

Etat des lieux et perspectives du marketing urbain

Une approche par la littérature

Maëva CHANOUX

Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale

(Laboratoire CERGAM)

maeva.chanoux@etu.univ-cezanne.fr

04.42.17.44.19

Sarah SERVAL

Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale

(Laboratoire CERGAM)

sarah.serval@univ-cezanne.fr

04.42.17.44.19

Résumé :

Le marketing urbain est une discipline qui prend son essor depuis une trentaine d'années. Malgré le manque d'études académiques, il est possible aujourd'hui d'établir un état des lieux conceptuel de cette discipline afin d'appréhender les pistes de recherches futures. C'est l'occasion de porter un regard analytique sur l'évolution des différentes pratiques existantes ; nous constatons le passage d'un marketing urbain communicationnel vers un marketing urbain stratégique où les influences postmodernistes prennent forme par le biais d'une théâtralisation des espaces et d'un recours massif au concept de marque territoriale. Nous proposons une approche par la littérature dont la synthèse permettra de définir le concept de marketing urbain et de comprendre son rôle au sein des démarches de management territorial.

Mots-clés :

Marketing urbain, city branding/marque territoriale, stratégie et management territorial.

1. Introduction :

1.1 Le marketing urbain : contexte managérial et enjeux stratégiques

En management public territorial il est admis que les mouvements de centralisation-déconcentration-décentralisation et de désinstitutionnalisation ont amené les territoires à concevoir l'action locale de manière stratégique, collective et concertée (Casteigts, 2003). Le premier phénomène a conduit les collectivités territoriales, en charge du bien-être de ses citoyens-usagers, à ériger des stratégies, à mettre en œuvre une vision d'avenir afin d'assurer le développement de leur territoire (Hernandez, 2006 ; Huteau, 2006 ; Pierre, 2010). Les territoires sont ainsi passés d'une logique d'aménagement à une logique de management territorial. Le deuxième phénomène, celui de la désinstitutionnalisation (Casteigts, 2003), a impliqué le principe de gouvernance territoriale dans la manière de concevoir l'action territoriale qui, en tant qu'application concrète de l'approche managériale de l'action publique locale (Argiolas et al., 2009), induit « *un éclatement du rôle des institutions dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies territoriales vers une pléiade d'acteurs* » (Pierre, 2010 : 56). Par conséquent, la gouvernance territoriale et le management territorial définissent le contexte managérial dans lequel toute action publique locale prend forme et « *ont donc pour objectifs et pour fonction la définition d'une stratégie, la coordination des acteurs impliqués et le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie* » (Pierre, 2010 : 58).

Cependant, si les organisations publiques territoriales formulent et mettent en œuvre des intentions stratégiques afin d'assurer le développement des territoires qu'elles ont en charge (Hernandez, 2006), ces derniers sont des systèmes ouverts (Moine, 2007) ; le développement territorial n'est pas fermé sur lui-même. Il est donc contraint par son environnement extérieur. Dans cette perspective, le développement territorial « *correspond à une stratégie cherchant à mettre en phase l'évolution d'un système local avec celle d'un système global* » (Soldo, 2010 : 98). Dès lors, les enjeux de la stratégie territoriale tiennent dans l'idée que les territoires sont inscrits dans un paradigme concurrentiel qui appelle la stratégie pour construire un avantage concurrentiel (Thisse et Ypersele, 1999 ; Maillat et Kébir, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002 ; Gérardin et Poirot, 2010). Cet environnement

les amène à orienter leurs stratégies vers un objectif de différenciation en vue d'accroître l'attractivité et la compétitivité de ces derniers dans des dynamiques convergentes entre développement endogène et développement exogène (Benko, 1999 ; Thisse et Ypersele, 1999 ; Camagni, 2005, 2006 ; Proulx et Tremblay, 2006 ; Thiard, 2007).

C'est dans ce contexte managérial et dans ces enjeux stratégiques que s'insère le marketing urbain en tant qu'outil au service de la différenciation des territoires (Bros-Clergue, 2006) à travers la construction et la gestion d'une image singulière à partir de leur identité et qui sera diffusée sur un marché mondialisé (Proulx et Tremblay, 2006 ; Meyronin, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010). Ainsi, le marketing urbain est utilisé par les territoires en réponse à leur besoin d'accroître leur compétitivité et leur attractivité (Benko, 1999 ; Meyronin, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010), Il est un outil du management territorial et suppose donc, par son action, le principe de gouvernance territoriale (Hernandez, 2006 ; Bros-Clergue, 2006 ; Noisette et Valérugo, 2010).

1.2 Une démarche marketing en situation complexe

Si nous concevons le marketing avant tout comme « un vecteur d'échange » entre des groupes et/ou des individus (Kotler et Dubois, 2003), les spécificités des territoires impliquent, pour une démarche marketing, des finalités, un degré d'autonomie, des modalités d'organisation de l'action, des processus d'évaluation très différents du marketing privé (Kotler et al., 1993 ; Benko, 1999). Par exemple, en ce qui concerne le positionnement marketing, un territoire est délimité par sa géographie et son nom ; le repositionnement est donc bien plus difficile et entraîne une plus forte irréversibilité pour un territoire que pour une entreprise qui peut procéder à une relocalisation ou un changement de nom. Dans une autre perspective, le processus de décisions du consommateur face à une offre territoriale (Ingallina, 2007) est bien plus long et complexe pour un système territorial que pour un simple processus d'achat. La définition de l'offre est donc singulière dans une stratégie de marketing urbain ; la dimension prix, qui prend tout son sens en marketing des entreprises, n'a pas la même influence en marketing urbain (Proulx et Tremblay 2006) et entraîne les territoires dans des logiques de surenchères qui mènent souvent à des situations économiquement défavorables (G. Benko 1999, Colletis-Wahl, 2008). Par ailleurs, la dimension politique, spécifique au marketing urbain (Kotler et al., 1993), implique des enjeux électoraux dont découle un glissement entre communication politique et communication du

marketing urbain (Rosemberg, 2000 ; Lussault, 2011). Ces quelques exemples, dont l'énumération est loin d'être exhaustive, démontrent que le marketing urbain, en tant que nouvelle discipline, ne peut se cantonner à de simple transposition d'outils du secteur privé et se doit d'adapter et de construire des pratiques en adéquation avec la nature et la complexité de son objet sous-jacent à savoir le territoire. Nier sa complexité et le considérer comme un simple produit de consommation conduit à une vision réductrice et erronée d'une démarche de marketing urbain qui engage clairement son efficacité dans la mesure où elle s'inscrit dans une stratégie dont l'objectif est le développement territorial. Le glissement possible vers une marketisation à outrance du territoire est un risque possible qui se doit d'être maîtriser par une conceptualisation du marketing urbain cohérente avec les finalités d'un management territorial.

C'est ici l'objectif de cette communication que de réfléchir à des pistes de recherches futures à partir d'un état de l'art de la discipline. Pour ce faire, nous proposons de présenter les évolutions pratiques et conceptuelles du marketing urbain, par le biais de la littérature, afin de mieux comprendre ce qu'est le marketing urbain et partant, mettre en perspective les enjeux et problématiques actuels.

2. Evolution de la discipline

Le marketing urbain est une pratique décomposée en plusieurs tendances distinctes. Le mot « tendance » n'est pas anodin car il laisse entrevoir l'idée d'une direction à prendre, un choix. Mais comme toutes formes de tendances, même si elles changent, elles finissent toujours par revenir. C'est le cas en marketing urbain ; ce découpage n'étant pas directement lié au temps, certaines « tendances » reviendront. Ainsi, à la lumière de la littérature, nous avons pu découvrir 3 tendances :

1/ Le marketing urbain communicationnel

2/ Le marketing urbain stratégique

3/ Le marketing urbain postmoderne

Ces trois phases se basent sur une évolution de la vision du territoire par les acteurs du marketing urbain : d'un territoire appréhendé comme un lieu de production à un territoire perçu comme un lieu de consommation. C'est ainsi qu'un fil conducteur nous permet de comprendre, d'analyser et surtout de *décortiquer* la discipline du marketing urbain.

