



## CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2017

Note de synthèse et de propositions, à partir d'un dossier,  
portant sur un sujet d'économie

### EPREUVE N° 2

Durée : 4 h  
Coefficient : 3

#### SUJET :

**Le territoire doit-il être une marque pour développer son attractivité économique ?**

#### DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	Danielle Da Palma, <u>La protection des marques et des noms de domaine des collectivités territoriales</u> , in <i>La Semaine juridique</i> , n°356, 31 août 2015	1
Document n° 2	<u>Le territoire doit-il être une marque ?</u> in <i>Inter-Régions</i> , N° 296 Mai-Juin 2011	8
Document n° 3	Exemples de marques territoriales depuis 2010 : Dunkerque, Bretagne, Alsace, Metz, Lyon...	15
Document n° 4	<u>Que vaut la marque Paris ?</u> <i>Friedland Papers</i> , lettre de prospective, n° 39, mars 2013.	22
Document n° 5	<u>La Bretagne, Une marque déposée</u> , in <i>Les Echos</i> , mars 2013, page 76	27
Document n°6	G. de CALLIGNON, <u>Attractivité : la France de plus en plus distancée</u> , in <i>Les Echos</i> , 24 mai 2016	29
Document n°7	La label de la French Tech – <u>La Bataille des capitales pour attirer les champions</u> . <i>L'expansion</i> ; n°814, avril 2016	31
Document n°8	Conseil d'Analyse Economique, <u>L'attractivité de la France pour les centres de décision des entreprises</u> ; Résumé, n°30, avril 2016	34

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

# La protection des marques et des noms de domaine des collectivités publiques

**Danielle DA PALMA,**

*avocat à la Cour,  
Cabinet Seban & Associés*

**Sara NOURI-MESHKATI,**

*avocat à la Cour,  
Cabinet Seban & Associés*

**Francesca PAGGI,**

*avocat à la Cour,  
Cabinet Seban & Associés*

La marque est un signe qui permet de distinguer les produits ou services d'une entité de ceux d'autres entités. Elle est également un titre de propriété industrielle délivré par un office (l'Institut national de la propriété industrielle – INPI – pour la France). En revanche, le nom de domaine permet seulement d'identifier une personne physique ou morale sur Internet. Dans le cadre de la protection de leur patrimoine immatériel, les collectivités territoriales disposent de plusieurs moyens pour protéger leurs marques et noms de domaine notamment associés à leur nom. Elles disposent non seulement des mêmes modes de protection que tout opérateur privé, mais aussi de prérogatives spécifiques à leur qualité de personne morale de droit public et dont le régime légal est toujours en développement.

## A. - Le dépôt du nom d'une collectivité territoriale à titre de marque

1 - En vertu de l'article L. 711-1 du Code de la propriété intellectuelle (CPI) il est possible de déposer le nom d'une collectivité territoriale à titre de marque.

Mais, si le nom d'une collectivité peut être déposé en tant que marque par la collectivité concernée, il peut également être déposé par toute autre personne justifiant d'un intérêt légitime, dès lors que l'utilisation du nom ne crée aucun risque de confusion avec les activités de la collectivité (CA Versailles, 13 sept. 2007, n° 06/03071 : *Juris-Data* n° 2007-346646).

La liberté de choix de la dénomination à titre de marque n'est pas absolue : les signes déposés par les collectivités doivent répondre à des exigences de disponibilité, spécialité et distinctivité.

### 1° La disponibilité de la marque

2 - « Ne peut être adopté comme marque un signe portant atteinte à des droits antérieurs » et notamment à une marque antérieure enregistrée ou notoirement connue ; à une dénomination sociale s'il

existe un risque de confusion dans l'esprit du public ; à un nom commercial ou à une enseigne connus sur l'ensemble du territoire national s'il existe un risque de confusion ; à une appellation d'origine protégée ou à une indication géographique ; aux droits d'auteur ; aux droits résultant d'un dessin ou modèle protégé ; au droit de la personnalité d'un tiers (nom patronymique, pseudonyme, image) ; au nom, à l'image ou à la renommée d'une collectivité territoriale (CPI, art. L. 711-4).

À l'instar des opérateurs privés, les collectivités territoriales ne sauraient déposer une marque en violation des droits antérieurs appartenant à des tiers.

### 2° Le principe de spécialité

3 - « L'enregistrement d'une marque confère à son titulaire un droit de propriété sur cette marque pour les produits et services qu'il a désignés » (CPI, art. L. 713-1).

Un tiers pourra ainsi déposer une marque identique à celle déposée par la collectivité territoriale, pourvu que ce dépôt ne porte pas sur les mêmes produits et services, sauf dans le cas des marques notoires (voir *infra*).

### 3° Le caractère distinctif du signe à déposer

4 - Sont dépourvus de caractère distinctif (a) les signes ou dénominations qui, dans le langage courant ou professionnel, sont exclusivement la désignation nécessaire, générique ou usuelle du produit ou du service ; (b) les signes ou dénominations pouvant servir à désigner, notamment l'espèce, la qualité, la quantité, la destination, la valeur, la provenance géographique, l'époque de la production du bien ou de la prestation de service ; (c) les signes constitués exclusivement par la forme imposée par la nature ou la fonction du produit, ou lui conférant sa valeur substantielle (CPI, art. L. 711-2).

Le droit exclusif accordé par le dépôt d'une marque ne doit pas priver les autres opérateurs de l'usage d'un signe qui, en tant que descriptif, est indispensable pour désigner certains produits ou services. C'est pourquoi l'INPI peut refuser d'enregistrer des signes génériques ou usuels.

Il convient de remarquer que l'article L. 711-2 b) CPI exclut la possibilité de déposer un signe pouvant servir à désigner la « provenance géographique » du bien ou de la prestation de service. Or, cette exception semble difficilement applicable aux collectivités territoriales, sauf à vider de toute portée la possibilité qui leur est offerte de déposer leur nom en tant que marque.

Parallèlement, les collectivités peuvent agir en interdiction d'usage ou en nullité des marques déposées en violation de ces principes exposés ci-dessus.

### 4° Actions en contestation des marques

#### a) Action en interdiction d'usage de la marque renommée ou notoirement connue

5 - L'article L. 713-5 du CPI offre une protection particulière en cas d'usage par un tiers d'une marque renommée ou notoire. Il s'agit d'une action en interdiction d'usage par un tiers pour des produits ou services différents, en l'absence de tout risque de confusion. Seul un degré de similitude entre les marques pour le public est en question ici.

Une marque renommée bénéficie de la protection du CPI lorsqu'il est fait usage d'un signe identique ou proche par un tiers qui n'y a pas été autorisé ou qui risque de tirer profit du caractère distinctif de la marque ou de la renommée de la marque de manière indue, lui causant ainsi un préjudice. Cette atteinte au caractère distinctif de la marque nécessite de démontrer une modification du comportement économique du consommateur moyen consécutivement à l'usage qui en a été fait (Cass. com., 1<sup>er</sup> mars 2011, n° 10-14.967 : JurisData n° 2011-002813).

Le propriétaire d'une marque notoirement connue peut demander qu'une marque identique ou similaire soit refusée ou invalidée si elle a été enregistrée (CPI, art. L. 712-4 et L. 714-4) ou que son usage soit interdit.

L'article L. 714-4 du CPI prévoit que le délai pour demander la nullité de l'enregistrement est de cinq ans à compter de la date d'enregistrement de la marque litigieuse, mais en cas de mauvaise foi du déposant, autrement dit lorsque ce dernier connaissait la marque notoire ou ne pouvait ignorer son existence, aucune prescription ne court pour agir en nullité.

#### b) Recours en nullité de la marque

6 - Sur le fondement de l'article L. 711-4 h) du CPI, une collectivité peut demander la nullité d'une marque au motif d'une atteinte portée à son nom, son image ou à sa renommée. À ce titre, elle peut opposer des droits antérieurs à la marque ou invoquer un dépôt effectué de mauvaise foi. Seul le titulaire des droits antérieurs peut invoquer l'antériorité à l'appui d'une demande en nullité (CPI, art. L. 714-3 al.3).

Il est de jurisprudence constante que cette disposition n'a pas pour objet d'interdire aux tiers, de manière générale, de déposer en tant que marque un signe identifiant une collectivité territoriale, mais seulement de réserver cette interdiction au cas où il résulte de ce dépôt une atteinte aux intérêts publics (Cass. com., 23 juin 2009, n° 07-19.542 : JurisData n° 2009-048832).

La jurisprudence a pu ainsi estimer comme nulle la marque dont le signe entraîne un risque de confusion avec les attributions de service public de la collectivité (CA Toulouse, 31 mai 2011, n° 09/04200, pt 29 : JurisData n° 2011-021577).

Lorsque la nullité est prononcée, elle s'étend uniquement aux produits ou services pour lesquels elle a été invoquée et prend effet rétroactivement à la date de son dépôt.

Une collectivité territoriale peut invoquer la nullité de la marque à titre principal ou dans le cadre d'une demande reconventionnelle devant les tribunaux de grande instance.

La demande en nullité est soumise à un délai de forclusion lorsque le titulaire d'une marque antérieure a toléré l'usage fait de bonne foi de la seconde marque pendant cinq ans (CPI, art. L. 714-3).

## B. - L'enregistrement de la marque

7 - Pour être protégée, la marque doit donc être enregistrée (CPI, art. L. 712-1).

### 1° La procédure d'enregistrement

8 - La marque est examinée et enregistrée (ou rejetée) par l'INPI, sur le plan national, et par l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur (OHMI), au niveau européen.

Sur le plan national, qui normalement intéresse davantage les collectivités territoriales, la demande d'enregistrement comporte le modèle de la marque (c'est-à-dire l'élément verbal et/ou figuratif que le déposant souhaite protéger), et, conformément au principe de spécialité, l'énumération des produits ou services auxquels elle s'applique (CPI, art. L. 712-2).

Plus la marque est large et plus les risques d'opposition et de déchéance (voir *infra*), sont élevés. La collectivité qui souhaite déposer son nom en tant que marque devra bien évaluer les classes de produits et services qu'elle souhaite protéger, étant donné qu'elle sera soumise à une obligation d'exploitation de son nom pour les classes choisies.

La collectivité déposante devra justifier du paiement de redevances au moment du dépôt, le montant variant en fonction du nombre de produits et services concernés.

Une fois le dépôt effectué, l'INPI examine la validité du signe, sans vérifier sa disponibilité. Il peut ensuite émettre des objections auxquelles le déposant peut répondre dans le délai imparti.

La marque est ensuite publiée au *Bulletin officiel de la propriété industrielle* (BOPI) six semaines après le dépôt.

### 2° Opposition et recours contre les décisions du directeur général de l'INPI

9 - La publication fait courir un délai de deux mois pendant lequel les titulaires de marques antérieures peuvent s'opposer à l'enregistrement de la marque publiée, et tout intéressé peut présenter des observations à l'encontre de tel enregistrement.

L'INPI statue sur le bien fondé de l'opposition dans les six mois dans le cadre d'une procédure contradictoire. Cette décision est susceptible d'appel devant la cour d'appel compétente.

Enfin, la marque est enregistrée par l'INPI.

L'enregistrement produit ses effets à compter de la date de dépôt de la demande pour une période de dix ans indéfiniment renouvelable.

Les décisions définitives du directeur général de l'INPI concernant l'enregistrement sont susceptibles de recours par les parties à la procédure à condition que la décision contestée modifie une situation

juridique et cause grief au requérant. Les parties ont ainsi un mois à compter de la notification de la décision pour former un recours, ainsi qu'un mois supplémentaire à compter de la déclaration du recours pour déposer l'exposé des moyens invoqués.

En la matière, dix cours d'appel désignées par décret ont compétence pour connaître des recours formés contre les décisions de délivrance ou de rejet des demandes d'enregistrement de marque du directeur général de l'INPI (CPI, art. R. 411-19 et D. 411-19-1).

La juridiction saisie peut alors annuler la décision contestée ou rejeter le recours.

Le demandeur ou le directeur général de l'INPI peuvent former un pourvoi en cassation contre l'arrêt d'appel.

Une fois la marque enregistrée et non contestée, la collectivité territoriale acquiert un monopole quant à son exploitation (CPI, art. L. 712-1 et suivants).

### 3° Recours contre les dépôts de marque frauduleux

**10** - En application du principe général selon lequel la fraude corrompt tout (« *Fraus omnia corrumpit* »), le propriétaire légitime d'une marque peut exercer une action en revendication de propriété à l'encontre du déposant malveillant (CPI, art. L. 712-6). Une telle action est également ouverte en cas de violation d'une obligation légale ou conventionnelle.

La fraude se caractérise par le dépôt d'une marque par un tiers sans que ce dernier n'en ait obtenu au préalable l'autorisation par la personne faisant un usage reconnu du signe distinctif correspondant à ladite marque (CA Nancy, 16 janv. 2012, n° 182/2012 : PIBD 2012, III, p. 356).

Le dépôt est également considéré comme frauduleux lorsqu'il est effectué en connaissance de l'utilisation du signe par un tiers et/ou dans l'intention de lui nuire en lui interdisant de commercialiser ses produits ou services, en le privant d'un signe nécessaire à son activité ou encore en le contraignant à recourir à des moyens plus onéreux (CA Aix-en-Provence, 15 janv. 2009, n° 2009/24 : JurisData n° 2009-002191. - CA Versailles, 19 mars 2009 : PIBD 2009, n° 897, III, p. 1105. - CA Paris, 11 févr. 2011 : PIBD 2011, III, p. 274. - Cass. com., 21 janv. 2014, n° 12-29.206 : JurisData n° 2014-000947 ; PIBD 2014, n° 1001, III, p. 206).

De même, des relations d'affaires en cours ou rompues avec le déposant sont de nature à contribuer à la caractérisation de la fraude, notamment lorsque le déposant savait que son partenaire avait l'intention d'adopter ce signe.

Lorsqu'une entité publique s'estime ainsi victime d'un dépôt frauduleux, celle-ci peut demander la nullité de l'enregistrement litigieux, le transfert à son profit de l'enregistrement à travers l'action en revendication ou s'opposer à l'utilisation non autorisée de la marque.

Elle n'aura pas à rapporter la preuve de l'existence de droits antérieurs, ni à démontrer un risque de confusion.

En revanche, le succès de l'action est subordonné à la preuve, par le demandeur, de l'intention des déposants de lui porter préjudice en l'empêchant éventuellement de tirer profit de son nom ou en l'associant à des produits ou services de piètre qualité (CA Paris, 4 avr. 2014, Laguiolle : JurisData n° 2014-009147 ; PIBD 2014, III, 5, 02 ; Propr. intell. 2014, n° 52, p. 295, obs. Canlorbe).

Le demandeur à l'action en revendication dispose d'un délai de trois ans à compter de la publication de la demande d'enregistrement du dépôt litigieux pour former son recours, sauf si le déposant est de mauvaise foi (CPI, art. L. 712-6, al. 2).

Lorsqu'il est fait droit à l'action en revendication, la propriété de la marque est transférée au demandeur de manière rétroactive jusqu'à la date de dépôt de la marque. Ainsi, toutes conventions qui auraient été passées par le déposant sont annulées et le bénéficiaire du transfert peut réclamer au déposant de mauvaise foi la restitution des fruits perçus par ce dernier grâce à la marque (C. civ., art. 549).

## C. - Exploitation de la marque

### 1° Obligation d'exploitation

**11** - La fonction d'une marque est de réserver l'usage du signe, pour les produits et services concernés, à son titulaire (CPI, art. L. 711-1).

Le dépôt de la marque ne doit pas être effectué dans le seul but de soustraire ce signe à l'exploitation des tiers.

À ce propos, la cour d'appel d'Aix en Provence a jugé que le fait de déposer une marque sans jamais en faire usage n'est pas conforme au droit des marques (CA Aix-en-Provence, 20 oct. 2010, n° 09/17123 Association festival mondial de l'image sous-marine et Association Le Spondyle Club c/ Ville d'Antibes Juan-Les-Pins et Office du tourisme et des congrès).

Si le dépôt d'une marque par une collectivité territoriale dans un but protectionniste n'est pas en soi interdit, encore faut-il que la marque soit exploitée par son titulaire.

La collectivité qui souhaite déposer son nom en tant que marque afin d'éviter une exploitation potentiellement attentatoire de la part de tiers devra en conséquence en faire un usage sérieux, à défaut sa marque risque de se heurter à une action en justice entraînant la déchéance des droits.

### 2° Action en déchéance pour non-usage

**12** - Tout tiers intéressé peut demander en justice la déchéance des droits d'un titulaire d'une marque lorsque celui-ci n'en a fait aucun usage pendant cinq ans (CPI, art. L. 714-5). Le point de départ du délai d'absence d'usage sérieux court à compter de la publication de la marque au BOPI (Cass. com., 9 nov. 2010, n° 09-13.144 : JurisData n° 2010-020723).

L'usage de la marque par son titulaire doit être sérieux, autrement dit public, réel et non fictif ou symbolique. La marque doit ainsi répondre à sa fonction essentielle qui est de garantir l'identité d'origine des produits ou des services pour lesquels elle a été enregistrée (Cass. com., 31 janv. 2012, n° 11-14.317 : JurisData n° 2012-001448). La preuve de cet usage peut être rapportée par tous moyens.

À noter que l'usage sérieux de la marque commencé ou repris dans les trois mois précédant la demande en déchéance ne fait pas obstacle à ce que le titulaire de la marque soit déchu de ses droits si ce dernier avait connaissance de l'éventualité de cette demande.

Une collectivité territoriale souhaitant former une action en déchéance devra justifier d'un intérêt à agir qui pourra être justifié par le lancement d'une activité via l'usage de son nom en tant que marque qu'un tiers aura déposé antérieurement sans en faire aucun usage sérieux.

Tout comme l'action en nullité, la déchéance peut être demandée à titre principal ou de manière reconventionnelle devant les tribunaux de grande instance compétents en la matière.

Une fois prononcée, la déchéance prendra effet à la date d'expiration du délai de cinq ans pendant lequel elle n'a pas fait l'objet d'un usage sérieux.

### 3° Licences et marques collectives

**13** - Afin de garantir une exploitation réelle de la marque, et éviter une action en déchéance de ses droits, la collectivité territoriale pourra concéder son exploitation à un ou plusieurs tiers signant un contrat de licence ou un règlement d'usage (CPI, art. L. 714-1).

Ces deux documents doivent être inscrits à l'INPI pour être opposables aux tiers.

La concession de licences, outre permettre l'exploitation réelle de la marque, est également un moyen de valorisation du patrimoine immatériel des collectivités et des établissements publics. Par exemple, l'accord de licence de la marque « Louvre » dans le cadre de l'opération Abu Dhabi rapporte 400 millions d'euros à l'établisse-

ment public du musée du Louvre ! (Jean-David Dreyfus, *Nom des collectivités et droit des marques* : AJCT 2013, p. 127).

Se pose la question de savoir si la collectivité territoriale doit procéder à une mise en concurrence lors de la conclusion de contrats de licence avec des opérateurs privés, dans la mesure où l'attribution d'une licence de marque permet au licencié de percevoir des recettes. Cependant, en l'état du droit positif actuel, aucune obligation de mise en concurrence ne pèse sur les collectivités (Jean-David Dreyfus, *Nom des collectivités et droit des marques* : AJCT 2013, p. 127).

À côté de la licence, une collectivité territoriale peut permettre à des tiers d'exploiter sa marque en la rendant collective.

La marque est dite collective lorsqu'elle peut être exploitée par toute personne respectant le règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement (CPI, art. L. 715-1).

## D. - L'action en contrefaçon et l'action en concurrence déloyale

14 - Une collectivité territoriale peut envisager une action en contrefaçon de la marque qu'elle a déposée, mais ne pourra former qu'une action en concurrence déloyale si son nom n'a pas fait l'objet d'une protection au titre du droit des marques.

### 1° L'action en contrefaçon

#### a) L'action au fond

15 - En principe, l'action en contrefaçon nécessite la preuve d'un risque de confusion entre le signe original et le signe contrefaisant. Cependant, en cas d'identité du signe et des produits ou services désignés dans l'enregistrement de la marque, son titulaire est dispensé d'une telle preuve.

Deux produits sont considérés comme identiques lorsqu'ils sont de même nature, qu'ils remplissent la même fonction ou lorsque le produit diffusé par le contrefacteur appartient à la même catégorie que celles visées dans le dépôt.

Le risque de confusion est établi lorsque les marques en conflit présentent des ressemblances visuelles, autrement dit des similitudes de construction ou de présentation (CA Rennes, 8 nov. 2011, n° 11/00499 : PIBD 2012, n° 956, III, p. 135. - CA Paris, 1<sup>er</sup> févr. 2012, n° 09/20084, Kinder Surprise : PIBD 2012, n° 959, III, p. 240), auditives ou intellectuelles.

Ce risque s'apprécie de manière globale, le juge utilisant la technique du faisceau d'indices.

Une collectivité peut choisir de saisir les juridictions civiles (CPI, art. L. 713-2 et L. 713-3) ou pénales (CPI, art. L. 716-9 et L. 716-10) pour engager une action en contrefaçon, étant précisé que la preuve de la contrefaçon en matière pénale exige la preuve de l'intention du contrefacteur au contraire de la matière civile (Cass. crim., 26 avr. 2000, n° 98-86.067 : Bull. crim. 2000, n° 166). En outre, le contrefacteur devra être nécessairement identifiable afin d'engager une action civile, alors qu'une plainte contre X pourra être formée auprès du procureur de la République au pénal.

