

Note de synthèse et de propositions, à partir d'un dossier, portant sur un sujet d'économie : Le territoire doit-il être une marque pour développer son attractivité économique ?

« Construire une marque territoriale peut être considéré comme un investissement avec des retombées très positives lorsqu'elle réussit » remarquent T.Moilanen et S.Rainisto dans leur ouvrage how to brand nations, cities and destinations (2009). Les marques territoriales se sont largement développées ces dix dernières années, en France, comme dans tous les pays ancrés dans la mondialisation. Le territoire a pris une valeur en lui-même, aux côtés d'autres facteurs de production traditionnels, dans la lignée des travaux de Krugman (1991) de la Nouvelle économie géographique mettant en avant l'importance des coûts de transaction pour une entreprise (accès aux fournisseurs et clients, délais, fiabilité et qualité de ceux-ci), qui est plus déterminante que le coût du travail ou du transport pour sa localisation. En parallèle, le mouvement de métropolisation a donné aux grandes villes les moyens d'une action de promotion de leur territoire, pour le faire émerger de la concurrence mondiale.

L'émergence des marques territoriales est le signe de la concurrence des territoires entre eux et de la valeur reconnue au territoire. Aussi, n'est-il pas étonnant que chaque territoire veuille aujourd'hui devenir une marque pour développer son attractivité. Mais dans quelle mesure la marque est-elle nécessaire à l'attractivité économique d'un territoire ? Comment utiliser cet outil moderne à bon escient ?

L'attractivité d'un territoire, qui participe de sa croissance économique, résulte de plusieurs facteurs que la marque territoriale peut valoriser (I). Pour développer l'attractivité économique d'un territoire, il faut définir une stratégie et des outils d'intervention, parmi lesquels la construction d'une marque territoriale (II).

I. L'attractivité d'un territoire résulte de plusieurs facteurs que la marque peut valoriser.

Avant d'avoir une marque, un territoire a une image qui est en elle-même un de ses facteurs de croissance que la marque peut soutenir (A), mais d'autres facteurs favorisent l'attractivité d'un territoire et son développement (B).

A. L'image de marque est un facteur de croissance endogène.

1. Une image positive ou négative d'un territoire influe sur sa croissance.

Paris jouit d'une notoriété mondiale immense ; son image, largement héritée de l'histoire, et largement mythifiée – ville lumière, capitale du luxe et du romantisme – fonctionne comme une marque qui suscite un réel engouement. Cela crée en soi une attractivité, en témoigne par exemple les noms protégés à l'INPI qui évoquent Paris ou ses lieux et monuments.

A l'inverse, Metz souffrait d'une image négative liée à un passé industriel disparu. Il s'avérait nécessaire aux yeux des acteurs du développement local de Metz d'opérer une rupture dans l'image négative que charriait son nom. En s'appuyant sur la dynamique de l'ouverture du Centre Pompidou de Metz, et dans une moindre mesure de sa desserte TGV, Metz a transformé son image. Les effets sur l'attractivité touristique et économique ont été immédiats.

L'image est donc de première importance pour un territoire, et la première fonction d'une marque est de véhiculer une image, porteuse d'un message et de valeurs à l'appui de l'image que le territoire veut donner de lui.

2. La marque permet d'accroître la valeur perçue du territoire.

Une marque territoriale est un moyen d'accroître la valeur perçue d'un territoire auprès des acteurs économiques mais aussi auprès des touristes, des résidents, des étudiants, car tous peuvent être porteurs de développement. Les activités nouvelles naissent souvent de l'arrivée de porteurs de projets sur un territoire.

La marque territoriale associe un nom, un logo, un symbole avec une identité graphique véhiculant un message et des valeurs. Elle a pour but de distinguer un territoire (ou un produit) par rapport à un autre territoire concurrent. Elle en fait sa promotion auprès de clients existants ou potentiels, afin de stimuler la demande sur ce territoire. Elle s'adresse souvent à des clients à l'extérieur du territoire mais peut aussi s'adresser aux acteurs locaux en les rassemblant autour d'une vision commune.

Encore faut-il que la marque soit adaptée au territoire : inutile de multiplier les marques territoriales sur un secteur. La marque territoriale est efficace si elle signale un territoire et non une institution. Avec son mille-feuille territorial, la France et ses élus locaux sont très exposés à cet écueil, chacun voulant promouvoir le territoire sur lequel il détient un pouvoir administratif, quand bien même ce territoire n'aurait pas de sens comme territoire économique ou comme territoire vécu par ses habitants. L'échelle de l'intercommunalité n'est pas toujours la bonne échelle pour construire une marque territoriale.

Mais la marque ne peut suffire par elle-même à développer une attractivité : celle-ci relève d'un ensemble plus complexe de facteurs de croissance. La marque territoriale doit s'inscrire dans une stratégie d'ensemble.

B. L'attractivité d'un territoire repose aussi sur sa capacité d'innovation, son capital humain et ses infrastructures que la marque peut valoriser.

La croissance métropolitaine est portée par les effets d'agglomération, mis en valeur par les marques territoriales, et des dynamiques de spécialisation intelligentes (filières) pourront être promues par une marque de territoire.