2.1 Le marketing urbain communicationnel

Le marketing urbain communicationnel est apparu au milieu des années 80 et avait pour objectif la « *revalorisation du signe par rapport au sens* » (Benoit et Benoit, 1989) sans véritables enjeux stratégiques ni démarche pérenne ; c'est une communication au « *coup par coup* » (Girard et Bortolan, 2003). Sans stratégie, les territoires tentent de se vendre comme de banals produits manufacturés et transposent ponctuellement des outils du marketing sans une démarche cohérente et continue (Texier et Ravix 1994). Pour exemple, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur est illustrative car il n'y avait aucune recherche stratégique et un manque de conscience régionale (Benoit et Benoit, 1989 :163). Le slogan choisi était « Le futur avec passion », puis évoluera vers la fin des années 80 vers « L'avenir gagne le sud ». C'est ici un choix de communication pouvant porter à confusion dans le sens où la région PACA n'est pas la seule région sudiste en France. A travers ces types de slogans, il ressort une conception du territoire limitée par l'idée qu'il n'est autre qu'un lieu de production. Pecqueur (1991) dira « *Il faut vendre son site, et personne n'hésite, sans voir que cela confine au ridicule, à présenter sa commune, son canton ou sa région comme étant, au vu d'une carte, au centre du monde. La perversité de la fièvre communicationnelle est de présenter un territoire comme un formidable lieu de synergie sans jamais se préoccuper de vérifier si cela est vrai auprès des acteurs concernés. Il s'agit dans la plupart des cas d'une politique de communication* ». Mons (1992), exprime son agacement de cette production massive d'images publicitaires par les territoires : « *l'image de la ville annulerait la ville* » en l'apparentant à « *un objet marchand interchangeable* ».

La décentralisation, l'apparition d'une logique concurrentielle entre territoires, l'hégémonie du monde de la publicité, l'insertion des managers et consultants dans la sphère publique ainsi que le phénomène de benchmarking, sont des éléments contingents à l'émergence de cette tendance. Ce phénomène d'imitation peut être illustré au sein de la communication des régions qui pour beaucoup jouaient avec le thème de « l'avenir », « le futur » et le « progrès », ces territoires voulaient créer une forme de communication qui parlaient de mouvement et d'avancement. Ainsi, la région Centre avait pour slogan « Chez nous le progrès est une tradition » (1985), La Lorraine proposait « Prenez la Lorraine en marche », « Nos traditions sont racines d'avenir » (1988). Autre exemple, le Midi-Pyrénées avait basé sa communication, en 1984, sur le thème du voyage spatial avec pour slogan « le

Midi-Pyrénées construit l'avenir », « Le Conseil Régional vous offre un voyage dans le futur ». Malgré la maladresse de certaines démarches communicationnelles, cette phase représente l'entrée en matière d'une logique gestionnaire qui se veut un signe de modernité (Benoit et Benoit, 1989).

Les travaux de Texier et Valla (1992) et Flipo et Texier (1992), démontrent que le marketing urbain est devenu un outil économique pour attirer des investisseurs, la rapprochant d'un marketing type « B to B ». Raoul (2003) explique qu'au-delà de vendre son territoire à des investisseurs, il faut également se construire une image auprès de la population locale pour la faire adhérer aux projets locaux.

Cette publicité et ce marketing urbain communicationnel restent encore des éléments constants aux stratégies de marketing urbain. La publicité et la communication sont des outils de promotion essentiels qui se diffusent aujourd'hui sur différents types de supports (affichage, télévision, radio, web, cinéma...). Durant ces années, cette promotion avait pour objectif principal d'agir sur l'attractivité économique du territoire. Le territoire est appréhendé simplement comme un lieu de production et de ce fait, Sperling (1991) et Kotler et alii (1993) appréhendent son « marketing » comme un support pouvant promouvoir les atouts d'un territoire. La logique concurrentielle entre territoires et la volonté de se positionner dans un ensemble économique (Benko 1999), marque le passage d'une logique communicationnelle à une logique stratégique. Pour autant, jusqu'au milieu des années 90, les territoires se considèrent comme des entreprises et s'assimilent toujours à des lieux de production, à de simples supports d'activités.

2.2 Le marketing urbain stratégique

Au milieu des années 90, le marketing urbain prend place dans le management territorial. Bouinot et Bermils (1995) et Girard et Bortolan (2003), considèrent que le marketing urbain est un outil au service de la planification stratégique des territoires mais aussi, un élément corrélatif au développement économique d'un territoire (Benko, 1999). On parle de marketing urbain stratégique.

Kavaratzis (2004) propose d'orienter le marketing urbain vers le marketing mix défini comme « *la combinaison de mesures marketing nécessaires pour accomplir la stratégie désirée* » (Ashworth et Voogd, 1990). Le mix marketing a donc été adapté selon une reformulation des 4P (Product, Price, Place, Promotion) en fonction des aspects et des

spécificités d'un territoire (, Ashworth et Voogd, 1990, Kotler et al 1993, Girard 1995, Van Den Berg et Braun 1999). Devenu « Mix territorial » ou « Mix Géographique », il s'est étoffé par de nouvelles dimensions : dimension organique (culture, histoire locale...) selon Girard (1995), une dimension politique, une dimension « opinion publique » ...

Par le marketing urbain stratégique, les territoires cherchent un « *positionnement stratégique* ». Selon Gouttebel (2003), « *le marketing urbain facilite le positionnement de tel ou tel territoire sur le marché concurrentiel de l'implantation* ». Benko (1999) précise qu'il s'agit de se positionner par rapport aux autres, mais surtout à l'intérieur d'un ensemble économique afin de développer un avantage concurrentiel. Meyronin (2009 : 128) considère le positionnement comme consistant « *à conférer à une offre territoriale des caractéristiques saillantes susceptibles de la rendre attractive aux yeux de la (ou des) cible(s), en la différenciant autant que faire se peut des offres des territoires concurrents* ». Gouttebel (2003) poursuit en disant que le « *marketing territorial va aider à dimensionner le territoire pour telle ou telle action* », il va permettre de « *dégager les atouts et les compétences des territoires* ». Cependant, certains chercheurs considèrent qu'il est difficile de « *regrouper l'entité municipale sous un seul positionnement* » (Proulx et Tremblay 2006) ; il faut établir différents positionnements en fonction des segments visés (Papadopoulos et Heslop 2002).

Par ailleurs, Hankinson (2001) exprime le fait qu'en raison de leurs budgets, les territoires ne sont pas logés sous la même enseigne et détiennent des capacités stratégiques différentes menant à des enjeux très relatifs pour certains et fortement déterminants pour d'autres (Proulx et Tremblay, 2006). C'est, en la matière, le cas parlant de la ville de Montpellier qui, dans les années 80, petite ville du Languedoc-Roussillon, décide de se doter d'une image « high-tech » (Rosemberg, 2000). Le slogan « Montpellier, la surdouée » et le travail d'image initié par Georges Frêche structureront tout un ensemble de grands projets territoriaux (Meyronin, 2009). Cette démarche de marketing stratégique a permis à la région montpelliéraine de se hisser économiquement au 5^{ème} rang des régions françaises (PIB/hab) (Roques, 2010).