L'action en contrefaçon en matière civile se prescrit par cinq ans et lorsque la marque supposée contrefaisante a été enregistrée, le titulaire d'une marque antérieure est irrecevable s'il a toléré l'usage de la seconde marque pendant cinq ans (CPI, art. L. 716-5). En matière pénale, elle vise une infraction délictuelle se prescrivant par 3 ans.

Devant les juridictions civiles, une collectivité pourra obtenir la cessation de l'atteinte à sa marque ainsi que des dommages et intérêts pour réparer le préjudice subi.

En matière pénale, la contrefaçon est punie de 3 ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende (CPI, art. L. 716-10).

Que l'action soit engagée en matière civile ou pénale, la collectivité pourra demander la mise à l'écart des circuits commerciaux, la destruction ou la confiscation des marchandises de contrefaçon et pro-

duits ou matériels ayant servi à la contrefaçon, la fermeture temporaire ou définitive de l'établissement à l'origine de la contrefaçon et des mesures de publicité du jugement.

#### b) Les mesures provisoires

16 - Le référé-contrefaçon. Une collectivité propriétaire de sa marque peut engager une action en référé (ou sur requête, à condition de justifier de la dérogation au principe du contradictoire), afin de faire cesser la poursuite des actes de contrefaçon, de demander la saisie des produits supposés contrefaisants, ainsi que la constitution de garanties lui permettant d'assurer son indemnisation (CPI, art. L. 716-6).

Cependant, la collectivité aura l'obligation d'engager une action au fond dans les 20 jours ouvrables à compter de l'ordonnance prononçant lesdites mesures afin que celles-ci ne soient pas annulées à la demande du contrefacteur.

La saisie-contrefaçon. La saisie-contrefaçon est un mode privilégié de preuve de la contrefaçon effectué par huissier sur autorisation du Premier président du tribunal dans le ressort duquel elle doit intervenir (CPI, art. L. 716-7). L'ordonnance rendue sur requête précise les modalités de la saisie qui est également soumise à une action au fond engagée dans les 20 jours ouvrables.

La recherche d'informations. Afin d'établir l'origine de la contrefaçon, le juge peut ordonner des mesures impliquant la production de documents ou d'informations avant que la contrefaçon soit établie (CPI, art. L. 716-7-1).

Les mesures d'instruction. La loi du 11 mars 2014 n° 2014-315 a créé un article L. 716-7-1 A dans le CPI permettant au juge d'office ou à la demande de toute personne ayant qualité pour agir en contrefaçon de prendre toutes les mesures d'instruction utiles, alors même qu'une saisie-contrefaçon n'a pas été ordonnée.

### 2° L'action en concurrence déloyale

17 - L'action en concurrence déloyale se substitue à l'action en contrefaçon en l'absence d'enregistrement du signe utilisé comme marque.

Dans le cas où le litige oppose une collectivité à un tiers dépourvu de droit également, la collectivité devra prouver sa priorité d'utilisation sur le territoire français, ainsi qu'un risque de confusion.

Cependant, si le litige oppose une marque d'usage et une marque enregistrée, en principe cette dernière l'emporte même postérieurement (CPI, art. L. 712-1) sauf en cas de dépôt frauduleux ou si l'antériorité de la marque d'usage peut être justifiée par l'usage du même signe comme nom commercial.

L'action en concurrence déloyale peut également être formée en complément de l'action en contrefaçon, mais la condamnation portera nécessairement sur des faits distincts de ceux condamnés par la contrefaçon et entraîneront un préjudice distinct (CA Paris, 19 déc. 2012, 10/21946 : PIBD 2013, n° 979, III, p. 1023).

Si la collectivité utilise des éléments supplémentaires non protégés dans le cadre de la marque tels que logo, graphisme, dessin, présentation particulière, elle peut obtenir une indemnisation supplémentaire au titre de la concurrence déloyale en établissant que la reproduction ou l'imitation de ces éléments a aggravé le risque de confusion qui existait au préalable du fait de la contrefaçon. Là encore, la collectivité devra prouver l'antériorité de l'utilisation de ces éléments et établir leur caractère particulier et reconnaissable (Cass. com., 18 déc. 2012, n° 11-24.798 : JurisData n° 2012-029892).

## E. - Les apports de la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014, dite loi *Hamon*

### 1° Appellations d'origine protégée et indications géographiques

18 - L'article L. 711-4 d) du CPI interdit l'adoption d'une marque qui porterait atteinte à une appellation d'origine protégée ou à une indication géographique (cette dernière notion ayant été introduite dans le CPI par la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014, dite loi *Hamon*).

L'appellation d'origine protégée est le nom d'un lieu qui sert à désigner un produit agricole ou une denrée alimentaire qui en est originaire et « dont la qualité ou les caractères sont dus essentiellement ou exclusivement au milieu géographique comprenant des facteurs naturels et humains » (Cons. UE, règl. CE n° 510/2006, art. 2, §1, a ; voir aussi JCl. *Marques— Dessins et modèles, Fasc. 7100*).

Avec l'adoption de la loi *Hamon*, le législateur a étendu la protection réservée aux produits agricoles et aux denrées alimentaires aux produits industriels et artisanaux par le biais des indications géographiques.

Les opérateurs susceptibles de se prévaloir de la protection au titre des indications géographiques doivent créer un organisme de gestion chargé d'élaborer un cahier de charges contenant plusieurs informations, dont, en particulier, le nom de l'indication géographique ; le produit concerné ; la délimitation de la zone géographique ; la réputation et le savoir-faire traditionnel liés au produit (CPI, art. L. 721-7).

À l'instar des opérateurs privés, les collectivités territoriales ne pourront pas adopter de telles dénominations en tant que marques.

En revanche, la collectivité peut contribuer à la protection des noms géographiques, dès lors qu'ils comportent le nom de la collectivité, par le biais du droit d'opposition introduit par la loi *Hamon*.

Le décret n° 2015-595 du 2 juin 2015 est venu préciser que l'examen des demandes d'homologation et de modification des cahiers de charges des indications géographiques, ainsi que l'homologation et le retrait d'homologation de ces cahiers de charges est effectué par l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). Le recours contre les décisions de l'INPI à ce titre est formé devant la cour d'appel du lieu où demeure la personne qui forme le recours.

La demande d'homologation ou de modification du cahier des charges adressée à l'INPI doit préciser le nom et l'adresse de l'organisme de défense et de gestion, ainsi que de son représentant légal ; le projet de cahier de charges comportant les éléments précités prévus à l'article L. 721-7 du CPI, les éléments d'information permettant d'apprécier la représentativité des opérateurs au sein de l'organisme de défense et de gestion et le justificatif du paiement des redevances. La demande de modification doit préciser en outre les éléments modifiés du cahier des charges homologué.

Dans un délai de deux mois, l'INPI notifie au déposant la réception du dossier. Ce dossier fait également l'objet d'une transmission concomitante au ministre chargé de la propriété intellectuelle à la Commission européenne.

Dans un délai d'un mois à compter de la notification de réception du dossier, la demande d'homologation est publiée par l'INPI au *Bulletin officiel de la propriété industrielle* (BOPI).

La décision d'homologation est prise après une enquête publique et une consultation des collectivités territoriales, des groupements professionnels intéressés et du Directeur de l'Institut national de l'origine et de la qualité (CPI, art. L. 721-3). Le décret commenté est venu préciser que l'ouverture de l'enquête fait l'objet d'un avis publié au BOPI, indiquant également que l'enquête sera clôturée dans un délai de deux mois, que le projet de cahier de charges est consultable et que toute personne peut adresser des observations pendant ce délai. Par ailleurs, ce décret définit les groupements professionnels intéressés comme « les organisations nationales représentatives des en-

treprises et des artisans ainsi que les organismes professionnels représentant les organismes d'évaluation de la conformité des produits industriels et artisanaux ».

L'INPI devra ensuite transmettre une synthèse de l'enquête publique et de la consultation au déposant, qui dispose d'un délai de deux mois pour présenter ses éventuelles observations. À compter de l'expiration de ce délai, l'INPI dispose d'un délai de deux mois pour notifier sa décision d'homologation ou modification du cahier des charges, ou sa décision de rejet d'homologation ou modification.

Avant toute décision de retrait d'homologation, l'INPI procède à une mise en demeure à l'organisme de défense et de gestion lui demandant de se conformer à ses obligations.

Le respect du cahier de charges par les opérateurs est assuré par des organismes accrédités de tierce partie. Sur la base du rapport adressé par l'organisme accrédité permettant d'établir qu'un opérateur ne respecte pas le cahier de charges, l'organisme de défense et de gestion invite celui-ci de se conformer à ses obligations dans un délai déterminé qui ne peut pas être inférieur à un mois. L'INPI vérifiera ensuite la cohérence entre les rapports de contrôle et les mesures correctives demandées et appliquées.

### 2° Droit d'alerte et d'opposition

19 - La loi *Hamon* a renforcé la protection en amont des collectivités contre les abus et usurpations de la part de tiers.

En effet, cette loi a créé un nouvel article L. 712-2-1 CPI qui prévoit : « Toute collectivité territoriale ou tout établissement public de coopération intercommunale peut demander à l'Institut national de la propriété industrielle d'être alerté en cas de dépôt d'une demande d'enregistrement d'une marque contenant sa dénomination, dans des conditions fixées par décret ».

Les collectivités qui le demandent pourront être alertées par l'INPI dès lors qu'une demande d'enregistrement d'une marque contenant leur nom sera déposée.

Ce droit d'alerte est assorti d'un droit d'opposition à l'enregistrement par les tiers.

En effet cette loi a créé, en outre, l'article L. 712-4, 3° CPI, qui prévoit : « Pendant le délai mentionné à l'article L. 712-3 [deux mois suivant la publication de la demande d'enregistrement], opposition à la demande d'enregistrement peut être faite auprès du directeur de l'Institut national de la propriété industrielle par (...) une collectivité territoriale au titre du h de l'article L. 711-4 ou au titre d'une atteinte à une indication géographique définie à l'article L. 721-2 dès lors que cette indication comporte le nom de la collectivité concernée ».

Les collectivités territoriales disposent donc d'un moyen de protection même à défaut de dépôt d'une marque contenant leur nom, et même à défaut d'atteinte prouvée à leurs droits.

Ce droit d'opposition n'était que théorique avant la publication du décret n° 2015-595 du 2 juin 2015.

Toutefois, le décret n'apporte pas les réponses nécessaires concernant le droit d'alerte, préalable très utile à l'exercice du droit d'opposition.

En effet, en ce qui concerne le droit d'alerte, le décret se contente d'introduire un article R.718-3 dans le Code de la propriété intellectuelle (CPI) qui indique : « Toute notification est réputée régulière si elle est faite : [...] aux collectivités territoriales et aux établissements publics mentionnés à l'article L. 712-2-1 [...] ».

Or, l'article L. 712-2-1 du CPI, introduit par la loi *Hamon*, prévoit notamment le droit d'alerte : « Toute collectivité territoriale ou tout établissement public de coopération intercommunale peut demander à l'Institut national de la propriété industrielle d'être alerté en cas de dépôt d'une demande d'enregistrement d'une marque contenant sa dénomination, dans des conditions fixées par décret ».

La combinaison de ces deux articles semble indiquer que les collectivités qui l'ont demandé seront alertées par voie de notification par l'INPI.

### 3° Indications relatives aux services publics

20 - La loi *Hamon* a également introduit un chapitre dans le CPI concernant les indications relatives aux services publics (CPI, art. L. 731-1 et suivants). Ce chapitre s'applique aux publicités et pratiques commerciales relatives aux prestations de dépannage, réparation et entretien dans le secteur du bâtiment et de l'équipement de la maison.

Dans ce domaine, l'utilisation dans les publicités de signes distinctifs relatifs à un service public est soumise à l'autorisation préalable, motivée par l'intérêt général, du service concerné. À défaut d'autorisation, l'utilisateur de tels signes est passible d'une amende administrative qui ne peut excéder 100 000 €.

21 - La titularité d'une marque ne crée pas un droit sur un nom de domaine identique, il est donc conseillé aux collectivités territoriales de réserver des noms de domaine contenant leur nom.

#### A. - L'enregistrement d'un nom de domaine

22 - L'attribution des noms de domaine en « .fr » est assurée par l'Association française de nommage en coopération (AFNIC), par l'intermédiaire des bureaux d'enregistrement, c'est-à-dire par des personnes morales qui, dans le cadre d'un contrat conclu avec l'AFNIC, fournissent des services d'enregistrement de noms de domaine.

La collectivité territoriale qui souhaite faire enregistrer un nom de domaine en « .fr » devra choisir un bureau d'enregistrement parmi ceux figurant sur la liste tenue par l'AFNIC sur son site.

Les bureaux d'enregistrement ne vérifient pas si le nom de domaine à enregistrer constitue une marque déjà déposée, et le traitement des demandes adressées à l'AFNIC par ces bureaux repose sur la règle du « premier arrivé – premier servi ».

Cependant, l'enregistrement de certains noms de domaine est soumis à un examen préalable de la part de l'AFNIC : c'est notamment le cas des noms de domaine contenant le nom d'une collectivité territoriale (*Charte de nommage AFNIC*, art. 3 et 4).

#### B. - Les noms de domaine contenant les noms des collectivités territoriales

23 - Avec le développement d'Internet, le « *cybersquatting* » s'est nettement développé, des tiers décidant d'occuper le nom des collectivités territoriales pour tenter d'en négocier le transfert par la suite.

Depuis la loi n° 2004-669 du 9 juillet 2004 et son décret d'application n° 2007-162 du 6 février 2007, font l'objet d'un examen préalable de la part de l'AFNIC les noms de domaine en « .fr » contenant le nom d'une collectivité territoriale. L'AFNIC pourra demander un justificatif au déposant, et notamment l'identifiant au répertoire SIRENE de la collectivité.

Cependant, cette protection a été fortement atténuée depuis l'introduction de l'article L. 45-2 du Code des postes et des communications électroniques qui prévoit que : « (...) l'enregistrement ou le renouvellement des noms de domaine peut être refusé ou le nom de domaine supprimé lorsque le nom de domaine est (...) identique ou apparenté à celui de la République française, d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales ou d'une institution ou service public national ou local, sauf si le demandeur justifie d'un intérêt légitime et agit de bonne foi ».

Malgré cette atténuation, la loi n° 2011-302 du 22 mars 2011 a créé une nouvelle procédure de règlement amiable des litiges gérée par l'AFNIC. Cette procédure dite SYRELI est dématérialisée et encadrée par un règlement disponible en ligne sur le site [www.syreli.fr](http://www.syreli.fr) et permet à toute personne de se prévaloir d'une atteinte à ses droits par le dépôt d'un nom de domaine géré par l'AFNIC par un tiers ou par l'utilisation qui en est faite par ce tiers.

#### C. - Le règlement extrajudiciaire des conflits en matière de noms de domaine : la procédure SYRELI (système de résolution des litiges)

##### 1° Conditions de recevabilité de la demande

24 - Les conditions de recevabilité sont prévues par le Code des postes et des communications électroniques (C. P et CE, art. L. 45-1 et suivants). Le requérant doit démontrer un intérêt à agir afin de solliciter la suppression ou le transfert à son profit d'un nom de domaine (C. P et CE, art. L. 45-6). L'intérêt à agir est établi notamment lorsque le nom de domaine est « *identique ou apparenté* » à celui d'une collectivité territoriale, sauf lorsque le titulaire du nom de domaine peut justifier d'un intérêt légitime et de sa bonne foi (C. P et CE, art. L. 45-2 3°).

La notion d'intérêt légitime a été précisée par le décret n° 2012-951 du 1<sup>er</sup> août 2012 (C. P et CE, art. R. 20-44-46) et correspond aux situations dans lesquelles le titulaire fait usage du nom de domaine dans le cadre d'une offre de biens ou de services, est connu sous ce nom de domaine sans avoir de droits reconnus sur ce nom et sans intention de tromper le consommateur ou de nuire à la réputation dudit nom de domaine sur lequel un droit est établi ou reconnu.

Le décret a permis de préciser également les éléments qui peuvent caractériser la notion de mauvaise foi en l'absence de définition exacte de la bonne foi dans le Code des postes et des communications électroniques. Ainsi, peut caractériser la mauvaise foi de manière non-exhaustive, le fait pour le titulaire d'avoir obtenu le nom de domaine en vue de le vendre, de le louer ou de le transférer de quelque manière que ce soit à une collectivité locale et non dans le but d'une exploitation effective ou dans le but de nuire à la réputation de la collectivité ou de profiter de sa renommée et ce, en créant une confusion dans l'esprit du consommateur.

À noter que les frais de procédure sont à la charge du requérant quelle qu'en soit l'issue.

##### 2° Gel du nom de domaine

25 - La saisine de l'AFNIC par le biais de la procédure SYRELI a pour conséquence de geler le nom de domaine concerné pendant toute la durée de la procédure. Autrement dit, le titulaire du nom de domaine ne pourra en aucun cas céder le nom de domaine à un tiers ou le supprimer pendant toute la durée du gel.

Après réception du dossier complet du requérant, le rapporteur en charge du dossier informe le titulaire du nom de domaine litigieux de l'ouverture de la procédure, du gel du nom de domaine et reçoit la requête et les pièces du requérant. Le titulaire du nom de domaine dispose alors de 21 jours à compter de la notification de l'ouverture de la procédure pour répondre à la requête auprès de l'AFNIC. Cette réponse peut être également complétée par des pièces et le requérant pourra prendre connaissance de ces éléments directement sur la plateforme électronique SYRELI.

Le règlement ne prévoit pas la possibilité pour le requérant de répliquer aux mémoires en réponse du titulaire du nom de domaine.

##### 3° Décision de l'AFNIC

26 - L'AFNIC est tenue de rendre sa décision dans un délai de deux mois à compter de l'ouverture de la procédure et statue selon les seules pièces et écritures déposées par les parties.

Elle statue sur l'intérêt à agir du requérant et se prononce sur l'éventuelle atteinte à ses droits dont se prévaut le requérant.

L'AFNIC peut alors prononcer la transmission du nom de domaine litigieux au profit du requérant, sa suppression ou le rejet de la demande. Cette décision doit être motivée par écrit avant d'être notifiée aux parties.

L'exécution de la décision a lieu dans un délai de 15 jours après la notification aux parties. Dans le cas où la décision de l'AFNIC n'est pas exécutée dans un délai de 60 jours, cette dernière se réserve le droit de supprimer le nom de domaine litigieux.

Si l'une des parties engage une action judiciaire concernant le nom de domaine litigieux, l'exécution de la décision est suspendue jusqu'à réception par l'AFNIC d'un document attestant qu'il a été mis fin à la procédure judiciaire ou qu'une décision judiciaire est intervenue.

Selon le règlement SYRELI, le requérant peut, en cas de décision défavorable de l'AFNIC, déposer une nouvelle requête en présentant des éléments nouveaux (*art. vi. b. in fine du Règlement SYRELI*).

À noter que l'expiration du délai de 15 jours a pour conséquence de lever le gel du nom de domaine litigieux, mais n'empêche pas la collectivité de former un recours judiciaire au-delà de ces 15 jours.

## D. - Les recours judiciaires en matière de nom de domaine

27 - La procédure SYRELI n'étant pas une étape obligatoire, toute collectivité lésée dans ses droits par un nom de domaine peut recourir aux voies judiciaires classiques à travers les procédures d'urgence ou les procédures au fond.

### 1° Procédure d'urgence classique : le référé

28 - Tout acteur public peut saisir le juge des référés afin de faire cesser une atteinte à ses droits par un nom de domaine à condition de justifier d'une situation d'urgence et d'un trouble manifestement illicite auquel il est nécessaire de mettre fin (*C. civ., art. 808 et 809*). Au titre des mesures pouvant être sollicitées auprès du juge des référés, seules le gel ou la suppression du nom de domaine sont autorisées, le transfert du nom de domaine en faveur du demandeur ne constituant ni une mesure conservatoire, ni une mesure de remise en état (*Cass. com., 9 juin 2009, n° 08-12.904 : JurisData n° 2009-048529*).

La protection du nom des collectivités locales offerte par l'article L. 711-4 h) du CPI peut être invoquée au titre d'une atteinte par un nom de domaine et ne se limite pas à protéger les acteurs publics uniquement contre des dépôts de marque. En ce sens, le juge doit rechercher si le nom de domaine n'était pas à l'origine d'un trouble manifestement illicite résultant d'un risque de confusion dans l'esprit du public (*Cass. com., 10 juill. 2012, n° 11-21.919 : JurisData n° 2012-015700*).

### 2° Procédure d'urgence spéciale : le référé-contrefaçon

29 - Comme en matière de marques, une collectivité titulaire d'une marque déposée antérieurement au nom de domaine litigieux peut solliciter les mesures provisoires de l'article L. 716-6 du CPI

pour mettre fin aux actions du contrefacteur. Les critères de la contrefaçon doivent être établis et une action au fond devant le juge civil ou pénal doit être formée dès le prononcé des mesures à peine d'annulation de celles-ci.

