

≡ **CONGRES PARIS-VENISE 2004** ≡
21-22 janvier 2004



Universita' Ca' Foscari Venezia

4^{ème} Congrès Tendances du Marketing - PARIS

Benoît MEYRONIN

Professeur à l'Ecole de Management de Grenoble

DFR Marketing

benoit.meyronin@grenoble-em.com

Europole – 12 rue Pierre Séward – BP 127

38003 GRENOBLE Cedex 01

Chercheur rattaché au LEM (Université de Nice / CNRS)

Jean-Paul VALLA

Directeur Associé

Algoé Consultants

jean-paul.valla@algoe.fr

Ancien Directeur de l'IRE, EM Lyon

9, bis, route de Champagne

69 134 ECULLY Cedex

Vers la notion de « servuctions urbaines », ou les apports du marketing des services au marketing territorial

Towards the notion of “urban servuctions”: an original theoretical framework for marketing places

Mots clés / Key Words

Marketing des services / Marketing territorial / Marketing expérientiel
Services Marketing / Marketing Places / Experiential Marketing

Résumé / Summary

La présente contribution développe un cadre analytique original inspiré du marketing des services et du marketing expérientiel, et destiné à enrichir la construction théorique du marketing territorial. La notion de « servuction urbaine » est proposée pour mettre en lumière une approche plus maillée des acteurs et des dynamiques du management des territoires. De nombreux exemples illustrent cette contribution, et les implications managériales de cette nouvelle approche sont détaillées. Elle s’inscrit ainsi pleinement dans la perspective tracée par M. Casteigts (2003) autour de la notion de « management territorial stratégique » : à travers le prisme du marketing, nous proposons une conception renouvelée de la définition et de la mise en œuvre des stratégies territoriales.

Marketing places is becoming quite important nowadays to understand how local authorities try to satisfy citizens and attract visitors and businesses, through different kinds of events, urban projects, etc. In order to better understand the complex “ecosystem” of marketing places, this paper aims to develop an original theoretical framework based on services and experiential marketing.

Si le marketing territorial possède encore aujourd'hui, du point de vue de sa construction théorique, des frontières relativement peu stabilisées, on peut néanmoins le définir comme une démarche qui consiste à identifier et à analyser *les besoins* exprimés ou latents –voire même à les *créer* parfois- d'une *population intra ou extra-muros*, afin de concevoir et de mettre en œuvre *une politique territoriale attractive* (dans des champs aussi divers que le développement économique, touristique, social, urbain, culturel ou sportif) qui soit de nature à renforcer ou forger une *identité* propre. Dans ce cadre, il peut être intéressant de rechercher, au-delà des apports issus du marketing stratégique et de la communication, quels peuvent être les outils analytiques susceptibles de contribuer à la construction de ce champ particulier du marketing. Dans cette perspective, un certain nombre d'auteurs ont mentionné les apports possibles du marketing des services au marketing territorial (Flipo et Texier, 1992 ; Girard, 1999). On ne peut toutefois que constater, depuis, l'absence d'un réel effort de construction théorique. Car si certains auteurs ont déjà appliqué cette grille théorique dans le domaine du management des services publics (Bon, 1989 ; Bartoli, 1997), il n'existe pas, du moins à notre connaissance, de tentative de construction analytique du champ du marketing territorial qui tienne compte de l'approche de la servuction. De plus, si les travaux convergent pour considérer que le poids de la composante immatérielle dans l'objet du marketing territorial (fondamentalement, rendre attractif et promouvoir un « territoire », soit commercialiser une forme « d'usage », et non véritablement un transfert de propriété) justifie le recours au marketing des services, il nous semble également, et cette contribution se donne pour ambition d'en faire la démonstration, que les apports de ce champ de l'analyse marketing peuvent contribuer à faire sortir le marketing territorial d'une acception restrictive l'assimilant trop souvent à la seule promotion (Flipo et Texier, 1992 ; Girard, 1999). Pour réaliser cette « émancipation », le marketing territorial doit pouvoir en effet s'appuyer sur d'autres outils que ceux qui sont issus de la communication. Or il nous semble que la densité des implications managériales qui découlent de l'introduction du marketing des services dans la grille analytique du marketing territorial, comme leur dimension systémique et « intégratrice » (elles permettent, ainsi qu'on le verra, de tenir compte de l'extrême complexité du champ urbain), plaident en faveur d'un tel rapprochement.

Cette contribution vise donc à proposer, avec une ambition *exploratoire*, une analyse des apports du marketing des services au marketing des territoires, et ce dans la perspective d'un élargissement de son « champ de vision ». Pour ce faire, un nécessaire retour sur la notion de servuction fera l'objet d'un premier point. Sur cette base il deviendra possible, dans un second point, de proposer une application de cette grille d'analyse au champ du marketing territorial,

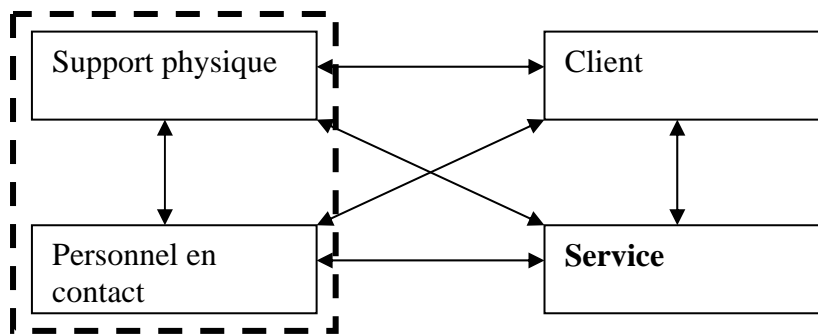
et de mettre ainsi en lumière, dans une perspective de territoire centrée sur la cité, la notion de « *servuction urbaine* ». Il est admis par construction que d'autres types d'espaces territoriaux peuvent s'avérer pertinents et que la notion de « *servuction urbaine* » s'élargirait dans cette perspective à la notion de « *servuction territoriale* ». Cette proposition d'application étant développée, on pourra alors formuler, dans un troisième et dernier point, un ensemble d'implications managériales de nature à favoriser l'opérationnalisation de cette notion.

1. Retour sur la notion de « servuction »

Dans leur ouvrage séminal, P. Eiglier et E. Langeard (1987, p. 15) définissent la servuction comme suit : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ». Les éléments du système de servuction peuvent être synthétisés comme suit :

- *Le client*, co-producteur du service. C'est ici qu'apparaît la notion de « participation ». Pour qu'un service puisse être (co)produit, l'implication du client est nécessaire en effet à différents niveaux : participation au diagnostic (chez le médecin ou avec un conseiller en gestion), participation à la réalisation (remplir les bordereaux dans une banque, se plier aux consignes de sécurité dans un aéroport), etc.
- *Le support physique* : il s'agit du support matériel nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. On peut distinguer l'environnement (localisation, bâtiment, agencement...) des instruments nécessaires au service, dont l'utilisation par l'un ou par l'autre permet la réalisation du service (l'informatique bancaire par exemple).
- *Le personnel en contact*. Il peut ne plus exister dans certaines servuctions dématérialisées (DAB/GAB, automates 24/24 dans les stations service, etc.). La servuction est alors opérée par le seul client, en interaction avec un système technique.
- *Le service*. Il constitue l'objectif du système, son résultat. Une définition du service peut donc être : « c'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client » (Ibid., p. 16).