1. La croissance métropolitaine est portée par les effets d'agglomération.

L'agglomération de facteurs d'innovation, d'emplois métropolitains (à fort contenu décisionnels), d'infrastructures de qualité (notamment transport intra et inter-urbain) améliore grandement les rendements de ces facteurs. Ainsi, les métropoles dynamiques voient leur emploi général croître parallèlement à la croissance des emplois métropolitains (théorie de la croissance endogène).

Dans ce contexte, les métropoles ont intérêt à attirer des emplois métropolitains (cadres, recherche, commerce inter-entreprise, création...). Les salaires élevés de ces emplois produisent un effet multiplicateur sur l'emploi global du territoire (x 2,5 d'après Moretti). La recherche de centres de décision est importante pour les métropoles.

Les aménités du territoire, autant qu'une stratégie de marque participent de l'attractivité de ces métropoles. Ainsi, la marque ONLY LYON joue-t-elle pleinement ce rôle de soutien à l'attractivité dans tous les domaines, économique, touristique, culturel.

2. Des dynamiques de spécialisation intelligentes (filiales) peuvent être promues par une marque.

Ricardo en 1817 décrivait la théorie des avantages comparatifs. Aujourd'hui, il ne s'agit plus de se spécialiser par pays, mais la spécialisation reste au cœur des stratégies de développement territorial (Dominique Foray, théorie des spécialisations intelligentes). Ainsi, la construction de filières (cluster) adaptées à l'histoire et au potentiel (notamment humain) du territoire relève d'une stratégie incontournable, car elle favorise les effets d'agglomération. La marque vient alors en soutien à cette stratégie définie. Ainsi, la marque Esprit de Thiers marque cette spécialisation dans la coutellerie. Elle est le marqueur d'une communauté qui a des intérêts communs.

La marque territoriale est un moyen de promouvoir un territoire en le distinguant des autres, dans une logique de stratégie d'attractivité construite par et pour le territoire. Comment peut se construire cette stratégie portée par une marque ?

II. Développer l'attractivité économique d'un territoire passe par la définition d'une stratégie, d'outils d'intervention, incluant la construction d'une marque territoriale.

L'amélioration de l'attractivité d'un territoire passe d'abord par la définition de sa stratégie avant de construire sa marque territoriale.

A. Commencer par clarifier sa stratégie et définir les meilleurs outils d'aide économique.

1. Une stratégie territoriale

A l'échelle de la Région ou d'une métropole, la stratégie s'incarnera dans le SRDEII. Ce document concerté permet de poser un diagnostic et des objectifs pour le territoire.

2. Des outils au service du développement économique

L'action publique au service de l'économie consiste à ajuster les bons outils au service de l'appui au développement. Ainsi, les entreprises attendent des pouvoirs publics des infrastructures, de l'immobilier d'entreprises, des écoles (y compris pour les enfants non francophones) et diverses aménités. Elles comptent aussi sur des subventions publiques dans leur développement. La première attente des entreprises et des potentiels investisseurs n'est souvent pas l'investissement dans une marque territoriale.

Que serait le label « French Tech », marque à grand succès, s'il n'y avait derrière du crédit impôt-recherche, des locaux disponibles pour les start-up, un statut jeune entreprise innovante, bref, toutes sortes d'aides publiques ?

B. Construire collectivement sa marque territoriale pour promouvoir son territoire

Inscrite dans une stratégie globale et parmi un ensemble d'outils d'aide au développement économique, la construction collective d'une marque vient parachever cette stratégie et accroître la valeur du territoire.

1. Une marque collective, associée à un territoire, claire sur ses objectifs

La marque territoriale peut être une marque signature (voire une signature ombrelle qui englobe tous les domaines comme la Bretagne), ou une marque filière (Aerospace Valley à Toulouse ou Esprit de Thiers), ou encore une marque gouvernée comme ONLY LYON qui associe un plan d'action complexe (ambassadeurs) et une gouvernance globale dans la représentation du territoire. Dans tous les cas, l'objectif de la marque ainsi que ses cibles et ses conditions d'utilisation doivent être élaborés soigneusement.

En général, la construction d'une marque territoriale sera l'occasion d'un rassemblement d'acteurs autour d'une stratégie. A défaut, elle risque de n'être que la signature d'une institution et non celle d'un territoire dans son ensemble.

2. Une mise en œuvre professionnelle aux enjeux juridiques et financiers à ne pas négliger

Une marque territoriale ne se construit pas sur un coin de table. Au-delà de la concentration stratégique, elle nécessitera l'intervention d'un cabinet spécialisé dans le marketing territorial.

Une fois créée, la marque devra être protégée (nom, spécialité, y compris noms de domaines internet).

Elle devra aussi être exploitée dans le temps (au risque notamment de perdre la protection du nom) et portée par des campagnes de communication ciblées et régulières. Cela a un coût certain qui ne doit pas être négligé et doit être mis en regard des autres actions de développement et de leur rapport coût-efficacité.

La marque territoriale est une tendance de fond de l'action économique, due à l'importance prise par le territoire dans la croissance (puissance des effets d'agglomération), et à la concurrence des territoires entre eux. Elle ne peut pour autant se substituer à une stratégie ni à d'autres outils d'intervention publique. La marque accompagne le développement d'un territoire, participe de sa notoriété et de la valorisation de son potentiel et de ses atouts.