L'enjeu du *marketing urbain stratégique* est donc de segmenter ses cibles territoriales (Kotler et al 1993, Girard 1998, Zenker et Braun 2010) mais aussi de différencier le territoire par rapport à ses voisins afin de se rendre compétitif et attractif. Cette tendance apporte, néanmoins, un paradoxe important : le Benchmarking. Il amène une uniformisation des stratégies territoriales ; pour Park (2007), chaque territoire réalise la même chose, ils

respectent alors une forme de standards globaux qui les poussent à produire les mêmes stratégies. Meyronin (2009) parle quant à lui de « *pauvreté/banalité des slogans qui tiennent souvent lieu de positionnement* », il évoque la possibilité de parler de « mode » des actions stratégiques du marketing urbain.¹

Dans les années 2000, le marketing urbain opère un glissement de conception du territoire ; face à sa complexité, le territoire n'est plus considéré comme un simple support d'activités, il est un espace vécu et consommé défini comme le résultat d'un processus collectif (Colletis-Wahl, 2008). Ainsi, les chercheurs s'intéressent au territoire comme lieu de consommation et tentent de l'approcher conceptuellement par la notion de service et le concept de servuction urbaine (Warnaby et Davies, 1997 ; Meyronin, 2009).

2.3 Le marketing urbain postmoderne

Cette nouvelle phase du marketing urbain est clairement influencée par l'évolution du marketing vers un courant postmoderne (Kavaratzis 2004) qui donne une forte importance aux significations et aux représentations. C'est pourquoi certains chercheurs placent la mise en scène du territoire comme un élément important du marketing urbain avec la réalisation d'événements synonymes de valeurs ajoutées (Alaux et al, 2008). La volonté des organisateurs de ces manifestations est de respecter « *ce que le consommateur postmoderne recherche* » à savoir « *une immersion totale dans une expérience originale* » (Cova, 2004 :19).

Le marketing urbain évolue par un glissement sémiotique autour de la notion de territoire : d'un territoire lieu de production, il est dorénavant appréhendé comme un lieu de consommation qui n'est plus un *donné* mais un *construit*. Harvey (1989) exprime clairement cette idée « *les villes qui autrefois cherchaient à se vendre en tant que lieux de production se vendent maintenant comme lieux de consommation* ». Le territoire cherche à « *attirer des consommateurs qui dépenseront sur son territoire* » (Ingallina et Park 2005). Et pour

¹ Il propose ainsi de se tourner vers des concepts de services, parlant de « *servuction urbaine* » (appliquant le concept de servuction d'Eiglier et Langeard 1987 à la ville).

Davezies (2004) « *l'enjeu du développement d'un territoire n'est pas de créer le plus de richesses possibles, mais d'en capter le plus possible* ».

La consommation a changé et se répercute sur les territoires ; elle est devenue un véritable loisir (Ingallina et Park 2005). Lipovetsky (2004) parle d'une consommation hédoniste. Ingallina et Park (2005) accentuent cette idée en affirmant que « *les nouveaux espaces de consommation urbaine sont la conséquence du nouveau comportement des consommateurs, comme lieux produisant de la culture, des loisirs et divertissements divers avec un haut degré de sophistication et une certaine complexité dans la gestion* ». Meyronin et Valla (2004), Meyronin (2006) et Warnaby (2009), considèrent notamment que les espaces urbains utilisent de plus en plus des éléments du marketing expérientiel, car ils ont compris que ce qu'ils offraient, avant tout, était une expérience : « *l'espace urbain est un vivier de sensations et de dynamiques* » (Meyronin et Valla 2004).

Ainsi, plus qu'un lieu de consommation, le territoire est avant tout un espace vécu (Moine, 2007), que le marketing urbain annonce désormais comme *une expérience*. Précisons que cette tendance expérientielle et postmoderniste prend forme par les outils du marketing urbain à travers *la mise en scène du territoire et l'effet place-branding*.

2.3.1 Mise en scène et théâtralisation territoriale

Meyronin (2006) observe le tournant expérientiel du marketing urbain par une mise en scène excessive du territoire : « *Qu'il s'agisse du design des espaces urbains ou des événements qui y prennent place, un vaste champ semble s'être ouvert, dans lequel la création contemporaine [...] d'une part, et les « nouveaux espaces de consommation urbaine » [...], d'autre part, occupent une place prépondérante, et, souvent synergique* ». Le cas de la ville d'Aix-en-Provence est, en la matière, très intéressant : le Festival « Musique dans la rue » initié par le Grand Théâtre propose d'animer les lieux emblématiques de la ville par des concerts de musiques classiques ou de Jazz. C'est aussi la Saison « Picasso 2009 » qui, au-delà d'avoir proposé des tableaux du peintre Picasso sur le thème de la filiation avec l'enfant du pays, a aussi animé la ville par des drapeaux, des affichages sur les bus... La ville d'Aix-en-Provence s'est également engouffrée dans l'élan de la consommation par la création de son quartier « les Allées Provençales » qui offre un large panel de boutiques, de cafés, de restaurants et qui est régulièrement animé par des manifestations (par exemple une exposition

de voitures de luxe), mais aussi un immense parking qui plonge le visiteur au cœur de la ville. Ce centre commerciale à ciel ouvert a réussi son pari et l'exprime par son slogan : « AIXprimez vos envies ». L'espace urbain devient donc un lieu de production d'expériences. Les territoires tentent de séduire par un design d'espace et une festivité éphémère exacerbée. Comme le soulignent Meyronin et Valla (2004), « *il revient aux acteurs du marketing de déclencher une participation affective et donc de proposer du sens aux usagers et de stimuler leur sens.* ». Pradel (2007) parle d'une « *stimulation ponctuelle de la vie sociale* ». Par conséquent le marketing urbain postmoderne propose de *vivre le territoire*.

Meyronin (2006), explique qu'une nouvelle approche est présente dans le marketing urbain : la rénovation des espaces urbains qui proposent des « *terrains de nouvelles expériences mêlant souvent à des degrés certes divers : loisirs, shopping, culture et pôles tertiaires* ». Les espaces urbains souhaitent, par la *théâtralisation*, proposer à la population un *espace tout-en-un*. Ceci peut être considéré également comme un moyen d'éviter à avoir à segmenter sa population, puisque toute forme de consommation est présente sur le territoire de manière concentrée géographiquement. Ainsi, l'utilisateur du territoire, aux multiples casquettes, procède à sa propre segmentation selon son besoin sur l'espace, à un moment « t ». Meyronin (2006) souligne l'importance du « *nombre de villes [qui] s'orientent vers des projets phares dynamisant leur territoire, attirant investisseurs, consommateurs moyens et touristes. La ville s'oriente vers la consommation plus que la production* ». De ce fait, nombreux sont les territoires à concevoir des centres commerciaux et de loisirs d'envergure et de manière de plus en plus stratégique pour pousser les gens à consommer. A ce titre, Marseille en est un exemple par le lancement de sept projets commerciaux : A la Cappelette devrait ouvrir d'ici fin 2014 un cinéma multiplexe de 12 salles et un centre commercial avec 60 boutiques sur 7000m². Une extension de 5500m² du Centre Bourse est prévue pour la fin 2013 proposant ainsi 12 nouvelles boutiques. Le stade Vélodrome accueillera, d'ici la fin 2014, près de 70 magasins sur 25000m². Enfin, le quartier de la Valentine souhaite réaliser un « Village des marques » ; soit un village de 150 magasins d'usines avec toutes les activités permettant aux gens d'y passer toute une journée (restaurations, parc pour enfants, parking...).

Sous ces termes théâtraux et consuméristes, les stratégies de marketing urbain interrogent le concept d'image de marque. Comme les deux premières phases, la tendance du marketing urbain postmoderne cherche à définir, qualifier, et maîtriser l'image d'un lieu :

« Une consommation élevée, une fréquentation importante et dynamique de quartier bien vivant entraînent une amélioration sensible de l'image locale » (Ingallina et Park 2005). Il s'agit d'une nouvelle pratique, peut-être même une typicalité du marketing urbain contemporain. Les événements font parler de la collectivité dans les médias, « *la ville festive et événementielle* » est un élément du marketing urbain actuel et se propage à toutes les échelles territoriales (Ingallina et Park 2005).

2.3.2 City branding ou la marque territoriale

Si l'exemple le plus parlant de marque territoriale est celui de New York datant du milieu des années 70 avec le fameux « I love NY », c'est au début des années 2000 que le terme de « city branding » est apparu comme venant compléter le concept de marketing urbain.