Soit, de manière schématique (Eiglier et Langeard, 1987, p. 15) :



Sur cette base, le système de servuction doit être conçu de manière aussi rigoureuse qu'un système productif :

- *il faut d'abord définir très précisément le résultat à atteindre, i.e. le service et ses caractéristiques* (cf. l'exemple de la conception des hôtels Suitehotel par le groupe ACCOR dans A. Dumont, 2001).
- *Il faut ensuite identifier les éléments nécessaires pour la réalisation du service* : segments de clientèle, type et « rôles » (fonctions) du personnel en contact (qualification, âge, sexe, attributions, etc.), et enfin type de support physique requis (localisation, aménagement, mobilier, technologies, etc.).
- *Enfin, il faut concevoir les relations qui vont s'instaurer entre ces différents éléments de manière à les optimiser.*

Examinons maintenant quelles sont, selon P. Eiglier et E. Langeard (1987), les principales implications managériales de cette grille analytique.

La segmentation de la clientèle.

Elle est nécessaire pour plusieurs raisons. D'abord, parce qu'un mode de servuction donné est conçu pour délivrer un type de service bien précis, qui ne peut convenir à tous les clients. Ensuite, « la nécessité de segmenter provient... de la nature même de la servuction. (...) Dans la plupart des servuctions « grand public », plusieurs clients à la fois sont présents, se côtoient. Si l'on veut que les relations qui ne vont pas manquer de s'établir entre eux soient positives, ou, à défaut de mieux, neutres, mais en aucun cas négatives, une pratique rigoureuse de la segmentation s'impose, car il ne faut mettre ensemble que des personnes dont les goûts, les désirs et les comportements soient le plus homogènes possible. Tous doivent venir chercher la même chose » (Ibid., p. 22). Le mode de servuction retenu doit donc s'adapter aux différentes situations résultant d'une segmentation efficace.

La capacité

Quelle est la taille du système de servuction qui va être installé, combien d'unités de service pourront être fabriquées dans un laps de temps donné, combien de clients pourront être servis simultanément et dans une journée, quelles conditions de qualité mettre en place (disponibilité du personnel, longueur des files d'attente, etc.), etc., sont autant de questions essentielles qui relèvent de la gestion de la capacité. Comme pour la production, une fois qu'un système de servuction aura été dimensionné, toute modification ultérieure aura un coût élevé. De plus, les services étant pas nature intangibles, ils ne sont pas stockables. En d'autres termes, il n'existe pas d'intermédiaire tampon entre la demande et le processus de fabrication : servuction et demande sont en contact direct. Il convient donc d'anticiper le plus précisément possible ces éléments quantitatifs. Si les clients sont beaucoup plus nombreux que prévu, un risque d'insatisfaction pourra émerger rapidement si l'infrastructure globale du service, sa servuction, est sous-dimensionnée : la taille du système de servuction est sans conteste l'un des éléments déterminants de la qualité du service qui sera offert. Si la servuction est sous-dimensionnée, on ne peut faire appel à de la sous-traitance de capacité ou à des excédents de stocks pour alimenter une demande supérieure aux prévisions. Le système de servuction doit donc être en mesure de faire face à la saisonnalité des ventes, qu'il s'agisse des pointes de consommation ou des périodes creuses (optimisation des coûts fixes) : l'absence de possibilité de stockage rend cette gestion temporelle des capacités de fabrication beaucoup plus complexe que pour les biens matériels.

En prenant appui sur les éléments fondamentaux de la servuction présentés dans ce premier point, nous pouvons développer, dans le point suivant, une application de cette grille de lecture analytique au champ du marketing territorial.

2. Vers la notion de « servuction urbaine »

Si l'on applique ce modèle au champ du marketing territorial, *eu égard à un certain nombre de proximités fondamentales* (au premier rang desquelles figure *la co-production*) entre l'économie marchande des services et le marketing des territoires (de même, bien entendu, que de réelles différences, nous y reviendrons), on peut proposer le schéma suivant :

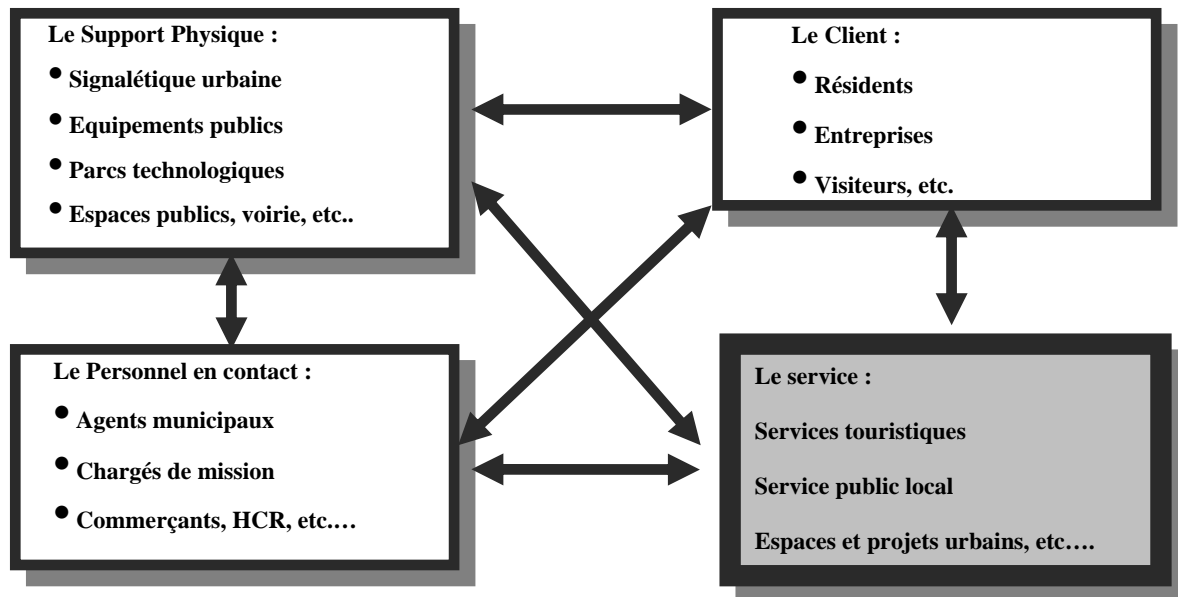


Schéma N°1 : la servuction urbaine

En première analyse la transposition ainsi amorcée présente d'importants mérites. Elle crée en effet un cadre d'interprétation acceptable de l'univers du marketing territorial.

Le service et les systèmes d'acteurs de la servuction urbaine

Les services dont il est question ici recouvrent *l'ensemble des prestations qu'une entité territoriale donnée, à travers les actions de ses institutions (agissant en tant qu'acteurs coordonnant les efforts d'autres intervenants, publics et privés), peut mettre en œuvre en vue de satisfaire les besoins présumés ou connus d'une population donnée (intra ou extra-muros), et qui, à des degrés divers, ont de facto un impact réel ou supposé sur la construction de son image et de son attractivité.* Il s'agit donc principalement :

- des services publics locaux : services à la population (services sociaux, éducation, culture, santé, etc.), transports collectifs, etc.
- des services liés au tourisme : accueil des visiteurs, services de nature culturelle et sportive (musées, piscines, etc.), restauration et hébergement, etc., soit l'ensemble des services qui contribuent à la satisfaction des visiteurs.
- des services économiques : prospection des investisseurs, accueil des entreprises exogènes, appui aux créateurs d'entreprise, etc.
- des « événements » (au sens large) qui sont liés à chacune de ces préoccupations : un festival de musique, un événement sportif, un salon professionnel, etc.

On le voit en filigrane de cet énoncé descriptif, de nombreux « partenaires » publics et privés sont naturellement amenés à participer ensemble à ce type de servuctions, ce qui

contribue à les rendre plus complexes à manager : collectivités territoriales et services de l'état, associations diverses, mais aussi promoteurs immobiliers, hôteliers et restaurateurs, gestionnaires privés des transports urbains (lorsque c'est le cas) ou des centres de congrès, commerçants, taxis, etc. La classification empirique des activités de service comprises dans le champ du marketing territorial que nous proposons ici relève d'ailleurs plus du registre d'une classification des systèmes d'acteurs (des systèmes « servuctifs » pourrait-on dire) que des services à proprement parler. Elle reflète de cette façon pleinement l'une des caractéristiques distinctives du marketing territorial par comparaison à *certain*¹ domaines du marketing des services : *la complexité des systèmes d'acteurs du marketing territorial et de leurs relations entre eux et au territoire*. A titre d'illustration, on aura noté que les « activités culturelles » apparaissent naturellement ici à la fois dans le champ des services publics locaux, des services liés au tourisme et des « évènements ». Dans ces trois cas, des systèmes d'acteurs différents sont à l'œuvre.

