

L'édition du colloque

EDITORIAL

Par **PHILIPPE J. MAAREK**

Professeur en sciences de
l'information et de la communication
Université Paris Est-UPEC
Directeur du CECCOPOP



Le 24 juin prochain, le colloque annuel du Centre d'études comparées en communication politique et publique (Ceccopop¹), se déroulera à l'Hôtel de Ville de Paris. Comme chaque année depuis quinze ans, enseignants et professionnels confronteront leurs points de vue sur la mutation de l'espace public au travers des actions engagées par leurs responsables politiques ou de la communication.

Cette année, c'est l'axe du Ceccopop consacré à la communication territoriale qui invite à réfléchir sur le thème: «Marketing territorial & marketing des entreprises qui inspire l'autre ? Réseaux sociaux, politiques de marques et techniques d'influence».

En effet, la communication des collectivités territoriales semble toujours et encore prendre de nouvelles dimensions. La valorisation des territoires par la communication semble se renouveler de façon inépuisable. Les innovations du marketing du secteur commercial sont souvent source d'inspiration pour le secteur public, au travers de leur toute nouvelle utilisation des réseaux sociaux, de la création de «marques» territoriales, produits dérivés ou sous licence, de techniques nouvelles d'influence, de l'évolution du pluri au multi canal – sans compter parfois l'influence de certaines nouvelles méthodes de la communication politique, en France ou à l'étranger. Dans l'autre sens, à l'heure où le marketing des entreprises est de plus en plus à l'écoute des préoccupations des consommateurs, les collectivités territoriales fortes d'une tradition de dialogue, de concertation avec les usagers n'ont-elles pas autant à apprendre aux entreprises ? La relation avec le citoyen, l'usager, le client si ce n'est le consommateur, en est-elle renforcée ou altérée ? Ces questions seront posées par les intervenants du 24 juin.

Seront notamment explorées les démarches innovantes des collectivités, leurs limites ou leurs contraintes dans ces organisations complexes. Comment ces collectivités s'appuient sur les ressorts du marketing, les adaptent pour conforter leur image, offrent de nouveaux services aux citoyens, encouragent des mutations sociétales, ou donnent de la valeur économique à leurs marques. Dans ce cadre, le secteur privé peut-il inspirer le secteur public, quels conseils ses professionnels peuvent-ils prodiguer à leurs homologues du secteur public territorial ?

Nous nous interrogerons également sur l'apport du marketing, et de la connaissance des publics par les entreprises privées qui proposent une communication «individualisée», autour de centres d'intérêts des clients dans l'esprit d'une communication ciblée, plus performante. Comment l'institution pourrait-elle s'inspirer de ces actions? Comment arriver à ouvrir la concertation à de plus larges publics ? Comment utilisent-elles les réseaux sociaux pour tenter de nouer ce dialogue ? Inversement, d'ailleurs, les entreprises privées peuvent-elles s'inspirer de la tradition de la concertation publique pour nouer un réel dialogue avec leurs consommateurs ? Le secteur public est-il plus en avance dans ce domaine ?

⁽¹⁾ Le Ceccopop est la sous-équipe en communication du Laboratoire de recherches gouvernance territoire et communication (EA 4688).



PARIS - 24 JUIN 2011
RÉSEAUX SOCIAUX, POLITIQUES DE MARQUES & TECHNIQUES D'INFLUENCE
MARKETING TERRITORIAL & MARKETING DES ENTREPRISES : QUI INSPIRE L'AUTRE ?

MARQUES

LA COMMUNICATION MUNICIPALE À L'ÉPREUVE DE LA VALORISATION COMMERCIALE DE SES MARQUES

Par **GILDAS ROBERT**

Responsable Communication
Mission Mobilité - Mairie de Paris.



Les institutions, en France comme à l'étranger, se sont souvent inspirées, avec plus ou moins de réussite, des méthodes du secteur privé et du marketing pour atteindre les mêmes objectifs de communication ou pour bénéficier des mêmes retombées d'image et de notoriété.

Lorsqu'on évoque le marketing institutionnel ou le marketing politique, les auteurs spécialistes de la communication publique, immédiatement, aiment à souligner que l'on ne «vend» pas une collectivité ou un homme politique comme un produit de grande consommation. Ce double sentiment paradoxal de fascination et de répulsion envers le marketing traverse la communication publique. Les traditionalistes et les puristes estiment que la communication publique ne présente aucun point commun avec une communication considérée davantage comme publicitaire, comme pour renvoyer la discipline du marketing à une communication spécifiquement commerciale ou le terme «vendre» serait un mot grossier. L'acte d'achat résulterait, selon eux, de l'accomplissement d'une pulsion, d'un réflexe conditionné, de cerveaux formatés par la répétition de messages publicitaires dans les mass media. Ainsi, les tenants de la communication publique s'efforcent de se distinguer en se considérant comme les seuls détenteurs et défenseurs des valeurs d'une certaine noblesse de la discipline, laquelle aurait pour but d'éveiller les consciences, d'informer et de former des citoyens.

