

LA MARQUE-VILLE COMME MOTEUR DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE EN TANT QU'UNITE TERRITORIALE

BELKAID Esmâ & BENHABIB Abderrezak
MECAS, Faculté des Sciences Economiques,
gestion et Sciences commerciales;
Université de Tlemcen

Résumé :

La ville est la plus importante unité territoriale. Elle est la concentration sur un territoire restreint de préoccupations financières, écologiques, humaines, sociales et culturelles. Son développement, sa prospérité et son rayonnement ont fait l'objet de recherches variées dans plusieurs disciplines.

La mondialisation et la concurrence accrue entre les villes, l'importance donnée au local et la rapide évolution des outils de communication font du marketing la discipline la plus convoitée par les villes ces dernières années.

Le marketing de la ville reste un axe de recherche parmi d'autres axes qui s'intéressent à la promotion des endroits¹ (*place marketing*) d'une manière générale.

Dans une démarche marketing classique, le concept de marque gagne de plus en plus en importance. Il est considéré comme une des plus fortes idées du monde des affaires et est décrit comme une ultime arme concurrentielle pour les entreprises (LGHT, 1997). KAPFERER (1992) suggère que les marques sont le capital réel de toutes entreprises, et restent plus rentables que les usines, les machines et l'immobilier². La marque est alors vue comme un actif intangible ayant une valeur financière (SHOCKER et WEITZ 1988, TAUBER 1988, MURPHY 1992, BARWISE 1993, SIMON et SULLIVAN 1993, LANE & JACOBSON 1995), ou un avantage concurrentiel actuel et potentiel qui est le fruit des investissements passés et de ceux dont la marque doit bénéficier dans l'avenir afin de se développer de manière durable (SHOCKER et WEITZ 1988, MURPHY 1989, DOYLE 1990, AAKER 1991, BARWISE 1993, MCQUEEN et al. 1993)³.

Dans ce contexte, la présente recherche se propose de présenter la transposition du concept de marque à la réalité de la ville en faisant ressortir son rôle en tant que moteur de développement de celle-ci.

1- Qu'est qu'une marque-ville ?

Selon ANHOLT (2005), le mot « marque » est, en général, employé de trois manières : une manière populaire (*popular way*), une simple (*simple way*) et une avancée systémique (*advanced way*). La conception populaire du mot reste la moins précise. Considéré comme un mot à la mode, il est alors utilisé comme vague réunion de plusieurs disciplines marketing et comme une référence à toutes les nouvelles techniques de vente avec une connotation d'agressivité et de malveillance. La conception simple est utilisée par les services marketing des firmes et leurs clients et se rapporte à une identité visuelle- nom, logo, slogan,... permettant de différencier l'entreprise, ses services ou ses produits, des concurrents. Enfin, la conception systémique inclue la définition simple, mais va au-delà pour couvrir un plus champ plus large fait de stratégie de la compagnie, des motivations et

1_ Un endroit peut être un Etat, une région, un territoire, une ville,....

2_ Cité dans WONG, H-Y. (2006), The Strategic Role of Branding in International Marketing in <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/public/adt-QGU20070115.180057/index.html>

3_ Cité dans CHANGEUR S., (2002), "Le capital-marque : concepts et modèles", Cahier de Recherche, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion (CEROG)-IAE Aix-en-Provence, Aix-en-Provence in <http://www.escp-eap.eu/nc/fr/faculte-recherche/corps-professoral-escp-eap/professor/name/changeur/-/publications/>

des comportements des différentes parties prenantes, de la communication interne et externe ainsi que de l'éthique⁴.

Selon un point de vue fonctionnel, la marque, d'une manière générale, crée de la valeur pour le consommateur et pour l'entreprise⁵. voir tableau 1. Comment, alors, ces fonctions peuvent-elles être transposées à la ville ?

Tableau 1 : Les fonctions de la marque

Pour le consommateur	Pour l'entreprise
- la marque est un engagement, elle passe un contrat de confiance avec le marché	- la marque a une valeur financière qui peut être considérable
- la marque différencie les produits en leur donnant du sens	- la marque a une valeur commerciale
- la marque peut valoriser les individus	- l'image de la marque rejaillit sur celle de l'entreprise, en interne et à l'extérieur sur des publics autres que les clients
- la marque facilite le processus d'achat	

Source : LENDREVIE J. et al. (2006),
Le Mercator, Ed. Dunod, 8^{ème} édition, p 744,745, 746

I-1- Définition de la marque-ville :

La première question qui nous vient à l'esprit est : Qu'est qu'une marque de la ville ? La réponse facile à cette question centrale est que la marque d'une ville est simplement l'application du concept de la marque du produit à la ville.

Malheureusement, ce n'est pas toujours évident. Car la ville n'est pas un produit comme les autres, et donc elle n'est pas une marque comme les autres⁶.

Considérer la ville comme une marque ne relève pas d'un consensus auprès des spécialistes et de ses différents acteurs. Une ville, bien sûr, est beaucoup plus qu'une marque mais la mondialisation, la montée en force de la concurrence inter-urbaine et le rôle incontournable que jouent les marques de nos jours, nous pousse à accepter une telle analogie à des détails près. Selon MARION **Erreur ! Signet non défini.** (2002), « *en dépit du fait que la ville n'est pas un produit et que son nom n'est pas réductible à une marque, il pourrait être rentable, d'un point de vue étroitement économique comme d'un point de vue plus large (social, culturel), d'explorer une telle analogie* »⁷.

Magne SUPHELLE**Erreur ! Signet non défini.**, explique, qu'en principe « *la gestion de la marque produit et de celle des endroits est identique. Toutes les deux cherchent à identifier, développer et communiquer les côtés favorables de l'identité à des groupes cibles spécifiques..... Mais l'analyse de l'identité et des perceptions des groupes cibles, en plus des activités de construction de la marque, sont beaucoup plus complexe pour les endroits que pour des produits* »⁸.

4_ ANHOLT S. (2005), Some important distinctions in place branding, Place Branding, Vol.1, issue 2, 116-121 in <http://www.earthSpeak.com/Download%20articles%20Dec%2006/Editor's%20Foreword%20to%20Volume%201%20Issue%20of%20Place%20Branding%20-%20Simon%20Anholt.pdf>

5_ LENDREVIE J. et al. (2006), Le Mercator, Ed. Dunod, 8ème édition, p 744

6_ KAVARATZIS M., ASHWORTH G. J. (2005), City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? In <http://www.eukn.org/binaries/eukn/eukn/research/2007/1/city-branding-kavaratzis-ashworth.pdf>.

7_ MARION G. (2002), Lyon marque/ville internationale ? in http://www.millenaire3.com/uploads/tx_ressm3/textes_marion.pdf

8- FROST R. (2004), Mapping a country's future in http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=206

KAVARATZIS et ASHWORTH (2005) citent trois types de relations marque-endroit, valable aussi pour les villes. Selon eux, même si ces types sont confondus dans la littérature, ils demeurent néanmoins réellement différents dans leurs opérations qui sont conduites par des acteurs différents, ayant des objectifs différents⁹. Voir tableau 2 sur la marque-endroit où les auteurs montrent que la marque peut être identifiée à un endroit et peut constituer une forme de co-branding.