De même que plusieurs types d'acteurs peuvent être impliqués simultanément dans une activité de marketing d'un territoire (par exemple des collectivités territoriales et des entreprises privées²), plusieurs niveaux d'agents à l'intérieur d'un même type d'acteurs peuvent également imbriquer leurs plans d'action d'une façon plus ou moins complexe sur un territoire donné. A titre d'exemple, la cité de Lyon voit se superposer trois « couches » d'acteurs publics territoriaux, certes complémentaires et regroupant des agents pour partie communs, mais possédant néanmoins leur propre logique d'action, dans le domaine du développement économique notamment : la municipalité, la communauté urbaine, la région urbaine. Si l'on ajoute à cela que le Département du Rhône et la Région Rhône-Alpes sont également des acteurs et partenaires légitimes dans ce domaine, on imagine aisément la complexité institutionnelle de certains processus de décision. On voit donc que les questions de concertation, coordination, cohérence, voire de régulation, vont naturellement prendre une importance particulière dans ce contexte.

Malgré ces spécificités importantes, il reste possible et utile de définir le service « global » délivré par un territoire, de la même façon que dans la servuction « traditionnelle », comme étant *la somme des résultantes issues des interactions entre les trois éléments de base que*

¹ Cette proposition est à nuancer en effet en raison du maillage complexe que révèle la construction de la valeur dans certaines activités de service (Jallat, 1999). On assiste de surcroît à une interpénétration croissante des logiques (et acteurs) publiques et privées : le cas de l'entreprise JC Decaux est emblématique de ces nouveaux modèles économiques.

² A titre d'exemple, la campagne actuelle (automne 2004) en faveur de la candidature de Paris à l'organisation des J.O. de 2012 mobilise un club des entreprises comptant 11 grandes entreprises (parmi lesquelles le Crédit

sont le client (résidents, visiteurs, investisseurs...), le support physique et le personnel en contact (lié comme on l'a vu à différents types d'acteurs « en systèmes »), ces résultantes cristallisant là aussi les bénéficiaires qui doivent satisfaire les divers besoins des différents types de clients (que le territoire s'efforce de conserver ou d'attirer). Le management de ces éléments (assurer leur production, les promouvoir, etc.) dans leur contexte particulier (systèmes d'acteurs et types d'environnement à l'œuvre) constitue dès lors l'objet même du marketing territorial tel que nous l'avons défini en introduction.

Dans cette perspective analytique particulière il devient clair, au regard de ce que nous avons défini précédemment, que plusieurs types d'acteurs pourraient théoriquement s'appropriier le champ du marketing territorial, ou plus simplement s'y investir pour une période déterminée (ce qui est bien le cas par exemple des entreprises partenaires de la candidature de Paris aux J.O. 2012). Nous pensons tout naturellement en premier lieu aux collectivités territoriales, acteurs proactifs majeurs de ce champ et, pour certains d'entre eux, officiellement désignés par la loi comme acteurs réputés « compétents » au sens juridique. Mais nous pouvons observer également que telle grande entreprise prévoyant de se désengager d'un territoire donné et décidée à assumer sa responsabilité sociale, s'investira pendant une durée déterminée dans des actions de marketing territorial pour attirer de nouvelles activités sur le territoire, et contribuer ainsi à compenser en tout ou partie son propre désengagement.

Compte tenu de cette réalité, la notion même de « servuction urbaine » (ou « servuction territoriale ») peut servir à analyser et manager plusieurs éléments qui relèvent donc naturellement du champ de préoccupation du marketing territorial, si l'on adopte le point de vue de l'agent « collectivité territoriale » :

- Le management des services publics locaux
- La coordination des acteurs et le management des projets d'implantation d'entreprises
- La coordination des acteurs et le management des projets urbains
- La coordination des acteurs et le management des projets liés au tourisme
- Etc.

Le « service » dont il est question ici recouvre en effet plusieurs composantes de la politique publique territoriale : aménagement et urbanisme, développement économique et promotion territoriale, tourisme et gestion des services publics locaux pour les principales. Les services « urbains », qu'il s'agit ici (du point de vue du marketing territorial) de manager et de promouvoir pour qu'ils soient attractifs aux yeux des résidents, des visiteurs ou encore des

Agricole, la RATP, EDF, Carrefour, Bouygues, Vedior Bis...). Leur contribution s'élève à 9 millions d'euros, sur un budget total de 27M d'euros (source : *Les Echos* du 21/09/04).

entreprises qui recherchent une localisation (pour ces dernières, il peut s'agir par exemple de l'excellence des transports collectifs), sont donc pluriels à double titre :

- d'abord, nous l'avons dit, parce que *les services liés à l'espace urbain sont co-produits* par un ensemble d'acteurs publics (politiques publiques) et privés dont les interventions relèvent de motifs et de prérogatives variés. Leur (plus ou moins) difficile coordination figure parmi les principales difficultés du spécialiste du marketing territorial.
- Ensuite, parce que leurs « clients » sont eux-mêmes très hétérogènes, les cibles du marketing territorial pouvant être aussi bien les résidents que les entreprises exogènes, les créateurs d'entreprise que les touristes (Girard, 1999 : Kotler *et al.*, 1999). Or ces différentes cibles partagent à des degrés divers une même servuction : l'espace public, les restaurants, les hôtels, les infrastructures de transport, etc., peuvent en effet devoir satisfaire aussi bien des résidents que des touristes, ou même encore des entrepreneurs. *In fine*, il s'agit donc bien de manager des servuctions qui doivent satisfaire des segments de clientèle parfois très différents.

Le « support physique »

Il désigne ici l'ensemble des composantes matérielles qui interviennent dans les servuctions urbaines, depuis les équipements routiers et de transport collectif, ou encore les équipements publics au sens large (équipements culturels, sportifs, à vocation économique ou touristique, etc.), jusqu'aux audio-guides qui sont parfois mis à la disposition des visiteurs d'une ville ou d'un musée. Les gestionnaires de ces différents équipements peuvent là encore appartenir au secteur public comme au secteur privé. Comme pour les servuctions traditionnelles, on peut distinguer là aussi :

- *Les équipements nécessaires au service* : mobiliers et machines à la disposition du personnel en contact et/ou des clients, etc. A titre d'exemple, les locaux et les matériels des Offices de Tourisme relèvent du support physique de la servuction touristique.
- *L'environnement* : tout ce qui est autour des premiers (localisation, aménagement, décor intérieur, agencement, etc.). C'est à ce niveau qu'intervient la gestion des « évidences » de nature territoriale (*i.e.* le management des éléments tangibles de la servuction dont la vocation est de « tangibiliser » la valeur de ses prestations), et que des stratégies de marketing expérientiel peuvent être mises en œuvre, ainsi qu'on le verra plus loin.

Cette dimension du modèle de la servuction garde donc toute sa pertinence dans l'univers particulier du marketing territorial.

Les clients

Ils constituent *l'ensemble des « cibles » qu'un territoire donné décide d'adresser, qu'elles soient endogènes ou exogènes* (Girard, 1999 ; Kotler *et al.*, 1999) : résidents, visiteurs, entreprises déjà implantées ou en quête d'une nouvelle localisation (que l'on souhaite attirer), investisseurs immobiliers, tours opérateurs, etc. Comme l'ont montré certains auteurs (Texier et Valla, 1992) nous nous situons là selon les cas dans l'espace du marketing B to C (services publics au grand public) ou dans celui du marketing B to B (développement économique). Dans des approfondissements ultérieurs de la voie de développement du marketing territorial dans laquelle nous nous engageons ici, il conviendra de distinguer formellement ces deux espaces.