ENCADRE N°1 : I LOVE NY, LA seule marque territoriale devenue culte

Ce logo si célèbre mérite largement qu'on lui consacre un encadré. Son histoire n'est pas extraordinaire mais son résultat oui, il s'agit de la première marque de ville avérée.

Au début des années 70, la ville connaît un grave déficit et la criminalité est omniprésente. Ainsi, les entreprises et leurs employés la quittent massivement, les perceptions de la ville se dégradent (ville qui fait peur), et par conséquent les touristes boudent le territoire new yorkais.

L'Etat décide de confier la promotion de la ville à une agence de publicité « Well, Rich and Greene » et au graphiste Milton Glaser. Ce dernier s'inspire du slogan de Virginie « *Virginia is for lovers* » (datant de 1969), possédant un cœur rouge pour imaginer ce logo, qui deviendra la marque de New York : « I Love NY ». Son but premier : promouvoir le tourisme. Cette marque de ville, est à l'heure actuelle la plus connue du monde, son association à New York ne fait aucun doute. La campagne connaît un tel succès depuis 1977 qu'il est apposé sur des dizaines d'articles : du mug au cahier en passant par le fameux tee-shirt, objet culte d'une génération de branchés. Les attentats du 11 septembre 2001, marqueront un tournant dans l'histoire de ce logo car Milton Glaser le remaniera en hommage aux victimes : « *I love NY more than ever* » (J'aime NY plus que jamais) avec une tâche sombre sur le cœur rouge. En décembre de cette même année il proposera un nouveau slogan (« *ensemble pour la ville que nous aimons* »), mais l'Etat et la ville refusent ce changement considérant que le fameux « I love NY » reste et restera le logo de la ville.

Au-delà de ces éléments, il est important de mettre en avant la puissance de ce logo qui est complètement entré dans la culture américaine : il est source de nombreuses imitations touchant tous les domaines. Pour exemple, la chanteuse Madonna dans son album de 2005 a enregistré une chanson : « I love NY » et durant sa tournée elle a chanté ce morceau avec le tee-shirt. Autre exemple, lorsque la marque Apple a ouvert son premier Apple Store à New York en 2001, elle s'est appropriée le logo « I love NY » en le détournant par l'insertion de la pomme

Apple. Mais le choix de ce logo met également en avant une relation d'amour entre des individus et une métropole. Ainsi, on constate que ce logo est devenu bien plus qu'une promotion touristique d'un territoire délaissé par des touristes peureux, il est devenu un phénomène culturel, il représente l'espoir, il incarne un style de vie, mais surtout il représente l'amour inconditionnel de dizaine de milliers de personnes pour la ville qui ne dort jamais.

Anholt (2005) présente le concept de city branding comme un renouveau dans le management territorial. Kavaratzis (2005), propose aussi de dire que la peur des territoires, et notamment des villes, de perdre la compétition urbaine les poussent à s'engager dans une stratégie de marque territoriale comme étant le dernier recours des stratégies de marketing urbain. Nombreux chercheurs en marketing² ont construit le concept de marque territoriale sans y intégrer la complexité territoriale. L'objet « territoire » est alors lissé et les éléments politiques, culturels ou encore contextuels ne sont pas intégrés dans le processus. Il est ainsi légitime que des chercheurs en management territorial s'évertuent à construire ce concept au regard de la complexité du territoire et des finalités étiques de sa gestion (Keramidas, 2005).

Selon Kavaratzis (2005), il existe différents chemins qui mènent la recherche en marketing urbain vers ce que la recherche anglophone nomme le « city branding ». A l'heure actuelle, il n'existe pas de théories faisant consensus dans ce domaine. Hankinson (2001, 2004) souligne ce manque : *« jusqu'à aujourd'hui aucune structure théorique générale n'existe pour sous tendre le développement des marques de territoires autres que les théories de gestion de marques classiques fondées sur les théories de gestion de marques de produits »*. Ainsi, le champ de la marque de territoire est en pleine structuration (Maynadier, 2009).

Les raisons de l'émergence de ce concept tiennent, d'après la littérature, en trois points. Dans un premier temps, nous pouvons évoquer les travaux autour du « national branding » et du « place branding », c'est-à-dire la marque appliquée au domaine du pays et des lieux (Kotler et alii 1993, Anholt 2002, 2007, Gilmore 2001, Papadopoulos et Heslop 2002 et al.). Puis nous remarquons aussi une grande influence relative aux nombreuses recherches faites en marketing des loisirs, des destinations et tout ce qui tourne autour du marketing touristique ; ces domaines ont influencé la gestion de l'espace urbain (Hannigan 2003, Evans 2003, Maunier 2007). Selon Ashworth et Kavaratzis, c'est à Hankinson (2001, 2004, 2007) que revient l'origine du développement théorique des marques de territoires. Selon cet auteur, nous pouvons considérer la

² Travaux sur la personnalité de marque, l'image de marque ou encore la sémiotique (Maynadier 2009, Bartilowski et al 2009, Chamard et Licquet 2008, Chamard 2006, 2004, Merunka et Ouattara 2006.)

ville comme une marque, en se basant sur la ville comme « destination » touristique, comme produit touristique. En ce qui concerne Kavaratzis et Ashworth (2007), tous deux considèrent l'évolution du management des villes vers le stratégie de marque territoriale comme venant du fait que les gens considèrent la ville à travers un processus mental de perceptions et d'images, comme peut le faire un consommateur lambda dans son processus de vision d'une marque d'un produit, d'un service, ou d'une organisation.

Selon Maynadier (2009), deux approches conceptuelles de la marque territoriale existent : une approche par la marque produit (Kotler et Getner, 2002) et une approche par la marque institutionnelle, dite approche « corporate » (Hankinson 2007, Trueman, Cornelius et Killingbeck-Widdup 2004, Kavaratzis 2004, Trueman, Klemm et Giroud 2004 et Rainisto 2003). L'approche par la marque produit tend à considérer les territoires comme des marques par nature dans la mesure où ils possèdent tous des problématiques de notoriété, réputation et d'image (Anholt, 2007, 2006). Dans cette perspective, la marque est perçue comme créatrice de valeur ; cette pratique « *viserait donc à ajouter de la valeur à la ville par l'adjonction d'une marque* » (Maynadier, 2009 : 46). En ce qui concerne l'approche corporate, la marque territoire est perçue comme une marque ombrelle³ dont l'objectif est de créer et de valoriser une identité (Rainisto, 2003, Décaudin et Moulins, 1998). Dernièrement, en 2009, Maynadier propose, dans son travail de recherche doctorale, d'approcher la marque territoriale par la sémiotique ; ainsi la fonction première d'une stratégie de marque consiste à donner du sens au territoire concerné.

Dans une approche processuelle, Holloway et Hubbard (2001 cité par Kavaratzis, 2008) expliquent que la construction d'un territoire (quel que soit l'échelon) ou du sens de ce territoire dans l'esprit d'une personne passe par trois étapes :

- Premièrement la planification urbaine : design d'espace, aménagement...
- Deuxièmement la façon dont est « utilisé » le territoire par la personne ou pour les autres : lieu de vacances, lieu de travail...
- Troisièmement : les représentations du territoire : films, littérature, peintures etc....

Selon ces auteurs, ce processus est le même que pour un produit, un service ou une organisation soumise à une stratégie de marque.

S'il existe plusieurs approches théoriques du concept de marque territoriale, ce manque de consensus est avant tout révélateur de sa jeunesse conceptuelle et montre un champ théorique

³ marque qui chapeaute d'autres marques pour leur apporter de la cohérence et de bénéficier de la notoriété et de l'image de la marque ombrelle, Kapféer 1991.

nouveau et à construire. Par ailleurs, il est à noter un engouement massif pour cette nouvelle pratique par un large panel de territoires dépourvus d'outils : « *Nous avons besoin de recherches sur nos pratiques de marque car nous avançons les yeux fermés sans connaître les conséquences de nos actions ni même la marche à suivre* » (propos du directeur de l'Aderly, Agence gérant la marque Only Lyon).