Tableau 2 : La marque-endroit

	Caractéristiques	Exemples
La nomenclature géographique	Elle est le fait qu'un produit physique prenne le nom d'un endroit géographique. Ici on ne parle pas de la gestion de la marque du lieu mais simplement d'un nom de marque qui a ses droits d'auteur, empêchant légalement d'autres endroits d'adopter le mot mais aussi d'autres producteurs dans l'endroit d'appeler leur différents produits avec le même nom ¹⁰ .	Un exemple bien connu, le vin mousseux « Champagne ».
Le co-branding produit-endroit	Tente de lancer un produit physique en l'associant à un endroit qui est considéré comme ayant des attributs bénéfiques pour l'image du produit. On parle du COO (<i>Country of Origin effect</i>) (ANHOLT, 2004) ou du pouvoir du « made in » ¹¹ .	<ul style="list-style-type: none"> - Sony / Japon - Chanel/ France - Mercedes/ Allemagne - Coca Cola/ Etats Unies
La marque comme forme du management de l'endroit	La maque consiste à modifier les perceptions ou les conforter ce qui nécessite un plan d'action faisant part de la démarche management de l'endroit	

Source: Adapté de KAVARATZIS M., ASHWORTH G. J. (2005), City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? In <http://www.eukn.org/binaries/eukn/eukn/research/2007/1/city-branding-kavaratzis-ashworth.pdf>.

Aussi, selon ANHOLT (2002), la plus précise et la plus pratique des manières de considérer un lieu (endroit) comme marque est de le considérer comme une marque *corporate*¹². KAVARATZIS et ASHWORTH (2005) ajoutent que « *les similitudes entre la marque corporate et la marque ville ont été relevées par beaucoup d'observateurs d'où l'idée d'une marque ville qui ressemble à une marque corporate ombrelle (RAINISTO, 2003). Toutes les deux ont des racines multidisciplinaires*

9_ KAVARATZIS M., ASHWORTH G. J. (2005), op.cit.

10_ Il n'y a ici aucune tentative consciente de lier n'importe quel supposé attribut de l'endroit au produit, qui ne gagne rien de l'association, qui est seulement un accident historique/géographique, et dont le produit pourra changer d'emplacement sans aucune perte. Un endroit devient seulement un nom pour une marque spécifique ou, dans d'autres exemples, un nom générique pour un processus de fabrication. L'endroit n'a aucune autre signification et il ne détermine ni le lieu de la production ni aucune autre caractéristique.

11_ ANHOLT S. (1998), Nation-brands of the twenty-first century, The journal of Brand Management, volume5 n°6 in <http://www.earthpeak.com/Journal%20of%20Brand%20Management%20Nation%20Brands%20of%20the%2021st%20Century.pdf>

12- ANHOLT S. (2002), Foreword, Brand Management, Vol. 9, N°4-5, APRIL 2002 in <http://www.earthpeak.com/Journal%20of%20Brand%20Management%20Nation%20as%20Brand%20Special%20Issue%20Editorial.pdf>

(par exemple ASHWORTH et VOOGD, 1990), toutes les deux s'adressent à de multiples groupes de parties prenantes (par exemple KOTLER et al, 1993; ASHWORTH 2001), toutes les deux ont un niveau élevé d'intangibilité et de complexité ; toutes les deux doivent prendre en considération la responsabilité sociale (par exemple AVE, 1994), et toutes les deux traitent d'identités multiples (par exemple DEMATTEIS, 1994)»¹³.

I-2- De la marque-ville à l'image de marque de la ville :

Dans le cas des villes, souvent, on a une image de celles-ci avant même qu'elles ne deviennent marques et subissent les actions marketing. L'image d'une ville « associe la perception de cette ville à la relation que l'on a avec elle » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)¹⁴.

D'après LALIBERTE (2004), définir une image de marque, signifie, pour un pays, une région ou une ville¹⁵:

- mettre en valeur ce qu'elle a à offrir, ce qui la caractérise et la distingue;
- se créer une personnalité pour que l'image projetée soit associée dans l'esprit des gens à l'endroit;
- trouver l'image et la proposition qui accrocheront les gens;
- se démarquer de la concurrence;
- être créatif et faire les choses différemment; miser sur des ingrédients sûrs: rêve, séduction, authenticité et qualité

Plusieurs concepts relatifs à l'image de marque en général peuvent être adoptés par la démarche appliquée à la ville.

On retrouve alors :

- La notoriété : Les villes peuvent avoir différents niveaux de notoriété (fort dans le cas de Paris, Londres ou Pékin et faible dans le cas de Saint Louis du Sénégal, par exemple)¹⁶.
- La réputation : La ville a soit une bonne réputation soit une mauvaise. Certaines villes ont une réputation internationale grâce à l'économie (New York avec son centre financier mondial), à des universités (Oxford ou Cambridge), à l'accueil d'institutions internationales (le siège de l'Union Européenne à Bruxelles ou le FMI à Washington), à l'accueil d'une signature d'un traité international (Kyoto pour le protocole sur le changement climatique), à des raisons religieuses (la Mecque pour l'Islam, Jérusalem pour l'Islam, le judaïsme et le christianisme, Rome pour le catholicisme),...¹⁷
- Les valeurs : « des valeurs profondes peuvent articuler la vision du monde de la marque/ville, c'est-à-dire sa façon de la structurer, de s'y positionner par rapport aux autres villes, de s'adresser à ses publics, de parler de l'environnement socio-économique, de parler de la culture ou du sport, etc. » (MARION, 2002)¹⁸. Par exemple, la ville de New York véhicule les valeurs de réussite, gigantisme, cosmopolitisme, liberté...¹⁹, celle de Barcelone, des valeurs d'égalité,

¹³ KAVARATZIS M., ASHWORTH G. J. (2005), op.cit.

¹⁴ NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), Le marketing des villes, Les éditions d'organisation, p224

¹⁵ LALIBERTE M. (2004), À la recherche d'une image de marque in <http://veilletourisme.ca/2004/07/21/a-la-recherche-dune-image-de-marque/>

¹⁶ MERUNKA D., OUATTARA A., La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? in http://www.cidegef.refer.org/douala/Merunka_Ouattara_doc.

¹⁷ City Marketing: Global Trends & New Approaches for Global Positioning (2008) in http://www.kas.de/proj/home/events/69/1/veranstaltung_id-32101/index.html

¹⁸ MARION G. (2002), Lyon marque/ville internationale ? in http://www.millenaire3.com/uploads/tx_ressm3/textes_marion.pdf

¹⁹ RUSTARUCCI E., New York vue par les médias, Le mensuel de l'université, N°6 - Juin 2006 in <http://www.lemensuel.net/New-York-vue-par-les-medias.html>

de participation citoyenne, d'éducation à la paix et au développement durable sous son positionnement de « ville éducatrice »²⁰

- Les associations à la marque : la ville peut être vue comme une « *structure de sens fondée sur des associations* » (MERUNKA, ABDOULAYE, 2006) qui varient selon trois dimensions selon KELLER (1993). Ces dimensions sont : La force de l'association (Tour Eiffel/ Paris), la valence de l'association (positive, neutre ou négative) et l'unicité de l'association (festival de Cannes)²¹.

- La personnalité : la ville peut être traitée comme un individu en lui attribuant certains traits de personnalité. « *la perception est symbolique et les images expriment en partie le contenu subjectif, affectif de la ville. On dit qu'une cité est triste, gaie, grisée, ensoleillée, dynamique ou conservatrice, on lui donne des qualificatifs comme à un individu. Elle devient une structure vivante de rencontres, de conflits, de créations* » (LEDRUT, 1973)²².

II- Le processus de création de la marque –ville :

Les villes n'acquièrent pas une identité grâce à un slogan ou à un logo mémorable qui sont, il est vrai, des instruments pratiques pour une marque de la ville mais ne sont pas la stratégie elle-même²³. Pour ANHOLT (2008), la gestion de marque d'un endroit est cumulative, elle concerne la construction d'une réputation positive pendant une période de temps qui nécessite la réalisation de choses réelles afin de gagner cette réputation²⁴.