Le personnel en contact

Il désigne dans ce contexte *l'ensemble des personnels, publics et/ou privés, qui concourent de près ou de loin à la satisfaction des « clients » de l'offre territoriale :*

- Les personnels des services publics (mairies, bureaux de poste, piscines, etc.)
- Les personnels en contact des acteurs de l'industrie touristique : personnels des Offices de Tourisme, interprètes, restaurateurs et hôteliers, etc.
- Les personnels des agences de promotion et/ou de développement économique.
- Etc.

Une fois conceptualisée la complexité intrinsèque des systèmes d'acteurs caractéristique du champ territorial, cette dimension du modèle de servuction initial conserve également toute sa pertinence dans ce champ particulier. Compte tenu toutefois de l'extrême diversité des acteurs et de leur appartenance à des systèmes de valeurs et de références très différents, la question de leur professionnalisation et celle des liens et des lieux d'échange et de coordination entre eux revêtent une importance particulière.

3. Implications managériales

Ce troisième et dernier point a pour objet de présenter certaines des implications managériales qui découlent de l'application de la grille de lecture « servuction » à laquelle nous avons fait appel ici : *en quoi et comment permet-elle de structurer, de questionner et de faire progresser les modes et pratiques de management des territoires ?* C'est à cette question que l'on

s'efforce de répondre dans les paragraphes qui suivent, en traitant des implications qui nous semblent être les plus significatives.

Effet de « domino » et politique de communication

Même si le marketing territorial ne saurait se limiter à l'organisation d'actions de communication, il est notable que d'importantes et très diverses actions de communication sont aujourd'hui conduites par les acteurs leaders des territoires, souvent en s'adressant prioritairement à des cibles exogènes. Or les complexités que nous avons contribuées ici à mettre en lumière ne sont pas sans conséquences importantes sur les processus de communication particuliers du marketing territorial.

Le marketing des services nous apprend ainsi que le fait d'intervenir sur l'un des éléments de la servuction entraînera nécessairement *un effet de domino* (cf. le schéma ci-après) sur l'ensemble, du fait des interactions entre ces éléments : à titre d'exemple, un support physique dégradé (un abribus, une station de métro, etc.) crée de l'insatisfaction parmi les citoyens, détériore l'image du service public et de la ville aux yeux des visiteurs, et démobilise le personnel municipal. En ce qui concerne les transports publics, leur management aura un impact très clair sur le marketing territorial (perception des résidents, des entreprises... relativement à leur performance, propreté, etc.) : des grèves trop fréquentes peuvent ainsi finir par donner une mauvaise image du territoire³. On sait en effet que la qualité des services de transport public est l'un des facteurs qui conditionnent l'image d'un territoire (Girard, 1999). On le voit, la piètre qualité d'une seule composante influencera nécessairement (certes à des degrés divers) la performance et la satisfaction des acteurs de ce système.

³ Le cabinet Mercer Human Resources Consulting, dans une étude sur l'attractivité de 215 grandes villes en matière de qualité de vie, ne positionnait ainsi Paris qu'à la 31^{ème} place, compte tenu notamment des grèves et manifestations (source : Les Échos du 21/09/04). *Quid* de Lyon avec la grève (métro) du 8 décembre 2003, en pleine *Fête des Lumières*, laquelle attire des centaines de milliers de visiteurs, français et étrangers ?

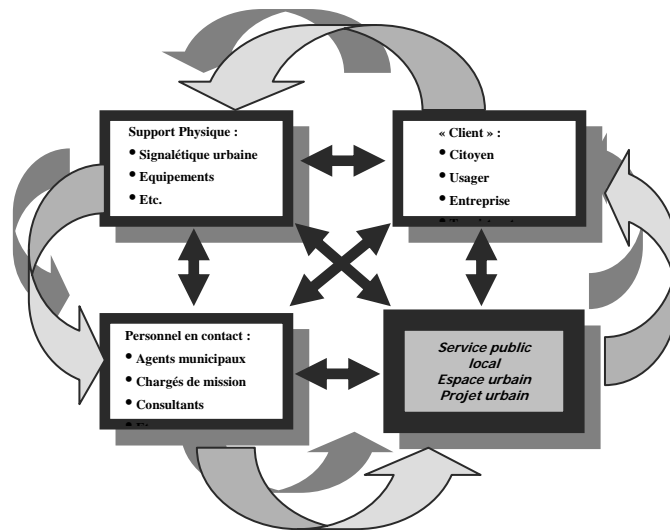


Schéma N°2 : L'effet de domino et le marketing territorial

De ce point de vue, il devient donc difficile de considérer les différentes problématiques du marketing territorial comme autant de « vases clos » : le soin apporté au traitement de l'une des composantes aura un impact plus ou moins direct sur tout ou partie du système. *De facto*, la communication territoriale devra tenir compte de cette complexité : s'il est indéniable que « tout parle dans une entreprise de service, tout est message pour le client » (Eiglier et Langeard, 1987), le marketing territorial est lui aussi *confronté à l'extrême diversité des vecteurs de communication que se révèlent être au bout du compte chacun des éléments de la servuction urbaine* (cf. le schéma N°3, ci-après). S'il convient de soigner, comme pour les services, tous les éléments tangibles (aménagement des parcs d'activités, signalétique, etc.), la gestion des « évidences » (autre enseignement du marketing des services) se révèle être pleinement pertinente pour « donner à voir » le territoire, faire sentir à ses hôtes la force de ses traditions ou de ses engagements (en faveur de l'écologie, de la propreté ou encore du développement économique par exemple). Le marketing territorial doit dès lors développer une forme *d'ubiquité* : ses innombrables « témoins » l'obligent à soigner chacun, à ne négliger aucune source possible qui puisse être contreproductive du point de vue de son image. L'attitude du personnel en contact (agents municipaux, professionnels du tourisme, etc.) peut ainsi contredire les efforts d'une campagne de promotion touristique : une « promesse territoriale » non tenue (la qualité de l'accueil ici en l'occurrence) peut alors avoir un impact négatif (insatisfaction des visiteurs au regard de ce qu'on leur avait promis).

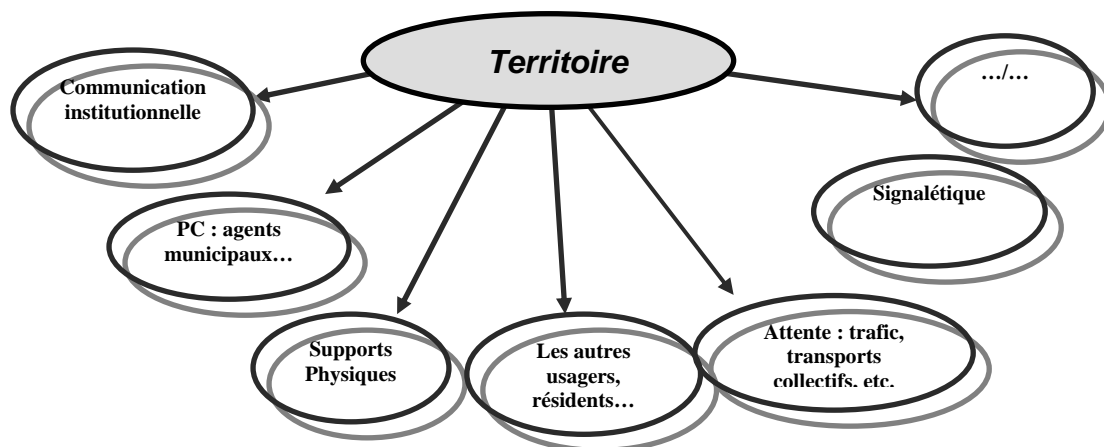


Schéma N°3 : les multiples vecteurs de la communication territoriale

C'est donc bien vers une vision *systémique* qu'il faut tendre, et l'examen des différents éléments de la servuction urbaine, que l'on développe dans les paragraphes qui suivent, doit s'inscrire pleinement dans cette perspective.