Tradition française, il y aurait donc deux compartiments étanches dans lesquels on pourrait, par simplisme, classer d'un côté les tenants de l'humanisme pur et dur et de l'autre les libéraux qui considèrent le marché comme unique arbitre de nos sociétés.

Cependant, cette dualité paraît actuellement dépassée pour de nombreux responsables de communication qui se retrouvent de moins en moins dans cette opposition dogmatique laquelle semble aujourd'hui anachronique. Il ne s'agit nullement de vendre son âme au diable, ni de succomber béatement aux sirènes du capitalisme destructeur de valeurs humanistes. Il est bien dans la fonction des responsables de communication de connaître parfaitement les publics auxquels ils s'adressent, d'identifier leurs aspirations, leurs changements de comportements, leurs moyens de s'informer et de consommer. La professionnalisation des responsables de communication fait émerger un courant de «rénovateurs» lesquels en appellent à dépasser, à adapter les dogmes, à adopter une attitude moins crispée.

« Depuis toujours les redevances d'utilisation du domaine public permettent dans les communes de toutes tailles, de lever des taxes. »

Certains responsables de communication considèrent que la puissance financière d'une collectivité ne peut s'inscrire dans une démarche de marketing et encore moins de «licensing» s'agissant de commercialisation de produits dérivés. D'autres encore jugent légitime de rechercher, par l'intermédiaire de partenariats avec le secteur privé ou par la création de leurs propres marques déposées, à retirer de celles-ci des ressources supplémentaires. L'abondement des finances publiques locales par de l'argent privé ne constitue pas une novation. Depuis toujours les redevances d'utilisation du domaine public permettent dans les communes de toutes tailles, de lever des taxes. Il en va ainsi depuis des siècles. Ces revenus additionnels peuvent,

selon eux, contribuer, pour le bien de la collectivité, au financement de nouveaux projets tels la création de crèches municipales ou à rendre de nouveaux services à leurs concitoyens, comme l'amélioration des services aux personnes dépendantes. Comment ces collectivités régissent-elles leurs rapports avec les sociétés du secteur privé ? Comment recherchent-elles à tirer profits de ces partenariats ?

Si la communication institutionnelle a traditionnellement pour mission d'informer les administrés, un responsable de communication est actuellement confronté à des pratiques qui ne relèvent pas strictement de sa formation originelle, mais dont il ne peut désormais faire abstraction. Les collectivités devraient-elles renoncer à tirer parti de leur image ? Précurseurs à New York : les départements de police (NYPD) et d'incendie (FDNY), la ville elle-même (NY). NYPD est par exemple mis en valeur par le tee-shirt porté par le président de la République française lors d'un footing dans les rues de New York. De même Venise, des exemples mondiaux donc.

La Ville de Paris a aussi créé de très nombreuses marques, lesquelles exigent une protection auprès de l'Institut national de la propriété intellectuelle. Elle s'est ainsi inévitablement insérée dans la sphère économique, «dans le secteur marchand». L'institution est amenée à se protéger de façon à ce que son image ne soit pas détériorée par la vente incontrôlée de produits qui nuiraient à celle-ci. C'est une stratégie purement défensive dont elle ne peut se contenter. La stratégie offensive consiste à diffuser des produits dérivés qui se révèlent utiles pour assurer la publicité de la propriété de la marque mais également pour rendre des services complémentaires aux usagers, pour créer un courant de sympathie et développer l'affectivité autour de la marque, pour fédérer les usagers, pour constituer une véritable stratégie d'accélération de la notoriété, pour développer la visibilité accrue de la marque publique grâce à de nouveaux circuits de diffusion. Autant d'objectifs bien connus relevant des compétences des responsables de communication.

Une professionnalisation qui renforce la fonction du responsable de communication

Le marketing, le licensing, techniques adaptées à cette démarche commerciale représentent des notions étrangères à nombre de responsables de communication. La création, la production et la commercialisation de ces produits qui portent la marque du service public requièrent des savoir-faire, des compétences spécifiques. Ils se doivent d'être conformes aux exigences de l'institution à tous les niveaux s'agissant de leur conception, de leur fabrication, de leur diffusion, de leurs prix.