### 3° Litige entre nom de domaine et marque antérieure

30 - Lorsqu'un nom de domaine contrefait la marque déposée antérieurement par une collectivité, celle-ci peut assigner directement le titulaire du nom de domaine au fond ou solliciter les mesures provisoires de l'article L. 716-6 du CPI évoquées précédemment.

Le titulaire du nom de domaine encourt alors les sanctions de l'action en contrefaçon de marque et la juridiction peut également ordonner la radiation du nom de domaine ou son transfert au profit de la collectivité.

La collectivité devra prouver l'existence d'un risque de confusion sauf lorsque le nom de domaine est identique à la marque et que les produits ou services désignés sont identiques. Dans ce dernier cas, le risque de confusion est automatiquement établi.

Il est possible que le nom de domaine réservé par le titulaire corresponde à un site Internet inexploité. Dans ce cas, la comparaison avec la marque antérieure déposée par la collectivité n'est pas possible. La collectivité a alors la possibilité d'invoquer le cas échéant l'article L. 713-5 du CPI relatif à la protection de la marque renommée ou la fraude, ou encore de former une action en concurrence déloyale à l'encontre du titulaire du nom de domaine litigieux.

En outre, bien que le CPI ne le prévoit pas, le juge applique en la matière le critère de l'utilisation de la marque dans le monde des affaires issu du droit européen. Autrement dit, l'utilisation de la marque via un nom de domaine à toutes fins autres que commerciales ne constitue pas une contrefaçon, mais l'action en concurrence déloyale reste ouverte.

Le nom de domaine contesté doit nécessairement être utilisé pour désigner des produits ou des services pour permettre au titulaire de la marque antérieure d'interdire son usage (*CPI, art. L. 712-2 et 3*).

Enfin, la collectivité devra prouver que le nom de domaine lui cause un préjudice sur le territoire de protection de la marque.

### 4° Litige entre nom de domaine et marque postérieure

31 - Aucune disposition textuelle ne réglant le cas du nom de domaine antérieur à une marque, il peut être considéré comme un droit antérieur auquel la marque viendrait porter atteinte sur le fondement de l'article L. 711-4 du CPI.

Cependant, le nom de domaine étant un signe distinctif non protégé par un droit privatif, seule une action en concurrence déloyale pourra être formée par une collectivité titulaire d'un nom de domaine. Par conséquent, le seul fait d'adopter une marque postérieure identique ne sera pas suffisant pour caractériser la faute. La collectivité devra prouver un risque de confusion résultant d'un lien de concurrence.

MOTS-CLÉS : Domaine / Patrimoine - Protection des marques



# La marque et le territoire

■ La marque, nouvel  
 eldorado stratégique  
 des territoires ?  
 N'y a-t-il pas un risque  
 de saturation  
 du « consommateur » ?  
 Tour d'horizon  
 des expériences  
 des agences  
 en la matière  
 et analyse des enjeux  
 de la marque  
 de territoire.

## Le territoire doit-il être une marque ?

DOCUMENT n° 2

8

Nées dans l'univers des entreprises, les marques sont devenues à la mode dans le milieu des collectivités territoriales. Pourquoi un tel succès ? N'y a-t-il pas des limites à de telles démarches ? Vincent GOLLAIN, directeur de l'attractivité durable des territoires de l'ARD Paris Ile-de-France, fait le point sur le sujet.

### UNE SOURCE DE DIFFÉRENCIATION ET UN CRÉATEUR DE VALEUR

New York est considérée par tous comme la première ville à avoir créé une « marque signature » désormais universellement connue et reconnue : « I Love NY ». Aujourd'hui, à l'instar de ce qui se passe dans l'univers des entreprises, les marques territoriales se sont installées dans le paysage et contribuent à la promotion du territoire dans son ensemble ou à l'une de ses facettes : produits « made in », grands sites touristiques, lieux économiques spécifiques (« business parks », quartier d'affaires...), pôles de compétitivité, grand équipement, offre de services, etc. Il s'agit pour les décideurs locaux de différencier ainsi leurs offres au regard des très nombreuses autres destinations

également proposées aux « clients visés » en France ou à l'étranger. Plus précisément, la marque territoriale est considérée comme un moyen d'accroître, grâce à la différenciation, la valeur perçue de son territoire auprès d'acteurs économiques. On peut ajouter que la création d'une marque peut aussi être l'occasion de rassembler les forces locales afin de promouvoir collectivement une destination, comme c'est le cas avec « Only Lyon » pour la métropole lyonnaise, mais aussi une offre de services tels que le « Berlin Welcome Package ».

Comme le résumait Teemu Moilanen et Seppo Rainisto dans leur ouvrage *How to brand nations, cities and destinations* : « construire une marque territoriale peut être considéré comme un investissement avec des retombées

très positives lorsqu'elle réussit » (Palgrave Macmillan, 2009). Devant les résultats escomptés, on comprend donc le succès des démarches de création de marques territoriales, d'autant plus que chaque nouvelle marque renforce le désir d'autres territoires d'engager des démarches similaires !

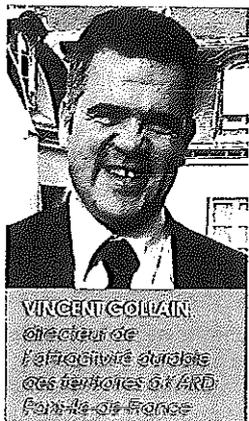
## LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES D'UNE MARQUE TERRITORIALE

La marque est définie par l'historien américain du management

Nancy F. Koehn comme « un nom, un logo ou un symbole créé dans l'intention de distinguer l'offre d'un vendeur de celle de ses concurrents » (Harvard Business School Press, 2001). En pratique, les spécialistes conviennent qu'une marque doit recouvrir un ensemble d'attributs : dénomination, identité graphique, slogan, base line, messages, valeurs, etc. Jean-Noël Kapferer, l'un des grands spécialistes français, ajoute également que la « gestion d'une marque est extrêmement exigeante ».

Avec le temps, la dénomination des marques territoriales créées s'éloigne de l'utilisation exclusive du lieu géographique principal (nom de la ville centre, massif montagneux, etc.) vers des noms « porteurs de sens » pour les clients ciblés. C'est le cas avec Hubstart Paris® destiné à promouvoir le Grand Roissy à l'international, Norlanda pour la filière nautique de Caen ou Aerospace Valley pour la filière aéronautique de Midi-Pyrénées et de l'Aquitaine.

Enfin, en fonction de ses objectifs ou d'initiatives locales, un même territoire peut être en situation de créer ou gérer un portefeuille de marques. Dans ce cas, l'une d'entre elles s'affirme comme la « marque ombrelle », vantant la destination dans son ensemble, les autres marques devenant des « marques produits » destinées à valoriser une facette particulière d'un territoire, que ce soit une filière d'activité, un lieu ou encore un service. La région Ile-de-France illustre cette situation car elle comprend déjà un ensemble de marques spécifiques telles que celles créées pour les pôles de compétitivité (System@tic, Advancity, Astech Paris region, etc.), des territoires précis (Orly - Paris, La Défense, Hubstart Paris...) ou encore des services (Essonne Business Box, carte-Econovista Paris Region), mais aucune marque régionale commune n'est utilisée par l'ensemble des acteurs en charge de la promotion économique internationale. C'est pourquoi le conseil régional d'Ile-de-France prévoit de s'attaquer à ce sujet dans le cadre



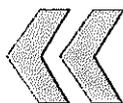
VINCENT GOLLAIN  
Directeur de  
l'Agence interrégionale  
des marques de l'ARD  
Île-de-France

de sa future Stratégie régionale de développement économique et d'innovation (SRDEI).

## EST-IL SIMPLE DE CRÉER UNE MARQUE ?

On comprend dans ce contexte que les territoires se solent lancés dans la création de marques. Quelles méthodes utilisent-ils ?

Il y a parfois des mythes qui ont la peau dure ! La création d'une marque sur « un coin de table » conserve un succès d'estime auprès de certains décideurs territoriaux. Or, l'analyse des expériences réussies montre que le succès est rarement au rendez-vous avec une telle approche. En effet, l'univers des marques est encombré, ce qui complique la création de nouvelles marques et nécessite également de les protéger selon des règles juridiques établies.



## UNE POLITIQUE DE MARQUE NE PEUT EXISTER PAR ELLE-MÊME



Dans les territoires, la création d'une marque s'inscrit de plus en plus dans le cadre d'une action collective. C'est pourquoi, outre les efforts de gouvernance, il est nécessaire de créer une plateforme de marque qui rassemble l'ensemble de ses attributs et définit les règles d'utilisation de la marque par ses fondateurs et partenaires. La région Bretagne en est une parfaite illustration puisque le code de marque est précis et disponible sur le site Internet dédié.

Aujourd'hui, le recours à des cabinets spécialisés se révèle souvent indispensable tant lors de la création que de la mise en œuvre d'une marque. Ceux-ci déploient dans le champ du développement économique territorial les techniques et méthodes mises en place pour les entreprises et grandes organisations publiques.

La gestion d'une marque est également un véritable engagement. Prendre la décision de créer une marque n'est donc pas neutre à

moyen terme, y compris en termes financiers ! Plus fondamentalement, l'opportunité de mettre en place une politique de marque renvoie à la nécessité de disposer d'une stratégie.

## L'EXPRESSION DE LA STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ ET DE MARKETING TERRITORIAL

La politique de marque vise essentiellement à soutenir les efforts de promotion et de différenciation du territoire par rapport à ses concurrents. Pour être efficace, il est nécessaire que le territoire ait analysé en amont la nature de ses avantages concurrentiels et déterminé précisément sa stratégie d'attractivité. Les acteurs territoriaux doivent également veiller à garantir l'intérêt collectif.

Or, trop souvent, la marque est perçue comme le moyen de rassembler les acteurs et/ou de promouvoir son territoire à l'extérieur selon une technique jugée « moderne ». Comment réussir avec des bases aussi faibles ? Le branding territorial n'échappe pas à celui de l'entreprise. Il est nécessaire d'appuyer sa politique de marque sur sa stratégie d'attractivité et de marketing. N'oublions pas qu'une politique de marque doit venir en soutien des actions destinées tant à promouvoir l'offre territoriale auprès des clients existants ou potentiels qu'à stimuler la demande. Une politique de marque ne peut exister par elle-même.

## UNE « POTION MAGIQUE GAULOISE » POUR RÉUSSIR SA MARQUE ?

Hélas non ! Les exemples et analyses rassemblés dans ce numéro montrent que si des techniques communes peuvent être mises en œuvre pour créer ou gérer une marque territoriale, en revanche rien ne sert de « copier-coller » une expérience jugée intéressante. C'est en fonction du contexte local et de la stratégie d'attractivité que l'opportunité de s'engager dans une politique de marque devrait être évaluée. N'oublions pas qu'une politique de marque peut accélérer un succès mais aussi se révéler très coûteuse pour un faible effet de levier !

Le partage des expériences et des savoir-faire est certainement une bonne façon de se forger une opinion. C'est pourquoi nous venons de lancer avec Benoît Meyronin et Christophe Le Bret le Club marketing territorial de l'association ADETEM ([www.adetem.org](http://www.adetem.org)). Le sujet des marques territoriales y sera régulièrement traité. □

### EN SAVOIR PLUS

Vincent Gollain est également auteur du site [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

# 2011, année des marques-villes ?

Les « marques-villes », notion due à Jean-Noël Kapferer, ont pris de l'ampleur ces dernières années. Benoît MEYRONIN, professeur à Grenoble École de Management, nous explique pourquoi elles vont continuer à se multiplier dans les années à venir.

**P**armi les marques de territoire, il est évident que les marques-villes sont celles qui sont appelées à se développer le plus dans les années qui viennent, fait urbain et surtout métropolitain oblige.

Pourquoi ? D'abord, parce qu'elles sont « modernes » : il y a indéniablement un effet de mode qui traverse le monde de la communication territoriale les concernant. Ensuite, parce qu'elles répondent à des enjeux de visibilité et de mobilisation des acteurs, notamment à l'international, qui sont des motifs plus structurels.

## MARQUES SIGNATURES ET MARQUES GOUVERNÉES

Il existe alors deux grands types de marques : les marques « signatures », plutôt le fait des communicants, car elles permettent de revitaliser la signature d'une ville, un logo vieillissant, de construire une image plus contemporaine du territoire, comme c'est le cas pour la

brelle » à vocation partenariale : une forme de labellisation a été mise en place pour inviter des partenaires (entreprises, universités...) à utiliser la marque régionale comme signe d'appartenance et de valorisation de leur offre. Ce n'est pas sa forme qui compte, mais la démarche sous-jacente, ce que la région propose d'en faire. La marque n'est plus l'apanage de l'institution, elle s'en détache pour devenir un label de qualité et de « communauté » partagé par ceux qui voudront s'y associer et en respecter le mode d'emploi.

## LES MARQUES DE « FILIÈRE »

Je crois beaucoup à ce que j'ai nommé les marques de filière, celles qui renvoient à un savoir-faire du territoire : Esprit de Thiers, par exemple, pour la coutellerie si liée à la cité auvergnate. L'idée est de promouvoir le territoire au travers d'un savoir-faire, qui peut être aussi un art de vivre, et donc d'une communauté d'acteurs que l'on identifie déjà assez

Une telle marque dépasse alors le champ d'un « cluster » ou d'un « technopôle », pour embrasser plus largement une communauté (LyonGame rayonne ainsi aujourd'hui à l'échelle rhônalpine). Elle est liée, certes, à un territoire, mais plus fortement encore à la communauté qui donne à ce territoire l'une de ses singularités.



**BENOÎT MEYRONIN**  
Professeur  
@ Grenoble École  
de Management

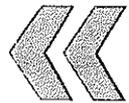
## LES LIMITES DES MARQUES-VILLES

Quels en sont les principaux écueils ? La question de l'échelle de ces démarches se pose légitimement. Ainsi, pour amplifier leur visibilité à l'international, les agglomérations de Nantes et de Saint-Nazaire vont-elles se doter d'une marque et d'une agence de développement communes. C'est une bonne chose, l'échelle métropolitaine étant plus pertinente pour ce type d'actions. Mais quid alors d'Audacity, la marque que vient de lancer Saint-Nazaire ? Se pose donc aussi la question de la coordination entre ces différentes initiatives.

Derrière, se joue de manière liée la question de la gouvernance, car elle est fonction de l'échelle à laquelle on décide de placer la stratégie de marque. Plus une marque associe de partenaires, et plus naturellement son cadre de gouvernance doit être solide.

Sa plateforme, qui formalise ce qu'elle est (ses valeurs...) et la manière de l'utiliser, doit faire l'objet d'une semblable attention. Pour pouvoir partager une marque, il faut en effet être au clair sur la plus-value qu'elle représente et la contribution de chacun des partenaires à son enrichissement et à sa diffusion.

Enfin, la pire chose serait de céder à l'effet de mode, car une marque-ville n'est pas une réponse systématiquement nécessaire et suffisante. □



## RIEN NE SERT DE "COPIER-COLLER" UNE EXPÉRIENCE JUGÉE INTÉRESSANTE



Bretagne ; les marques « gouvernées », celles qui, comme ONLY LYON, reposent sur une démarche globale, impliquant plusieurs acteurs (et donc un cadre de gouvernance) et déroulant un plan d'actions relativement complexe (un réseau d'ambassadeurs...). Les secondes dépassent le champ de la communication pour entrer de plain-pied dans celui du développement territorial.

Cela ne veut pas dire que les premières sont sans intérêt. Là où la Bretagne innove, c'est dans la construction d'une marque « om-

fortement au territoire. Ce pourrait être aussi une communauté de pratiques, comme le surf sur la côte atlantique sud, car une communauté implique toujours le développement d'un embryon de filière, de prestataires parfois très spécialisés.

Lyon avait ainsi innové, à la fin des années 1990, en lançant « LyonGame », une marque qui visait à rassembler la communauté des acteurs du jeu vidéo pour mieux la promouvoir en France et à l'international, développer des actions collectives, etc.

M

# La marque de territoire :

## effet de mode ou tendance de fond ?

La mode des marques de territoire va-t-elle durer ? La réponse est oui pour Xavier DE FOUCHÉCOUR, directeur conseil à l'agence Beaurepaire, qui nous apporte son éclairage sur les enjeux des stratégies de marque territoriale.

### INTER RÉGIONS : COMMENT LA MARQUE S'INSCRIT-ELLE DANS UNE STRATÉGIE DE MARKETING TERRITORIAL ?

**Xavier de Fouchécour :** Le plus simplement du monde : toute marque s'inscrit dans une problématique de communication. Il y a toujours, inévitablement, un émetteur, un message, une intention et des cibles. Pour qu'elle réussisse, il faut aussi, toujours, qu'elle réponde à un besoin – que ce besoin soit préexistant ou qu'elle le crée elle-même. La marque de territoire ne fait pas exception à la règle. Voilà qui nous impose de nous interroger sur la notion même de territoire, ce qui signifie réfléchir à ses limites, au moins aussi importantes que sa centralité : que signifie cette marque, dans quel périmètre d'intérêt se situe-t-elle par rapport à ses cibles ?



XAVIER DE FOUCHÉCOUR  
Directeur conseil  
de l'agence  
Beaurepaire

### LA MULTIPLICATION ACTUELLE DE MARQUES DE TERRITOIRES NE RISQUE-T-ELLE PAS DE BROUILLER LA COMMUNICATION TERRITORIALE ?

Il y a un risque, c'est vrai. Mais il n'est pas directement lié à la multiplication de ces marques comme on pourrait le croire : le consommateur que nous sommes est habitué à cette abondance, donc apte à y faire face. La question porte plutôt sur ce que ces marques recouvrent.

Cette multiplication provient en grande partie de la décentralisation, laquelle confère de plus en plus de pouvoir à l'échelon local. Le paradoxe, c'est que, dans le même temps, la vie des habitants de ces territoires s'évade de plus en plus de cet échelon. Ainsi, l'un des problèmes majeurs de la communication ter-

ritoriale aujourd'hui, c'est qu'elle tente à toute force de donner du sens à des territoires... qui en ont de moins en moins pour les personnes qui y vivent. Le territoire est naturellement défini par ses limites administratives, ses limites régaliennes. Or, la mobilité et la numérisation du monde font que ces limites sont de plus en plus vécues comme obsolètes. J'habite telle ville, mais je fais du sport dans telle autre, tout près de mon lieu de travail qui se trouve être dans une troisième. Très fré-

quemment, je fais mes courses sur Internet, achetant de fait mes légumes dans le département voisin... et mes jeans à l'autre bout du monde ! Cela, c'est la réalité vécue par chacun d'entre nous. Mais comme la légitimité des élus, donc des personnes à la tête des institutions, est fondée sur ces territoires strictement délimités, et que ce sont eux qui tiennent les cordons de la bourse... ils cherchent à les « charger » de sens à l'aide de logos, chartes graphiques, campagnes de com'... La plupart du temps, c'est logique, ils ne parviennent qu'à projeter l'image de ce qu'ils aimeraient que l'on pense de leur territoire, alors même que ceux qui habitent se réfèrent naturellement à un territoire vécu, beaucoup plus large.

### QUELS SONT LES AVANTAGES D'UNE MARQUE OMBRELLE POUR UN TERRITOIRE ?

Une des solutions les plus évidentes au problème dont nous venons de parler, c'est de repousser ces limites, de bousculer ces frontières pour les faire coïncider davantage avec ce territoire vécu. L'avènement des intercommunalités facilite naturellement cette évolution – si ceux qui le dirigent ont le bon sens de les doter d'une vraie centralité et n'en font pas de sim-

ples additions de communes, circonscriptions administratives sans âme. Quant aux marques ombrelles, qui sont, en quelque sorte, des super marques, elles répondent encore mieux à cette problématique. Voir la marque Bretagne par exemple, ou la marque ONLYLYON, parer des actions de communication tout



## LA COMMUNICATION TERRITORIALE TENTE À TOUTE FORCE DE DONNER DU SENS À DES TERRITOIRES QUI EN ONT DE MOINS EN MOINS



autant consacrées à l'économie qu'à la culture, au tourisme, à la vie quotidienne et à bien d'autres secteurs, c'est répondre à une vision du monde « élargie » qui correspond à ce que nous vivons réellement. Donc se donner les meilleures chances de réussir la concordance « territoire vécu/territoire représenté » et créer les meilleures conditions d'une considération et d'un attachement réels au territoire... □

# Les agences de développement :

## des services marketing pour les territoires ?

Fabrice HATEM, conseiller économique à la CNUCED, analyse en quoi les agences de développement sont et ne sont pas des services marketing pour les territoires : elles sont à la fois plus et moins.



### LES AGENCES DE DÉVELOPPEMENT PEUVENT JOUER LE RÔLE DE SERVICES MARKETING POUR LES TERRITOIRES...

L'implicite de cette affirmation, c'est qu'avec la mobilité géographique croissante des facteurs de production, les territoires rentrent en concurrence pour attirer les projets d'investissement des multinationales. Le paradigme du marché (une offre, une demande, une concurrence, etc.) s'appliquerait donc dans ce cas de figure, conduisant les territoires à se doter d'outils d'action comparables à ceux des entreprises : analyse du marché, campagnes de promotion auprès des investisseurs potentiels, détection des projets, négociation, appui à l'implantation, suivi de l'investisseur, conseil aux autorités locales sur les politiques à mettre en œuvre pour accroître l'attractivité du territoire.