D'une manière générale, AZEVEDO (2004) adopte le modèle d'identité de marque de AAKER (1996) pour proposer un cadre théorique pour la création d'une marque-ville (voir **figure2**). Quatre niveaux sont alors retenus²⁵ : l'analyse stratégique, la création d'un système d'identité pour la ville, la mise en œuvre de ce système et l'exploitation de la marque créée.

II-1- L'analyse stratégique :

Cette étape comprend une analyse SWOT qui vise à identifier les avantages compétitifs durables de la ville, les opportunités et les menaces externes afin de développer une stratégie, une vision et une action intégrée visant les différentes cibles de la ville²⁶. Une analyse des 5 (+1) forces de PORTER peut être utile pour faire ressortir le positionnement actuel de la ville. ALEXANDRE-BOURHIS et ROUVRAIS-CHARRON mettent en évidence les cinq forces auxquelles peut être confrontée une collectivité territoriale dans la détermination de son avantage compétitif durable et que nous adapterons à la réalité de la ville avec la prise en compte d'une sixième force qui est l'Etat²⁷ :

20_ RICHEZ J.-C., Enjeux du programme « ville éducatrice » in http://ressourcesjeunesse.injep.fr/IMG/doc/Barcelone_GM_1_.doc.

21_ MERUNKA D., ABDOULAYE O. (2006), op.cit.

22_ Cité dans BOCHET B. (2007), La ville comme lieu d'investissement affectif, Colloque : La ville mal aimée, ville à aimer- Document de travail -Version provisoire et non finalisée in http://www-ohp.univ-paris1.fr/Textes/Bochet_2.pdf.

23_ KAVARATZIS M., ASHWORTH G. J. (2005), op.cit.

24_ ANHOLT S. (2008), Simon Anholt on City Branding- Cover Story, Statement Magazine, n°15, spring 2008 in <http://www.earthpeak.com/Statement%20Magazine%20Cover%20Story%20Spring%202008%20-%20Simon%20Anholt%20on%20City%20Branding.pdf>

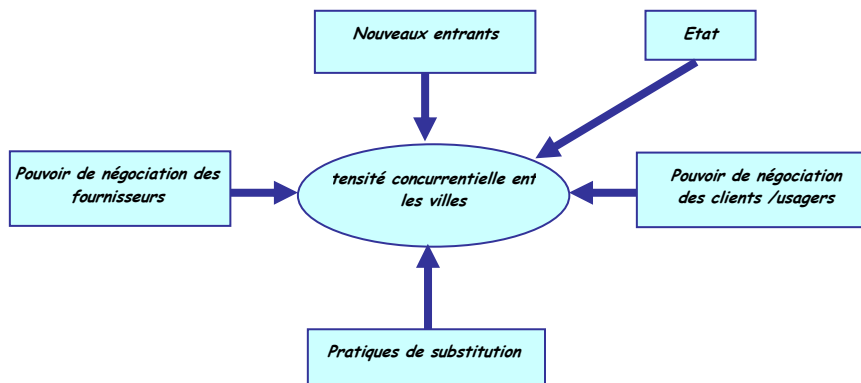
25_ AZEVEDO A. (2004), Cities as brands: The role of communication strategy in place Marketing Context in <http://www.bocc.ubi.pt/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>.

26_ AZEVEDO A. (2004), op.cit.

27_ ALEXANDRE-BOURHIS N., ROUVRAIS-CHARRON C., op.cit.

- *l'intensité de la concurrence entre les villes* tend à s'organiser notamment avec la création des communautés d'agglomérations et la prise de conscience du rôle de chaque actif constituant l'attractivité d'une ville ;

Figure 1 : Les 5 (+1) forces de PORTER appliquées à la ville



Source : ALEXANDRE-BOURHIS N., ROUVRAIS-CHARRON C.,

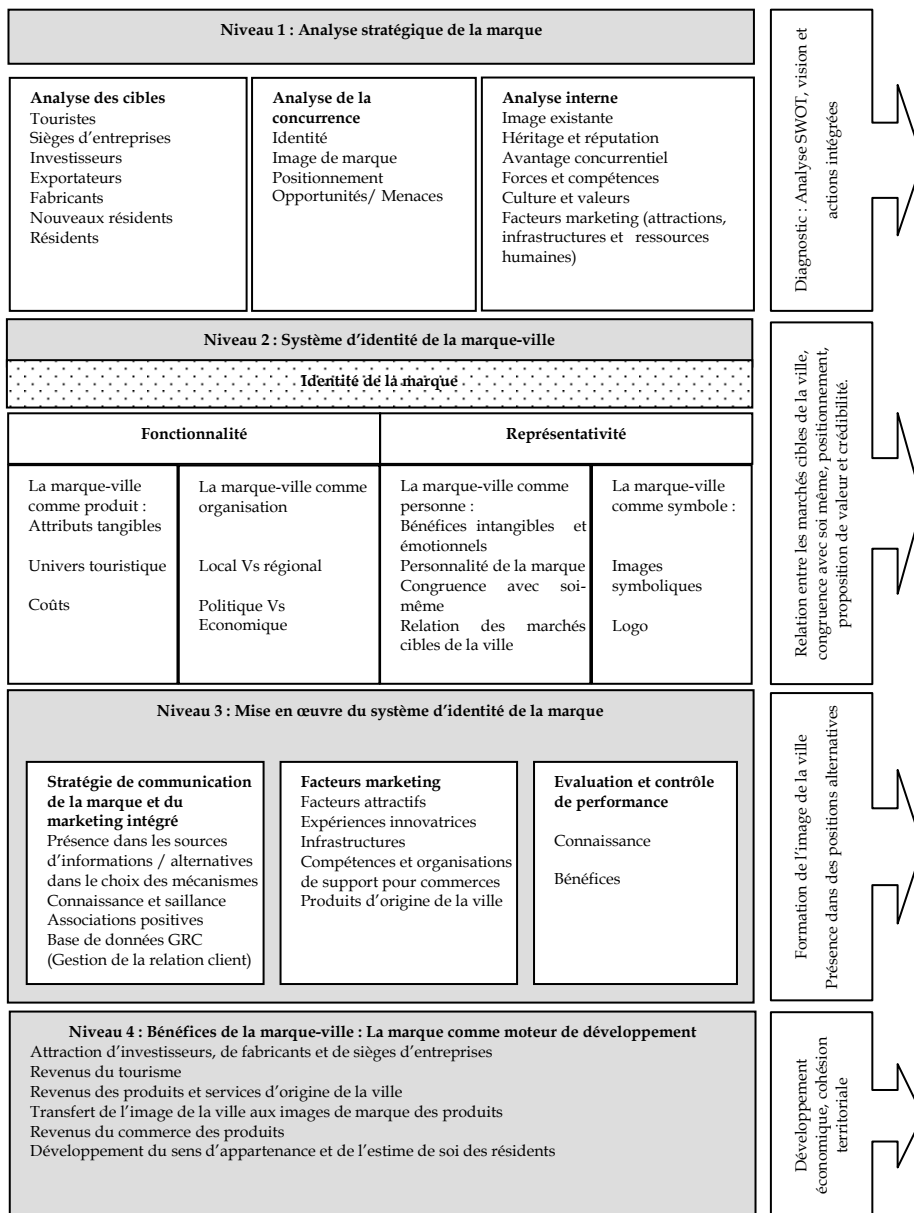
Les collectivités locales et le marketing : un mariage d'exception ?- Le cas des services et équipements sportifs de la communauté d'agglomération de Caen la Mer in <http://w3.cie.uiv-tlse2.fr/publications/publis/Rouvrais.pdf>.

