bout en bout, a nécessité temps et efforts. Mais cela a porté ses fruits...

« **Changer une image implique une démarche progressive et constante sur plusieurs années** », a averti Pascale Montefiore. Son exposé ne cessera jamais de le démontrer ! Décortiquant la stratégie poursuivie par l'AGUR, elle prouve que tout est possible dès lors que les objectifs poursuivis s'attachent à refléter scrupuleusement tous les visages et valeurs qui constituent la personnalité profonde d'un territoire. « Le premier travail passait par un diagnostic. En 2005, nous avons étudié l'image de Dunkerque dans la presse nationale. Soit les journalistes parlaient peu de notre ville, soit le discours ne correspondait pas du tout à la réalité. Il nous fallait donc mieux communiquer. Avec une obsession : ne pas décevoir ».

Durant neuf mois, l'équipe s'est efforcée d'élaborer un portrait objectif de l'agglomération, abondant « le territoire comme une personne. Nous voulions explorer les ressorts qui construisaient le rapport de chacun à ce territoire, qui lui donnaient du sens, en essayant d'être les plus exhaustifs et fidèles possibles ».

La méthodologie s'est concentrée sur deux axes : d'un côté, les éléments visibles (couleurs, paysages, climat, architecture...), de l'autre, les « signes » psychologiques, symboliques (traits de caractère, rapports au temps, aux traditions, à l'histoire, aux légendes...).

Fédérer sur son futur

Documents, enquêtes auprès des habitants et visiteurs, interviews d'experts, « focus groups » de membres de tous horizons et milieux, ont alimenté un rapport de 250 pages, mêlant données qualitatives et quantitatives, images, citations de personnalités, mots-clés synthétiques... **L'étude est apparue surtout comme un révélateur de diversité, de richesse, de valeur ajoutée, de cohérence, d'initiatives ou encore de fierté d'appartenance !**

Des bases solides et fédératrices pour bâtir une démarche « durable » motrice de synergies nouvelles ! Côté couleurs, par exemple, les rouges et rouilles des bâtiments, des bateaux, des usines, les pastels du littoral, les noirs des toitures, des costumes traditionnels, des phares, ou les explosions multicolores des carnivals, des conteneurs du port, des cabines de plage... dessinent les traits des paysages, des activités économiques, humaines, ludiques...



Extrait du document « Stratégie d'image et identité - Portrait de la région Flandre-Dunkerque » - AGUR 2009

« L'étude a permis de prendre conscience que les points de convergence supplantaient les sujets d'opposition, mais aussi que nos savoir-faire souffraient de nos carences de faire-savoir ». La démarche est entrée alors dans la définition d'une vision « prospective », **en jouant sur le partenariat public-privé, en associant architectes, urbanistes, paysagistes...** L'identité devait apparaître comme « source de changement », la « frontière comme un atout ».

Décliner la démarche

Est venu ensuite le temps de la mise en œuvre des projets de développement urbains, culturels, économiques, touristiques... « Nous sommes allés plus loin que le SCoT » assure-t-elle. Dans le domaine économique, **la nouvelle marque « Made in Dunkerque – Dunkerque va vous surprendre »** sera aussi déclinée par l'Office du tourisme, l'Agence d'urbanisme... Pour impliquer les habitants, un « **club des ambassadeurs** » a été formé, sur la base du volontariat : une fois par mois, ils sont conviés à une visite d'équipement, à la présentation d'un projet... « Tout le monde devait accéder au même niveau d'information pour devenir force de proposition ».

Enfin, est arrivé le temps de la communication. Maîtrisée au plus haut point, comme le reste. « Nous conseillons les acteurs vecteurs d'image de notre territoire, par exemple, sur l'utilisation préférentielle de photos, de mots-clés... Même les hôtels de chaînes ! **Nous essayons de développer un code de marques déclinables dans tous les secteurs.** C'est pertinent, cohérent et efficace ». La démonstration l'est tout autant.



Extrait du document « Stratégie d'image et identité - Portrait de la région Flandre-Dunkerque » - AGUR 2009

Points de vue

« Nous nous attelons à notre mission avec l'AUdat et nos partenaires, y compris en écoutant les bonnes idées déployées ailleurs. La participation de la population apparaît comme un point important afin de garder les pieds sur terre... ».

Patrick Pons, service marketing territorial de Toulon Provence Méditerranée

« Une démarche identitaire est-elle valable dans un territoire qui attire beaucoup d'habitants de l'extérieur ? ».