Ces différentes fonctions sont effectivement comparables à celles d'un service marketing d'entreprise, défini ici au sens large : marketing stricto sensu (analyse du marché, définition des produits et des stratégies de prospection, promotion), plus action commerciale (prospection, détection de projets, négociation, service après-vente). Comme développement endogène et exogène vont de pair, il est logique de les confier aux structures de développement territorial déjà existantes. C.Q.F.D.

L'Irlande constitue un bon exemple de cette démarche. Sa politique d'attraction, pilotée par l'Irish Development Agency, vise depuis plus de cinquante ans à tirer le meilleur parti des tendances du « marché » de l'investissement international pour en faire un outil au service du développement du pays. Analyses de marché, définition d'une stratégie, programmes de promotion ciblés, outils de négociation et d'appui à l'investisseur, tout y est. Le concept marketing sur lequel s'appuie aujourd'hui cette action est celui de « Platform Ireland » : le pays est présenté comme un lieu particulièrement favorable à l'innovation (« *Knowledge is our nature* »). Les efforts de prospection sont focalisés sur les segments de marché que les analyses marketing ont permis d'identifier comme les plus prometteurs : services intensifs en emploi, nouvelles formes d'investissement international comme l'outsourcing de R & D, activités à fort contenu en innovation, pays émergents, etc.

De nombreux autres pays ou régions développés ont également mis en place des stratégies marketing comparables, souvent articulées autour du thème de l'innovation. On peut citer à titre d'exemple les campagnes de promotion reposant sur les slogans suivants : « *Land of Ideas* » (Allemagne) ; « *New ways of thinking* » (Suède) ; « *Creative Denmark* » (Danemark) ; « *Technology for life* » (Espagne) ; « *Technology from the heart* » (Portugal) ; « *The skills hub of central Europe* » (République tchèque) ; « *Look at innovation, look at Catalonia* » (Catalogne) ; « *The pursuit of technological excellence* » (Wallonie) ; « *Enjoy high performance in the high-tech business* » (Basse-Autriche). Et il y en a beaucoup d'autres...

### OU PAS ?

L'analyse précédente présente cependant plusieurs faiblesses majeures :

#### • Des transpositions hasardeuses

Il existe entre les entreprises et territoires – est-il même nécessaire de rappeler ces évidences ? – des différences fondamentales de nature. Contrairement à une entreprise, un territoire ne produit et ne vend rien par lui-même : c'est seulement un cadre géographique où se déroulent des activités humaines très diverses. Il ne possède ni bilan comptable, ni unité de décision, ni identité juridique – autre que celle des institutions politiques qui exercent sur lui leur autorité. Dans ces conditions, la transposition brutale aux territoires de représentations et donc d'outils d'action empruntés au monde de l'entreprise ne constitue-t-elle pas une fausse bonne idée, en tout cas une démarche sans fondements scientifiques sérieux ? Ou encore un artefact de communication permettant aux autorités politiques locales de donner une forme séduisante à leurs projets de développement ?

#### • Des mécanismes mal décrits

Le concept du « projet mobile », venant s'implanter tel quel dans le territoire « gagnant », est nécessaire à la cohérence de notre modèle conceptuel du « marketing territorial ». Or, cette représentation ne correspond peut-être pas aux cas les plus fréquents d'investissement. De nombreux

projets – par exemple ceux visant à implanter une filiale commerciale ou un site minier – ne donnent lieu à aucune concurrence entre territoires. Il n'y a dans ces cas pas de concurrence, donc pas nécessité d'une action marketing. Alors, pourquoi se battre pour des résultats du second ordre, si la localisation de l'essentiel des projets est déjà d'emblée décidée par l'entreprise, indépendamment de toute activité promotionnelle des territoires ?

◦ Des réalités occultées

Sur un territoire donné, beaucoup d'activités nouvelles naissent de l'arrivée des porteurs de projets eux-mêmes. D'autres résultent d'une rencontre entre acteurs extérieurs et locaux. Cette dimension humaine, ces dynamiques de codéveloppement partenarial, notre modèle initial, quelque peu mécaniste, du « marché concurrentiel de l'investissement international », n'en rend pas convenablement compte.

Mais alors, s'il n'a y a pas de produit à vendre, pas d'unité de décision économique, pas de concurrence avec d'autres offreurs, bref si un territoire n'est pas (c'est l'évidence) une entreprise mais un espace géographique où vivent des hommes et des femmes avec leurs projets de natures très diverses... Alors ce n'est pas d'un service marketing au sens traditionnel du terme dont il a besoin, mais d'une structure d'appui permettant aux acteurs locaux (existants et potentiels) de tirer parti des opportunités liées à l'internationalisation. Et cela, c'est à la fois plus et moins qu'un service marketing d'entreprise.

### OU DAVANTAGE ?

De ce que les agences, compte tenu des considérations précédentes, puissent être amenées à s'impliquer dans des actions ou des programmes à caractère international qui n'ont pas leur équivalent dans les services marketing classiques d'entreprise, je citerai trois exemples :

◦ L'accueil des talents, des compétences et des porteurs de projets de développement venus de l'extérieur

La plupart des pays développés ont lancé des initiatives en ce domaine, souvent en liaison avec leur politique générale d'immigration. Par exemple, au Royaume-Uni, le « *Global entrepreneurship program* », lancé en 2003, vise à inciter les entrepreneurs au stade initial de leur projet à globaliser d'emblée leurs affaires à partir d'un « hub » situé dans le pays. En France, le « programme gouvernemental pour l'attractivité », lancé en 2003, comporte de nombreuses dispositions visant à faciliter la venue en France des cadres dirigeants, des étudiants de bon niveau et des chercheurs à fort potentiel. Au niveau régional, le programme « Home Sweet Home » de Provence Promotion vise à faciliter le retour en France d'expatriés porteurs de projets.

◦ L'encouragement aux partenariats

Il existe de nombreux exemples de programmes et d'initiatives visant à faciliter les rapprochements entre acteurs locaux et extérieurs au territoire pour le lance-



## UN TERRITOIRE NE PRODUIT ET NE VEND RIEN PAR LUI-MÊME



ment de projets partenariaux. C'est le cas, au Royaume-Uni, du « *Global Partnership Program* » de UKTI, qui a pour but de mettre en contact des entreprises étrangères avec des partenaires britanniques susceptibles de les aider à développer de nouvelles technologies ; en Irlande, du programme « *Team Ireland* » visant à appuyer la collaboration de partenaires publics et privés, locaux et extérieurs, pour le lancement de projets à fort contenu en innovation. De manière plus ponctuelle, certaines agences cherchent à prospecter les entreprises étrangères pour l'outsourcing de leur R & D vers les universités locales, comme par exemple au Pays de Galles.

◦ Les projets d'aménagement et de développement local

Les agences de développement prennent part, presque par définition, à des projets d'infrastructures, de zones d'entreprise, de clusters, de formation, qui peuvent ensuite jouer un rôle majeur dans l'attraction de projets

HOME SWEET HOME INVESTMENT

BACK TO CREATE YOUR BUSINESS IN PROVENCE

www.investinprovence.com

Le programme « Home Sweet Home » de Provence Promotion

exogènes. Par exemple, en Ile-de-France, l'ARD appuie le développement de clusters locaux (santé, biotechs, jeux vidéo, etc.) par la mise en place de structures dédiées.

Sauf à tordre les mots et les concepts, ces activités sont d'une nature fondamentalement différente de celles d'un service marketing ou commercial d'entreprise. Et pourtant, elles contribuent toutes – directement ou indirectement – à accroître l'attractivité du territoire.

#### OU MOINS ?

Mais jusqu'où est-il souhaitable d'étendre autant le domaine d'action des agences de développement ? Quid des contraintes budgétaires ? Comment éviter les redondances ? Est-on bien sûr de l'efficacité de ces politiques ? Ces questions m'amènent, en conclusion, à quelques remarques de bon sens :

- L'action internationale coûte très cher

Il faut ouvrir des bureaux, lancer des missions de prospection, financer des études de marché, se battre durement contre les territoires concurrents pour l'attraction de projets finalement pas si nombreux et pas si mobiles... Le soutien aux seuls projets de développement endogène n'est-il pas de ce fait susceptible de présenter un meilleur rapport coût-efficacité ?

- Sur chaque espace géographique de notre pays s'exerce l'action de plusieurs agences de développement ou de promotion de différents niveaux

Si chacune d'entre elles développe sa propre activité de marketing territorial, les risques de redondance, et donc de gaspillage des fonds publics, ne sont que trop évidents. Avant de lancer de nouveaux programmes d'action, n'est-il pas d'abord nécessaire de répondre à la question « qui fait quoi ? » et, surtout, « qui ne fait pas quoi ? ».

Il faut rester lucide, enfin, sur la capacité des agences à intervenir concrètement sur les projets de nature partenariale, où par définition les participants potentiels se choisissent *intuitu personae*. Ils ne souhaitent donc pas nécessairement multiplier le nombre d'intermédiaires ou donner trop de publicité à leur projet. Dans de nombreux cas, seule la subvention éventuelle peut susciter leur intérêt, dans une démarche fléchée par l'effet d'aubaine. Au-delà des discours d'intention, est-on donc vraiment sûr que l'action des agences dans le domaine du partenariat et des rapprochements ne risque pas d'aboutir à des déceptions ?

Il faut donc rester à la fois pragmatique, lucide et modeste ; pour éviter un gaspillage de fonds publics fondé sur des espoirs excessifs et la transposition imprudente – quoique pas entièrement infondée – de concepts venus du monde de l'entreprise au domaine de l'action publique. ☐

# « Made in Dunkerque » :

## un label de territoire

15

En 2008, Dunkerque Promotion lançait une campagne de promotion économique territoriale sous le label « Made in Dunkerque » et avec le slogan « Dunkerque va vous surprendre ! ». Fabienne MANCEAU, chargée de communication de Dunkerque Promotion, nous explique l'origine du label et ses objectifs.

WWW.DUNKERQUEPROMOTION.ORG

À cette époque, Dunkerque Promotion constate régulièrement que les investisseurs ne connaissant pas Dunkerque ont une image décalée du territoire et qu'ils sont très souvent surpris du dynamisme local et des nombreux atouts qui y sont présents (activités économiques, forte culture d'entreprise de la population, aménagements et infrastructures de qualité...). Les chefs d'entreprise installés dans le Dunkerquois font d'ailleurs souvent une description élogieuse du savoir-faire présent sur le territoire.

Le premier objectif de cette campagne était donc clairement d'inciter les décideurs économiques à venir s'implanter à Dunkerque et dans sa région.

### POURQUOI UN LABEL ?

« Made in Dunkerque », marque déposée à l'INPI, représente un « label de qualité », qui confère au territoire une image positive et est compréhensible à l'international.

Par le leitmotiv « Dunkerque va vous surprendre ! » (*Dunkerque will surprise you!*), Dunkerque Promotion souhaite communiquer l'étonnement, le dynamisme, l'esprit business du territoire et déclencher l'envie de contact.

Le but est également d'installer, dans la durée, un « territoire de communication », afin de marquer les esprits et de déclencher ainsi la prise de contacts avec l'agence de développement.

### UNE CAMPAGNE EN TROIS PHASES

Dès le début étaient prévues trois phases. La première devait marquer les esprits à l'aide de photos illustrant des secteurs d'activité majeurs du Dunkerquois. Ainsi, les premiers visuels publicitaires montrent des produits de grande consommation fabriqués à Dunkerque (boîte de boisson faisant référence à Coca-Cola, portière d'automobile faisant référence à ArcelorMittal, qui fournit de l'acier pour ce secteur d'activité).

Dans la continuité de la première campagne, en 2008, a été lancée une enquête d'opinion (un post-test). Il s'agissait de mesurer l'impact de la campagne sur la perception et l'image qu'ont les chefs d'entreprise de Dunkerque, afin d'évaluer si cette image avait évolué avec la nouvelle communication. L'échantillon portait principalement sur les entreprises de 100 salariés et plus des régions parisienne et Rhône-Alpes. Ses résultats ont permis de poursuivre la campagne de promotion et de la faire évoluer.

En 2009, l'agence, soutenue par ses partenaires, relance la campagne, mais en s'appuyant sur des témoignages de chefs d'entreprise implantés sur le Dunkerquois. Ils sont, en effet, les meilleurs ambassadeurs à pouvoir argumenter sur les avantages dont ils bénéficient dans leur quotidien d'entrepreneurs (le port, le canal à grand gabarit, les accès autoroutiers, les coûts logistiques, le bassin d'emploi...).

L'an dernier, la campagne 2010 « Made in Dunkerque » a mis l'accent sur le savoir-faire et les compétences humaines présentes sur le territoire. C'est au travers de trois nouveaux visuels publicitaires que l'énergie des Hommes était mise en valeur, évoquant le niveau de technicité des employés, la culture d'entreprise et les valeurs humaines du territoire dunkerquois.

### UN CHOIX ORIGINAL DE MÉDIAS

Les supports choisis par Dunkerque Promotion sont différents de ceux choisis habituellement : des revues telles que *TGV magazine* et *Air France magazine* que les décideurs lisent en général de façon plus reposée, la radio nationale ou étrangère car, là encore, ces investisseurs potentiels sont dans leur voiture, « obligés » d'entendre le message que souhaite leur faire passer Dunkerque.

### IMPLIQUER LES INDUSTRIES DU TERRITOIRE

Parce que les entreprises constituent les meilleures porte-paroles du savoir-faire et du dynamisme local, il a été très rapidement décidé d'inciter les entrepreneurs du Dunkerquois à utiliser et porter le label « Made in Dunkerque » sur leurs produits. Ils sont déjà près de 70 à porter haut les couleurs de leur territoire. Une charte et un guide d'utilisation ont d'ailleurs été créés pour éviter toute mauvaise utilisation. ■



Exemple d'utilisation du label « Made in Dunkerque »

# Marque Bretagne :

## le choix de l'ouverture

**BRETAGNE** 

La Bretagne est la première région à avoir lancé sa marque, début 2011. Inter Régions est allé interroger Anne MIRIEL, directrice de l'attractivité et de la communication de Bretagne Développement Innovation, sur l'origine et les ambitions de ce projet.

### INTER RÉGIONS : QUELLE EST LA RÉFLEXION À L'ORIGINE DU PROJET DE MARQUE BRETAGNE? QUEL RÔLE L'ARD A-T-ELLE JOUÉ ?

**Anne Miriel :** Le projet de marque Bretagne est issu d'une longue réflexion. Le conseil régional menait depuis plusieurs années des opérations de promotion du territoire, comme par exemple la Breizh Touch qui a eu lieu en 2007 ; peu à peu s'est structurée l'idée d'une évolution de l'image de la Bretagne. À la même période ont été adoptés une stratégie régionale de développement économique et le schéma régional de développement du tourisme ; dans ces deux documents apparaissaient des problématiques communes liées à l'attractivité du territoire.

Jusqu'à ce moment-là, le comité régional du tourisme avait sa propre stratégie de promotion du territoire. L'agence de développement avait de son côté des missions de promotion économique mais peu de moyens pour les mener, tandis que la direction de la communication du conseil régional menait également des opérations de promotion du territoire.

Le président du conseil régional, Jean-Yves Le Drian, a donc chargé ces trois acteurs de conduire ensemble une stratégie commune et globale d'attractivité du territoire. La démarche de marketing territorial a fait l'objet d'un copilotage très resserré. Il s'agit d'une initiative inédite au niveau régional, car elle recouvre l'ensemble des champs d'attractivité du territoire.

### COMMENT SE SONT DÉROULÉS LE PROCESSUS DE DIAGNOSTIC TERRITORIAL ET L'ÉLABORATION DE LA MARQUE ?

Nous avons fait appel à l'agence CoManaging, spécialisée dans le marketing territorial, mais qui était jusqu'ici principalement intervenue sur le marketing touristique. Nous l'avons missionnée pour intervenir sur la globalité des champs : culturel, touristique, économique... Sa méthodologie consiste à commencer par établir un portrait de territoire, c'est-à-dire à étudier le territoire comme une personne, dans ses dimensions physiques et psychologiques. Le

travail de cette agence a abouti à une somme de données visuelles et écrites sur la Bretagne de plus de 900 pages. Cette photographie « au peigne fin » du territoire a permis de mieux cerner les représentations de la Bretagne et donc de mieux diriger la stratégie marketing.

Il n'y a eu aucune contestation du diagnostic établi par CoManaging, qui a croisé les regards d'experts, d'universitaires, de scientifiques, d'écrivains, de géographes, d'urbanistes, d'habitants...

Par ailleurs, des études sur les forces et faiblesses de l'image de la Bretagne sont venues nourrir ce portrait. Elles ont montré qu'il existe un décalage important entre l'image de la Bretagne telle qu'elle est perçue aujourd'hui et la réalité de l'offre du territoire. C'est ce décalage que la stratégie de marque vise à réduire, voire combler.

### SELON QUELS PRINCIPES CETTE MARQUE FONCTIONNE-T-ELLE ?

Il s'agit d'un code de marque ouvert, souple, conçu comme une boîte à outils dans laquelle chacun peut venir piocher, dont chacun peut s'inspirer. Son positionnement est le suivant : « la Bretagne, le pays qui crée du lien, transforme et donne la force ». Il s'articule autour d'une gamme de couleurs, d'un vocabulaire de marque, d'un logo, ainsi que de sept signes d'expression. Seule l'utilisation du logotype est soumise à autorisation, à travers une candidature qui doit être déposée à l'agence économique.

### POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS SUR LES CONDITIONS D'UTILISATION DU LOGO ? AVEZ-VOUS REÇU BEAUCOUP DE CANDIDATURES ?

Tous les mois se réunit un comité de marque composé de

21 personnes exclusivement issues de la société civile et représentant l'ensemble des acteurs qui peuvent candidater pour devenir partenaires de la marque. Ce comité est indépendant du conseil régional et de l'agence de développement économique. Il statue sur les dossiers instruits par Bretagne Développement Innovation ou l'agence régionale du tourisme. L'idée est que la marque porte l'excellence et l'ambition de la Bretagne : il faut donc être en phase avec les objectifs du code de marque pour devenir partenaire. La sélection repose sur quatre critères :

- la structure candidate doit attester d'un lien étroit avec la Bretagne, ce qui n'implique pas nécessairement que son activité soit basée sur le territoire ;
- par son activité, elle doit contribuer au rayonnement et à l'attractivité du territoire, soit parce qu'elle exporte, soit parce qu'elle a une activité qui la met en contact avec le public externe ;
- elle doit être en phase avec les valeurs de la marque : sens du collectif, ouverture, imagination, engagement. Les candidats doivent ainsi expliquer dans leur dossier en quoi ils ont mis en place des actions qui vont dans le sens de ces valeurs ;

- la communication de l'entreprise doit être en phase avec les objectifs de diversification et d'enrichissement de l'image de la Bretagne que porte la marque.

Pour l'instant, sur 117 candidatures, 55 ont été jugées recevables. Certains acteurs n'ont pas été retenus car ils ont un travail à effectuer sur leur image, et l'agence de développement les accompagne dans ce travail sur leur communication. □



Affiche du festival des Vieilles charries 2011, qui reprend le code de marque Bretagne

A7

# La marque Alsace

## vue des agences de développement

L'initiative bretonne semble faire des émules : l'Alsace entame à son tour une démarche de création de marque partagée. Interview croisée de Vincent FROEHLICHER et Jean SIMON, respectivement directeurs des agences de développement du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

**INTER RÉGIONS : L'ALSACE A DÉJÀ UNE FORTE IDENTITÉ RÉGIONALE, POURQUOI ENTAMER UNE DÉMARCHÉ DE CRÉATION DE MARQUE ?**



**Vincent Froehlicher :** Nous sommes une petite région et, pour exister dans le vaste monde et maximiser nos chances d'être vus et entendus, avec le bon message, nous devons communiquer de façon pointue, professionnelle, et unitaire. Plus loin que le terme « marque », c'est

l'adjectif « partagée » qui est primordial.

**À QUEL PUBLIC LA MARQUE ALSACE S'ADRESSERA-T-ELLE ?**

**Jean Simon :** Aux publics les plus larges, à la fois à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Alsace. En interne, la marque Alsace contribuera à consolider et à partager les valeurs constitutives de cette marque. La diffusion à l'extérieur permettra de valoriser les valeurs de l'Alsace.

**POUVEZ-VOUS NOUS DÉCRIRE LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS ENGAGÉ ?**

**V. F. :** C'est une démarche de fond. Quatre sociétés sont impliquées : TMO, société d'étude et de sondage, qui a une expertise remarquable sur les territoires ; Communiquez et Hisbergue pour la création, l'une est une agence de communication et l'autre est un studio de création plus orienté vers l'identité et le design. Ces deux structures ont été sélectionnées parce que, en Europe de l'Ouest, ce sont les seules qui ont déjà réalisé plu-

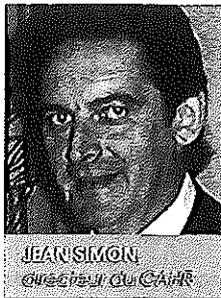
sieurs « codes de marque partagée » pour des territoires (et non pas un logo et/ou une charte graphique). Enfin, l'équipe opérationnelle autour de CoManaging est composée de douze personnes directement impliquées dans l'étude et présentes à Paris, en région centre, à Lyon et en Alsace avec deux free-lances rattachés à CoManaging.