- *le pouvoir de négociation des clients/usagers* est renforcé, d'une part, par leur prise de parole politique et, d'autre part, par leur expertise dans la comparaison des services et des offres proposés;
- *le pouvoir de négociation des fournisseurs* qui sont essentiellement des entreprises privées (installées sur le territoire ou non) ou d'autres collectivités. L'exclusivité de l'offre des unes ou des autres peut constituer une sérieuse pression sur la décision de la ville ;
- *la pression exercée par les pratiques de substitution* (une ville qui propose des piscines olympiques sophistiquée et équipées pourra faire de l'ombre à une autre qui propose des activités au bord de la mer);
- *l'apparition de nouveaux entrants* correspond à l'adaptation par de nouvelles villes de pratiques marketing afin de se positionner sur le marché.

Bien que les pouvoirs publics (l'État, dans notre cas) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par M. PORTER, son influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Cette intervention de l'Etat peut se sentir, par exemple, au niveau des prélèvements fiscaux ou des subventions attribuées à une ville au dépend d'une autre²⁸.

²⁸ Cinq forces de Porter in http://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_forces_de_Porter

Figure 2 : Modèle de création d'une marque-ville



Source: AZEVEDO A. (2004), *Cities as brands: The role of communication strategy in place Marketing Context* in <http://www.bocac.ubi.pt/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>.

Aussi, une liste des cibles de la ville peut être établie. Nous nous référons ici, voir figure 3, à la classification de KOTLER qui considère quatre cibles principales de la ville: visiteurs, résidents et employés, commerce et industrie et marchés d'exportation (KOTLER et al. 1999)²⁹.

Figure 3 : Les cibles de la marque-ville

1- Visiteurs <ul style="list-style-type: none">- Visiteurs d'affaires (suivant une affaire ou une convention, cherchant un site, achetant ou vendant un bien ou un service)- Touristes et voyageurs
2- Résidents et employés <ul style="list-style-type: none">- Employés professionnels (scientifiques, médecins,...)- Employés qualifiés- Télétravailleurs- Fortunés- Investisseurs- Entrepreneurs- Travailleurs non qualifiés
3- tech, compagnies de services, ...Commerce et industrie <ul style="list-style-type: none">- Industrie lourde- Industrie propre, high-- Entrepreneurs
4- Marché d'exportation <ul style="list-style-type: none">- Autres localités dans le marché intérieur- Marchés internationaux

Source: RAINISTO S. K(2003)., *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the united states* in lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf

II-2- La création d'un système d'identité :

Dans une deuxième étape, il s'agit de créer un système d'identité pour la marque. Ce système doit porter sur les attributs tangibles/fonctionnels et ceux émotionnels/figuratifs qui visent à construire une relation entre la marque-ville et ses cibles³⁰. Par exemple, la signalétique de la marque-ville peut être adaptée de celle proposée par LENDREVIE J. et al. (2006) pour les marques commerciales, voir figure 4. Globalement, nous retiendrons les mêmes composantes, avec considération des spécificités de la ville, sauf pour le packaging et le design produit que nous

²⁹ RAINISTO S. K(2003), Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the united states in lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf

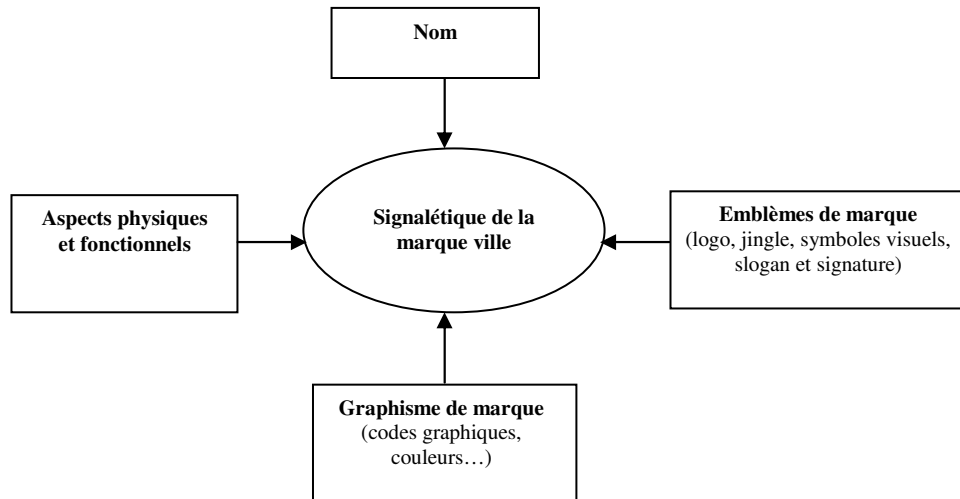
³⁰ AZEVEDO A. (2004), op.cit.

préférons appeler aspects physiques (architecture, monuments, rues,...) et fonctionnels (services, mobilité,...) de la ville.

II-3- La mise en œuvre du système d'identité :

Ce niveau concerne l'exécution et la mise en œuvre d'un système d'identité pour la ville. Il s'appuie sur la construction d'infrastructures qui attirent un certain type de cible, une communication vigoureuse et un programme de marketing relationnel qui renforce l'image et le positionnement recherchés³¹. La communication constitue un des axes les plus importants de la mise en œuvre du système d'identité de la ville. Elle peut viser les employés des organismes de la ville, ses habitants ou ses cibles externes (touristes, investisseurs ou nouveaux résidents).

Figure 4 : Les composantes de la signalétique de la marque-ville



Source : Adapté de LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis (2006), Le Mercator, Ed. Dunod, 8^{ème} édition p 755

La communication peut être financière, événementielle, de crise,... Elle peut compter sur plusieurs outils, notamment les NTIC (site web, intranet, forums,...).

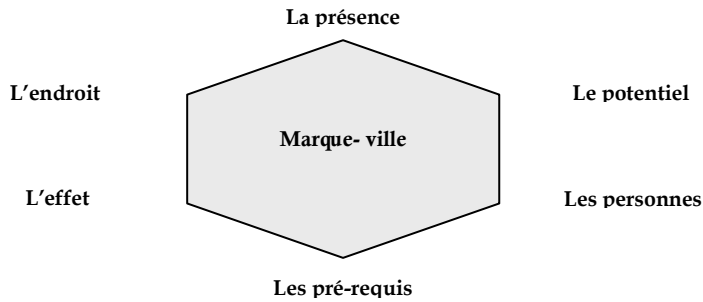
Le contrôle et l'évaluation de la marque-ville reste le garant d'un avenir serein pour celle-ci. Cette évaluation peut être l'initiative de la ville elle-même ou celle d'organismes spécialisés qui comparent et classent les villes selon leur attractivité. Dans ce qui suit nous proposerons l'hexagone d'ANHOLT (City Brand Hexagon), l'un des spécialiste de l'évaluation de l'image des villes et des nations, et l'approche de Saffron.

A- L'hexagone d'ANHOLT

Les six dimensions de l'hexagone sont représentées dans la figure suivante.