Gérard Fleuriot, de la Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture

« Ce qui m'interpelle, c'est que les seuls voisins cités sont la Flandre et les Pays-Bas alors que vous avez de fortes concurrences voisines avec Calais et Lille. Pourquoi ce non dit ? ».

Marc Tassel, directeur de la MDER PACA

« Pour travailler avec les autres, il faut être sûr de soi. Désormais, on peut se le permettre, comme ce sera le cas en 2010 au MIPIM, où toute la Côte d'Opale sera présente, avec Lille... Par ailleurs, nous n'étions pas dans le jugement de valeur mais dans la recherche d'une perception et la mesure d'un trait de caractère ».

Pascale Montefiore



Christine Clatot – Jean-René Martel

Christine Clatot, dircom de l'Agence d'urbanisme du Havre et de l'Estuaire de La Seine, et Jean-René Martel, ex-dircom de la ville du Havre, ont fait partager leur fierté retrouvée, ainsi que le cheminement emprunté pour y parvenir et rayonner largement.

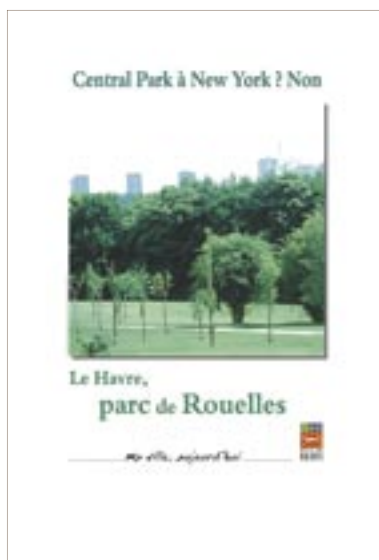
Changer d'image : Le Havre en quête de fierté

Ville traumatisée

Détruite à 80% en centre-ville après le bombardement de 1944 qui a traumatisé pour longtemps ses habitants, Le Havre n'a pas retrouvé dans la reconstruction bétonnée, orthogonale et controversée, signée de l'architecte Perret, ses repères ni son lustre d'avant-guerre.

Conjointement, la première ville de Normandie, située à l'embouchure de la Seine et isolée au bout d'une route à péage, est demeurée très longtemps « un port avec des dockers en grève », ont expliqué en préambule Jean-René Martel et Christine Clatot. « Un port dans un pays qui n'aime pas les ports, contrairement à la Hollande, et qui plus est, situé dans le Nord... ».

Dans une ville catholique de gauche, un grand bourgeois protestant va pourtant changer la donne, l'image et les perspectives du Havre. Le 18 juin 1995, Antoine Rufenacht est élu maire contre toute attente et bénéficie du premier voyage présidentiel de son ami Jacques Chirac qui déclare : « **le port du Havre est un enjeu national** ». Un sérieux coup de projecteur pour celui qui venait de promettre de « rendre aux Havrais la fierté de leur ville ».



Extrait de la campagne de communication de la ville du Havre « Ma ville, aujourd'hui »

Ambitions retrouvées

« Le premier travail a consisté à fédérer les acteurs (ville, port, CCI...) pour mieux se connaître puis partager un projet, bâtir un destin commun ». Le Havre partait de très loin, se rappelle Jean-René Martel, à tel point que se félicitant à l'époque d'avoir fait venir la Fnac, il avait essuyé cette moquerie amicale : « as-tu l'électricité au moins... ? ».

Fort d'ambitions retrouvées, en particulier autour du port, et notamment d'une volonté inébranlable de faire changer le regard des Havrais sur leur ville, un travail endogène de longue haleine a été entrepris. **Le souhait de devenir ville d'art**

et d'histoire s'avérant être « la » grande idée. D'autant qu'Antoine Rufenacht ne s'est pas arrêté en si bon chemin culturel, visant un classement au patrimoine mondial de l'Unesco. Malgré l'hilarité générale du moment, le pari a été réussi, consacrant Le Havre en juillet 2005 en tant qu'œuvre humaine la plus importante en matière d'architecture et d'innovation sur le béton !

Entre-temps, les campagnes de communication ont fleuri en interne, notamment celle de 1998 vantant habilement par grandes affiches 22 quartiers du territoire, afin que chaque habitant se mette à regarder **Le Havre comme un concentré de toutes les villes du monde.**

Puis, la parole a été donnée aux Havrais de cœur et à ceux de l'esprit, devenus pour certains « ambassadeurs », comme à Dunkerque, des relais et réseaux ont été tissés, locaux et nationaux, sans oublier les moyens importants dédiés à cette transformation...