La mission telle qu'elle était définie dans le cahier des charges comporte trois volets : un volet définition d'une stratégie d'attractivité, un volet conception d'un code de marque partagée et un volet accompagnement en communication.

La méthodologie est collaborative. Ainsi, lors de la phase d'étude de l'identité régionale, l'équipe projet va toucher ou mobiliser activement des milliers de personnes : Alsaciens, visiteurs, « experts et érudits », leaders étrangers, à travers des interviews, réunions de travail, focus groupes, sur le net (blog, Facebook, Twitter...), etc.

Plus d'une année de travail !

**QUEL EST LE RÔLE DES AGENCES DE DÉVELOPPEMENT ALSACIENNES DANS CE PROJET DE CRÉATION D'UNE MARQUE ALSACE ?**



**J. S. :** Les agences de développement ont été associées dès le départ aux travaux préparatoires à la création d'une marque Alsace. Très concrètement, le rôle des agences a été d'apporter l'éclairage le plus complet possible sur les questions historiques, économiques, sociales et culturelles des territoires sur lesquels elles

interviennent, l'objectif étant de faire émerger tous les éléments constitutifs du patrimoine de ce territoire.

Les agences sont associées au rendu intermédiaire dans le but d'amender ou de valider la production du cabinet d'étude. Demain, quand la marque sera arrêtée, les agences contribueront à sa diffusion, tant dans les activités de promotion territoriale que dans celles visant à attirer de nouveaux projets.

**QUEL PEUT ÊTRE L'APPORT D'UNE MARQUE DE TERRITOIRE EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?**

**V. F. :** Une communication refondée et partagée permettra aux acteurs économiques alsaciens, qui sont autant d'ambassadeurs de la région, d'être mieux armés pour faire rayonner l'Alsace, depuis longtemps trop timide alors qu'elle a des atouts énormes. Les retombées attendues sont multiples : implantation d'activités nouvelles, affaires favorisées pour nos entreprises, facilité de recrutement pour nos entreprises et nos établissements d'enseignement supérieur, attraction de grands événements, salons, congrès... Ce sera bien de proposer de nouveaux repères, dans une région qui doute trop souvent d'elle-même. Or, la réussite, regardez dans le sport, c'est beaucoup lié au mental...

**NE PENSEZ-VOUS PAS QU'IL Y A UN EFFET DE MODE DANS LA MULTIPLICATION DES MARQUES DE TERRITOIRE ?**

**J.S. :** Contrairement aux apparences, la multiplication des marques de territoire ne procède pas d'un effet de mode. Elle est l'expression de la compétition acharnée à laquelle se livrent les territoires, souvent à une échelle internationale, pour attirer de nouveaux projets et toutes les opportunités de développement qui leur seront favorables. ■

# Changer d'image de marque :

## la campagne « Je veux Metz »

Metz Métropole développement, agence créée en octobre 2008, a lancé à l'hiver 2010 une campagne intitulée « Je veux Metz » qui rompait avec l'image traditionnelle de cette ville. Inter Régions a interrogé sa directrice générale, Valérie SCHWARZ, sur les objectifs de cette campagne et la stratégie de marketing territorial de la ville.

**INTER RÉGIONS : POURQUOI UNE CAMPAGNE DE PROMOTION DE LA VILLE DE METZ ? QUEL ÉTAIT LE PUBLIC VISÉ ?**

**Valérie Schwarz :** L'image de Metz que nous renvoyaient nos interlocuteurs non messins était soit inexistante, soit mauvaise, reliée à des fumées d'usine ou des casernes militaires. Or, tous ceux qui connaissent la ville de Metz savent bien que la réalité est tout autre. Il nous fallait donc faire passer un message fort, qui suscite l'intérêt et interpelle un public de décideurs économiques. C'est réellement une stratégie de rupture d'image que nous avons choisi de mener. Mais une stratégie fondée sur une réalité. Bien entendu, l'ouverture du centre Pompidou-Metz en a été l'effet déclencheur, et nous a aidés à associer à Metz une image de modernité et d'audace qui colle parfaitement avec la dynamique mise en place localement.

**« JE VEUX METZ » A-T-ELLE EU DES RETOMBÉES MESURABLES EN TERMES D'ATTRACTIVITÉ ÉCONOMIQUE POUR LA VILLE ?**

Les effets mesurés aujourd'hui résultent de plusieurs facteurs combinés : l'ouverture du centre Pompidou-Metz en mai 2010, les campagnes de communication et de promotion « je m'installe à Metz » et « jeveuxmetz », mais également une nouvelle dynamique économique portée par nos grands projets d'aménagement : quartier de l'Amphithéâtre, extension du technopole, pôle innovation-santé de Mercy, plateformes technologiques dans les domaines des matériaux et de la santé, etc. Il est donc difficile dans ce contexte d'isoler



**VALÉRIE SCHWARZ**  
directrice générale  
Metz Métropole  
Développement

l'effet d'une seule campagne. Mais oui, nous mesurons chaque jour à l'agence de développement économique les effets de cette dynamique : projets d'implantation de nouvelles enseignes commerciales innovantes ou haut de gamme, intérêt marqué des acteurs de l'immobilier nationaux et internationaux, implantations de groupes internationaux dans nos filières innovantes, etc. Aujourd'hui, la ville de Metz et son agglomération intéressent des acteurs économiques qui ne seraient pas venus nous voir il y a encore un an.

**PEUT-ON PARLER D'UN EFFET « POMPIDOU » ET D'UN EFFET « TGV » SUR L'IMAGE DE MARQUE DE METZ ?**

Le TGV n'a fait que nous placer au rang des métropoles et grandes agglomérations déjà équipées. C'est un équipement nécessaire mais pas suffisant, car non discriminant. Le centre Pompidou-Metz et son incroyable succès (première destination culturelle française hors Paris pour sa première année d'ouverture) nous distinguent en revanche des autres destinations économiques et touristiques. Son rôle est donc déterminant dans le changement d'image de la ville.

**LA CAMPAGNE « JE VEUX METZ » S'INSCRIT-ELLE DANS UNE STRATÉGIE MARKETING PLUS GLOBALE D'ATTRACTION DE NOUVELLES POPULATIONS ?**

Dans le cadre des restructurations militaires annoncées en 2008, l'agglomération messine va perdre plus de 5 000 militaires, ce qui correspond à environ 14 000 habitants. La

question de l'attractivité de la ville centre est donc cruciale pour maintenir notre population et assurer notre développement. Il nous faut effectivement attirer de nouvelles populations, et notamment des jeunes et des populations dites « CSP + » pour alimenter nos entreprises tertiaires supérieures. Et ce sont justement les plus sensibles à l'image d'une ville et à sa qualité de vie...

**LA CRÉATION D'UNE MARQUE METZ EST-ELLE À L'ORDRE DU JOUR ?**

Nous ne pouvons pas créer une marque à partir d'un nom de ville. En revanche, « jeveuxmetz » a été déposé et sera exploité comme tel dans les campagnes à venir. ☐



19

# ONLYLYON,

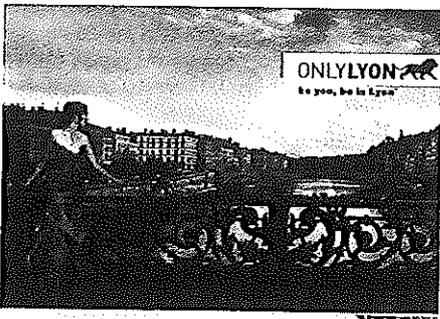
## retour sur une marque pionnière

Première marque territoriale française d'envergure, ONLYLYON est devenue une référence incontournable pour les acteurs du marketing territorial. Sophie LOUET, responsable du projet ONLYLYON à l'Aderly, revient sur ses quatre années d'existence.

Issue de la plateforme de gouvernance « Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise », rassemblant six acteurs économiques majeurs du territoire, la marque ONLYLYON, lancée début 2007, réunit les principaux acteurs économiques et institutionnels de la métropole, soucieux de renforcer l'attractivité de Lyon à l'échelle nationale et internationale.

### POURQUOI UNE MARQUE ?

Au niveau national, l'idée était de sortir du « complexe » de deuxième ville de France et d'exister en dehors de la référence à Paris, inévitable dans un pays fortement centralisé. Au niveau international, il s'agit de promouvoir Lyon comme l'une des quinze villes européennes en mouvement, une métropole internationale puissante, au même titre que Barcelone, Francfort ou Milan, afin d'attirer des investisseurs, des entreprises, des cadres, des étudiants ou des touristes.



Lyon fait, en France, figure de pionnière dans cette démarche dite de « marketing territorial ». Elle est en outre la première ville européenne à avoir créé sa signature sur un tel modèle de gouvernance avec autant d'acteurs fédérés.

Si la stratégie de marque n'est pas indispensable à la promotion du territoire, elle est un outil puissant qui ouvre des perspectives nouvelles. L'impact d'une marque unique et partagée promouvant un territoire plutôt qu'une structure, l'écriture du message, le ciblage et la constitution de plans d'actions sont autant de méthodes issues de l'entreprise qui renforcent la mobilisation des acteurs et l'efficacité de la stratégie.

Pour ONLYLYON, cette stratégie doit permettre de poursuivre trois objectifs principaux :

- augmenter la notoriété de Lyon ;
- mieux valoriser les réussites et accélérer les projets ;
- créer de la richesse en apportant de l'activité.

### LA MOBILISATION DES AMBASSADEURS ET DES PARTENAIRES

Afin d'y parvenir, un plan d'actions innovant a été mis en place. Il allie vecteurs de communication usuels (campagnes, web, médias...) et initiatives originales, avec notamment la mobilisation des acteurs économiques et culturels du territoire via l'animation d'un réseau « d'ambassadeurs ONLYLYON ».

Avec les partenaires, qui se font le relais de la marque sur leurs opérations et communications, l'impact de la marque ONLYLYON s'est donc rapidement et considérablement accru, au point que le grand public cherche à s'approprier cette marque, porteuse d'une dynamique nouvelle de la ville. Certains partenaires ont même choisi de s'afficher exclusivement sous la marque ONLYLYON, comme par exemple l'Aderly ou ONLYLYON Tourisme et Congrès.

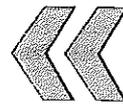
### UN BILAN POSITIF ET DE NOUVELLES PERSPECTIVES

Quatre ans après sa création, comment évaluer le succès d'ONLYLYON ? Après deux campagnes d'envergure dans des aéroports européens, avec un réseau fort de plus de 6 000 ambassadeurs, une visibilité accrue sur Internet, notamment dans les réseaux sociaux, des relations presse influentes qui génèrent toujours plus de retombées à l'international, ONLYLYON poursuit son développement tout en cherchant à se différencier et à rester à l'avant-garde des stratégies de marketing territorial au service des ambitions du territoire. Ainsi, aujourd'hui, ONLYLYON entend affiner ses cibles, ses messages, et recentre sa stratégie autour d'objectifs toujours plus précis. Au-delà de la notoriété et de la promotion, il s'agit de faire de Lyon une ville référente, voire influente, sur la scène in-

ternationale. Et de muscler le discours délivré pour séduire investisseurs mais aussi talents, chercheurs...

Car l'innovation, le dynamisme économique et culturel, et la qualité de vie sont autant d'atouts que les acteurs de la métropole entendent bien valoriser. À travers ONLYLYON, c'est donc l'image d'une métropole aux compétences uniques qui est ainsi promue dans le monde entier, mais aussi celle d'une métropole à taille humaine mariant compétitivité et humanisme, efficacité et qualité de vie.

Depuis les derniers mois, de nombreuses villes ont lancé leur marque, certaines s'appuyant aussi sur un réseau d'ambassadeurs.



## IL S'AGIT DE FAIRE DE LYON UNE VILLE RÉFÉRENTE SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE



Si la métropole lyonnaise tire son épingle du jeu et demeure compétitive, ce n'est évidemment pas le fruit du hasard mais d'un développement toujours concerté, cohérent et continu, et d'une capacité assez unique à concilier tradition et innovation.

Lyon a été pionnière en France dans le marketing territorial et entend bien le rester. Pour cela, les équipes d'ONLYLYON continuent d'innover dans leurs actions de communication, pour donner à Lyon l'image d'une ville équilibrée, économiquement forte et capable de concurrencer les grandes places européennes. ■

# Marques de territoire :

## le point de vue de l'AFII

David APPIA, ambassadeur, président de l'AFII, nous explique comment les marques de territoire s'inscrivent dans la stratégie de promotion de la France auprès des investisseurs internationaux.



DAVID APPIA  
AMBASSADEUR  
PRÉSIDENT DE L'AFII

### INTER RÉGIONS : PEUT-ON PARLER D'UNE MARQUE « FRANCE » ? QUELLES EN SERAIENT LES CARACTÉRISTIQUES ?

**David Appia :** De nombreux rapports et initiatives ont tenté d'éclairer ces questions dans la période récente. L'ouvrage récent intitulé *La marque France* (Presses des Mines) analyse les composantes de la marque France ; le rapport du député Yves Jégo avance des propositions pour mieux identifier l'origine des produits proposés aux consommateurs. Le lancement d'un Observatoire de la marque France par la société W & Cie et l'institut ViaVoice en 2010, et l'ouverture du site « laFranceestunechance.fr » illustrent l'actualité de cette interrogation.

Les marques s'incarnent souvent dans des logos. En 2008 étaient lancés celui d'une tour Eiffel ceinte d'une écharpe tricolore pour l'exportation, puis celui d'une Marianne au foulard tricolore pour le tourisme. Plus récemment, le logo de la campagne « *So French, so good* » offre un nouveau visuel tricolore pour la gastronomie française. L'association Pro France devait dévoiler en mai le nom et l'identité visuelle d'une marque France.

Une marque, ou des marques France ? L'attractivité de notre pays repose sur la diversité incomparable de ses atouts et de ses territoires. Personne n'a encore trouvé l'image ou le slogan qui les résume et les contiendrait tous. Pour les investisseurs étrangers, la démographie, l'excellence de l'école mathématique française, la qualité de vie ou le crédit d'impôt recherche peuvent, parmi tant d'autres facteurs, faire pencher la balance en faveur du site France.

### L'ÉMERGENCE DE MARQUES DE TERRITOIRES REPRÉSENTE-T-ELLE UN ATOUT POUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE ?

Certainement. J'ai en mémoire le lancement récent de la marque « Bretagne ». Il en va de l'attractivité des territoires comme de celle des pays : il faut affirmer ses atouts, faire valoir son identité, se différencier dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les Länder allemands, les régions espagnoles ou italiennes, le Pays de Galles comme de nombreuses métropoles européennes sont mobilisés pour attirer l'investissement internationalement mobile. La compétition se joue entre États, mais aussi aux échelons régionaux et infrarégionaux.

Dans ce contexte, l'AFII a noué un dialogue avec ses partenaires régionaux pour valoriser cette diversité de

l'offre française, tout en favorisant la recherche de synergies. Il est important de veiller à la cohérence de la communication valorisant la France et ses territoires. L'affirmation des identités régionales et la valorisation de l'extraordinaire richesse des territoires français ne peuvent que renforcer l'attractivité française aux yeux des investisseurs, en multipliant les possibilités de localisation. N'oublions pas le message que la Chambre de commerce américaine diffusait auprès de ses membres, en 1959 : « Vous trouverez en France le site qui convient à votre projet ».

### COMMENT L'AFII PRÉSENTE-T-ELLE LES DIFFÉRENTS TERRITOIRES AUX INVESTISSEURS ÉTRANGERS, ET MET-ELLE EN VALEUR LEUR IDENTITÉ PROPRE ?

Nous avons, avec nos partenaires régionaux, élaboré l'année dernière un « Annuaire des Agences régionales de développement économique », actualisé l'information accessible, en anglais et dans cinq autres langues, sur les régions et sur les pôles de compétitivité français depuis le site internet de l'AFII. Chaque rencontre avec une entreprise étrangère – l'AFII en réalise plus de 7 000 chaque année – est l'occasion de promouvoir la diversité du site France et de ses territoires, à l'écoute du projet et des attentes de l'investisseur.

Mais nous allons au-delà de l'information. Un nombre croissant de contacts avec les entreprises étrangères ont lieu lors de missions de « co-prospection » : les représentants d'une région ou d'un territoire, accompagnés souvent par celui d'un pôle de compétitivité, rencontrent à l'étranger des investisseurs potentiels avec les équipes de l'AFII en poste dans le pays visité. Nous devrions conduire une soixantaine de ces missions conjointes cette année, alors que nous n'en réalisons qu'une quinzaine en 2009. Autant d'occasions de présenter les atouts de la France et de ses territoires.

Par ailleurs, nous avons mis en place, avec le soutien des agences régionales de développement, un dispositif d'accueil dans les régions françaises des chargés d'affaires de l'AFII en poste à l'étranger. Nous avons des agents de quatorze nationalités différentes dans l'agence. Nous leur offrons désormais, grâce à l'accueil que leur réservent nos partenaires régionaux, l'occasion d'une immersion dans les territoires français. Ils peuvent, ensuite, mettre à profit cette expérience pour illustrer la diversité de l'« offre France ». □

# Vers une « marque-pays » ?

## Le label « origine France garantie »

La problématique de la marque n'est pas l'apanage des territoires : la question se pose aussi au niveau national, comme en témoigne le lancement du label « Origine France garantie » le 19 mai 2011. Explications par Raphaëlle FRIJA.

### VALORISER LA MARQUE FRANCE : UN OBJECTIF DES POUVOIRS PUBLICS

En octobre 2009, le président de la République confiait à Yves Jégo une mission sur la « valorisation de la "marque France" ». Dans son rapport remis en mai 2010, ce dernier soulignait les carences du « made in France » ainsi que l'absence de concertation entre les acteurs concernés par cette problématique, et ce dans un contexte de développement des « marques-pays ».

Inventé par Simon Anholt il y a une dizaine d'années, le « nation branding » est une stratégie visant à construire la réputation internationale d'un pays et à la promouvoir. Il se différencie de la diplomatie d'influence en ce qu'il requiert une action conjointe des gouvernements, du monde des affaires et des organisations non gouvernementales. Des pays comme le Brésil, le Canada, l'Australie, la Chine, ou l'Inde se sont engagés dans des démarches de « marques-pays » ces dernières années.

Le rapport Jégo se concluait sur une dizaine de propositions, comprenant notamment une clarification de la législation européenne, la régulation du marché des labels, la mise en place d'une « carte d'identité » des produits et d'un « made in France » facultatif à trois étoiles, et la création d'une labellisation plus qualifiante, accordée sur la base du volontariat.

### LES ORIGINES DU LABEL « ORIGINE FRANCE GARANTIE »

Afin de mettre en œuvre la création du label volontaire préconisé dans son rapport, Yves Jégo a impulsé en juin 2010 la constitution d'une association appelée « Pro France ». Hébergée par l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), elle regroupe des entreprises et des fédérations professionnelles qui souhaitent s'impliquer dans une promotion active des productions françaises.

S'appuyant sur plusieurs sondages suggérant que les consommateurs sont préoccupés par la traçabilité et l'origine des produits, Pro France engage alors la démarche de

création du label « Origine France garantie », conçu comme une expérimentation volontaire à l'échelle nationale.

### UNE CERTIFICATION PAR UN ORGANISME INDÉPENDANT

Marque déposée à l'INPI, le label Origine France Garantie est attribué aux entreprises respectant deux critères cumulatifs :

- au moins 50 % de la valeur du produit ont été acquis sur le territoire ;
- le lieu où le produit a acquis ses caractéristiques essentielles est situé en France.

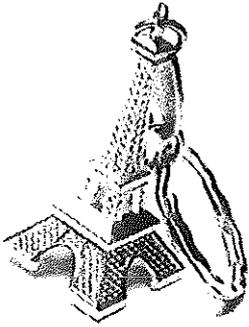
La demande de labellisation est examinée par Bureau Veritas Certification, organisme indépendant qui œuvre notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire (Label Rouge, certification Bio...), de l'aéronautique, ou encore du papier (PEFC...). À l'issue d'un audit documentaire, si elle remplit les conditions nécessaires, l'entreprise candidate se voit attribuer un droit d'usage de six mois de la marque France. Un audit de vérification sur site permet ensuite de vérifier les informations fournies et de confirmer le cas échéant la labellisation du produit pour trois ans.

### UN LABEL TRÈS GÉNÉRALISTE

La « marque France » a été volontairement conçue de façon transversale. Ainsi, les premières entreprises labellisées relèvent de secteurs aussi divers que l'agroalimentaire (Kronenbourg), l'optique (Atoll), l'électroménager (FagorBrandt), ou encore la puériculture (Génération Plume).