Mais cet aspect de la communication territoriale n'est toutefois pas la seule difficulté à laquelle sont confrontés les « communicants » des territoires. En effet, ce qui frappe le plus fortement dans la communication territoriale, *c'est surtout l'absence de propriété formelle, et donc de contrôle, sur la marque en tant que telle*. Tout acteur, d'où qu'il soit, à quelque institution qu'il appartienne, peut communiquer librement sur une marque de ville par exemple. De plus, de nombreux acteurs économiques ou culturels communiquent sur leur territoire d'appartenance sans en être nécessairement conscients. Plus généralement, il est aisé d'observer que cette absence de contrôle (*a priori* comme *a posteriori*) peut avoir indifféremment des conséquences positives ou négatives pour le territoire. A titre d'illustration, c'est à quelques mois d'intervalle que de nombreux articles sont apparus dans la presse américaine sur la ville de Lyon. Dans un premier temps, il s'agissait de couvrir le procès Barbie, qui a reçu un assez large écho en Amérique du Nord, dans la presse comme à la télévision. Dans un second temps, il s'est agi d'encenser l'Orchestre Symphonique de Lyon dirigé par Emmanuel Krivine, en tournée dans les grandes villes américaines. Les deux évènements ont généré un nombre d'articles important, avec une présence avérée de la « marque » Lyon dans la plupart des supports américains prestigieux. On peut faire l'hypothèse que l'une et l'autre association à la ville de Lyon, tout en créant probablement toutes deux un surcroît de notoriété, ont eu un impact paradoxal sur les représentations que les nord-américains se font de cette ville. De plus, dans aucun des deux cas les représentants

légitimes de la communication de la ville n'ont été sollicités pour donner un avis sur ce qui allait être communiqué. Dans ces deux cas d'espèce, la communication qui s'est établie s'est développée totalement hors du contrôle des acteurs du territoire.

Management du support physique et marketing « expérientiel » : la « magie des lieux »

Il est important de noter avec P. Hetzel (2002, p. 296), dans le sillage de l'approche « expérientielle » du marketing⁴, que « seul le support physique, le lieu réel permet de stimuler conjointement toutes les facettes de l'organoleptique humain ». Cette approche, centrée sur le constat de la recherche croissante par les consommateurs de plaisirs et d'émotions (hédonisme), ainsi que sur l'importance de son imaginaire dans son comportement (composante cognitive *et* affective du comportement du consommateur), s'inscrit dans une perspective post-industrielle qui s'efforce de tenir compte du poids prépondérant des activités tertiaires dans l'économie contemporaine. Ainsi, selon J. Gilmore et J. Pine (1999, cités par P. Hetzel, Ibid.), si la chaîne d'origine nord-américaine *Starbuck* peut vendre ses cafés à un prix élevé, c'est en raison de *l'expérience* que cette firme propose à ses clients autour de l'univers du café (image sociale qu'elle renvoie à ses clients, valorisation du produit, cadre italianisant, etc.). Le lancement des chaînes de restaurants *Hard Rock Café* et *Hollywood Planet* obéit au même principe de base : mettre en scène l'espace de servuction, proposer aux clients de nouvelles expériences. Elle n'a de sens toutefois que pour des champs dans lesquels ces dimensions (force symbolique de la consommation, sensibilité esthétique, construction identitaire, etc.) sont prééminentes : soit essentiellement en B to C, et notamment pour les activités tertiaires et... le marketing urbain.

La ville en effet « produit » (en interaction avec ses usagers, véritables co-producteurs) tout à la fois du vécu, et elle est une source importante d'imaginaire et d'identité. On peut alors considérer, dans la perspective tracée par certains auteurs (notamment Hetzel, 2002), que l'espace urbain constitue un extraordinaire vivier de sensations et de dynamiques sociales qu'il peut être intéressant de concevoir dans la double optique du marketing des services et de l'approche expérientielle, à savoir : *co-crédation de valeur avec les publics (« clients ») dans une perspective qui dépasse la seule satisfaction de besoins plus ou moins primaires (se déplacer, travailler, se distraire, etc.)*. Ainsi, dans le champ du marketing territorial, des réalisations telles que le *Futuroscope* de Poitiers, le célèbre musée *Guggenheim* de Bilbao

⁴ Concept issu de la recherche en comportement du consommateur. Cf. notamment l'article pionnier de M.B. Holbrook et E.C. Hirschman (1982), ainsi que, pour la France, les contributions récentes de A. Carù et B. Cova (2003) et P. Hetzel (2002).

(conçu par Franck Gehry, 1997), l'*Experience Music Project* de Seattle (également conçu par F. Gehry, 2000), *Bercy Village*⁵ (Hetzl, 2002), ou plus récemment le grand magasin *Selfridge* à Birmingham (2003), témoignent toutes d'une nouvelle approche de l'espace urbain, en tant que terrain de nouvelles expériences (respectivement de loisir, commerciales et culturelles pour les exemples donnés) créatrices d'émotion (déclencher une « participation » *affective*⁶ de la part des résidents, visiteurs, etc.) et d'attractivité (renforcer ou forger l'identité du territoire, contribuer à sa visibilité au niveau international). Dans cette perspective, mettre le marketing expérientiel au service du marketing territorial pourrait avoir pour double objectif :

- Premièrement, d'aider à « réfléchir aux modalités d'enrichissement de la vie des gens dans la ville » (Hetzl, Ibid.). Il s'agit alors « moins de les considérer comme de simples usagers que comme des co-acteurs de cette création de valeur dans et pour la ville » (Ibid.). En d'autres termes, il s'agit de faire en sorte que les citoyens ou les visiteurs puissent disposer « dans des espaces/temps spécifiques de potentialités de vécus expérientiels » (Ibid.), et de faire en sorte qu'ils soient prêts à « payer » (emménager pour un particulier, s'implanter pour une entreprise, etc., et contribuer fiscalement pour tous) pour cette différence dans le « traitement de la personne » (au sens donné par Meyronin, 2003) et des lieux.
- deuxièmement, de sortir de l'impasse des clichés (réinventer l'espace urbain et le discours marketing) et de tenir compte de l'évolution des modes de consommation (hédonisme, nouvelles technologies...) : en d'autres termes, faire de la re-valorisation des lieux un vecteur de différenciation marketing au travers de l'expérience proposée.