ENCADRE N°2 Le cas Only Lyon

C'est en 2007 que Only Lyon voit le jour. Première marque territoriale avérée en France. Véritable révolution dans le monde du marketing urbain, Lyon prend ainsi une avance considérable sur ces semblables. Cette démarche de marketing urbain est claire : Positionner Lyon dans le « top 15 » des métropoles européennes, et jouer des coudes avec sa rivale Barcelone. Ainsi, comme le précisent Noisette et Valléguro (2010 :135) « *cette marque territoriale a été créée à l'issue d'un important travail de définition du positionnement de l'agglomération et illustre la volonté de la métropole d'affirmer sa différence, ses valeurs, son identité et son exclusivité* ». Only Lyon a donc pour objectif de : « *mieux valoriser les réussites et d'accélérer les projets* », « *créer de la richesse en apportant de l'activité* » et « *d'augmenter la notoriété de Lyon* » (Meyronin, 2009 :167) surtout à l'international. Ce point est corroboré par les acteurs de l'Aderly qui précisent que leurs objectifs sont la notoriété et l'attraction sur le territoire (surtout la classe créative).

Cette marque fédère et engage dans sa gestion 12 acteurs institutionnels et économiques du territoire lyonnais : Aderly, Chambre de commerce et de l'industrie de Lyon, Université de Lyon, Lyon tourisme et congrès, Medef Lyon-Rhône, Chambre des métiers et de l'artisanat du Rhône, Eurexpo (centre de conventions et d'expositions de Lyon), Conseil Général du Rhône, Cité centre de congrès de Lyon, Grand Lyon, CGPME du Rhône, aéroports de Lyon. Ces partenaires sont les acteurs, les gérants et les utilisateurs de cette marque. Le vice-président de la communauté urbaine en charge de l'économie, de l'attractivité et du rayonnement et adjoint au maire de Lyon, Jean-Michel Daclin, préside cette association d'acteurs autour d'Only Lyon.

La gestion d'Only Lyon s'articule autour de 4 objectifs :

Premièrement, une communication importante avec des campagnes d'affichages, mais surtout une forte présence sur le web : site internet soigné, véritable présence sur les réseaux sociaux (Facebook).

Deuxièmement, une volonté de dynamiser les relations presse et d'augmenter les parutions sur Lyon à l'international.

Troisièmement, développer un véritable réseau d'ambassadeurs qui réalisera une promotion de Lyon via notamment un Bouche-à-oreille.

Dernièrement, il s'agit d'augmenter la notoriété de Lyon avec des événements et des partenariats événementiels.

Les acteurs rencontrés au sein de l'Aderly expriment unanimement le fait qu'Only Lyon est une marque de « destination », mais pas simplement une destination de tourisme mais aussi d'affaires, d'étude, de vie...

La marque est ici une question de symbole, de sens et de signe. Elle cristallise un passé et un présent pour s'orienter vers un avenir, elle est la gardienne d'une âme et d'une identité. Elle est un élément durable et intangible qui va dépasser le simple aménagement urbain. Elle n'envahit pas l'espace du territoire, ne provoque pas d'irréversibilité des choses (comme un aménagement urbain) ; une fois construite, elle est en mesure d'évoluer avec le territoire. Elle se couple avec la temporalité, évitant l'éphémère et surtout la banalisation des espaces et des actions politiques. Présente, mais de façon discrète, elle est un élément fort pour les territoires modernes. La marque est un concept nouveau et innovant dans le domaine du management des territoires. Elle devient une solution pour affronter la forte concurrence à laquelle les territoires du monde entier sont confrontés et surtout permettrait une véritable différenciation. Kapférier (2006) explique que la marque est un gage de qualité, elle est un repère pour le consommateur ; c'est en ce sens que la marque de territoire est un outil stratégique de différenciation, d'identification et d'association au territoire, ainsi qu'une aide pour développer le territoire de façon harmonieuse et internationale.

Cependant, si certains territoires comme New York sont en avance, d'autres ont des difficultés à appréhender ce concept. Ceci peut être perçu comme émanant d'un manque de recherches et de consensus dans ce domaine, mais également comme l'intrusion d'un système purement privé dans un domaine où il reste délicat de parler de ciblage ou de segmentation.

3. Discussion et conclusion

3.1 Eléments de définition du concept de marketing urbain

A la suite d'une présentation de l'évolution de cette jeune discipline, nous proposons ici de réaliser une synthèse des différentes dimensions qui définissent le marketing urbain et orientent ses pratiques. D'une manière générale, il peut se définir comme *« l'ensemble des analyses, stratégies, actions et contrôles conçus et mises en œuvre par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elle dans le but, d'une part, de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, d'autre part, d'améliorer la qualité et la compétitivité de la ville dans son environnement concurrentiel »* (Noisette et Vallérugo, 2010 : 167). Sur un marché symbolique mondialisé (Meyronin, 2009), le

marketing urbain s'inscrit donc dans une stratégie territoriale dont il est un outil de mise en œuvre (Noisette et Vallérugo, 2010). Dans une approche processuelle, Chamard et Liquet (2009 : 3) attribuent trois dimensions au marketing urbain, à savoir une dimension évaluative, stratégique et opérationnelle visant à établir une offre en adéquation aux besoins : « *le marketing [urbain] peut être défini comme étant une démarche qui vise à élaborer une offre territoriale par les dirigeants élus au sein d'une entité décentralisée de l'Etat en vue d'assurer son adéquation permanente à diverses cibles (touristes, résidents, entreprises...) tout en poursuivant les missions d'intérêt général auprès de tous leurs administrés et ce, quelle que soit l'hétérogénéité des éléments d'identité qui compose le territoire dont ils ont la charge. (...) Adopter une démarche de marketing [urbain] comporte donc à la fois une dimension évaluative, stratégique et opérationnelle* ».

Notons que ce dernier est reconnu comme étant « *un marketing d'initiative publique* » (Noisette et Valérugo, 2010 : 252) ce qui suggère que ses problématiques en termes de gestion s'insèrent dans le champ du management public territorial (Bros-Clergue, 2006 ; Chamard et Liquet, 2009, Meyronin, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010). Nous proposons de définir le concept de marketing urbain en utilisant un raisonnement par analogie dans la mesure où management territorial et marketing urbain sont intimement liés (Noisette et Valérugo, 2010 ; Meyronin, 2009). Ainsi, à l'instar des travaux de Hernandez (2006), nous pouvons définir le concept de marketing urbain comme un concept tourné vers l'action en raison « *du besoin de pragmatisme* » des acteurs du territoire, un concept relatif au système territorial qui suggère une vision systémique des réalités (Moine, 2007), un concept qui conçoit l'action de manière territorialisée et enfin, un concept qui intègre une dimension collective (Braun, 2008 ; Valla, 2009) en raison d'une organisation réticulaire et distribuée (Grenier, 2008). Toujours par analogie au management territorial, le marketing urbain, qui s'insère dans une stratégie territoriale (Noisette et Valérugo, 2010), implique une démarche heuristique en raison de la dualité de l'intention stratégique qui suppose d'agir en composant avec et pour l'environnement de manière flexible (Hernandez, 2006). Notons par ailleurs que les effets du marketing urbain contribuent à réduire les risques liés à l'incertitude (Koenig, 1990 cité par Hernandez, 2006) dans une situation de carence induite par l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989 cité par Hernandez, 2006) dans la mesure où le marketing urbain propose de nouvelles représentations et concrétise, par ses pratiques, des schémas d'action (Soenen et Moingeon, 2000 ; Braun, 2008). Par ailleurs, le marketing urbain peut se concevoir comme un capital à valoriser (Lévy et Jouyet, 2006 ; Bros-Clergue, 2006 ; Meyronin, 2009). La notion

de valeur est ici entendue à la fois comme créatrice de richesse immédiate (Meyronin, 2009 ; Lussault, 2011) et se conçoit comme un ensemble d'externalités positives dont bénéficient chacun des acteurs territorialisés (Jayet, 1993 ; Bros-Clergue, 2006).