S'il est encore trop tôt pour juger du succès de cette initiative, on peut s'interroger sur les éventuels effets pervers que peut entraîner le choix d'un label généraliste. Par ailleurs, en l'absence actuelle de clarification des labellisations, et dans un contexte de multiplication des labels de qualité, « Origine France garantie » ne risque-t-il pas d'être inaudible ? ☐





# FriedlandPapers

Lettre de prospective n° 39 - Mars 2013

Par Jean-Gilles Cahn \*  
jgcahn@cci-paris-idf.fr

\* Jean-Gilles Cahn

Économiste à la CCI Paris Ile-de-France, travaille sur l'approche économique du capital immatériel, des industries créatives et du design

## QUE VAUT LA "MARQUE PARIS" ?

Paris Ville Lumière, Paris Capitale de la mode et du luxe, Paris capitale intellectuelle, l'image de Paris s'est construite au cours des siècles et a longtemps bénéficié d'une aura à nulle autre pareille. Même si ensuite d'autres capitales sont venues rivaliser avec Paris, on peut encore aujourd'hui considérer que cette image constitue un patrimoine immatériel de valeur mondiale. Certains pensent d'ailleurs qu'il s'agit là d'un actif, au sens économique, assimilable à une marque de notoriété universelle, comme Apple ou Coca-Cola. Mais comparaison vaut-elle raison ? Sinon, à défaut de pouvoir donner une valeur économique à la "marque Paris", comment mieux l'exploiter pour en faire un levier de croissance ?

C'est dans le contexte d'une concurrence exacerbée entre villes, que les professionnels du marketing ont, depuis une décennie, transposé la notion de marque commerciale dans le domaine du marketing des territoires. Toutefois cette démarche ne va pas de soi et pose de nombreuses questions : Qu'entend-on par marque territoriale ? Quelles en sont les conditions d'existence ? Une telle marque a-t-elle une valeur financière ? Cette valeur est-elle mesurable ?

À cet égard, qu'en est-il de Paris ? Ce nom constitue-t-il une marque ou est-il susceptible d'en constituer une ? Nous tenterons dans un premier temps d'apporter quelques éléments de réponse à cette interrogation. Puis, sachant que la marque commerciale est un actif d'entreprise qui peut être évalué financièrement, nous réfléchirons à ce que pourrait valoir la "marque Paris", pour terminer sur la question de savoir comment la faire prospérer.

### I - LE NOM DE PARIS CONSTITUE-T-IL UNE MARQUE ?

#### 1/ Marque commerciale et marque de territoire

La marque commerciale existe, sous une forme ou une autre, depuis des siècles et même à vrai dire... depuis l'Antiquité.

On serait donc enclin à penser que sa définition a eu tout le temps de se stabiliser. Il semble pourtant qu'il n'en soit rien. Comme l'exprime Jean-Noël Kapferer, spécialiste français de la question : "il existe autant de définitions de la marque qu'il y a d'experts. Chacun voyant le sujet à l'aune du secteur où il travaille, ou selon le prisme de la discipline qu'il représente" <sup>1</sup>.

Il existe bien une définition juridique de la marque <sup>2</sup>, mais on peut constater qu'elle ne fait pas référence dans les approches marketing. Faute de consensus, on se contentera donc de décrire ce qu'est une marque commerciale par les effets qu'on en attend.

Les principaux effets attendus sont de 2 sortes :

- pour les clients ou usagers, représenter une **garantie** (assurer que la "promesse marketing" sera respectée, éviter le risque d'un produit ou service de mauvaise qualité, dangereux...);
- pour l'entreprise ou l'organisme utilisateur, attendre de la marque qu'elle soit un outil de **différenciation** (qu'elle signifie une offre différente des autres) et **d'identité** (qu'elle permette à l'entreprise de se distinguer par la cohérence de cette offre différente). Cette différenciation doit évidemment être valorisante, on peut donc aussi parler d'outil de **promotion**.

1. Jean-Noël Kapferer "Quelle stratégie pour la marque France demain ?" dans la Revue française de gestion n° 218-219, 2011.

2. Le Code de la Propriété Intellectuelle définit la marque de fabrique, de commerce ou de service comme "un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale". Les constituants de ce signe peuvent être des dénominations (mots, lettres, chiffres), ainsi des signes sonores ou les signes figuratifs (dessins, logos, formes des produits et conditionnements, utilisation de couleurs).

Cette différenciation doit évidemment être valorisante, on peut donc aussi parler d'outil de **promotion**.

On peut encore - autre point de vue - essayer de cerner la notion de marque commerciale par les conditions nécessaires à sa constitution: en particulier, une **mobilisation interne de l'entreprise "derrière un projet commun exprimé sous forme de proposition de valeur, tangible ou intangible, faite aux marchés"**<sup>3</sup>. Dans cette optique, la marque ne peut être que le résultat d'une stratégie délibérée.

Dans ses différentes modalités l'approche relève, on le voit, du *management* et du *marketing*.

Contrairement à la longue histoire de la marque commerciale, celle de la **marque de territoire** ne remonte qu'au début des années 1990.

Pourquoi les marques de territoires apparaissent-elles alors ?

C'est d'abord parce qu'avec la mondialisation, s'est exacerbée la concurrence entre territoires et cela dans tous les domaines : tourisme, implantation d'investissements, attraction de talents professionnels, formation d'étudiants ou création de manifestations.

C'est aussi parce qu'avec la décentralisation les collectivités locales ont ressenti le besoin politique de valoriser leur territoire, alors même qu'elles bénéficiaient au même moment des moyens financiers adéquats et que des sociétés d'études allaient voir là l'occasion de s'ouvrir de nouveaux marchés.

Du fait d'une origine aussi pragmatique, on ne s'étonnera pas que la pertinence de la transposition directe de la marque dans le domaine territorial reste sujette à débat<sup>4</sup>.

## 2/ Le nom de Paris fonctionne-t-il comme une marque ?

Vu les difficultés de définition que nous venons de rappeler, nous chercherons à établir l'existence de cette supposée marque par ses manifestations explicites, autrement dit, nous essaierons de répondre à la question : Le nom de Paris fonctionne-t-il comme une marque ?

Quelles manifestations, quels effets différentiels observables une marque de territoire est-elle susceptible d'engendrer ? Ils sont de deux sortes :

- des effets sur les comportements des agents (consommation, déplacements, investissements) ;
- des effets sur les variables économiques (demande importante, prix élevés...).

Il s'agit d'effets qui n'auraient pas lieu ou seraient moindres si, toutes choses égales par ailleurs, il n'y avait pas de "marque Paris". Ce "toutes choses égales par ailleurs" signifie dans le cas de Paris : le même produit,

mais qui ne bénéficierait pas de la "marque Paris", soit qu'il n'ait pas de marque, soit qu'il en ait une à faible notoriété.

De fait la "marque Paris" suscite un réel engouement : plus de 10 000 marques ou noms de sites internet comportant le nom "Paris" ou évoquant explicitement Paris (monuments, quartiers, voies célèbres...) ont été déposés à l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) ! Pourquoi un tel engouement ? Quels effets de marque en espèrent donc les déposants ? On peut regrouper ces effets sous deux grandes rubriques.

### ➤ Utilisation du nom de Paris pour valoriser un produit ou un service

Bien que du fait de la mondialisation, la chaîne de fabrication des produits soit de plus en plus éclatée sur un grand nombre de sites dans le monde, de nombreux produits revendiquent une origine géographique particulière.

Ainsi il y a bien manifestation d'un effet de marque quand un produit, un service ou une entreprise se réclame de Paris, c'est-à-dire quand la localisation dans l'agglomération parisienne (réelle à un degré ou un autre) est mise en avant. Cette présence à Paris correspond à vrai dire le plus souvent à celle des services de conception et de commercialisation, dans la mesure où il ne subsiste dans notre capitale quasiment plus de fabrication. On voit que la réalité de la localisation est relative et que l'utilisation de la "marque Paris" est en grande partie une affaire de communication.

L'utilisation du nom "Paris" a pour but de valoriser le produit ou le service :

- en évoquant des savoir-faire spécifiques (made in Paris réel ou imaginaire)
- ou une ambiance locale particulière de luxe et/ou de romantisme.

L'effet de marque est plus ou moins important selon le type de produit. Si le produit ou service est perçu comme lié à l'image de Paris, l'effet joue à plein, ce qui favorise une croissance de la demande et justifie un prix plus élevé. Le phénomène est particulièrement visible dans les domaines de la mode, des parfums, des bijoux.

Mais l'effet de marque est encore plus manifeste quand est revendiquée la référence à Paris alors que la localisation, même au sens large, n'a aucune forme de réalité. La démarche s'apparente alors à la revendication hors sol d'une spécialité, d'un savoir-faire ou d'un état d'esprit perçu comme parisien, à l'image de ces boutiques de province qui jadis se réclamaient du "chic parisien".

3. Cf. Kapferer 2011.

4. Par exemple, dans la littérature académique : "City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick ?" Kavaratzis M. et Ashworth G.J. in *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* - vol 96 n° 5, 2005 ou dans une approche plus appliquée : "Paris et la France, la marque du territoire ou un marketing révélé ?" Margot-Ducloot J.-L. in *Revue française de gestion* n°218-219 année 2011.

### ► Le nom de Paris comme facteur d'attractivité

Une seconde raison de solliciter le nom de Paris est de vouloir bénéficier de l'effet d'attractivité, qu'il peut exercer dans plusieurs domaines.

La question se pose ici de savoir si l'on peut distinguer ce qui dans cette attractivité est dû aux qualités objectives du territoire parisien et ce qui peut être attribué en propre à la "marque Paris", autrement dit à la valorisation de ces qualités. En effet la communication, selon qu'elle est plus ou moins bien faite, peut plus ou moins valoriser les qualités objectives du territoire, or seules les qualités perçues peuvent déclencher des effets de marque.

#### Attraction des touristes

En matière de tourisme la "marque Paris" peut constituer un différentiel par rapport à d'autres destinations ayant un potentiel touristique (autres métropoles, grands sites naturels...)

La propension des touristes privés, français et surtout étrangers, à séjourner à Paris (de l'ordre de 27 millions par an) témoigne de l'attractivité exercée, qui est elle-même une composante de la "marque Paris". À cet égard le choix de l'emplacement du parc européen de Disney a été très significatif.

Pour ce qui est du tourisme d'affaires, Paris partage avec Milan la place de leader mondial pour l'accueil des visiteurs de salons internationaux, c'est dire le niveau de reconnaissance de l'offre dans ce domaine : facilité d'accès, qualité des équipements d'accueil des manifestations.

#### Attraction des talents

Paris représente un territoire à haut potentiel créatif, forte concentration intellectuelle et style de vie apprécié ce qui attire étudiants, cadres dirigeants, chercheurs, artistes. Et dans ce domaine comme dans d'autres, le phénomène est cumulatif : la concentration favorise la concentration.

#### Attraction des investissements

Les facilités de transports (aérien, autoroutes, TGV), la variété et la qualité de la main d'œuvre disponible, l'importance du marché local et du marché européen accessible, la qualité des services publics, sont autant de caractéristiques parisiennes qui attirent investisseurs français et étrangers.

On le constate, Paris, le nom et la chose, exerce une forte attractivité, comme le ferait une marque. Mais cela suffit-il pour considérer que Paris est une marque ?

### ► Pas de stratégie proactive pour la "marque Paris"

Nous l'avons dit, une condition constitutive de la marque commerciale doit être la volonté stratégique de toute l'entreprise. De même une marque de territoire devrait-elle être un outil fédérateur pour les différents

agents actifs sur l'espace géographique considéré (entreprises, organismes publics, instances politiques). Mais pour cela la marque doit faire consensus et être gérée en tant que telle et s'inscrire dans une stratégie : *marketing territorial*, mutualisation des agents autour de valeurs cohérentes et partagées, conformes à l'image que l'on veut donner.

Or jusqu'ici pour Paris, bien que la municipalité se soit emparée du sujet, son action reste limitée.

En effet, depuis le début des années 2000, elle s'est limitée à confier à son Bureau de la Propriété Intellectuelle de la Ville la tâche de défendre l'utilisation du nom "Paris", ce que ce service assure de deux manières :

- en déposant des marques et réservant des noms de domaine (près de 400 dépôts à ce jour) ;
- et en opérant une veille sur les dépôts faits par les autres. Mais il n'intervient que pour empêcher, éventuellement devant les tribunaux, que des dépôts utilisant le nom de Paris, ou un nom évoquant Paris ne nuisent à l'image de la ville, la parasitent ou fassent obstacle à certaines de ses activités<sup>5</sup>.

On voit qu'il s'agit là d'une défense *a minima*, qui ne s'oppose nullement à un grand nombre de dépôts. Si bien que foisonnent les marques et sites en lien avec Paris (rappelons-le : plus de 10 000 !) et les logos les plus disparates, sans qu'il y ait vraiment de coordination.

Il n'y a donc pas à ce jour de démarche proactive et fédératrice de promotion de l'image de Paris, comme celle qui caractérise la notion de marque du point de vue du *marketing territorial*.

## II - COMMENT ÉVALUER LA "MARQUE PARIS" ?

### 1/ La tentation de l'évaluation financière

On sait que les marques commerciales sont évaluées financièrement, figurent au bilan des sociétés et font l'objet de transactions. Des sociétés, comme Interbrand, Brand Finance ou Sorgem, se sont fait une spécialité de la valorisation financière des marques.

De manière très schématique, le principe consiste d'abord à estimer la part du profit annuel qui est due à la marque : le surprofit attribuable à la marque. La valeur de la marque commerciale est ensuite calculée en faisant la somme actualisée des surprofits futurs prévisibles, en appliquant un taux d'actualisation fonction de la pérennité estimée de cette marque.

5. Ainsi l'étude Saffron City Barometer distingue-t-elle les qualités objectives (*asset strength*) des qualités perçues (*brand strength*), même s'il y a le plus souvent une forte corrélation entre ces deux forces.

6. Intervention de Pierre-Eric Spitz, Directeur des Affaires Juridiques de la Ville de Paris - Colloque "Patrimoine immatériel des personnes publiques" Conseil d'Etat- Paris -16 mars 2012.

Les méthodes précises sont différentes d'une société à l'autre si bien que, si les mêmes grandes marques mondiales se retrouvent en tête des palmarès, les classements, et surtout les valeurs estimées diffèrent sensiblement<sup>7</sup>.

Diverses équipes ont tenté d'appliquer des méthodes de ce type à l'estimation financière des marques territoriales. Les résultats obtenus sont loin d'être convaincants, tant sont discutables les hypothèses de travail nécessaires à la réalisation de tels calculs.

Ainsi apprend-on que la "marque France" vaudrait 310 milliards d'euros<sup>8</sup>, alors que, selon une autre source, l'image de marque de la Tour Eiffel vaudrait, elle, 434 milliards d'euros<sup>9</sup>...

Il semble donc raisonnable de penser, qu'étant donné les méthodologies actuellement disponibles, mieux vaut renoncer pour le moment à une estimation financière des marques territoriales et réfléchir plus volontiers en terme de classements comparatifs.

La question dès lors devient la suivante : comment la "marque Paris" se classe-t-elle par rapport aux marques des autres grandes métropoles internationales ?

**2/ Paris dans les classements de métropoles**

Il existe plus d'une centaine de classements des grandes métropoles<sup>10</sup> ! Ces classements reposent évidemment sur des critères différents : classements à prétention globale (donc proches de la notion synthétique de marque) ou par rapport à des thèmes particuliers (tourisme, place d'affaires, qualité de vie...), classements reposant sur des mesures quantitatives ou sur des opinions.

Différent en outre les zones géographiques prises en compte (monde entier, un continent ou un pays particulier). Enfin - est-il besoin de le dire ? - les niveaux en terme de sérieux méthodologique et d'objectivité s'avèrent, eux aussi, très variables. Il pourrait y avoir de quoi sombrer dans un total relativisme.

Néanmoins quelques classements globaux sont plus cités que d'autres et, si évidemment ils ne s'accordent pas en tout point, il s'en dégage, y compris dans le temps, quelques enseignements concordants. Ainsi depuis une vingtaine d'années observe-t-on la course en tête menée par les "big four", parmi lesquelles se trouve Paris, en compagnie de New-York, Londres et Tokyo.

Il y a aussi consensus d'un classement à l'autre pour reconnaître que, reflet de la montée en puissance de l'Asie, ces "big four" sont en train de se faire rattraper par Singapour et Hong Kong.

**Rangs des grandes métropoles selon les 5 principaux classements globaux (2010-2011)**

Rang moyen	Ville	A	B	C	D	E	Ecart type	Tendance 2008-2011
1	New York	1	1	1	1	1	nul	↗
2	Londres	2	2	2	6	2	faible	↘
3	Paris	4	3	4	8	3	faible	↘
4	Tokyo	3	4	3	14	4	moyen	↘
5	Singapour	8	5	8	9	7	faible	↗
6	Los Angeles	7	14	7	10	6	moyen	↘
7	Hong Kong	5	9	10	12	17	moyen	=
8	Chicago	6	25	7	3	11	fort	↘
9	Séoul	10	8	9	13	13	faible	↗
10	San Francisco	12	22	6	3	16	fort	↗
11	Toronto	14	23	23	2	9	fort	↘
12	Sydney	9	10	46	5	15	très fort	↗

Source : www.TheBusinessOfCities.com, 2011.

A = AT Kearney Global cities Index / B = Mori Global Power City Index / C = Global Urban Competitiveness Project / D = PwC Cities of Opportunity / E = Knight Frank Global Cities Survey.

Figurant parmi les toutes premières villes mondiales, et avec un rang assez proche d'un classement à l'autre, la "marque Paris" a donc assurément une valeur forte, même si on ne cherche pas ici à en donner une estimation financière. Les classements sur des thèmes plus spécifiques montrent que, pour ce qui est des fondements de cette valeur globale, Paris présente par rapport à New-York et Londres, une relative faiblesse en ce qui concerne l'activité finances-affaires, et la qualité d'accueil et d'ouverture. En revanche les points forts de Paris concernent les infrastructures de transport, la qualité de vie ainsi que la créativité.

**CONCLUSION**

Aujourd'hui le nom de Paris ne constitue probablement pas une marque, au sens où l'entendent les spécialistes du marketing territorial, dans la mesure où lui manque la dimension de gestion stratégique, composante essentielle de la marque.

A *contrario*, la localisation à Paris, réelle ou figurée, a indiscutablement des effets favorables sur le prestige des produits revendiquant cette origine, et plus généralement des effets d'attractivité sur les hommes et les capitaux. Dès lors comment caractériser ce qui est à l'origine de ces effets si nous considérons qu'il n'y a pas, à proprement parler, de marque ?

7. Par exemple en 2012 pour Interbrand \* et Brand Finance\*\* : Coca Cola : (1<sup>ère</sup> / 78 Mds \$)\* et (8<sup>ème</sup> / 31 Mds\$)\*\*, Apple (2<sup>ème</sup> / 77 Mds\$)\* et (1<sup>ère</sup> / 71 Mds\$)\*\*, Google (4<sup>ème</sup> / 77 Mds\$)\* et (2<sup>ème</sup> / 47 Mds\$)\*\*.  
 8. Bastien V., Dubourdeau P. et Leclère M. "La marque France" Presses des Mines - 2011.  
 9. Chambre de Commerce de Monza et Brianza (Italie) - 2012.  
 10. Clark G., Moonen T. "The business of cities : city indexes in 2011".

Il semble plus juste de parler pour Paris d'un "capital de réputation", expression qui n'implique pas de gestion concertée. Ce capital de réputation, qu'on ne saurait estimer financièrement est, nous venons de le voir, très important, puisqu'il situe notre capitale dans les tout premiers rangs des métropoles internationales.

La mise en place d'une marque pourrait-elle constituer un atout supplémentaire pour Paris ?

On a vu qu'il y a une très forte corrélation entre les qualités objectives des villes (*asset strength*) et leur valeur de marque (*brand strength*) : ce sont les villes qui disposent de plus d'atouts qui, en définitive, sont les mieux perçues.

Or, Paris a déjà beaucoup d'atouts et peut encore pallier certaines faiblesses.

Ainsi le projet de "Grand Paris" devrait-il apporter un changement d'échelle à l'urbanisme parisien et un pôle scientifique comme celui prévu autour de Saclay imposer aux yeux de tous, à côté de l'image positive mais traditionnelle de notre capitale, une dimension d'excellence technologique insuffisamment prégnante jusqu'ici.

Dès lors, une politique proactive, voire offensive, fondée sur la coordination de l'ensemble des acteurs locaux autour d'une véritable marque unique, ne pourrait que rendre plus efficace notre communication et, par là-même, améliorer le niveau de compétitivité de Paris face à la concurrence mondiale.

**POUR EN SAVOIR PLUS :**

- Kavaratzis Mihalis, Ashworth Gregory, 'Place branding: where do we stand?' in 'Towards effective place brand management', Edward Elgar Publishing - 2010
- 'Marque France' - Revue Française de Gestion n°218-219, novembre - décembre 2011
- Clark Greg, Moonen Tim 'The business of cities: city indexes in 2011' sur le site : [www.thebusinessofcities.com](http://www.thebusinessofcities.com)

Une lettre de la Direction générale adjointe chargée des Études,  
de la Prospective et de l'Innovation  
Directeur de la publication : Pierre TROUILLET  
Rédacteur en chef : Jean-Luc BIACABE  
Conception : Laurence GUILLOT  
Contact : [prospective@cci-paris-idf.fr](mailto:prospective@cci-paris-idf.fr)

*Avertissement : Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de la CCIP.*

# LA BRETAGNE, UNE MARQUE DÉPOSÉE

BRETAGNE

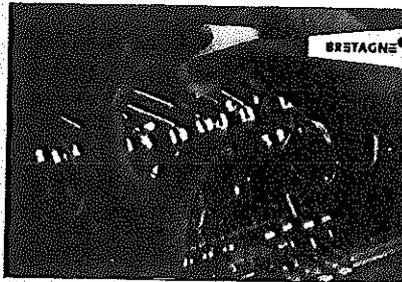
La région est devenue un label partagé par les entreprises, les acteurs du tourisme et de l'enseignement. Plus qu'une simple opération de communication institutionnelle, un investissement économique.