Pour ce faire, les recommandations suivantes peuvent être proposées :

- *Thématiser l'espace urbain*. Plusieurs modalités sont envisageables : valoriser l'histoire/l'authenticité (le Vieux Lyon par exemple, classé comme élément du patrimoine mondial par l'UNESCO), travailler à l'opposé la modernité/l'urbanité (la Part-Dieu à Lyon), soigner la « vague verte » (dédier des espaces piétons et deux roues, parcs...), privilégier

⁵ Soit la conjonction du choix d'un site remarquable (les anciens chaix de la Cour St-Emilion), d'une architecture à la fois industrielle et « rurale » et ouverte sur l'extérieur (passer d'une boutique à une autre, nombreuses terrasses...), de la présence d'enseignes reconnues (UGC, Fnac Junior...) mais aussi d'enseignes innovantes, expérientielles (*Résonances* (articles de quincaillerie « rétro »), *Partie de Campagne* (restaurant agencé comme un refuge de montagne), *Séphora Blanc* (centré sur le bien-être et la relaxation, très « New Age »), *Oliviers & Co* (huiles d'olives et produits dérivés dans une ambiance provençale), *Andaska* (le monde du voyage : à la fois agence, librairie spécialisée, boutique d'articles de trekking, etc.), *Club Med World* (nouveau concept de centre de loisirs/consommation structuré en 3 espaces : le « monde des saveurs », le « monde des voyages » et le « monde des talents », espace d'animations et de spectacles), etc.), pour produire *in fine* un univers de consommation original et dépayçant pour les citoyens, fondé sur une thématisation forte de l'espace et de chacune des boutiques. Plus récemment, à Paris encore, cf. le grand magasin *Lafayette Maison* (mars 2004).

la technologie/le futur (*Futuroscope* ; le site de l'Exposition Universelle à Lisbonne), ou encore l'art (Madrid et son *Museo de escultura al aire libre* ; Martigny en Suisse et ses sculptures dans la ville (Fondation Gianadda)).⁷

- *Développer l'esthétique des lieux publics*, en recourant aux services de designers et d'architectes : Place des Terreaux à Lyon (l'artiste Daniel Buren), Guggenheim Bilbao (l'architecte Franck Gehry), les *Azulejos* du métro de Lisbonne, etc.
- *Mettre en scène la ville, ses activités et ses événements (sportifs, culturels, etc.)* : lui apporter du sens, la renouveler, la mettre en valeur. A Lyon, la traditionnelle *Fête des Lumières* est devenue une manifestation finement orchestrée par la Ville de Lyon comme un temps fort de la vie de la cité *et* de son rayonnement national et international. Les projections (vidéo et autres) qui mettent la ville en lumière depuis quelques années « s'appuient » sur le patrimoine bâti (utilisé au sens propre comme « écran ») et en proposent ainsi une forme de relecture, une expérience renouvelée.
- *A minima*, il peut être important de faciliter au maximum la « participation » du citoyen, en rendant l'expérience de la ville plus agréable :
 - Soigner la signalétique urbaine, notamment pour les étrangers (clarté et redondance, double affichage en anglais, etc.),
 - Mettre en place des points d'accès aux services publics (logique de guichet unique) : cf. par exemple les Points d'Informations Médiation Multiservices (PIMMS) mis en place à Lyon depuis 1995 (et regroupant La Poste, EDF/GDF, France Telecom, la TCL (transports collectifs)...), les « Maisons de Service public » (cf. par exemple Moulins dans l'Allier), etc.
 - Dans un autre registre, mettre à disposition des espaces et sacs destinés à « accueillir » les déjections canines...

En facilitant ainsi la participation des citoyens, la collectivité est en mesure d'améliorer l'image de la ville et de sa gestion. Ses « clients » se sentent valorisés, considérés par un système urbain qui produit par ailleurs de nombreuses externalités négatives (circulation, pollution, bruit, etc.). Mais il peut s'agir aussi, à un autre niveau, de chercher à impliquer les citoyens en tant que « co-producteurs de l'espace » :

⁶ Rappelons que le marketing des services définit toute une échelle de valeur en matière de « participation », et que la plus élevée relève de la participation « affective ».

⁷ Cf. les typologies de Gottdiener (1997), Schmitt et Simonson (1997), citées in P. Hetzel (2002).

- A travers la promotion de dispositifs de consultation, expositions (cf. à Lyon le vaste projet d'aménagement *Confluence*, ou encore l'exposition du printemps 2004 sur le réaménagement des berges du Rhône), référendums d'initiative locale (dans le cadre de la nouvelle Loi sur la Décentralisation), etc.
- En s'efforçant de responsabiliser les acteurs (cf. par exemple la campagne du Grand Lyon sur les déjections canines (« *Eh ! Vous faites ça chez vous ???* »), en 2002). Ainsi au Maroc, une vaste campagne de sensibilisation a-t-elle été organisée au printemps 2004 dans la double perspective de la Coupe du monde de 2010 (candidature du Maroc) et du développement touristique (un objectif de dix millions de visiteurs en 2010) : elle vise délibérément à transformer les comportements des Marocains dans une logique d'émulation collective en les responsabilisant (cf. illustration ci-après).

In fine, il revient bien aux acteurs du marketing territorial de chercher à déclencher une participation *affective* (soit le degré de participation le plus élevé) et, pour ce faire, de *proposer du sens aux usagers et de stimuler tous leurs sens*. Comment ? En développant des expériences originales : donner à voir et à toucher, « ré enchanter » l'espace urbain de manière originale⁸.



Illustration N°1 : campagne marocaine de l'AFAK : « Gagnons le match du développement »,
L'Economiste, 19 avril 2004

⁸ Cf., toujours à Lyon, des initiatives telles que la *Fête des feuilles* (exposition d'art éphémère dans le parc de la Tête d'Or, automne 2003), la *Serre aux papillons* (hiver 2004) ou les sons et lumières du parc de Gerland : toutes visent à renouveler l'expérience urbaine, à faire se réappropriier des lieux anciens et parfois peu fréquentés (les serres du parc de la Tête d'Or), ou bien des espaces dévalorisés au fil du temps (les berges du Rhône pour le Parc de Gerland).

Les cinq propositions suivantes synthétisent, en les structurant, les quelques pistes évoquées jusqu'ici :

- **Proposer de nouveaux « rituels de ville », « surprendre » les résidents et les visiteurs** (sortir de la banalisation) : cf. notamment *L'Usine* à Nantes (ex-usine BN transformée en espace culturel), le CNAC à Grenoble (centre d'art contemporain, autrefois site industriel), les *maisons folie* de la région lilloise⁹ (sept anciens sites industriels reconvertis en salles d'exposition, de spectacle, ateliers d'artistes...), etc. Ces lieux et leur politique d'animation constituent une approche qui s'efforce de réconcilier tradition (il s'agit très souvent d'ex-sites industriels) et « modernité » (espaces d'initiation et/ou d'exposition dans les domaines de l'art contemporain, des nouvelles technologies de l'information...). Ce type de projets répond souvent aussi à **un enjeu identitaire** (être des « sites de mémoire », pour reprendre l'objectif assigné aux sites lillois) permettant d'ancrer l'avenir d'un territoire, son ambition vis-à-vis d'une certaine modernité, dans ses traditions et « savoirs » (un savoir-faire industriel par exemple). **Le marketing territorial est ici au service de la construction de cette image, reflet d'une identité « en mouvement ».** L'objectif est bien de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté que les publics peuvent ressentir à l'égard de leur territoire (soit leur participation affective), en leur proposant de nouveaux modes de consommation/valorisation de l'espace.
- **Renouveler le design de l'environnement quotidien** (support physique) : cf. les stations de métro de Gerland à Lyon, le métro de Lisbonne, etc.
- **Optimiser l'effet de « concentration temporelle »** (soit le « deux en un » du marketing de grande consommation) : aider les usagers à *optimiser leur temps* (soit par exemple : se nourrir, consommer ET s'évader dans Bercy Village). Si, comme le souligne F. Warrant (2001), les services « contraints » (par le temps notamment) sont une tendance forte, alors les acteurs du marketing territorial auraient tout intérêt à développer des projets qui vont dans le sens d'une réduction de cette contrainte temporelle. A Paris, l'inauguration récente (février 2004) du nouvel espace *Drug Store* (développé par Publicis, son créateur initial), constitue une excellente traduction de cette démarche.
- Enfin, **valoriser les citadins** : qu'il s'agisse de la qualité du traitement de l'espace physique dans les lieux sensibles, de la propreté des rues, de la qualité des événements créés, ou encore de l'accueil (guichets de services publics, des offices de tourisme, etc.), le soin apporté au « traitement de la personne » devrait être, dans un contexte socio-

⁹ Cf. *Les Echos* du 18 mars 2004.