Rayonnement affirmé

Parallèlement à la montée en puissance de cette stratégie, il a fallu selon Christine Clatot « **faire évoluer la perception du Havre par les territoires voisins** ». Son déficit caractérisé d'image avait un triple impact : « perte des habitants vers la périphérie proche, puis plus éloignée, difficultés à élargir son champ d'actions et de rayonnement, problème de recrutements de cadres par manque de formation supérieure et tout simplement d'intérêt ».



En travaillant sur des projets exemplaires, et en même temps indispensables, Le Havre a retrouvé de l'attractivité.

Il s'est agi de poursuivre le travail de reconstruction avec des grands noms de l'architecture (Perret, Niemeyer, Chemetoff, Nouvel, Viguier...), de redonner au port la place et la considération que ce premier de France pour le commerce extérieur doit avoir, de reconquérir conjointement les friches portuaires, de rétablir une interface ville-port à forte connotation identitaire, en y introduisant également des constructions de logements, de faire émerger des projets commerciaux à impact régional, d'aménager la gare, de redécouvrir les plages (1,6 km)...

L'élargissement de son bassin de vie a également été actionné à plusieurs échelles : au niveau du SCoT en tant que métropole maritime internationale ; s'agissant de l'Estuaire de La Seine qui est devenu, grâce au Pont de Normandie et par des coopérations « gagnant-gagnant », un territoire de projets communs avec Fecamp, Etretat, Deauville, Honfleur et Trouville ; concernant le Grand Paris dont le Havre a plus que jamais vocation à être le Grand Port.

Enfin, une politique offensive de communication dans la presse nationale, fondée sur des réalités, a permis à la 13^{ème} ville de France d'être aujourd'hui « un sujet de fierté »...

Points de vue

« Avez-vous associé les autres villes à la stratégie de marketing territorial du Havre ? Pour ce qui concerne notre Communauté d'agglomération de 500 000 habitants, c'est impératif, selon la volonté affirmée du président et maire de Toulon, Hubert Falco, qui a toujours souhaité préserver l'intérêt et la place de chaque commune, sans jamais privilégier la ville centre ».

Christiane Hummel, sénateur-maire de La Valette, vice-présidente de Toulon Provence Méditerranée

« Avec 185 000 habitants dans une intercommunalité de 250 000, le Havre écrase l'agglomération et en constitue la principale richesse. Les approches sont forcément différentes, d'autant que les échelles ne sont pas les mêmes. La CODAH, Communauté de l'agglomération havraise, c'est 17 communes, dont des petites de quelques centaines d'habitants, la plus importante après le Havre étant Montivilliers avec 16 000 personnes ».

Christine Clatot, Jean-René Martel



Vincent Gollain, directeur de l'attractivité durable des territoires à l'Agence régionale de développement d'Ile de France, il a démontré l'utilité des stratégies de marketing territorial en expliquant comment marche le marché et où cela a déjà marché...

Les territoires en quête de marché(s)

Théorie de la méthode

« Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires sur des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques et d'acteurs privés ». Spécialiste en la matière et docteur en économie, Vincent Gollain a ausculté le sujet en situant le marché en coeur d'exposé. **Autour du territoire, constitué par la ville, le Département, la Région, 12 marchés sont possibles** : « entrepreneurs, entreprises mobiles, associations et organisations, populations actives et inactives spécifiques, événements festifs et récréatifs, événements professionnels, touristes d'affaires, de loisirs, consommateurs, capitaux mobiles, grands équipements ». **Capter ces marchés via le marketing territorial est une question de méthode qui débute par un diagnostic.** Lequel couvre un large spectre de réflexions, s'agissant de « placer l'information au centre de la démarche, d'analyser les marchés, d'étudier leur environnement, d'évaluer la position concurrentielle, le mode de mise en relation, de synthétiser l'évaluation de l'offre au regard de la demande ».

Il s'agit ensuite de définir ses choix stratégiques en se « donnant une ambition et en construisant sa promesse », à savoir son positionnement. Enfin, le plan d'actions peut être dressé, en « construisant sa partition par le mix marketing et en planifiant pour optimiser ».

Logique(s) de captation

Dans la pratique, l'action collective est fortement recommandée, favorisant l'effet de levier, une meilleure réponse aux attentes et la construction durable d'une culture commune, selon la déclinaison présentée du P2A d'Ile de France (Plan d'actions attractivité). **A ce propos, Vincent Gollain a développé avec le site www.eco-novista.com un outil cartographique interactif novateur** donnant la possibilité en ligne d'explorer l'offre des territoires économiques locaux.



Clip vidéo « Incroyable mais vraie » - Campagne de communication de Valencia - Espagne.