31 AZEVEDO A. (2004), op.cit.

Figure 5 : L'hexagone de la marque-ville selon ANHOLT (2005)



Source: ANHOLT S. (2007), How the world views its cities, The ANHOLT City Brand Index, 3rd edition in <http://www.earthSpeak.com/Anholt%20City%20Brands%20Index%202007%20General%20Report.pdf>

Les variables de l'hexagone sont présentées en détail dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les variables de l'hexagone de la marque-ville

La présence	Il s'agit là du statut et de la position internationale de la ville. On demande alors à quel point la ville est familière aux gens et si elle a contribué d'une manière importante au développement mondial, dans la culture, la science ou la manière dont elle est gouvernée durant les 30 dernières années.
L'endroit	Il s'agit là d'explorer la perception des gens sur les aspects physiques de la ville : combien la ville est-elle attractive ? comment ils imaginent leur voyage à la ville ? et comment ils considèrent son climat ?
L'effet	L'aspect d'un style de vie excitant est une importante variable de l'image d'une marque-ville. Il s'agit de savoir est ce qu'il est facile pour les gens de trouver quelque chose d'intéressant à faire dans la ville que ce soit pour une courte visite ou un long séjour.
Les pré-requis	Il s'agit de chercher les critères de base des gens pour une ville : logements confortables et à prix raisonnable et la qualité des services publics d'une manière générale (écoles, hôpitaux, transport public, infrastructures sportives,...)
Les personnes	Les gens sont le « <i>software</i> » de la ville. Il s'agit de savoir si les visiteurs pensent que les habitants seraient gentils et accueillants ou au contraire froids et méfiants vis-à-vis des étrangers. Aussi, s'ils pensent qu'ils vont trouver une communauté avec qui partager leur langue, leur culture ou leurs valeurs et à quel point ils se sentiront en sécurité dans cette ville.
Le potentiel	Il s'agit de la perception qu'ont les gens des opportunités économiques que la ville peut offrir : est-il facile de trouver un travail ? et s'ils ont un commerce quel est l'endroit idéal dans la ville pour l'établir ?, si la ville pourrait être un bon endroit pour un haut niveau éducationnel pour eux ou un membre de leur famille.

Source: ANHOLT S. (2007), op.cit.

B- L'approche de Saffron

Le baromètre de Saffron³², qui est une entreprise de consulting qui travaille pour les pays comme pour les entreprises sur les thèmes relevant de la marque et de l'identité³³, mesure la force des marques-villes et évalue le rôle de celles-ci pour favoriser les potentiels de

³² Saffron analyse les villes européennes d'une population de 450.000 ha. et plus en ajoutant Manchester, Bristol, Cardiff, Leeds et Newcastle ce qui fait 72 villes au total.

³³ Saffron - because branding starts with thought, not process in www.saffron-consultants.com

la ville. L'analyse s'appuie sur trois variables : la force du potentiel de la ville, la force de la marque-ville et l'utilisation de la marque-ville³⁴ qui sont exposées ci-dessous.

Tableau 2 : Les variables de l'analyse Saffron

La force du potentiel de la ville	Il s'agit de connaître les attributs les plus recherchés par les individus dans une ville. Deux grands axes sont choisis : culturel (attractions touristiques et historiques, cuisine et restaurant, diversité d'offres et facilité d'achat...) et agrément (coûts bas, beau temps, facilité de se promener à pieds ou par le transport en commun,...)
La force de la marque-ville	Quatre variables sont choisies : - la reconnaissance par l'image (on peut reconnaître une ville sur une carte postale sans avoir à lire la description en bas) ; - la quantité et la force des attributs positifs concernant la ville ; - la valeur <i>conversationnelle</i> (combien est-il intéressant de dire dans une soirée qu'on a visité telle ou telle ville) ; - le poids dans les médias (importance et fréquence de l'évocation de la ville par les médias)
L'utilisation de la marque-ville	Il s'agit de calculer à quel point les villes tirent bénéfice de leurs marques (en calculant la force de la marque comme un pourcentage de la force du potentiel de la ville)

Source: Paris, London and Barcelona are Europe's top city brand (2008) in <http://www.citymayors.com/marketing/city-brands.html>

Enfin, le plus célèbre indice de mesure de l'image de marque des villes reste *Anholt City Brands Index* qui est un classement des marques-villes à travers le monde. L'enquête questionne et analyse presque 20.000 consommateurs dans 18-20 pays chaque année pour déterminer comment les villes sont perçues par les autres³⁵.

II-4- L'exploitation de la marque créée :

Enfin, et dans une dernière étape la ville doit tirer bénéfices de sa marque créée. Ces bénéfices peuvent être au niveau économique puisqu'une bonne renommée de la ville peut être bénéfique pour les produits et les activités de celle-ci en plus des investissements et des retombées du tourisme qu'elle peut attirer³⁶. Ce point sera détaillé par la suite.

III- La marque : moteur de développement de la ville :

Les organismes peuvent utiliser les marques pour aider à atténuer l'incertitude environnementale et à engendrer la confiance et la fidélité (GRIFFIN, 2002)³⁷. La marque et son image sont intimement liées, et donc avoir une forte marque revient à avoir une forte image de celle-ci dans les esprits, ce qui influencera les décisions et les comportements des individus. Cette démarche doit être soigneusement entreprise pour éviter des résultats indésirables.

III-1- L'utilité d'une marque-ville :

NOISETTE et VALLERUGO (1996) considèrent que l'image d'une ville a deux missions principales :

³⁴ Paris, London and Barcelona are Europe's top city brand (2008) in <http://www.citymayors.com/marketing/city-brands.html>

³⁵ City Brands Index in <http://www.citybrandsindex.com/about.asp>

³⁶ AZEVEDO A. (2004), op.cit.

³⁷ Cité dans TSCHIRHART M.(2003), Identity management and the branding of cities in www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Tschirhart.pdf

A- L'image, un message interne et externe :

L'image d'une ville est autant une image interne, nourrie par les citoyens eux-mêmes, qu'une image externe, « *renvoyée à la ville par le monde environnant et les gens de passage* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996).

En fait, une image de la ville doit avoir deux objectifs intermédiaires pour assurer son efficacité³⁸ :

- **Renforcer la relation des citoyens à leur ville**, en leur offrant le cadre de vie qu'ils recherchent et en les impliquant dans la vie de la ville de manière à leur prouver qu'ils sont sa plus importante partie prenante car l'image d'une ville « *associe la perception de cette ville à la relation que l'on a avec elle* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)³⁹. Louise CHAWLA, coordonnatrice internationale du projet Grandir en ville⁴⁰, préfère l'implication des enfants et des jeunes qui « *constitue une nouvelle frontière dans l'élaboration de politiques* ». Elle argumente cela par le fait que la participation des enfants et des jeunes aux processus de planification communautaire assure une viabilité à long terme aux projets de la ville et permet aux enfants et aux jeunes de faire très tôt l'expérience d'un engagement civique, les préparant à toute une vie de citoyenneté active⁴¹.

- **Faire de chaque personne, de chaque entreprise un ambassadeur de sa ville**. Le citoyen, par ce qu'il dit à ceux qu'il rencontre et la manière dont il le fait, devient un « *porteur passif de l'image de sa ville* ». Il peut même devenir *actif* en influençant un parent touriste potentiel, un ami pour accepter une mutation professionnelle, une entreprise avec laquelle il est en relation pour investir dans la ville,... Cet influence s'accroît quand il s'agit de professionnels (hôteliers, représentants, sous-traitants, banquiers, consultants,...) et se renforce quand un touriste est bien accueilli, un donneur d'ordre est bien servi, un cadre supérieur est convaincu,... Ces derniers deviendront alors des « *témoins favorables* » à la ville.

B- L'image, un patrimoine productif :

Selon NOISETTE et VALLERUGO (1996), la fonction de l'image dans la dynamique de développement de la ville se résume en deux mots : *le récit et la marque*. En fait, l'image est « *une histoire, faite de réel et d'imaginaire, toujours en mouvement, dont la crédibilité doit beaucoup à la qualité du rapport crée entre celui qui la raconte et celui qui la lit ou qui l'écoute* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996). Elle est aussi, une « *dimension symbolique [.....] sujette à des variations brutales qui la rapprochent de ce qu'est la marque pour une entreprise et ses produits* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)⁴².