économique parfois difficile (chômage, etc.), une priorité des acteurs du marketing territorial. La *différenciation* de l'espace urbain, au-delà de tout ce que l'on aura pu évoquer ici, se jouera selon nous de manière croissante à travers cette dimension éminemment « relationnelle » (au sens que lui donne le marketing des services : cf. notamment Langlois et Tocquer, 1992).

Le management de la relation client : vers une participation « symbolique » ?

On a pu voir précédemment qu'un problème central émergeait : un même espace de servuction (l'espace urbain) a vocation à opérationnaliser *plusieurs types de services*, eux-mêmes destinés à plusieurs segments de clientèle différents et très hétérogènes. Comme pour la plupart des services B to C de masse (banque, grande distribution...), les servuctions urbaines sont donc confrontées à *l'hétérogénéité de leurs « clientèles »*. S'il paraît difficile de segmenter l'espace urbain de manière aussi fine qu'une offre de produits ou de services, il n'en demeure par moins qu'une certaine segmentation est réalisable : elle l'est d'ailleurs souvent, depuis les centres villes consacrés à certains loisirs et au shopping, jusqu'aux « technopoles » et autres parcs technologiques dédiés à l'accueil des entreprises high-tech. De même, comme nous l'avons évoqué précédemment, la distinction entre les champs B to C et B to B devrait être ici tout aussi importante, comme elle peut l'être dans d'autres champs du marketing. Peut-être plus encore lorsqu'il s'agit d'opérationnaliser des modalités de gestion adaptées de la relation client que pour d'autres problématiques du marketing.

Il semble toutefois difficile de segmenter plus finement qu'à un tout premier niveau (*i.e.* entre les différents types de service offerts) lorsque l'on prend en compte des espaces territoriaux étroits. Un centre ville par exemple, dont la vocation peut être, tout à la fois, de satisfaire les besoins des résidents (shopping, etc.), des professionnels (repas), ou encore des visiteurs (visites, shopping, etc.), ne pourra que difficilement faire l'objet d'une segmentation « avancée » qui puisse garder un caractère opératoire pour les professionnels du marketing territorial. Cette dimension de segmentation des champs d'application du marketing territorial mériterait naturellement d'être développée en tant que telle, ce qui ne peut être fait dans le cadre de cette contribution.

Par ailleurs, on sait qu'il convient de gérer la participation des clients. Aussi, dans le champ territorial, convient-il de « faciliter » la participation des clients dans toutes les facettes de leur « travail » : lorsqu'on attend d'eux par exemple qu'ils adoptent un comportement plus respectueux vis-à-vis de l'environnement (utiliser par exemple les transports en commun, les zones piétonnes, etc.), il est essentiel de faciliter le stationnement en périphérie des zones

desservies ou dédiées pour qu'ils puissent participer, et ce de manière à les satisfaire. Agir de cette façon sur le comportement du consommateur de l'espace urbain implique donc des contreparties (en l'occurrence, lui faciliter le « travail »). En ce sens, et comme le souligne très justement J. Bateson (2002, p.117) dans le champ du marketing des services, « consumers can be viewed as *'partial employees'* » : ils doivent donc tout à la fois pouvoir disposer d'un support physique adapté au(x) rôle(s) que la collectivité entend leur faire jouer, et être guidés, voire formés, à la participation que l'on attend d'eux (cf. par exemple les campagnes liées au tri des ordures ménagères), et ce *a fortiori* lorsque cette participation revêt une forme innovante.

De plus, le marketing des services nous apprend également qu'il convient de « sécuriser » les clients : le degré d'intangibilité des services, leur caractère de biens d'expérience (on ne connaît leur valeur réelle qu'après les avoir consommés), etc., sont autant de caractéristiques qui tendent à accroître la perception d'un risque par le consommateur. Du point de vue du marketing territorial, il peut donc être important de « diminuer la perception du risque en donnant l'image d'une situation locale stable et coopérative » (Flipo et Texier, 1992, p. 51), si l'on considère par exemple le marché de l'implantation d'entreprises. Pour séduire de nouveaux résidents et cadres, une stabilité socio-économique (chômage faible, entreprises dynamiques, faible niveau d'insécurité, etc.) peut de la même façon contribuer à réduire le risque perçu.

Enfin, et peut-être surtout, le concept de participation appliqué au marketing territorial renvoie au processus d'adhésion de la population aux discours et projets du marketing territorial : ces clients « internes » que sont les résidents doivent en effet pouvoir accepter ce qu'on leur propose et ce que « l'on dit d'eux » au travers du discours marketing. Le cas de la candidature de Paris pour l'accueil des J.O. en 2012 permet d'illustrer cette idée. Afin de mobiliser l'ensemble de la population francilienne (mais aussi nationale) autour de cet enjeu économique fort (les estimations évoquent notamment un potentiel touristique supplémentaire de 5 à 7 millions de personnes¹⁰), le groupement d'intérêt public (GIP) et le Conseil Régional de l'Ile-de-France ont organisé successivement durant l'année 2004 des campagnes de communication. De manière explicite, ces campagnes visaient à impliquer la population, à la transformer en ambassadeurs de la candidature francilienne. Lorsque l'on sait que le CIO tient compte, dans son appréciation des différentes candidatures (Paris est en concurrence avec Londres, Moscou, New York et Madrid), de l'adhésion des populations au projet proposé (via

¹⁰ Source : *Les Echos* du 21/09/04 et le site officiel www.parisjo2012.fr.

des sondages joints au dossier de candidature), on mesure l'importance de cette forme de participation... Bien plus, il peut s'agir de mettre en place une dynamique de « *pride-building* » (Kotler *et al.*, 1999, p. 68), de co-construction d'un sentiment collectif de fierté à l'égard du territoire, de son passé comme de l'avenir que l'on se propose de lui dessiner (ce qui est partiellement le cas dans l'exemple francilien). Ainsi à Lille, selon les propres mots de Bruno Bonduelle, Président du conseil de surveillance de la société éponyme et Président du Comité Grand Lille, la candidature de Lille « a engendré une fierté qui a stimulé un dynamisme nouveau. (...) En compétition avec Buenos Aires ou Rome, nous avons perdu nos complexes, ce qui est un grand pas. (...) Nous avons acquis une fierté d'appartenance que nous avons perdue depuis les années 1950 »¹¹. Cette forme de participation symbolique peut être aussi bien l'un des ingrédients d'une démarche de marketing territorial (valoriser la passion des entrepreneurs pour un territoire donné, dans le cas de B. Bonduelle par exemple), que l'objet même de cette dernière (l'exemple de Paris 2012).

En conclusion de ce point, il convient de souligner combien les projets urbains et le discours qui les accompagne¹² ont généralement pour vocation de s'adresser à une « élite » et sont donc, en ce sens, souvent très centrés sur les attentes et comportements des seuls cadres et cadres supérieurs (Colomb, 2002) : ils sont, en d'autres termes, *extrêmement socio-centrés* (Rosemberg, 2000). Ce faisant, ils véhiculent une certaine image du territoire et des modes de « consommation » du champ urbain dans lesquels une grande partie de la population peut ne pas se « retrouver », créant ainsi un sentiment de frustration et de rejet. Dans ces conditions, seuls quelques groupes ont la possibilité de *participer de manière symbolique* au projet. On comprend dès lors que sans cette forme de participation de la part de l'ensemble des résidents, les efforts déployés par le marketing territorial pourraient conduire à une impasse en termes de cohésion sociale et de fédération de chacun autour du projet territorial : ils n'invitent pas nécessairement l'ensemble de la population à « participer » au projet et, ce faisant, à garantir son ancrage dans le territoire et les modes de consommation de l'espace urbain qu'il implique.