STEFANO LUPIERI

« Nous avons tout revu : la documentation commerciale, le logo, les pubs... Avec pour seule bible la boîte à outils mise à dis-

position par la marque Bretagne. Un véritable trésor pour une PME comme la nôtre qui n'a pas les moyens de s'offrir une agence de communication. » PDG du fabricant de portails Cadiou Industrie, Emmanuelle Legault affiche sa gratitude à l'égard de la région, maître d'œuvre de ce dispositif de marque partagée. Elle n'est pas la seule. En à peine plus de deux ans, cette initiative a fédéré 325 partenaires : entreprises, festivals, universités...

Un label territorial de plus ? Loin de là. Car la marque Bretagne casse les codes. Elle est en effet la première, à l'échelon régional, à réunir sous la même bannière les acteurs du tourisme, de



L'opticien allemand Zeiss s'affiche breton.

l'entreprise et de l'enseignement. Cette initiative répond à une nécessité. « Les territoires sont plus que jamais en concurrence pour attirer étudiants, touristes, entreprises ou grands équipements. Leur promotion ne peut plus reposer uniquement sur les maigres budgets des comités régionaux de tourisme ou des agences de développement économique. Il faut rechercher l'effet de masse via notamment les synergies avec le secteur privé », explique Joël Gayet, responsable de la chaire « Attractivité et nouveau marketing territorial » à Sciences Po Aix.

Pour être plus efficace, la gestion de la marque Bretagne a été confiée à Bretagne Développement Innovation (BDI), un nouveau type d'agence territoriale en charge de la promotion des filières industrielles (agroalimentaire, mer, NTIC...) et de l'innovation. « Initiée par l'ancien président du Conseil régional Jean-Yves Le Drian, cette démarche visait surtout à résoudre un problème de décalage de perception entre le dynamisme de notre économie et les clichés d'une Bretagne folklorique, loin de tout et repliée sur elle-même », rappelle Anne Miriel, directrice de l'attractivité chez BDI.

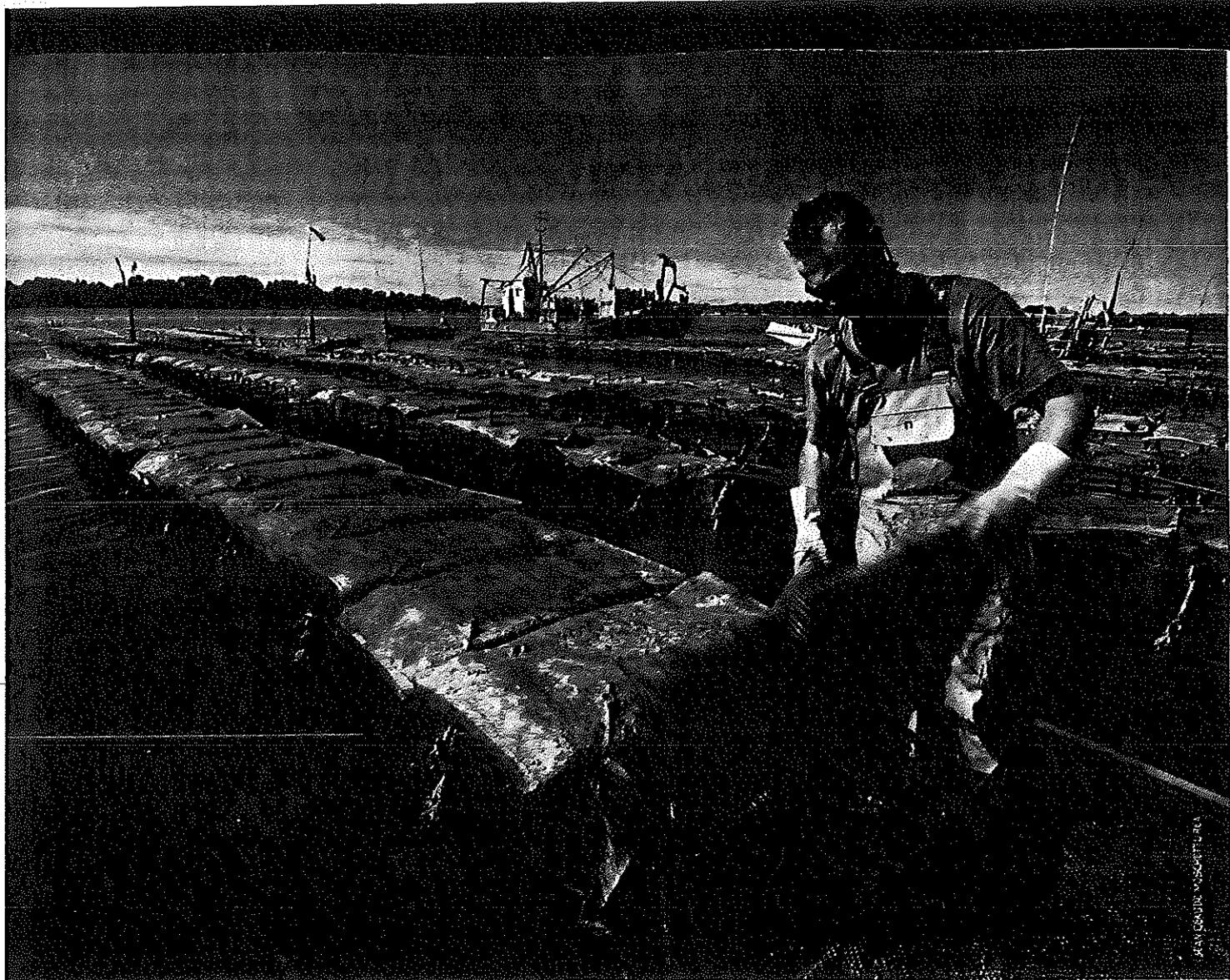
## DES VIEILLES CHARRUES À GUY COTTEN

Bien plus qu'un simple logo, cette bannière a fait l'objet d'un travail sur l'identité bretonne (le sens de l'engagement, la force du collectif, l'ouverture, l'imagination) traduite en sept signes d'expression distinctifs (dont le noir et blanc, la magie et la poésie, la force positive...). « Il fallait concevoir un code assez ouvert pour que chacun, de l'hôtelier à la start-up high-tech, puisse s'en approprier tout ou partie, sans entrer en conflit avec sa propre charte graphique. Et surtout, sans avoir l'impression de faire la promotion du Conseil régional », analyse Joël Gayet qui était à la manœuvre. Pour mieux harmoniser l'image, le dispositif - qui a coûté 400 000 euros - s'appuie aussi sur une photothèque. Lancée en janvier 2011, la marque a très vite reçu l'adhésion de quelques grandes « signatures » bretonnes. Armor-Lux, Hénaff, Guy Cotten ou Guyader côté entreprises, le Festival interceltique, celui des Vieilles Charrues côté culture et l'Université européenne de Bretagne côté enseignement.

## TOUS ACCROS AU MARKETING TERRITORIAL

« I love New York », « I Amsterdam », « Be Berlin », « Only Lyon »... Les démarches de marketing territorial les plus abouties ont d'abord été le fait des agglomérations. L'irruption des régions et des départements a compliqué le paysage. Ainsi, la marque Bretagne doit composer, entre autres, avec les labels « Tout commence en Finistère » et « Brest métropole océane ». « L'enjeu consiste à faire coexister efficacement tous ces signes distinctifs en s'appuyant

sur l'un ou l'autre en fonction de ses cibles », souligne Vincent Gollain. De fait, il n'y a pas de modèle unique. L'Alsace s'est engagée dans une démarche similaire à celle de la Bretagne. Mais toutes deux bénéficient d'une identité régionale forte. Pas sûr que la région Centre aurait le même intérêt à le faire. L'Ile-de-France a choisi comme bannière Paris région. Plus il se sophistique, plus le marketing territorial relève du sur-mesure.



Ostréiculteur à Arradon, dans le golfe du Morbihan. Avec 160 000 emplois, les filières alimentaires représentent un secteur clé pour le territoire.

Pour autant, ses promoteurs ne sont pas vraiment obsédés par le nombre d'adhérents. Mieux, ils les sélectionnent. « L'entreprise doit nous prouver comment elle compte mettre en œuvre le code de marque et contribuer par ce biais à la promotion de la région », précise Anne Miriel. Dans un premier temps, Cadiou Industrie s'était fait retoquer. BDI rencontre principalement deux types de candidats. Les entreprises qui sont surtout intéressées par la boîte à outils pour structurer leur communication, comme le fabricant de portails, et celles, comme l'agence de conseil en stratégie numérique Niji, qui n'en ont pas besoin mais qui jusque-là ne faisaient pas référence à leur « bretonnitude ». « Vu notre métier, je ne voyais pas en quoi notre localisation territoriale pouvait nous servir, témoigne son fondateur Hugues Meili. J'avais tort ! Jeune et en pleine croissance, notre entreprise a tout à gagner à s'appuyer sur le socle d'attributs que lui offre l'ancrage

### « Notre entreprise digitale a tout à gagner en misant sur son ancrage régional. »

Hugues Meili, agence de conseil Niji

breton, en particulier dans le numérique. » Même son de cloche chez Jean-Noël Villemain, fondateur de NividiSkin, un laboratoire de produits cosmétiques à base d'algues. « Pour une TPE c'est à la fois une caution et un soutien. »

Au Salon international de l'agroalimentaire comme au Salon nautique, la marque Bretagne s'est ainsi offert son propre stand où elle a rassemblé l'offre de ses petites entreprises de pointe. Il faisait écho à ceux de ses autres partenaires plus « riches » qui arboraient également le fanion breton. « L'impact visuel a été décuplé », note Anne Miriel. Encore récente, l'initiative est loin d'avoir donné sa pleine mesure.

« La marque partagée c'est bien, mais c'est surtout la stratégie de commercialisation du territoire qui compte », souligne Vincent Gollain, président du Club marketing territorial à l'Association nationale pour le développement des techniques de marketing. En 2013, la Bretagne va notamment mettre l'accent sur la filière marine. « Nous avons construit une offre de services, dont une cartographie de toutes nos compétences dans ce domaine », ajoute Anne Miriel. Par ailleurs, des groupes de travail thématiques entre partenaires vont être mis sur pied. On trouve déjà parmi eux des succursales de groupes étrangers tel le fabricant d'optique allemand Carl Zeiss. Les plus motivés, comme Hugues Meili, ont d'ores et déjà entrepris de jouer les « entremetteurs » entre leurs clients et d'autres entreprises bretonnes. Preuve que l'effet réseau est à l'œuvre. ■

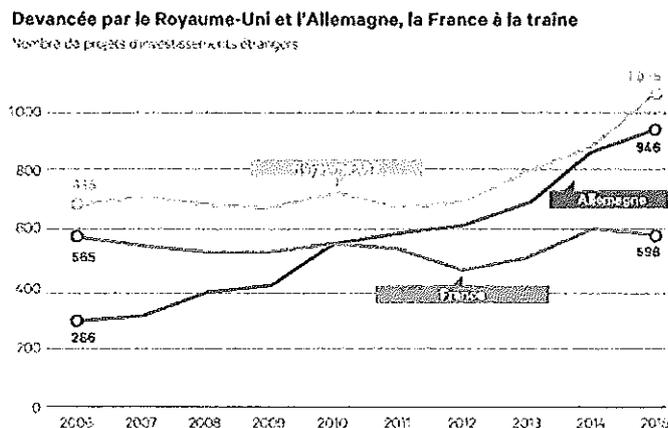
28



<http://bit.ly/Ytt40c>  
Vincent  
Bolloré  
témoigne  
(vidéo).

# Attractivité : la France de plus en plus distancée en Europe

GUILLAUME DE CALIGNON - LES ECHOS | LE 24/05/2016



« Le nombre de projets d'investissements étrangers dans l'Hexagone a reculé de 2 % l'an passé, selon une étude du cabinet EY. » En Europe, ils ont pourtant nettement progressé (+14 %) en 2015.

« Peut mieux faire. » Le bulletin scolaire de la France en matière d'attractivité laisse encore à désirer. Le baromètre annuel publié par EY, montre que l'Hexagone reste le troisième pays accueillant les investisseurs étrangers sur le Vieux Continent, mais qu'il ne profite pas de la soudaine envie d'Europe de leur part. Le nombre de projets d'investissements recensés par EY a reculé de 2 % l'an passé, à 598, en France alors qu'il a progressé de 14 % en Europe, à 5.083. Quant aux emplois liés à ces investissements, ils ont grimpé de 8 % dans l'Hexagone (13.639 postes créés), mais de 17 % sur le continent (217.696).

« La tendance européenne est très dynamique avec un nombre record d'investissements étrangers sur le Vieux Continent », note Marc Lhermitte, associé en charge de l'attractivité de EY. « Les économies des pays émergents connaissent des difficultés et, dans ce contexte, l'Europe est vue comme rassurante et stable, juge-t-il. Mais, si la France s'accroche, elle perd tout de même du terrain face à l'Allemagne et à la Grande-Bretagne. »

## Toujours les mêmes freins

En effet, le Royaume-Uni caracole en tête du classement, tant en nombre de projets (1.065) qu'en nombre d'emplois créés (42.336), suivi par l'Allemagne (946 projets et 17.126 emplois). L'écart se creuse. Par exemple, les Chinois ont investi dans 74 projets de l'autre côté du Rhin et dans 68 projets outre-Manche en 2015. La France n'en a accueilli que 14. De même, l'Hexagone sort des cinq premiers pays européens dans lesquels s'implantent le plus les centres de décision. Seuls 11 projets de centres de décision ont été présentés dans l'Hexagone l'an dernier, contre... 150 en Grande-Bretagne. Or, le nombre de centres de décision implantés en Europe a progressé de 80 % l'an passé. La France ne profite donc pas de l'embellie. Le groupe parapétrolier Technip, qui vient de fusionner avec FMC, a d'ailleurs décidé la semaine dernière d'installer son siège social à Londres.

La performance de l'Hexagone n'est toutefois pas décevante dans tous les domaines. Le pays reste le premier en Europe à accueillir les investissements industriels. C'est le cas depuis dix ans et encore en 2015, avec 212 projets, contre 142 par exemple en Allemagne. Mais il y a un bémol : « Il s'agit en majorité de projets d'extension de capacités, souvent petits », note l'expert d'EY.

30

La perception qu'ont les étrangers du territoire France s'améliore aussi. En février 2016, 80 % des 205 dirigeants interrogés par EY jugeaient l'attractivité de l'Hexagone « plutôt » ou « très satisfaisante ». Cependant, *« la fin du French bashing ne se traduit pas en French buying »*, selon EY. Les dirigeants sont moins nombreux qu'il y a un an à être enclins à investir en France. Sans surprise, le niveau des charges sociales, de la fiscalité et le manque de flexibilité du droit du travail sont cités comme autant d'obstacles. *« Le magasin France semble plus accueillant qu'avant, mais les produits qu'il vend sont toujours considérés comme trop chers »*, résume Marc Lhermitte. Muriel Pénicaud, la directrice générale de Business France, en convient : *« La France a des atouts, mais aussi des sujets de vigilance. Notre attractivité progresse, mais il nous faut continuer à faire des réformes en matière sociale et fiscale. »* 

@gcalignon

## LA BATAILLE DES CAPITALES POUR ATTIRER LES CHAMPIONS

La Ville lumière voudrait bien damer le pion aux autres métropoles européennes en matière d'entrepreneuriat numérique. Cependant, la concurrence avec Londres, Stockholm ou Berlin est rude. Enquête.



**ATTRACTIVITÉ.** Le créateur hongkongais TT Chu a préféré s'installer avec ses associés, Mayuko Yamaura et Anthony Fitoussi, dans les locaux de l'incubateur Numa, à Paris, plutôt qu'à Londres.

**TT CHU NE REGRETTE PAS** d'avoir posé ses valises à Paris. Pour cet entrepreneur hongkongais, la Ville lumière est le lieu idéal pour goûter de merveilleuses pâtisseries... et pour monter une start-up. La sienne, baptisée Brand Pit, est installée dans le quartier du Sentier depuis le mois de janvier. Spécialisée dans l'analyse d'images et le repérage de marques, elle aurait très bien pu voir le jour à Londres. « Les deux villes étaient proches en termes d'attractivité », confie le jeune patron. Mais après réflexion, c'est Paris qui l'a emporté. « Nos clients potentiels ont tous leur siège ici. Et Paris est bien plus abordable que Londres. Enfin, il y a le French Tech Ticket. » Ce nouveau programme destiné à booster l'implantation des entrepreneurs étrangers en France offre un tas d'avantages : une procédure accélérée pour l'obtention d'un titre de séjour, un prix de 12 500 euros pour six mois renouvelable une fois et valable pour chaque membre de l'équipe, des tarifs préférentiels sur les vols Air France, un hébergement gratuit dans

un incubateur... Une offre bien difficile à refuser.

### Paris sous-notée dans les classements

Paris plus attractive que Londres ? Si cette idée venait d'un élu, on ne l'aurait pas cru. Et pourtant, Paris a bien changé. Tournant le dos à son image de ville-musée, la capitale française entend bien faire émerger les futurs champions de l'innovation, devançant les autres capitales. Pour cela, Paris ne se contente pas d'organiser des séances de « pitch ». « Nous avons un budget de 1 milliard d'euros sur six ans pour soutenir l'innovation », assure Jean-Louis Missika, l'adjoint chargé du développement économique à la mairie. En trois ans, la Ville de Paris a créé 130 000 mètres carrés de surfaces supplémentaires uniquement dédiées aux start-up. Au mois de mars dernier, Anne Hidalgo inaugurait en grande pompe le Cargo, un incubateur de 15 000 mètres carrés, le plus grand d'Europe. Et, en 2018, c'est la halle Freyssinet qui ouvrira ses portes. Véritable locomotive de l'entrepreneuriat numérique, l'endroit accueillera un millier de start-up. Ce sera l'incubateur le plus grand du monde. « Paris est déjà un grand hub mondial de l'innovation et va continuer sur sa lancée », assure Jean-Louis Missika. Seul hic : le discours des élus parisiens ne correspond pas réellement à la place de Paris dans les classements internatio-

naux. Selon l'étude Global Talents, publiée en 2014 par le cabinet EY, Paris se classe 6<sup>e</sup> sur 44 métropoles pour les entrepreneurs et les start-up. Elle est devancée par San Francisco, New York, Londres, Singapour et Boston. Plus récente, l'étude menée cette fois par l'organisme anglais Nesta classe aussi la capitale française en 6<sup>e</sup> position, mais cette fois-ci en Europe. Paris serait devancée par Londres, Amsterdam, Stockholm, Helsinki et Copenhague ! De quoi agacer sérieusement les élus parisiens. « J'ai eu une discussion tendue avec l'un des organismes à l'origine d'une de ces études », avoue Jean-Louis Missika, le regard ombrageux. Il faut dire que les conclusions tirées de ces classements ne collent pas avec la réalité. Les critères qui plombent la capitale française datent parfois de 2012. Autant dire une éternité, dans le monde des start-up ! Ainsi, selon EY, la région parisienne souffre d'un écart considérable avec Londres en nombre de start-up bien établies. Étrange, lorsqu'on sait que Paris compte à ce jour 4 000 jeunes pousses. Un chiffre qui monte à 12 000 lorsqu'on inclut les start-up situées au-delà du périphérique, soit plus que Londres ou Berlin. De même, selon Nesta, Paris serait 32<sup>e</sup> sur 34 en Europe pour l'accès aux mentors, ou 22<sup>e</sup> pour l'accès aux accélérateurs. Dix places derrière Bucarest... Cherchez l'erreur ! « Paris est clairement sous-notée », confirme Christophe Raynaud, directeur géné-

ral d'Isai Partners, un fonds d'investissement.

## Une batterie d'aides impressionnante

« Paris n'a pas à rougir de son écosystème », renchérit Hicham Tahiri, cofondateur de la startup Vocal Apps. Pendant sa période d'incubation au Numa, ce jeune entrepreneur a pu être invité dans la Silicon Valley. « Nous avons rencontré les gens de chez Amazon, Google... Le voyage a débouché sur une vraie collaboration avec le géant Amazon », raconte-t-il. Le rêve de tout entrepreneur parisien. Hicham ne quitterait pas la capitale pour un empire. « J'ai besoin de beaucoup d'ingénieurs. A Paris, je peux en trouver de très bons pour un coût raisonnable. » Julien Barbier, un ancien élève de l'école Epitech parti s'installer dans la Silicon Valley, confirme : « A San Francisco, le salaire des développeurs démarre à 100 000 dollars en moyenne. Les bons sont chassés en permanence. Vos employés peuvent vous quitter du jour au lendemain ! A Paris, ils sont davantage fidèles. C'est un facteur de stabilité. » Et puis, Paris a un autre atout : ses entrepreneurs profitent d'une batterie d'aides impressionnante : crédit impôt recherche, soutien financier de la BPI, statut de jeune entreprise innovante... « Dans ce domaine, nous sommes champions du monde », commente Jérôme Masurel, cofondateur de 50Partners, un accélérateur.