25 partenaires ont été mobilisés pour ce produit valorisant les grands atouts de la région capitale à travers 9 cartes thématiques et autant de parcours traitant de la richesse en infrastructures de transports, de loisirs, secteurs d'activités d'excellence, clusters, centres de recherche...

« L'essentiel est que le client y trouve son compte et ses centres d'intérêt. **On va marketer l'existant, mais il faut aussi agir sur le produit et élargir l'offre. Les aménageurs et les marketeurs travaillent pour cela de plus en plus ensemble.**

Ils créent l'offre en fonction d'une cible partagée, en se demandant quels clients ils recherchent. Cela inverse la donne ». Le client, toujours et encore le client. Une vraie logique de captation est pour cela mise en place à l'échelle planétaire.

Stratégies contrastées

Hambourg, par exemple, dispose d'un « kit de com pour tous » afin de se promouvoir. Des agences de marketing et de développement ont travaillé de concert en mettant en ligne des outils à télécharger. **Séoul** développe des services innovants comme un incubateur d'entreprises internationales constituant un « sas » de décompression et d'immersion dans une nouvelle culture. **Valence** se met en scène à travers une vidéo de type bande annonce cinématographique étonnante, <http://www.incroyablemaisvraie.com/>, visible notamment sur YouTube, en plusieurs langues, mariant le passé, le futur, le mouvement, l'architecture, la modernité, mais aussi l'humain. D'autres planchent sur des marques collectives, comme le célèbre « **I love NY** », qui a fait le tour de la planète, le « **Toronto unlimited** » dans un autre genre, ou « **OnlyLyon** » en France, marque commerciale très orientée également logique client.

Derrière les images, a poursuivi Vincent Gollain, il y a aussi des stratégies contrastées de positionnement. Avec « **les Décideurs votent Reims** », la cité champenoise clame son accessibilité en TGV et sa proximité vis-à-vis de Paris. En présentant des personnes assises sur un banc, lui-même posé sur l'herbe, en face de la ville, sous le slogan « **a world in one city** », **Londres** adoucit son image de ville dure en ville globale...



Extrait de la campagne de communication de la ville de Lyon « ONLY LYON »

Points de vue

« En Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Mission de Développement Economique Régional a trouvé un moyen de résumer l'identité du territoire pour ses opérations de prospection internationale. Comme la région compte neuf pôles de compétitivité et des ressources humaines variées, elle a adopté un slogan fédérateur : We've got it all ! ».

Sandra Baldares-Carry, chargée de mission Var Accueil Investisseurs

« Pour améliorer la crédibilité et l'image d'une ville, il est plus intéressant d'avoir un article dans Le Point ou L'Express que d'être suivi régulièrement par la presse locale. Si la presse doit être privilégiée, elle reste un support d'information, pas de communication ».

Jean-René Martel

« Avec la presse, on peut mettre des attraits touristiques au service du développement économique. Par exemple, nous avons organisé des parcours territoriaux à l'attention des journalistes britanniques, pour leur faire découvrir des lieux intéressants et emblématiques susceptibles de provoquer chez eux un « Waouh ! effect » qui fera évoluer leur perception de la région ».

Vincent Gollain

Les Ateliers du Projet Métropolitain : KESACO ?



Epilogue :

Le bon reflet
du territoire

« Si l'on ne change pas rapidement une image ou le défaut d'image d'un territoire, il reste néanmoins que la notion de grand projet est une valeur sûre pour déclencher un regard neuf et des motifs de fierté, vecteurs de nouveaux désirs et discours ».

Daniel Droz-Vincent, directeur de l'AU[dat]

Le Projet Métropolitain de l'aire toulonnaise, porté depuis 2005 par les collectivités avec l'appui en ingénierie territoriale de l'AU[dat], est l'occasion d'une réflexion approfondie sur les fonctions métropolitaines et technopolitaines spécifiques de ce territoire.

La démarche de projet déployée vise à définir des actions publiques de nature à accroître le rayonnement de la métropole au plan régional, national, européen. Des axes de travail ont ainsi été établis à différentes échelles de lieu, de temps et de moyens.

Les Ateliers du Projet Métropolitain nourrissent la réflexion locale par des rendez-vous réguliers permettant de réunir autour de paroles d'experts des acteurs de la sphère publique et privée.

C'est le rôle qu'entend remplir l'Agence d'urbanisme de l'aire toulonnaise en organisant la confrontation des points de vue. Parallèlement, cela peut favoriser l'émergence éventuelle « d'une matière à projets » nouvelle, susceptible de faire progresser l'aire toulonnaise dans son adaptation permanente aux évolutions économiques, sociales et environnementales.