Le management du personnel en contact

Une dernière problématique managériale concerne le personnel en contact, dont l'hétérogénéité et la difficile coordination soulèvent un certain nombre de problèmes. Ainsi, la qualité d'un accueil touristique (pour prendre un exemple) sur un territoire donné dépend :

- des professionnels de l'hôtellerie/restauration

¹¹ In *Le Journal de l'Ecole de Paris*, N°33, janvier/février 2002, p. 34.

¹² Pour une analyse du discours « marketing » associé aux projets urbains, cf. notamment M. Rosemberg (2000).

- des professionnels du tourisme (Offices de Tourisme, etc.)
- des professionnels de la vie culturelle, sportive, festive...
- des habitants,
- des services publics : transports collectifs, propreté, etc.
- Etc.

On le voit, le « Personnel en Contact » désigne dans ce type de servuction l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur touristique, voire même la population dans son ensemble (Girard, 1999) ! Dès lors, comme le soulignent P. Kotler *et alii* (1999, p. 70), « often, the personnel working in the hospitality and retail enterprises provide visitors with the first and last impressions of the place, and therefore their possessing good communication skills and a friendly attitude is essential » (Kotler *et al.*, 1999., p. 70). *In fine*, pour citer encore P. Kotler *et alii* (1999, p. 70), « place must raise the level of their citizens' skills and attitudes so that they can meet the needs of the target markets ». La principale difficulté réside donc ici dans la mobilisation de nombreux acteurs hétérogènes dont il peut être problématique de coordonner les efforts. Les pistes tracées dans cette contribution permettent toutefois d'imaginer des modalités d'action qui n'ont rien d'irréalisables. Ainsi, l'initiative du maire d'Aberdeen, consistant à mettre en place une formation destinée aux chauffeurs de taxi suite à une enquête déplorant l'accueil qu'ils réservaient aux visiteurs¹³ (Kotler *et al.*, 1999), ou bien celle de l'Etat marocain, visant à sensibiliser l'ensemble de la population à l'importance d'adopter un comportement plus civique au travers d'une campagne de communication¹⁴, sont deux exemples intéressants. Plus généralement, les acteurs du marketing territorial sont confrontés à des problématiques de *management de réseaux complexes d'acteurs* dans la plupart de leurs domaines d'intervention. Ceci implique la maîtrise de savoir-faire très particuliers, et élargit le champ de leurs besoins de professionnalisation au-delà des limites traditionnelles des techniques du marketing *stricto sensu*.

Conclusion

Nous avons pu dans cette contribution explorer *un volet* de l'application de la grille analytique que constitue le marketing des services au champ du marketing des territoires. Il s'agissait ainsi de faire progresser le cadre théorique du marketing territorial avec l'ambition de densifier un marketing des territoires encore trop centré sur la politique de promotion

¹³ Ailleurs au Royaume-Uni, des retraités sont parfois mobilisés pour accueillir les touristes, promouvoir des attractions, etc. (Kotler *et al.*, Ibid.).

¹⁴ Cf. plus haut.

territoriale (Flipo et Texier, 1992 ; Girard, 1999), et de proposer un ensemble de recommandations managériales qui en découlent. Loin d'être isolé et une fin en soi, le marketing territorial apparaît dans cette perspective comme étant un *outil* au service du développement territorial, en liaison avec la politique de développement urbain, la politique de développement économique, etc. Mais un outil *d'analyse et de management*, qui peut intervenir aussi bien en amont dans la préparation d'une politique donnée, qu'en aval pour la mettre en œuvre, la gérer, la piloter.

Dans une perspective marketing, l'enjeu opérationnel de cette démarche vise alors à *mieux satisfaire et fidéliser des résidents, des visiteurs et/ou des entreprises de plus en plus nomades*, en rendant un territoire plus attractif et en fixant autant que faire se peut les populations « à valeur ajoutée » qui s'y installent. En enrichissant la vision que les acteurs peuvent avoir du management des projets et espaces urbains, elle peut permettre de renouveler les politiques publiques dans une double optique de création de « valeur » (comment satisfaire mes « clients » ?) et de différenciation des territoires, dans un contexte concurrentiel sans cesse plus large et plus âpre. Enfin, elle peut aider à une appréhension renouvelée des nécessaires coopérations autour des problématiques territoriales, au décloisonnement des acteurs et des prérogatives. Elle démontre en effet, au côté d'autres approches, l'importance d'un « management territorial stratégique »¹⁵ (Casteigts, 2003) fondé sur une collaboration plus étroite entre acteurs, *publics et privés*, du développement d'un territoire. Le marketing territorial, tel que nous l'avons présenté ici, peut alors aider à faire mieux comprendre, dans l'optique générale du management territorial stratégique, les enjeux d'une nouvelle gouvernance des territoires (public/public, compte tenu des différents acteurs publics et parapublics interpellés, mais aussi public/privé), mais aussi constituer un outil au service de *la définition et de la mise en œuvre* des stratégies territoriales.

Bibliographie

- Bateson J. (2002), “Are your customers good enough for your service business?”, Academy of Management Executive, Vol. 16, N°4, pp. 110-120

¹⁵ Que cet auteur définit comme suit : « le terme générique de *management territorial stratégique* (MTS) désigne la nouvelle configuration d'action collective fondée sur l'articulation, à l'échelle d'un territoire, des régulations publiques et des stratégies privées (Casteigts, 2003). Le recours à la notion de management montre que le territoire est, dans cette perspective, conçu comme un ensemble organisé, au-delà de ses segmentations institutionnelles ou de ses fragmentations sociales : c'est bien en tant que tel, et en tant que tel seulement, qu'il relève du management. Parler de management territorial, c'est prendre acte du statut du territoire comme acteur collectif et comme organisation globale » (Casteigts, 2001, p. 9). C'est dans cette perspective que nous inscrivons notre contribution.

- Carù A., Cova B. (2003), Cahier de Recherche N°03-155, ESCP.
- Casteigts M. (2003), *Gouvernance et développement durable des territoires, entre coordination marchande, régulation institutionnelle et conventions territoriales*, contribution au Forum de la Régulation, 9-10 octobre, Paris.
- Colomb C. (2002), “Urban marketing policies and the staging of the ‘New Berlin’: shaping perceptions of urban change”, *International Sociology Association’s RC21 Conference*, Amsterdam, 15-17 june.
- Cova, B. (2002), « La valeur », in Cova, B. (Ed.), Retour sur quatre concepts fondamentaux du marketing contemporain : anti-manuel de marketing, *Les Cahiers de Recherche* N°03-155, ESCP-EAP, pp. 61-71
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill.
- Eiglier P., Langeard E. (1994), « Relations de service et marketing », *Décisions Marketing*, N°2, mai-août, pp. 13-21.
- Flipo J-P., Texier L. (1992) : « Marketing territorial : de la pratique à la théorie », *Revue Française du Marketing*, N°136, pp. 41-52.
- Girard V. (1999), « Contribution à l’étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d’agglomération françaises », Thèse de Doctorat, Université Lyon 3.
- Hetzel P. (2002), *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Editions d’Organisation.
- Jallat F. (1999), “Gestion de l’interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relation et d’échange au sein des activités de service », *Revue Française du Marketing*, N°171, p. 21.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., and Haider D. (1999), « *Marketing Places Europe: attracting investments, industries, and visitors to European cities, communities, regions and nations* », Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Meyronin B. (2003), *E-services : TIC, création de valeur et différenciation dans les services*, contribution au colloque « SERVSIG Services Research Conference » de l’American Marketing Association, Reims Management School, 12-14 juin.
- Rosemberg M. (2000), « *Le marketing urbain en question* », Anthropos, Paris
- Texier L., Valla J-P. (1992) : « Le marketing territorial et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, N°87, Janvier-février, pp. 45-55.
- Tocquer G., Langlois M. (1992), *Marketing des services : le défi relationnel*, Editions Dunod, Paris.
- Warrant F. (2001), *Favoriser l’innovation dans les services*, L’Harmattan, Paris.