Par conséquent, le marketing urbain est à la fois un processus et le résultat de ce processus. L'identité, l'image et la réputation d'un territoire constituent les résultantes du marketing urbain (Rainisto, 2003 ; Meyronin, 2009) et représentent des éléments récurrents d'une démarche marketing ; les pratiques de marketing urbain ont pour objectif de gérer et construire de nouvelles perceptions formant l'identité, l'image et la réputation d'un territoire urbanisé à partir d'anciennes perceptions relatives à l'identité, l'image et la réputation acquises ou données (Rainisto, 2003 ; Braun, 2008). Ces concepts sont reconnus comme étant affaire de perceptions et constituent des objets de gestion (Aaker, 1991 ; Keller, 1993 ; Moigneon et Ramanantsoa, 1997 ; Fombrun et Van Riel, 1997 ; Décaudin, 1999 ; Rindova et al., 2005 ; Barnett et al., 2006).

En termes de fonctionnalités, le marketing urbain permet de légitimer et de donner un sens à l'action stratégique d'un territoire urbanisé (Rosemberg, 2000 ; Maynadier, 2009 ; Lussault, 2011). Il a pour finalité stratégique d'accroître l'attractivité et d'augmenter la compétitivité du système métropolitain en créant des éléments d'identification et de différenciation afin de se rendre visible et lisible sur un marché mondialisé (Hatem, 2004 ; Camagni, 2005 ; Meyronin, 2009 ; Valla, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010). Il a notamment pour fonction de promouvoir le territoire (Texier, 1999 ; Kotler et Gertner, 2002 ; Rainisto, 2003 ; Ingallina, 2007 ; Hankinson, 2007 ; Kavaratzis, 2008 ; Ilmonen, 2007 ; Chamard et Liquet, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010). Le marketing urbain devient une composante essentielle du phénomène de métropolisation à travers la mise en scène du territoire et la production de discours qui participe au processus de sémiotisation de l'espace (Meyronin, 2009 ; Lussault, 2011). Il remplit essentiellement deux fonctions métropolitaines (S. Hernandez, 2006 : 36) ; il s'agit de garantir une forme de cohérence territorial et d'assurer « *le lien de connexion d'un territoire aux autres* ». En effet, par son principe organisateur et sa dimension collective (Van den Berg et Braun, 1999 ; Braun, 2008), le marketing urbain permet d'articuler les différents réseaux d'acteurs locaux et garantit également le passage du local à l'international par la présentation d'une image et d'une identité relayées par toute une palette de pratiques.

3.2 Conclusion et pistes de recherches futures

Cette discipline, certes jeune, est en pleine construction et évolue de manière exponentielle par une profusion de pratiques que les managers territoriaux tentent d'articuler autour d'une démarche cohérente inscrite dans une stratégie territoriale. Les pratiques de marketing urbain sont diverses et variées allant des politiques de réseautage, d'utilisation de labels, création de marque, recours aux événements, à la publicité sous toutes ses formes (web, presse, affichage...), aux réseaux sociaux et dernièrement aux pratiques de marketing urbain « off-shore » avec, notamment, le projet Lyon-Dubaï city dont découle une valorisation directe, sur les marchés, du capital immatériel public des territoires (Meyronin, 2009). Ainsi, plusieurs pistes de recherche se dessinent ici. Premièrement, au regard de la pluralité de ces pratiques, nous pouvons nous interroger sur l'efficacité de ces pratiques les unes par rapport aux autres et à leurs impacts en termes d'attractivité et de compétitivité. C'est aussi la question de la fonctionnalité de chaque pratique, de leur rôle au sein d'une gestion urbaine. Ce point nous amène à présenter la problématique de leur gouvernance. Portant une dimension collective, le marketing urbain implique une organisation réticulaire ; quelles en sont les modalités d'organisation ? Comment veiller à rendre une pratique durable, en cohérence avec la stratégie territoriale, alors que son usage suppose la mobilisation de toute une pléiade d'acteurs hétérogènes ? Comment ces acteurs s'approprient-ils les pratiques de marketing urbain ? Quelles sont les stratégies marketing et les pratiques les plus pertinentes lorsqu'il s'agit de positionner ou repositionner un territoire ? Une telle démarche a-t-elle des incidences sur les perceptions des usagers du territoire ? Comment gérer le glissement entre communication politique et marketing urbain ?

Par conséquent, le marketing urbain mérite une attention particulière car il offre une palette d'approches diverses et variées et recouvre un vaste champ de problématiques relatives à sa gestion. Au regard de ses enjeux, il a toute sa place dans la sphère du management public territorial et se veut un levier d'actions pour moderniser et dynamiser des territoires en quête d'identité.

Bibliographie

- ANSELL C., GASH A. (2007), « Collaborative Governance in Theory and Practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, n°18, p.543-571
- ALAUX, C., BOZZO C., KERAMIDAS, O. (2008), « La stratégie marketing comme outil de développement d'un territoire : Etude comparative des capitales européennes de la culture », *Conférence MED 2 Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public*, Portoroz-Piran, Slovenia, pp.1-15.
- ANHOLT.S, (2002), « Nation Branding : A continuing theme », *Brand Management*,VOL.10,NO.1, PP.59-60.
- ANHOLT.S, (2005), « Anohlt Nation Brands Index : How does the world see America? », *Journal of Advertising Research*,PP.296-304.
- ANHOLT.S, (2007), « Compétitive Identity : The New Brand Management for Nations », *Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- ARGIOLAS G., FLORIS M., DESSI C. (2009), « Building innovative models of territorial governance », *Journal of Place Management and Development*, Vol.2, n°3, p.178-210
- ASKEGAARD, S., CHRISTENSEN, L.T., (1999), « Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective», *European Journal of Marketing*, vol. 35, n°3/4, pp. 292- 315.
- ASHWORTH, GJ., VOOGD, H., (1990), “ Selling the city”, Belhaven, London.
- BALMER, J.M.T., (2006), « Corporate marketing – Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation», *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°7/8, pp. 730-741.
- BARTH, I., (2006), « L’histoire intellectuelle du marketing : du savoir-faire à la discipline scientifique », *Market Management*, vol.2, pp. 76-108.
- BARTIKOWSKI, B., MERUNKA, D., OUATTARA, A., VALETTE-FLORENCE, P., (2009), « Les villes ont-elles une personnalité ? », *Revue Française de gestion*, n°197, pp. 49- 64.
- BENKO, G., (1999), « Marketing et Territoire », dans FONTAN, J.M, KLEIN, J.L, TREMBLAY, D.G, (1999), *Entre les métropolisations et le village global*, Presse de l’Université du Québec, pp. 79-122.
- BENOIT, JM., BENOIT, P., (1989), « Décentralisation à l’affiche. La communication publicitaire des villes, départements et régions », Paris, Nathan/Agora/Ipsos.
- BERACS, J., (2001), « Opinion Pieces : How was place branding developed during the year that Place Branding has been in publication ? », *Place Branding*, vol. 2, n°1, pp. 6-17.
- BERARD, L., MARCHENAY, P., (2007), « Produits de Terroir – Comprendre et agir » , W.P, Centre national de la recherche scientifique Alimentec – Bourg en Bresse, pp. 58.
- BERNEMAN C., MEYRONIN B. (dir.) (2010), *Culture et attractivité des territoires. Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives*, L’Harmattan, Paris, 282p.
- BESSIEUX-OLLIER C., WALLISER E. (2010), « Le capital immatériel – Etat des lieux et perspectives », *Revue française de gestion*, n°207, p.85-92