III-2- Les bénéfiques d'une marque-ville

La marque-ville vise à ajouter un niveau émotionnel à l'image de celle-ci et à promouvoir ses qualités intangibles, par exemple son âme et ses valeurs, en plus de dégager des sentiments et de la sympathie pour ceux qui la visitent ou qui y vivent. Établie avec succès, une marque-ville représentera la totalité des pensées, des sentiments, des associations et des espérances

qui

viennent

38_ NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit, p227, 228

39_ NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit, p224

40_ Ce projet a pris naissance dans les années 1970, lorsque l'urbaniste Kevin LYNCH a mené dans quatre pays une recherche sous les auspices de l'UNESCO pour tenter de comprendre l'expérience d'urbanisation chez les jeunes. Il s'agissait de poser les jalons de politiques et de démarches de planification urbaine qui seraient mieux adaptées aux enfants. Cette problématique a connu un renouveau au début des années 1990 quand Louise CHAWLA a ravivé le programme. Grandir en ville a retrouvé de la pertinence comme stratégie pratique de mise en oeuvre locale des grands documents de politique mondiale. C'est également devenu un important programme international de recherches, destiné à informer l'élaboration continue des politiques.

41_ La ville amie des jeunes- Chapitre 3: La ville fonctionnelle, Document de travail du Groupe de travail de Vancouver (2006) in http://www.wd.gc.ca/rpts/research/youth/3a_f.asp

42_ NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit, p234

à l'esprit quand le nom d'une ville, son logo, ses produits, ses services, ses événements ou n'importe quel autre symbole la représentant, sont exposés de façon ou d'une autre⁴³.

La marque servira à présenter le statut de la ville en tant que destination touristique ou résidentielle ou lieu pour l'établissement de nouveaux commerces. La renommée d'une ville fera que les touristes voudraient venir la visiter et les entreprises voudraient s'y installer, juste en raison de sa renommée (EJIGU et al., 2004)⁴⁴.

Pour le tourisme, par exemple, CLARKE (2000) a identifié six bénéfices de la marque ville⁴⁵:

- Comme le tourisme est d'une grande implication, la marque-ville aide à réduire les choix ;
- La marque ville aide à réduire l'impact de l'intangibilité ;
- La marque-ville procure une certaine uniformité par rapport aux multiples lieux à visiter et dans le temps ;
- La marque-ville peut réduire le facteur risque lié à la prise de décision concernant les vacances ;
- La marque-ville facilite la précision de la segmentation ;
- La marque-ville favorise l'intégration des différentes parties prenantes de la ville pour obtenir les résultats préétablis.

En prenant le classement (2008) des marques-villes d'après Saffron, celles de Paris et de Londres apparaissent en pole position. En effet, Paris se classe première et Londres deuxième⁴⁶. Cette force de marque se répercute sur l'attractivité des touristes (Paris⁴⁷ : 27 millions de touristes en 2007⁴⁸ et Londres 25.45 million⁴⁹) et sur l'attractivité des investissements (Londres première et Paris deuxième du classement⁵⁰ des meilleures villes européennes pour l'implantation d'un projet d'investissement).

Pour Paris, par exemple, le tourisme est un secteur majeur de l'activité économique. Il est, avec 148 000 emplois directs et presque autant d'emplois induits, le premier employeur de la ville. De plus, le tourisme assure chaque année 8 milliards d'euros de retombées économiques et 30 millions d'euros de recettes fiscales liées à la taxe de séjour⁵¹.

IV- Le cas des villes algériennes : exemple de la ville de Tlemcen :

Comprendre la ville algérienne, cerner ses forces et ses faiblesses, contribuer à son développement et à son rayonnement restent une tâche des plus difficiles vu son état actuel et la jeune expérience des différentes disciplines dans ce domaine. Au premier constat, des disciplines comme le management ou le marketing restent très peu sollicitées dans la gestion des villes algériennes, elles sont

43_ SMIDT-JENSEN S. (2005), City branding- Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region in <http://www.mecibs.dk/brochures/05Branding.pdf>.

44_ Cité dans DEFFNER A., LIOURIS C. (2005), City marketing: A significant planning tool for urban development in a globalised economy in <http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa05/papers/395.pdf>.

45_ RISITANO M. (2006), The role of destination branding in the tourism stakeholders system- The Campi Flegrei case in http://www.esade.es/cedit2006/pdfs2006/papers/paper_risitano_esade_def.pdf.

46_ Paris, London and Barcelona are Europe's top city brands (2008) in

<http://www.citymayors.com/marketing/city-brands.html#Anchor-Comment-47857>

47- Elle constitue ainsi la première destination touristique au monde

48- Une dynamique pour Paris: Capitale mondiale du tourisme (2007) in

<http://www.paris.fr/portail/viewmultimediacdocument?multimediacdocument-id=33133>

49- London: Key visitor statistics (2008) in

http://www.visitlondonmediacentre.com/facts_figures/media_facts_sheets/

50_ 2006 (CUSHMAN & WAKEFIELD / TAYLOR NELSON SOFRES), source: European Cities Monitor 2006 in http://www.greaterzuricharea.ch/content/05/downloads/2006_ecm_cushmanwakefield.pdf.

51- Paris : Economie in

http://www.paris.fr/portail/Economie/Portal.lut?page_id=4749&document_type_id=5&document_id=7498&portlet_id=10150

aussi très peu traitées par les chercheurs algériens (les contributions des chercheurs algériens dans le domaine du marketing urbain, territorial ou encore image de marque des villes restent très rares).

IV-1- La situation des villes algériennes :

L'Algérie d'une manière générale souffre d'une mauvaise image à l'extérieur à cause notamment des décennies d'insécurité et d'un manque, ou inefficacité de communication.

Pire encore, nos villes algériennes souffrent de bien plus qu'un manque d'une vision marketing. En effet, et malgré l'intérêt porté par l'Etat (Schéma National de l'Aménagement du Territoire à l'horizon 2025, loi d'orientation de la ville,...), la ville algérienne reste en retard sur plusieurs domaines :

- Manque de stratégie à long terme, de concertation avec les habitants et de moyens humains et matériels pour la concrétisation des projets ;
- « *La ville est pensée par le logement* »⁵², les espaces verts, les lieux de loisirs, culturels et sportifs font défaut ;
- Les autorités locales n'accordent pas encore l'importance nécessaire à la ville en tant qu'unité territoriale principale⁵³ ;
- Détérioration de l'héritage patrimonial physique ;
- Constructions anarchiques et perte du cachet architectural typique ;
- Manque de civisme de certains habitants⁵⁴ ;
- Défaillance des services publics (accueil, bureaucratie, proximité des citoyens,...) ;
- Manque d'infrastructures d'accueil et du personnel qualifié dans le domaine

Un retard illustré par la capitale qui récolte les mauvais classements à l'échelle mondiale. En effet, dans le classement 2007 de Mercer⁵⁵, Alger est classée la 50^{ème} ville la plus chère au monde⁵⁶. Dans le monde arabe, Alger est la troisième ville la plus chère derrière Dubai et Abu-Dhabi. Et en Afrique, la capitale algérienne est à la cinquième place, distancée par Douala (Cameroun), Dakar (Sénégal), Abidjan (Cote d'Ivoire) et Lagos (Nigeria). Pour les conditions de vie, Alger ne fait pas mieux. Elle est la capitale la moins vivable dans le monde. C'est ce qui ressort d'une étude publiée par "*The Economist Intelligence Unit*", qui est une unité des enquêtes appartenant au groupe britannique "*The Economist*" (hebdomadaire spécialisé dans les affaires et les analyses économiques). Sur 132 villes sélectionnées, Alger a été classée à la dernière place de ce rapport élaboré en évaluant les conditions de vie de ces villes, selon 40 indicateurs. Des capitales comme Karachi (Pakistan), Tripoli (Libye), Abidjan (Côte-d'Ivoire), ou encore Dhaka, la capitale du Bangladesh se classent mieux que la capitale algérienne⁵⁷. Pire encore, dans un classement du groupe britannique *Urbain Clean Environnement*, Alger est la troisième ville la plus sale au monde. L'étude mentionne que le manque de civisme des Algérois est la raison de cette situation plus qu'alarmante⁵⁸.