Ce processus enclenche au préalable la vente des licences à des sociétés spécialisées, l'institution étant le plus souvent démunie, voire inadaptée en interne faute de spécialistes. Cette démarche fait aussi appel à des compétences spécifiques pour l'élaboration des contrats, des compétences financières, des compétences purement commerciales. La marque déposée, il faut rechercher ces compétences externes, des partenariats. In fine, il apparaît que la démarche, nécessité de la part des responsables de communication un minimum de formation économique voire l'acquisition d'un substrat juridique. La communication institutionnelle devient donc aussi sous certains aspects une communication commerciale.

Le marketing et le licensing sont deux outils et comme tous les outils, par nature ils ne sont ni dangereux, ni vertueux. Si le marketing et le licensing ne sont que des outils au service du responsable de la communication et donc de l'institution, ils ne définissent pas la moralité de l'action ni ses finalités. À chacun de s'interroger sur le sens et la finalité de son action et sur la responsabilité que celle-ci entraîne.



Accessoires Vélib' en vente sur internet et dans près d'une centaine de boutiques.

Il ne s'agit en rien de copier le marketing des entreprises privées mais de s'en inspirer, d'inventer et d'enrichir un marketing public plus opérationnel. Le responsable de communication se doit à la fois de s'adresser au citoyen et valoriser des actions de la collectivité qui ne le concernent pas directement dans une perspective plus large que celle de son intérêt immédiat. Il doit aussi pouvoir s'adresser à l'usager d'un service de manière différenciée.

Les responsables de communication se doivent de tenter davantage de dépasser la logique de l'offre trop communément utilisée pour privilégier une logique de la demande. Trop souvent, des collectivités donnent naissance à des marques ou utilisent des supports de communication sans rechercher à comprendre les motivations de la valorisation du client, à définir un positionnement de l'institution qui puisse offrir une réelle différenciation. Grâce à la bonne connaissance des publics, de la demande, du positionnement, ils trouveraient un avantage certain dans la réalisation de supports plus performants, mieux ciblés dans la promotion de ses actions. Le responsable de communication garant du rapport gains/coûts de ses actions pourrait donc dans certaines situations réaliser des opérations moins onéreuses voire rémunératrices, plus performantes et créditer l'institution de la satisfaction de publics reconnaissants d'avoir su identifier leurs attentes.

Le responsable de communication dans l'institution est le référent de l'agent de licences qui assure le lien entre l'ayant droit et l'entreprise «licenciée». Il se doit, en matière de marketing et de licensing notamment, de maîtriser les techniques commerciales : étude de marché, conception, création, fabrication et commercialisation d'une gamme de produits. Seule l'entreprise spécialisée qui se voit confier la licence assume les risques financiers quand l'institution, elle, perçoit des «royalties». Cependant l'institution contrôle tout le processus. Le propriétaire de la marque, l'ayant droit, a des exigences concernant son image et sa

notoriété, les valeurs qu'elles sous-tendent, exigences de nature à rassurer les responsables de l'institution soucieux de la bonne gestion de l'argent public et d'un service public fort.

“Le marketing et le licensing ne sont que des outils, ils ne définissent pas la moralité de l'action ni ses finalités.”

La Ville de Paris s'appuie sur le savoir-faire d'une agence spécialisée pour la valorisation commerciale de sa marque Vélib'. Les profits générés par cette démarche commerciale

seront utilisés à la convenance des élus, investis par exemple dans la promotion, le développement de la pratique cycliste. Il en résulte que la nécessité se fait jour d'initier une réflexion sur une structure spécifique au sein de l'institution. C'est assez dire la nécessité de l'évolution de la communication institutionnelle. Cette professionnalisation concerne spécifiquement la valorisation commerciale des marques municipales.

L'institution parisienne, forte de la bonne connaissance de ses publics, à l'heure où certaines marques commerciales découvrent la nécessité d'ouvrir un réel dialogue avec les consommateurs, dispose ainsi de véritables atouts au travers de nombreuses instances de concertation. Un comité de vingt représentants des usagers Vélib' dont les membres participent à différentes instances. Un blog «Vélib' et moi» est ouvert à tous, pour que chacun puisse s'exprimer. Alors que bien d'autres marques semblent craindre la révélation d'insatisfactions lesquelles se répandent néanmoins sur nombre de sites Internet, la Mairie de Paris, assume la volonté de fédérer les diverses opinions pour nouer un dialogue avec les utilisateurs du service et ses éventuels détracteurs. Elle fait de ce blog un outil au service de l'information mais aussi un enjeu interne pour permettre aux équipes responsables d'identifier les dysfonctionnements et d'y remédier. En assurant la promotion des thèmes abordés sur le blog, sur la page officielle Vélib' de Facebook, elle multiplie même cette démocratisation de la relation. La Mairie de Paris, en toute transparence, offre ainsi la capacité au citoyen de mieux appréhender les enjeux et les limites du



Vélib' commercialise des accessoires de sécurité pour accroître le service aux utilisateurs.





service qui par nature ne peut être parfait, à l'usager de s'appropriier les choix sur le fonctionnement du service et au consommateur des produits dérivés de faire part de ses éventuels commentaires.