- BLAIS, J-P., INGALLINA, P., VERNIER, M., (2009), « L'attractivité des territoires : regards croisés », actes des séminaires, février-juillet 2007, pp.124.
- BOSCHET C., RAMBONILAZA T. (2010), « Les mécanismes de coordination dans les réseaux sociaux : un cadre analytique de la dynamique territoriale », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p.569-593.
- BOUINOT, J., BERMILS, B., (1995), « La gestion stratégique des villes. Entre compétition et coopération », Edition Armand Colin, Paris, 207 pages.
- BOUNFOUR A. (2003), *The Management of Intangibles*, Editions Routledge, Londres, p.337
- BOUNFOUR A., EDVINSSON L. (2005), *Intellectual Capital for Communities. Nations, Regions, and Cities*, Editions Elsevier, Oxford, p.365
- BRAUN E. (2008), *City Marketing : Towards an integrated approach*, Doctoral Dissertations, Erasmus Research Institute of Management, 30 octobre, Rotterdam
- BROS-CLERGUE, M., (2003), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », Acte du RECEMAP 2006, p.1-12
- BROWN, T.J.B., DACIN, P.A., PRATT, M.G., WHETTEN, D.A., (2006), « Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation : An interdisciplinary Framework and Suggested Terminology », *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°2, pp. 99-106.
- CAMAGNI R. (2005), « Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser », *Territoires 2030*, n°1, p.11-16
- CAMAGNI R. (2006) , « Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, p. 95-115.
- CASTEIGTS M. (2003), « Le management territorial stratégique » dans A. SEDJARI, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21^e siècle*, L'Harmattan, pp. 287-314.
- CASTEIGTS M. (2009), « Optimisation du développement durable et management territorial stratégique : de la gouvernance locale à la transaction sociale », *La revue en sciences de l'environnement*, Hors-Série 6, p.1-8
- CASTEIGTS M. (2010), « Réforme(s) territoriale(s) : de la complexité comme solution à la simplification comme problème », *Espaces et sociétés*, n° 142, p. 125-130.
- CHABAULT D., (2007), « La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation : revue de littérature d'un concept émergeant », WP, p.1-21
- CHAMARD, C., LIQUET, J-C., (2007), « Evaluer l'image des régions françaises : le modèle bidimensionnel des représentations appliqué au marketing territorial », W.P, Congrès international de l'Association Française de Marketing, Aix les Bains, pp.32.
- CHAMARD, C., LIQUET, J-C., (2009), « L'évaluation de l'image perçue des régions françaises », W.P, Colloque CNRS « vivre du patrimoine » Corte, pp.23.
- CHEVALLIER, J., (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, vol. 1-2, n°105-106, pp.203-217.
- CHIAPPERO M. (2005), « Cartes, schémas prospectifs et représentations des projets d'agglomérations d'Europe méditerranéenne », *Territoires 2030*, n°1, p.135-148
- COLLETIS-WAHL, K. (2008), « Micro-institutions et proximités : quelles lectures des dynamiques territoriales ? » *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, pp.251-264.
- COVA, B., (2004), « une pensée méridienne du marketing ? Prospective pour un marketing méditerranéen », W.P, Laboratoire Savoir Sud Euromed Marseille, pp.23.

- DACIN, P.A., BROWN, T.J., (2006), « Corporate Branding, Identity, and Customer Response », *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°2, pp. 95-98.
- DAGNINO B-G (2007) , « La dynamique des stratégies de coopération » , *Revue française de gestion*, n° 176, p. 87-98.
- DAVEZIES, L., (2004), « Temps de production et temps de consommation : les nouveaux aménageurs des territoires ? » *Futuribles*, 295.
- DEVISME L., DUMONT M., ROY E. (2007), « Le jeu des « bonnes pratiques » dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale », *Espaces et sociétés*, Vol.131, p.15-31
- DI MEO G. (2010) , « La métropolisation. Une clé de lecture de l'organisation contemporaine des espaces géographiques », *L'Information géographique* , Vol. 74, p. 23-38.
- EMERY Y., GIAUQUE D. (2007), *Paradoxe de la gestion publique*, L'Harmattan, p.252.
- EVANS.G, (2003), « Hard branding the cultural city : from Prado to Prada » , *International Journal of Urban and Regional Research*,VOL.27 ,NO.2, PP.417-440.
- FAVOREU, C., (2001), « légitimité, contenu et nature du management stratégique public : le cas des démarches stratégiques urbaines », *W.P, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Québec*, pp.30.
- FERNANDEZ A-S, LE ROY F. (2010) , « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue française de gestion*, n° 204, p. 155-169.
- FLIPO, JP., TEXIER, L., (1992), « Marketing territorial de la pratique à la théorie », *Revue Française de Marketing*, 136, 41-52.
- GAVARD-PERRET, M.-L., (1987), « L'image : supériorité et limites - Relations avec l'imagerie mentale et le langage verbal », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. II, n° 2/87, pp.33.
- GERARDIN, H., POIROT, J., (2010), « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en Développement*, vol.38, n°149, pp. 27-41.
- GERTNER, D., KOTLER, P., (2002), « Theoretical papers, Country as brand, product, and beyond : A place marketing and brand management perspective », *Brand Management*, vol. 9, n°4-5, pp. 249-261.
- GILMORE, F., (2002), « A country can it be repositioned? Spain, the success stay of country branding » *Brand management*, 9, 4-5, 281-293.
- GIRARD, V., (1997), « Le marketing territorial : Quels fondements, quelles définitions, quels concepts ? 2ème rencontres Villes-Management, Actes, Bayonne, 11 septembre.
- GIRARD, V., (1995), « Identité territoriale et marketing territorial : application du concept de corporate mix », *Les cahiers lyonnais de Recherche en Gestion*, 16, Avril, 147-172.
- GIRARD,V., BORTOLAN,A., (2003), « Marketing territorial et planification stratégique des villes françaises » *Acte de colloque « le marketing du territoire »*, Université d'Etat d'économie de l'Oural (Russie), 23 avril.
- GOUTTEBEL, M., (2003), « Stratégies de développement Territorial », 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 262 pages.
- GRENIER C. (2008), « L'organisation Orientée Diversité », *HDR en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine*, p.268
- HANKINSON, G., (2009), « Managing destination brands : establishing a theoretical foundation », *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n° 1-2, pp.97-115.

HANKINSON, G., (2009), « The management of destination brands : five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory », *Brand Management*, vol. 14, n° 3, pp.240-254.

HANKINSON, G., (2004), « Relational network brands : Towards a conceptual model of place brands » *Journal of vacation marketing*, 10; 2, 24-32.

HANKINSON, G., (2001), « Location branding : A study of the branding practices of 12 english cities », *Brand management*, vol.9, 2, 127-142.

HANNA, S., ROWLEY, J., (2008), « An analysis of terminology use in place branding », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 4, n°1, pp. 61-75.

HANNIGAN J. (2003), « Symposium on branding, the entertainment economy and urban place building : introduction », *International Journal of Urban and Regional Research*, 27, 2, 352-360.

HARVEY, D., (1989), « From managerialism to entrepreneurialism : The transformation in urban governance in late capitalism », in *late capitalism in geografiska annaler*, 71b, 3-17.

HATEM (2007), « Le rôle des clusters dans les politiques d'attractivité », *Actes des séminaires PUCA*, p.19-22

HERNANDEZ, S., (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude compare de métropoles européennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IMPGT, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, 25 novembre, Aix en Provence.

HUTEAU S. (2006), *Le management public territorial Tome 2*, Editions du Papyrus, p.484

ILMONEN M. (2007), « Branding city – vendre un produit ou créer une identité ? », *Actes des séminaires PUCA*, p.33-37

INGALLINA P. (2007), « L'attractivité des territoires », *Actes des séminaires PUCA*, p.9-18

INGALLINA, P., PARK, J., (2005), « City marketing est espaces de consommation : les nouveaux enjeux de l'attractivité urbaine », *Revue urbanisme*, 344, 64-67.