52- Penser la ville- Approches comparative : appel à communication, Centre Universitaire de Khenchela (2008) in http://www.cuniv-khenchela.edu.dz/fr/Manifestations_Scientifiques_fichiers/Appel%20%E0%20communication%20Khenchela.doc

53 - A la Wilaya de Tlemcen, rares sont les données concernant la ville de Tlemcen. Les données disponibles concernent les potentiels et les réalisations de toute la Wilaya.

54- Nos milieux urbains face aux défis de la gouvernance et du civisme du citoyen (2007), Le Quotidien d'Oran, 31 octobre 2007

55- Le rapport annuel de Mercer est établi pour fournir les données nécessaires aux compagnies internationales ainsi qu'aux offices diplomatiques au sujet du coût de la vie dans 143 pays.

56- Selon l'indice Mercer sur la cherté de la vie qui se base sur les coûts de l'immobilier, du transport, des produits alimentaires, des produits domestiques (électroménager, meubles, etc.) et les loisirs.

57- Alger, classée dernière ville dans le monde (2007) in <http://my.algeria.com/forums/current-events-actualites/21294-alger-classee-derniere-ville-dans-le-monde.html>

58- HAMICHE A. (2008), Classée 3ème ville la plus sale au monde : Alger pleure sa blancheur, Le Courrier d'Algérie, 7 septembre 2008 in <http://www.presse-dz.com/revue-de-presse/7076-alger-pleure-sa-blancheur.html>

IV-2- Exemple de la ville de Tlemcen :

Les villes algériennes, en prenant l'exemple de Tlemcen, tardent à adopter une sérieuse démarche qui leur est propre et qui serait susceptible de changer la perception qu'on a d'elles à l'extérieur.

Une étude exploratoire⁵⁹ (voir les annexes), a prouvé que la ville de Tlemcen a une assez bonne image qui ne se concrétise qu'en la visitant. Les visiteurs attribuent à Tlemcen les qualificatifs de radieuse, historique, conviviale, riche, et calme. Dans ce cas, une vraie stratégie marketing basée sur une bonne communication aurait promu efficacement le potentiel de la ville à l'étranger.

Le rôle d'une marque-ville dans le développement de celle-ci n'est plus à prouver. Reste aux villes algériennes à tirer les leçons nécessaires. Une marque-ville pour toutes les villes algériennes serait bénéfique en :

- Leur permettant de promouvoir leurs identités et leurs valeurs distinctives
- Leur assurant une visibilité régionale et internationale (grâce à la communication)
- Mobilisant leurs différentes parties prenantes autour d'un projet commun fait par elles et pour elles
- Leur permettant d'échapper à la mauvaise image de l'Algérie à l'étranger
- Augmentant leur notoriété, ce qui favoriserait la venue de touristes et d'investisseurs, améliorerait les exportations,....

IV-3- Recommandations :

Notre modeste investigation dans le domaine, en prenant pour exemple la ville de Tlemcen, nous permet d'émettre les recommandations suivantes :

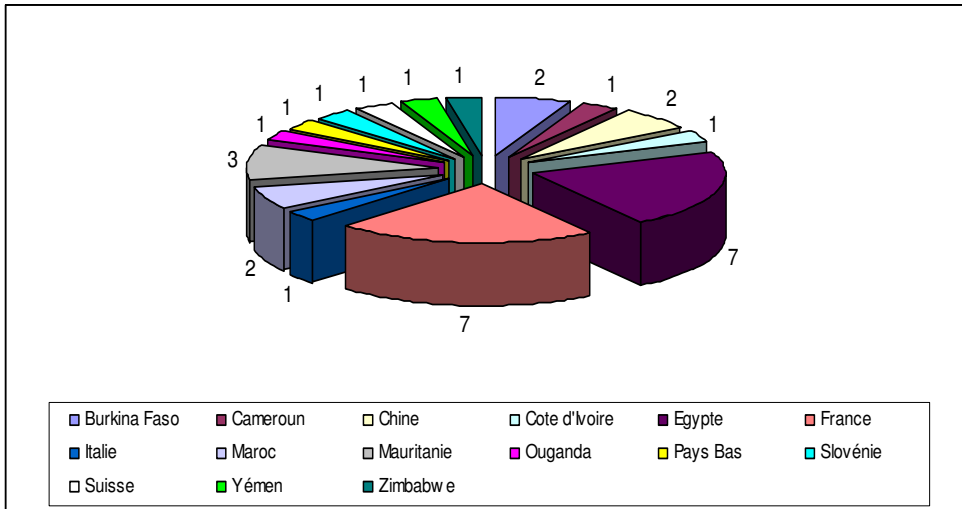
- Recourir à des spécialistes (marketers, mais aussi urbanistes, architectes, sociologues,...) et aux principales cibles⁶⁰ (habitants, touristes, investisseurs,...) pour établir une identité propre et réelle à chaque ville. Cette identité doit être représentative et ne doit en aucun cas être copiée de celle d'une autre ville.
- Etablir une stratégie à long terme basée sur l'identité choisie
- Mobiliser les moyens et les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie
- Renforcer la communication de la ville envers ses habitants et ses cibles externes et profiter des avantages offerts par les NTIC
- Améliorer la qualité de vie dans la ville (transport, infrastructures, éducation, santé,...) qui assure le bien être des résidents et encourage la venue des investisseurs, des sièges d'entreprises et des nouveaux résidents (à leur tête la classe créative).
- Choisir les cibles les plus rentables et leur consacrer un traitement particulier (communication adaptée, facilitation des démarches administratives,...)
- Introduire un esprit marketing dans les administrations et les organismes publics qui fait du citoyen un client à satisfaire. Mener une veille concurrentielle envers les villes à potentiel similaire et chercher les meilleures pratiques des villes au monde.

⁵⁹ Un questionnaire a été réalisé auprès de 32 étrangers et 28 algériens non-résidents à Tlemcen pour relever leur perception de la ville de Tlemcen