L'expert sait de quoi il parle : plusieurs fois par an, il se rend dans d'autres capitales afin de comparer les écosystèmes.

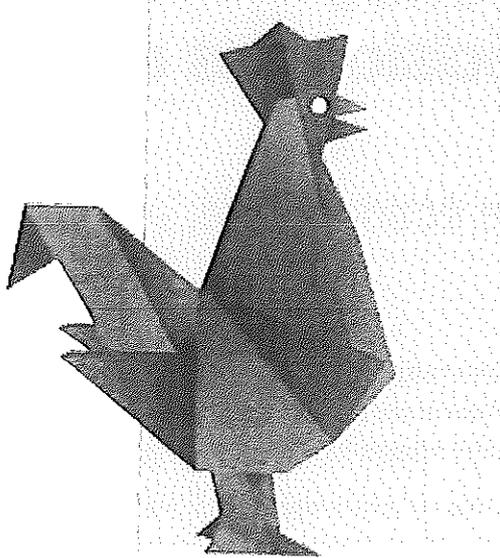
## San Francisco n'est plus le centre du monde

Reste que la capitale française a encore du chemin à faire pour se transformer en succursale de Palo Alto. C'est à San Francisco, en Californie, qu'il faut installer son équipe marketing si l'on veut conquérir le monde. C'est là-bas aussi qu'on trouve les financements les plus élevés et le meilleur incubateur du monde : le Y Combinator, qui n'hésite pas à faire un chèque de 150 000 dollars aux nouveaux venus hébergés dans ses murs. « Aux Etats-Unis, les investisseurs prennent beaucoup plus de risques. A Paris, vous ne trouverez personne pour prendre un « ticket » de 100 à 500 millions de dollars », constate François Nadal, fondateur de la société OneUp. En Europe, les gros financements se font donc à Londres, car c'est là que les grands fonds américains ont une antenne. Et c'est d'ailleurs avec cet argument que les start-uppers français se font parfois démarcher au sein même des incubateurs parisiens. Pour rester dans la course, Berlin met en avant son côté « bon marché ». « Un bureau qui se loue 1 250 euros par mois à Londres se négocie 525 euros à San Francisco et à peine 264 euros à Berlin », calcule un expert, mandaté par la ville allemande pour recruter de

nouvelles start-up. « De même, une équipe de six employés et quatre stagiaires coûtera plus de 35 000 euros par mois à Londres, près de 50 000 euros à San Francisco, contre à peine 16 600 euros à Berlin. » Mais l'argument coût ne fait pas toujours mouche. Aux dernières nouvelles, Berlin aurait du mal à remplir ses incubateurs les moins chers, car ils sont loin du centre-ville. « De toute façon, l'argument du coût est moins pertinent qu'avant », avance un expert. « Aujourd'hui, les incubateurs s'occupent de tout pendant la phase d'amorçage. Ensuite, si tout va bien, vous avez accès à des levées de fonds. » En fait, le lieu d'implantation dépendra beaucoup du secteur. Pour la FinTech, Londres a un avantage en termes d'écosystème. De son côté, Berlin est en train de créer des leaders de la transition énergétique. Stockholm est l'endroit parfait pour lancer une application sur mobile. Paris a elle aussi ses secteurs de prédilection : la mode, les biotechnologies, la nourriture, la mobilité... « Une chose est sûre : San Francisco n'est plus le centre du monde », explique Aurelia Ammour, directrice associée au sein d'iVentures Consulting, un cabinet de conseil en management. Aux dernières nouvelles, des entrepreneurs quitteraient même la Silicon Valley pour s'implanter à New York, Austin ou Los Angeles. Reste maintenant à les faire venir à Paris. z SÉBASTIEN JULIAN ■

**MASCOTTE.** Ce coq est devenu le logo de la French Tech, signalant la présence d'un écosystème dédié à l'innovation.

## Un label très convoité



Impossible d'y échapper. Le label French Tech est désormais présent sur la quasi-totalité du territoire français. Quatorze métropoles arborent fièrement un pavillon rouge - cigogne, éléphant, coq - signalant la présence d'un écosystème dédié à l'innovation. Et quatre territoires ont aussi obtenu un label French Tech « thématique », autour duquel seront construits des écosystèmes contenant bien sûr le mot « tech ». Il y aura donc de la MedTech à Strasbourg, de la Culture Tech à Avignon, du Design Tech à Saint-Etienne et de l'loT Tech (comprenez de l'Internet des objets) à Angers. « A quoi servira le label French Tech si tout le monde l'obtient ? » ironise un expert. « L'idée, c'est de créer des points de ralliement, de ratisser large. Il n'y a pas vraiment de sélection. On ne fera pas de licorne avec ça », explique un autre. « Toutes les villes veulent en être.

Cette histoire rappelle celle des pôles de compétitivité », constate Olivier Ezratty, auteur du *Guide des startups high-tech en France*. Cette fois-ci, il n'y a pas de subvention à la clé. Mais reste toujours la possibilité pour les élus de pousser un cocorico de satisfaction ! z S.J.

# L'attractivité de la France pour les centres de décision des entreprises

Les notes du conseil d'analyse économique, n° 30, avril 2016

**D**ans un monde ouvert, la localisation des sièges sociaux et plus généralement des centres de décision fait l'objet d'une vive concurrence entre les États, plus encore que pour d'autres segments de l'activité productive. Il s'agit en effet d'activités à forte valeur ajoutée, dont on espère des effets d'entraînement importants pour l'économie locale et la demande de services qualifiés (conseil, audit, services bancaires).

Les centres de décision sont difficiles à identifier dans les données. Cette *Note* s'appuie sur un critère clair et sur une base de données bien renseignée en termes d'adresses et de structure actionnariale pour dresser un constat sur la localisation de centres de décision détenus par des groupes étrangers dans quinze pays d'Europe, dont la France. Sur trente ans, on constate une érosion nette de la part la France au profit de l'Allemagne et de la Belgique. En pondérant par la taille, le Royaume-Uni et les Pays-Bas apparaissent comme les géants de l'Europe. En France, les centres de décision de groupes étrangers sont de plus petite taille et sont concentrés en Île-de-France. Il semble cependant que la performance déclinante de la France et de la métropole parisienne s'explique davantage par des spécialisations sectorielles moins dynamiques que par un déficit d'attractivité « pure », enjeu des politiques publiques. L'analyse économétrique met en avant la qualité des infrastructures aéroportuaires, l'abondance de diplômés du supérieur, la taille de la région, la qualité de la gouvernance, un

taux marginal supérieur de l'impôt sur le revenu pas trop élevé et une certaine stabilité fiscale comme des éléments déterminants des décisions de localisation.

Dans la concurrence entre métropoles, nous pensons que l'Île-de-France dispose encore de nombreux atouts. Localement, il convient de préserver et d'améliorer le *hub* de Roissy-Charles de Gaulle (et son accessibilité depuis Paris), d'investir dans quelques universités pour les hisser à un niveau réellement mondial et de développer l'offre d'accueil d'enfants non francophones dans les lycées internationaux. Au niveau national, atténuer l'incertitude fiscale, développer la culture du conseil fiscal aux entreprises et engager une coordination avec nos partenaires européens sur l'imposition des hauts revenus ne peuvent jouer que positivement. Une attention doit être portée à l'impôt sur le bénéfice des sociétés, qui joue peu en raison des règles adoptées par la France en matière de territorialité mais pourrait devenir crucial à l'avenir (*cf.* projet de directive européenne ATAP), ainsi qu'aux prix de l'immobilier de bureaux. Ces recommandations ne sont cependant pas spécifiques à l'objectif d'implantation de centres de décision en France. Elles bénéficieront à l'activité des entreprises françaises tout autant qu'à l'attraction de nouveaux centres de décision qui ne doit pas passer par l'extension de dispositifs dérogatoires.

<sup>a</sup> ENS Cachan, École d'économie de Paris (PSE) et CEPPII.

<sup>b</sup> Aix-Marseille School of Economics et EHESS, membre du CAE.

Selon la définition de Business France, on appelle « centre de décision » une « structure interne à l'entreprise dont le dirigeant et les équipes participent aux prises de décisions stratégiques, engageant l'avenir de toute ou d'une partie de l'entreprise, notamment en matière d'investissement et d'emploi »<sup>1</sup>. Ces centres de décision peuvent appartenir à un groupe français ou étranger. En 2015, plus d'une décision d'investissement sur cinq<sup>2</sup> de groupe étranger sur le sol français a concerné des centres de décision. Le sujet est donc loin d'être anecdotique. Pourtant, peu de travaux se sont intéressés à l'attractivité de la France dans ce domaine<sup>3</sup>. Les rapports existants s'appuient le plus souvent sur des enquêtes plutôt que sur des chiffres véritables d'implantations<sup>4</sup>. Dans cette *Note*, nous analysons en détail la position relative de la France et plus particulièrement de l'Île-de-France en Europe, à partir de données internationales d'implantations couvrant la période 1980-2012. Puis, nous identifions les facteurs d'attractivité « pure » des régions : transports, enseignement supérieur, qualité des institutions, modération de la fiscalité et de l'incertitude fiscale. Enfin, nous formulons une série de recommandations en lien direct avec ce travail empirique original.

## Attirer des sièges sociaux ou des centres de décision ?

Les révélations récurrentes relatives aux dispositifs de « double non-taxation » des géants du numérique, et plus généralement des activités à forte composante immatérielle, ont mis en lumière l'impact clé de la fiscalité sur la localisation des sièges sociaux mondiaux ou régionaux des entreprises multinationales<sup>5</sup>. Retenir voire attirer des sièges constitue, pour les États, un enjeu avant tout fiscal : il s'agit à la fois de préserver l'assiette de l'impôt sur les sociétés (IS) et de limiter les distorsions de concurrence entre les entreprises qui ont les moyens de délocaliser leurs profits et les autres. L'enjeu en termes d'emploi est cependant modeste lorsque ces sièges ne sont pas en même temps des « centres de décision » selon la définition donnée plus haut. Si de nombreux sièges sociaux sont aussi des centres de décisions, ce n'est pas systématique et, à l'inverse, de nombreux centres

de décision (comme Airbus à Toulouse) ne sont pas des sièges sociaux (voir encadré 1).

La localisation de centres de décision produit des effets d'entraînement importants *via* les marchés de services aux entreprises (services juridiques et financiers, comptabilité, médias, marketing, publicité) qui sont à haute valeur ajoutée. La localisation de nombreux cadres dirigeants, donc de personnes susceptibles de participer à des conseils d'administration, densifie également le réseau informationnel de la place. Enfin, un centre de décision verse des salaires élevés dans l'écosystème local, stimulant de ce fait l'économie locale et notamment les services à la personne (culture, sport, éducation, santé, transport). Selon Moretti (2010), un emploi hautement qualifié supplémentaire entraînerait en moyenne la création de 2,5 emplois locaux<sup>6</sup>.

À l'inverse, la localisation de centres de décision dans une ville peut engendrer des coûts pour les entreprises et les ménages qui y résident déjà. Citons le renchérissement du foncier ou les coûts de congestion liés à la saturation des transports ou des services publics. Dans les deux cas, les habitants réclameront des augmentations de salaires compensatoires, renchérisant le coût du travail pour les entreprises déjà en place.

Avec un taux d'IS maximum de 38 % en 2015, et malgré la baisse annoncée dans le cadre du Pacte de responsabilité<sup>7</sup>, la France se trouve par construction en position défensive en matière de localisation des sièges sociaux. Abaisser radicalement la fiscalité des entreprises pour attirer de sièges entraînerait un manque à gagner important dans la mesure où cet allègement toucherait aussi toutes les entreprises déjà en place, pour des gains limités en termes d'activité et d'emploi.

Dans le cas des centres de décision, les décisions de localisation dépendent d'un ensemble beaucoup plus large de facteurs (voir *infra*). Il nous semble donc à la fois plus réaliste et plus porteur, pour un pays comme la France, de chercher à attirer des centres de décision plutôt que simplement des sièges sociaux. C'est pourquoi nous nous concentrons sur les centres de décision, sachant naturellement que les deux concepts ne sont pas disjoints.

Nous remercions Aurélien Eyquem, conseiller scientifique, Paul Berenberg-Gossler et Marie Garcia pour leur aide très précieuse. Nous remercions également Bernard Bacci, Clément Carbonnier, Lionel Fontagné, Alice Keogh, Augustin Landier, Marc Lhermitte, Thierry Mayer, Sylvie Montout et Denis Zervudacki pour leurs suggestions et remarques.

<sup>1</sup> Business France, Rapport 2015, p. 27.

<sup>2</sup> 207 sur un total de 962, cf. Business France, *op. cit.*

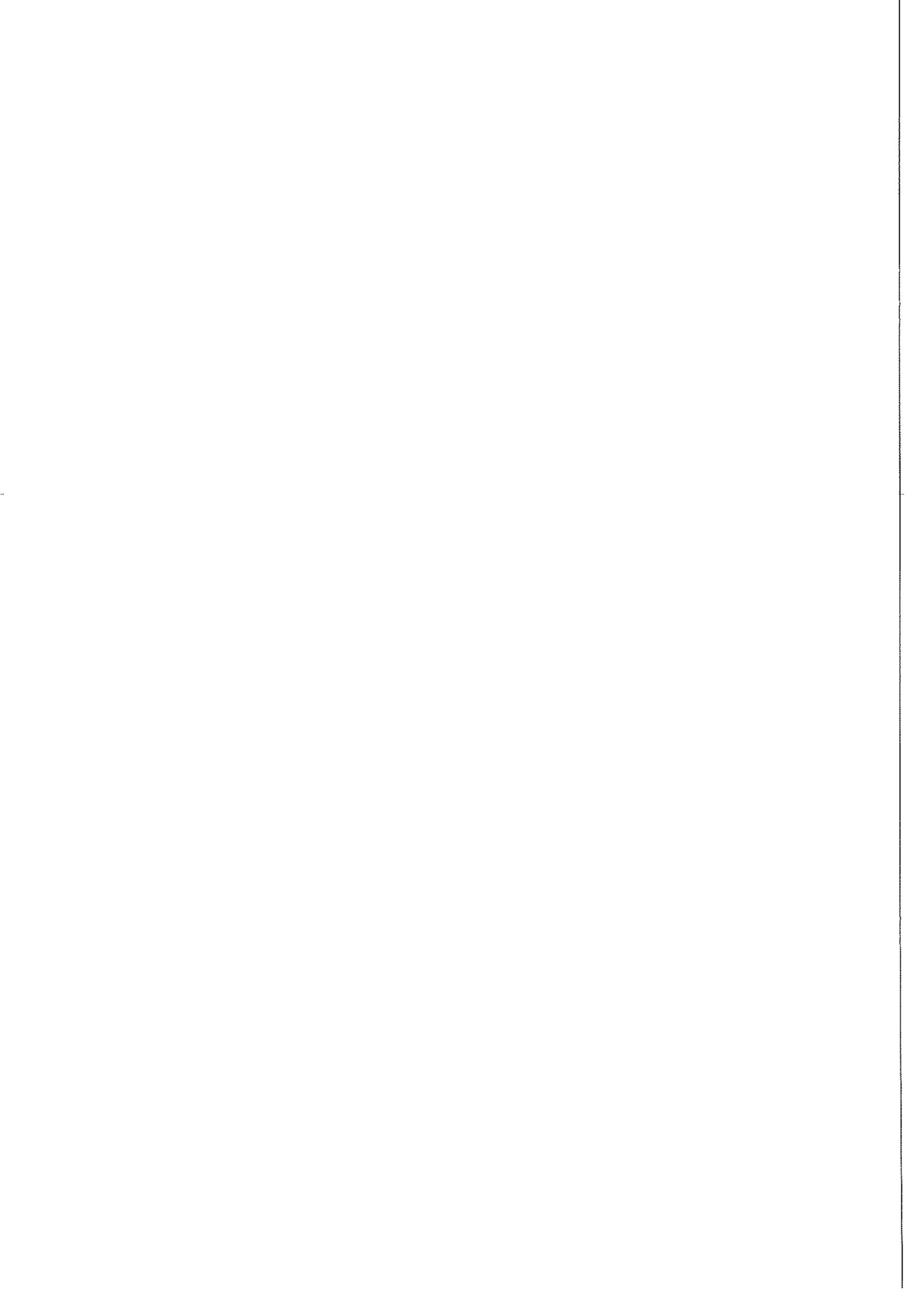
<sup>3</sup> Une exception notable est le rapport au Sénat par Christian Gaudin en 2007, cf. Gaudin C. (2007) : « La notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national », *Rapport d'Information du Sénat*, n° 347.

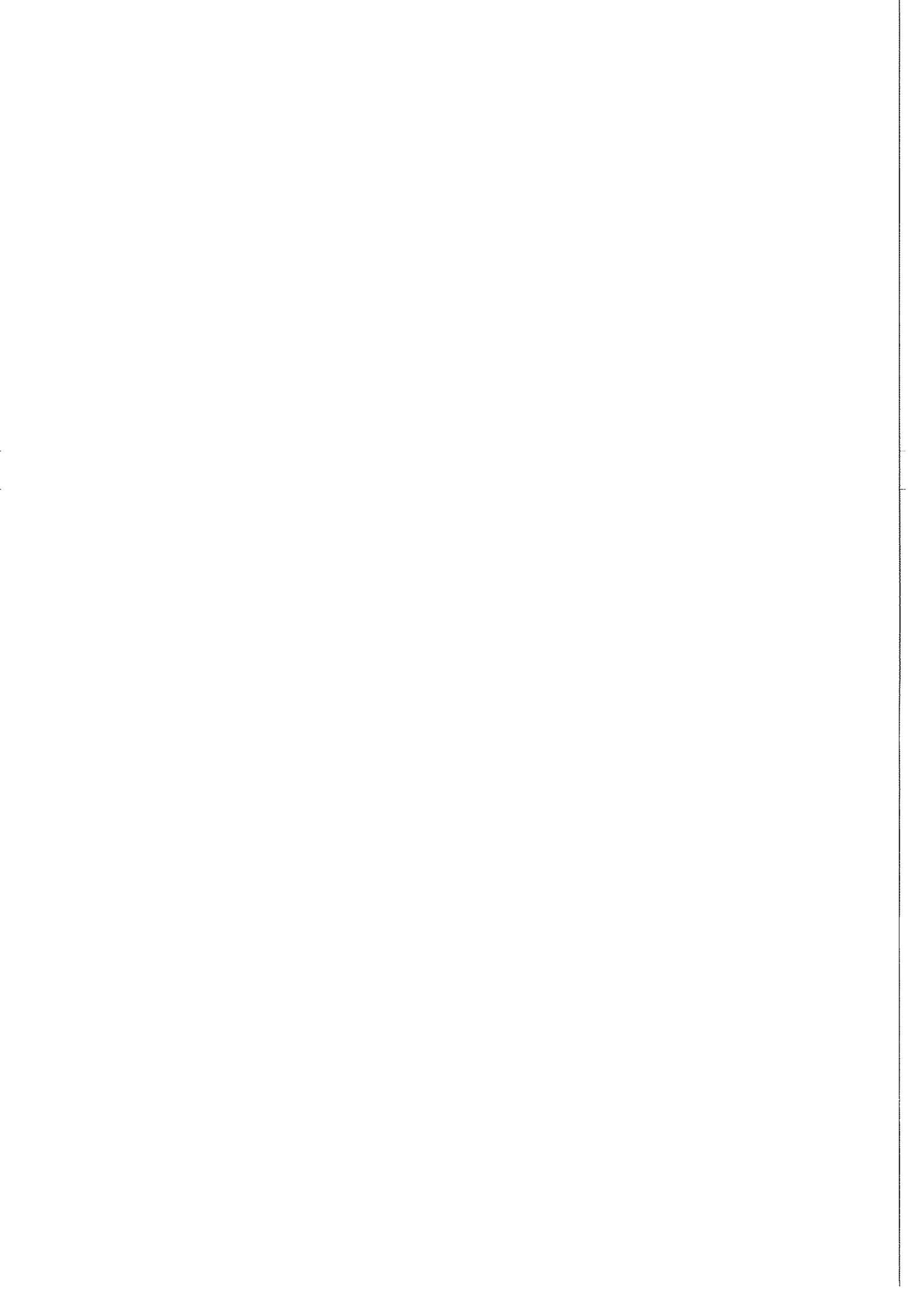
<sup>4</sup> Voir, par exemple, le *Baromètre annuel EY* sur l'attractivité de la France ainsi que les nombreux classements internationaux comme le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale. Business France propose une lecture analytique des différents classements existants son *Livre blanc de l'attractivité de la France : Pour se repérer entre réalités et perceptions. Classements économiques internationaux 2014*.

<sup>5</sup> Des avancées importantes ont été réalisées récemment dans le domaine de la coopération fiscale internationale *via*, en particulier, l'initiative BEPS de l'OCDE (*Base Erosion and Profit Shifting*) qui demandent encore à être mise en œuvre rapidement.

<sup>6</sup> Moretti E. (2010) : « Local Multipliers », *American Economic Review Papers and Proceedings*, n° 100, pp. 1-7.

<sup>7</sup> Suppression en 2016 de la contribution exceptionnelle, puis baisse progressive, à partir de 2017, du taux normal d'imposition de 33,3 à 28 % en 2020.





# ÉPREUVE N° 2