INGARAO, A., (2004), « l'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel », *CERMAT, IAE Tours*, pp.25.

JAYET, H. (1993), « Territoire et concurrence territoriale », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°1, pp. 55-75.

JENKINS, E., MELEWAR, T., C., (2002), « Defining the Corporate Identity Construct », *Corporate Reputation Review*, vol. 5, n°1, pp. 76-90.

KAPFERER, JN., (2006), « La marque en question : réponses d'un spécialiste », *Dunod, Paris*, 218 pages.

KAVARATZIS, M., (2004), « From city marketing to city branding : Towards a theoretical framework for developing city brands », *Place Branding*, vol.1, n°1, pp. 58-73.

KAVARATZIS, M., (2005), « Place branding a review of trends and conceptual models », *The marketing review*, 5, 329-342.

KAVARATZIS. M,et ASHWORTH, G.J,(2007), « Beyond the logo :Brand management for cities » , *Brand management*,VOL.1,N.12.

KEBIR, L., MAILLAT, D., (2001), « Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture », *Canadian Journal of Regional Science*, vol. XXIV, n° 1, pp.41-56.

KERAMIDAS, O., (2005), *Les trajectoires d'équité : les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, IAE, 14 décembre, Aix-en-Provence.

KOTLER, P., HAIDER, D., REIN, I., (1993), « Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations », Free Press, New York, pp.392.

LAFAYE C. (2001), « Gouvernance et démocratie : quelles reconfigurations ? », WP, p1-26

LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires », Revue française de gestion, n°184, p.91-103

LE GALES P. (1995), « De la gouvernance des villes à la gouvernance urbaine », Revue française de science politique, n°45, p.45-95

LEFEVRE P. (2009), Métropolisation et gouvernance urbaine : les dynamiques territoriales du nouveau régionalisme dans les agglomérations de Los Angeles et San Francisco, Thèse de Doctorat en Sciences de Géographie et Aménagement, Université de Toulouse II Le Mirail, 25 novembre, Toulouse.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », Géographie Économie Société, Vol. 7, p. 321-332

LEVY, M., JOUYET, J-P. (2006), « L'économie de l'immatériel - la croissance de demain », Rapport commandité par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 184p.

LIPOVETSKY, G., « Les temps hypermodernes », Grasset.

LITTLER, D., TYNAN, C., (2005), « Where are we and where are we going ? : The status and future of research in marketing », European Journal of Marketing, vol. 39, n°3/4, pp. 261-271.

LUSSAULT M. (2007), L'Homme spatial, Editions du Seuil, Paris, 361p.

LUSSAULT M. (2010), « L'urbanisation, horizon du monde », Territoires 2040 Datar, n° 1, p. 59-64.

LUSSAULT M. (2011), « L'urbain-métropolisé français dans la mondialisation – état des lieux et problématiques », Territoires 2040 Datar, n°3, p. 10-26.

MAUNIER.C, (2007),” Une approche triadique du marketing des destinations”, Market Management, VOL.2, NO.6, PP.41-66.

MAYNADIER. B, (2009), Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d’une marque de ville, thèse de doctorat Sciences de gestion, Université de Toulouse I, IAE Toulouse, 23juin 2009.

MENDEZ, A., MERCIER, D., (2006), « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », Revue française de gestion, n° 164, p. 253-275.

MERCIER, S., (2001), « L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », W.P, Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique Québec, pp.26.

MEYRONIN B. (2009), Le marketing territorial, Vuibert, Paris, 259p.

MEYRONIN, B., (2006), « Marketing des services publics et marketing des territoires : vers une dynamique de ré-enchantement ? » Acte de colloque, AIMS, Rouen.

MEYRONIN, B., VALLA, JP., (2006), « Les servuctions urbaines : la création contemporaine au service du marketing territorial » Décisions Marketing, 42.

MOINE A. (2007), Le territoire : comment observer un système complexe, L’Harmattan, Paris, 176p.

NOISETTE P., VALLERUGO F. (2010), Un monde de villes. Le marketing des territoires durables, Editions de l’Aube, Clermont-Ferrand, 271p.

PAPADOPOULOS.N, HESLOP.L, (2002), « Country equity and country branding : Problems and prospects » , Journal of Brand Management, VOL.4-5, PP.294-315.

PARK J. (2007), « Consommation, marketing territorial et attractivité », Actes des séminaires PUCA, p.73-79.

PECQUEUR, B., (1991), « L'avenir du local est-il dans le partenariat », Territoires, 233, Décembre.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B (2002), « Les fondements d'une économie de proximités », GREQAM Document de Travail n°02A26, p.1-25.

PIERRE X. (2010), Pilotage institutionnel des coopérations interorganisationnelles dans la mise en œuvre de stratégies territoriales, Le cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, juin, Paris.

PRADEL, B., « Mettre en scène et mettre en intrigue : un urbanisme festif des espaces publics » Géocarrefour, 82, N°3.

PROUX, M.-U., TREMBLAY, D., (2006), « Marketing territorial et positionnement mondial. Global positioning of the peripheries with territorial marketing », Géographie Economie Société, vol. 8, n°2, pp. 239-256.

RAINISTO, S.,K., (2003) , Success factors of place marketing : A study of place marketing practices in Northern Europe and the United State, Doctoral Dissertations, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Finland, 19th of September, pp. 274.

RAOUL, B., (2003), « Le développement des territoires au miroir de la communication : une problématique en perspective », Etudes de communication.

RATIER, M., (2002), « L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel », W.P, Cahier de recherche n°152, CRG Toulouse, pp. 23.

RATIER, M., (2003), « L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts », W.P, Cahier de recherche n°158, CRG Toulouse, pp. 27.

Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLV, p. 95-115.

ROQUES, G. (2010), Paradoxes en Languedoc-Roussillon, Editions Cairn.

ROSEMBERG M. (2000), Le marketing urbain en question – production d'espace et de discours dans quatre projets de villes, Economica, Paris, 181p.

SPERLING, D., (1991), « Le marketing territorial, la communication des régions » Ecomédia, Milan-Midia.

TEXIER, L., Ravix, C., (1994), « Produits de ville : Première approche de l'offre en marketing territorial », Cahier de Recherche EMLYON, Broché.

TEXIER, L., Valla, JP., (1992), « Le marketing territorial et ses enjeux », Revue Française de Gestion, 87, 45-55.

THIARD P. (2005), « L'offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ? », Territoires 2030, n°1, p.17-28

THIARD P. (2007), «Attractivité et compétitivité : offre territoriale, approche marketing et retombées », Actes des séminaires PUCA, p.47-49

THISSE J-F., YPERSELE T. (1999), « Métropoles et concurrence territoriale », Economie et statistique, n°326-327, p19-30

TIANO, C., (2010), « Quelles valeurs pour revaloriser les territoires urbains ? », Cybergeo : European Journal of Geography, pp.13.

TRUEMAN.M, CORNELIUS.N et KILLINGBECK-WIDDUP.A.J,(2007), Urban corridors and the lost city : Overcoming negative perceptions to reposition city brands , Journal of Brand Management, VOL.15,NO.1,PP.20-31.

TRUEMAN.M, KLEMM.M, GIROUD.A, (2004), Can a city communicate? Bradford as a corporate brand, Corporate Communications : An International Journal, VOL.9, NO.4, PP.317-330, 2004

VAN DEN BERG L., BRAUN E. (1999), « Urban competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity, Urban Studies, Vol.36, p.987-999

WARNABY, G., DAVIES, B. J. (1997) « Commentary: cities as service factories? Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations », International Journal of Retail & Distribution Management, 25(6), pp. 204–210.

WARNABY, G., (2009), « Managing the Urban Consumption Experience ? », Local Economy, Vol.24, n°2, pp.105-110.

ZENKER, S., BRAUN, E., (2010), « The place brand centre. A conceptual Approach for the brand management of places”, 39 th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark 1-4 Juin.