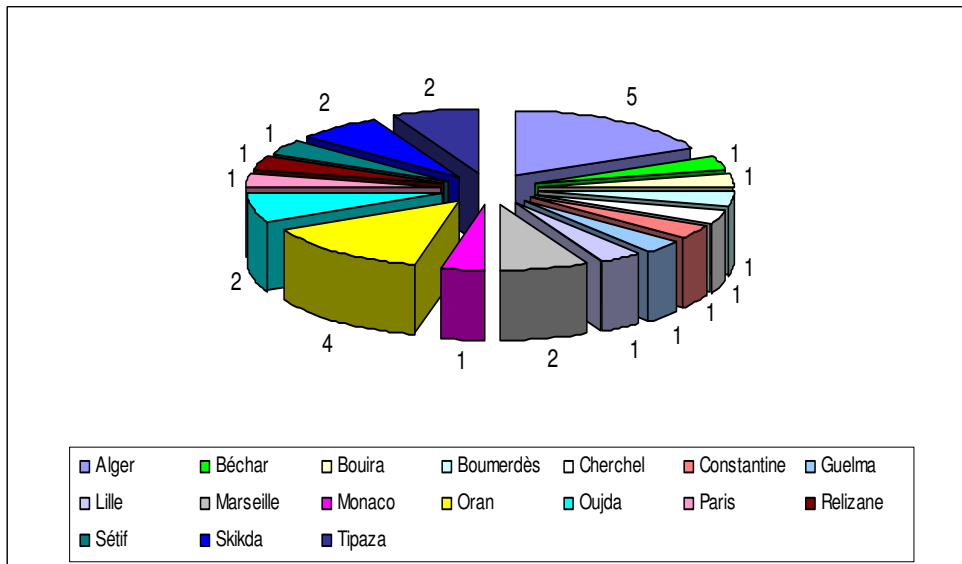
⁶⁰ Par des sondages d'opinion fréquents

ANNEXES

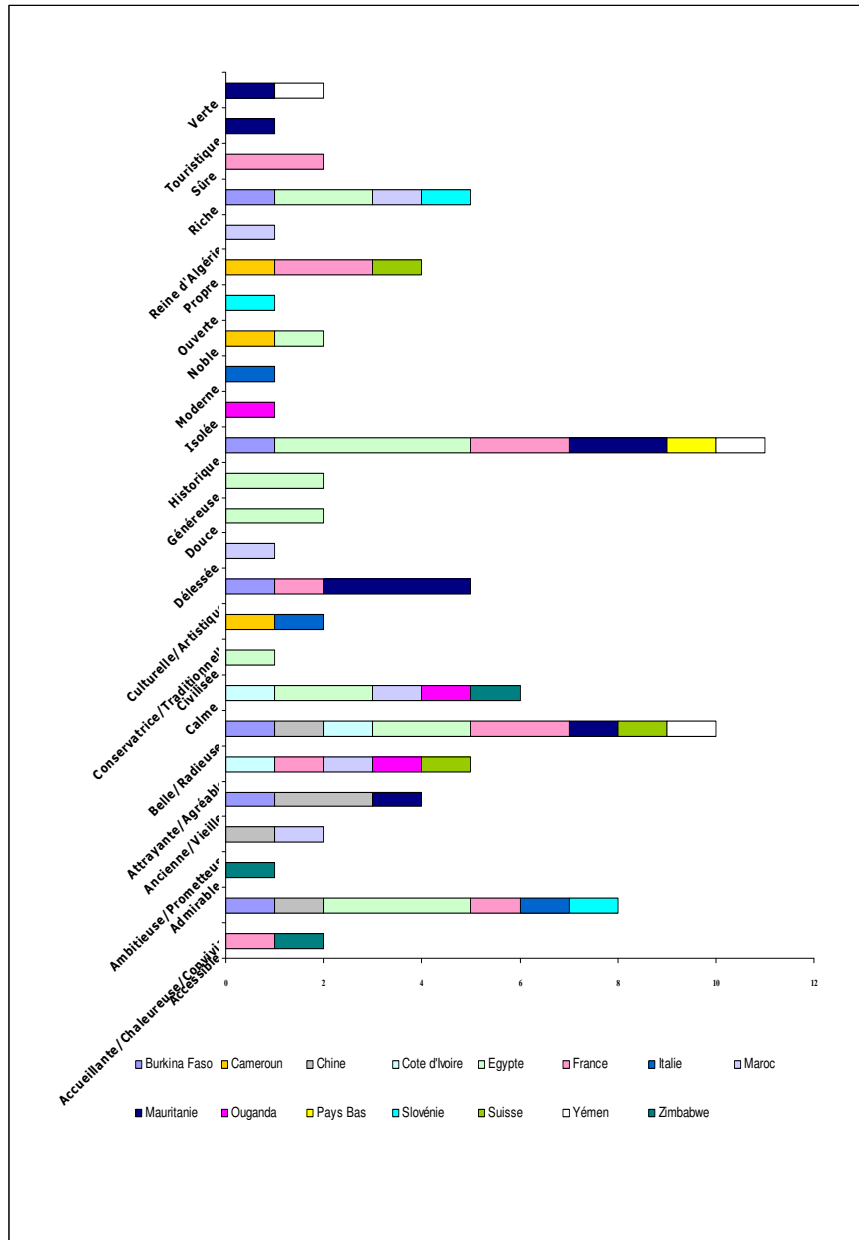
Les répondants étrangers par nationalité



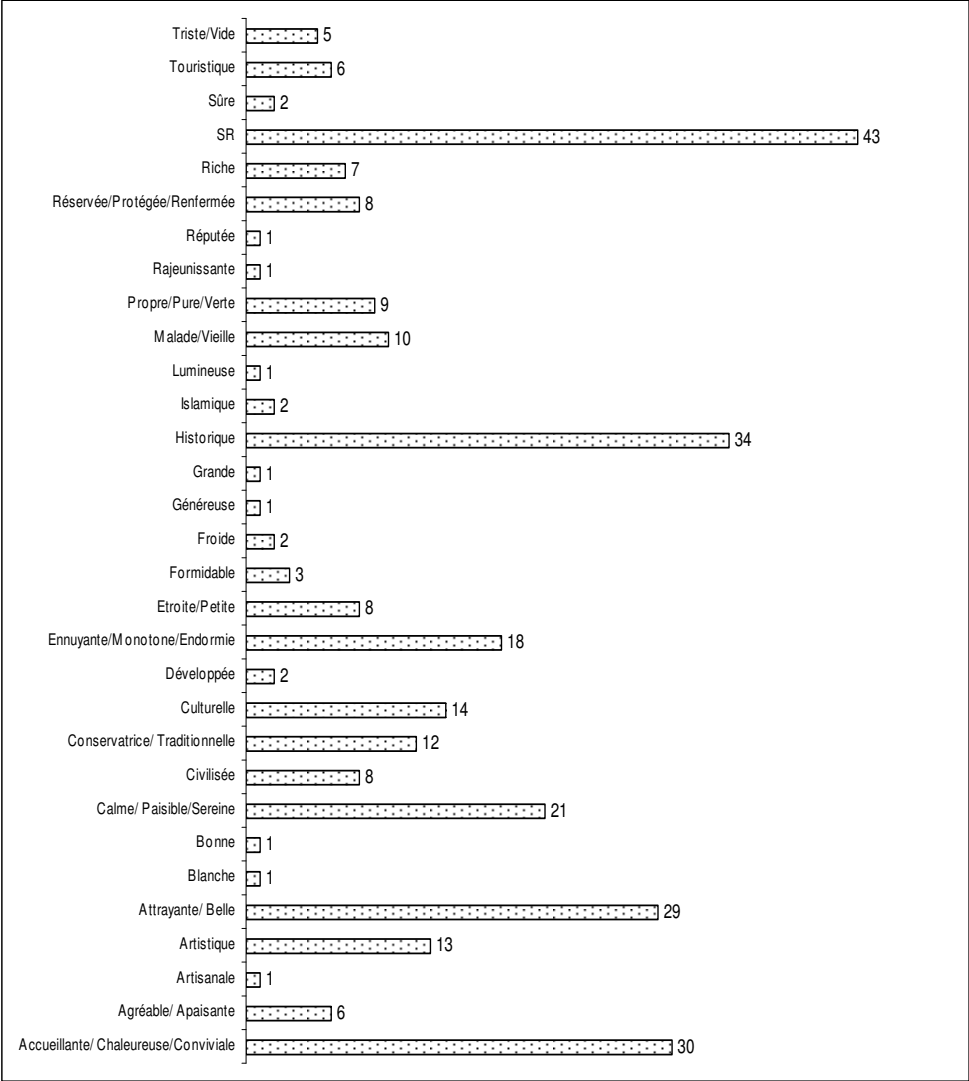
Les répondants algériens par lieu de résidence



Les adjectifs attribués à Tlemcen par les répondants étrangers



Les adjectifs attribués à Tlemcen par les répondants algériens



Comparaison des perceptions des visiteurs et des résidents de Tlemcen