Oui, la communication publique porte, avant tout, l'impérieux devoir d'informer, d'ouvrir des débats, d'éclairer des perspectives, de jouer pleinement son rôle de proximité. Elle peut aussi s'enorgueillir de venir en renfort de perspectives futuristes, de projets ambitieux soumis aux élus. C'est bien là, à notre sens, la mission première de la communication publique dans une société en constante évolution.

Oui, la communication publique doit aussi avoir l'ardente obligation de rechercher à innover, à créer et à expérimenter si elle veut s'extraire d'un conformisme routinier paralysant, voire mortifère. La communication publique forte de ses idéaux, celui entre autres de respecter les différences, doit aussi s'enrichir de celles-ci et faire évoluer à notre époque les dogmes qui risquent sinon de la scléroser.

D'autant qu'il n'est pas indifférent de constater aujourd'hui la remise en cause du modèle économique qui a prévalu depuis le second conflit mondial. Le consumérisme, pour des raisons que l'on peut comprendre après les privations, la pénurie au sortir de cette guerre, s'est épanoui notamment durant les « Trente glorieuses ». Désormais la société consumériste ne constituerait plus le seul idéal à atteindre. Posséder à tout prix ne constitue plus nécessairement une finalité. L'objet « commun » au service de tous, pour un temps déterminé, représente une piste de recherche pour une consommation différente, « l'émergence de nouveaux services comme moteurs de la croissance aussi ».⁽¹⁾

Le prix Nobel d'économie 2009 suggère que les institutions et les associations sont également essentielles dans le développement de l'économie.

N'est-il pas du devoir des responsables de communication des institutions de participer à cette évolution ?

⁽¹⁾ Le Crosnier Hervé – « Le prix Nobel à Elinor Ostrom, une bonne nouvelle pour la théorie des biens communs ». Alternatives économiques. Site Internet le 12 octobre 2009.

3 QUESTIONS À

NATHALIE CHOURAQUI

Directrice associée de l'agence Kazakchok



Nathalie Chouraqui, votre société est spécialisée pour accompagner les marques, les détenteurs de droits dans leur démarche de licence. Comment se situent les collectivités locales françaises dans ce secteur, dans le paysage européen ?

Sur le marché de la licence, la France est en troisième position en Europe, derrière l'Angleterre et sur la même marche du podium que l'Allemagne, les collectivités territoriales sont très en retard. En effet, le marché est tiré par le secteur des marques commerciales et du divertissement. Les collectivités ne découvrent que trop tardivement la nécessité de protéger juridiquement leurs marques et la possibilité de générer des profits par la création de produits dérivés sous licence.

Comment expliquez-vous ce retard des collectivités territoriales par rapport au secteur commercial ?

De nombreuses marques réputées travaillent sous licence, elles ont bien compris que c'est une démarche professionnelle exigeante qui oblige à bien étudier les cibles, le positionnement et le réseau de distribution, cela fait partie de leur marketing quotidien. Quand une marque de vêtement réputée se lance dans la réalisation de lunettes, de parfum, de gants, de bagagerie, elle vend sa licence permettant à des industriels spécialisés de créer ces nouveaux produits.

En matière de service public, le problème vient de la différence entre le temps politique et le temps économique. Alors qu'une marque, un produit a besoin de temps pour s'installer sur un marché, les collectivités attendent trop souvent des retombées immédiates. Elles ont pourtant les mêmes contraintes que ces marques réputées qui veillent très attentivement à leur image.

Comment les collectivités pourraient-elles concrètement développer leurs marques ?

En France, les collectivités locales sont confrontées aux questions politiques et à de nombreuses contraintes administratives. La professionnalisation et notamment la formation des agents territoriaux dans ce domaine est quasiment inexistante.

De ce fait, une solution serait de confier la gestion de la marque à des professionnels du secteur tel un agent ou un consultant qui a la mécanique commerciale sans se soucier de l'administratif ; la collectivité restant dans tous les cas ayant droit et décideur.

En outre, ces démarches au-delà d'améliorer l'image de la collectivité ont aussi pour but de générer des recettes qui peuvent participer aux financements de leurs actions ce qui est inhabituel et fait un peu peur.

38 millions

de Français, soit sept sur dix, se sont connectés à internet au quatrième trimestre 2010 contre trois sur dix en 2001.

Source : Médiamétrie

3 QUESTIONS À

MICHEL MIMRAN

Directeur Marketing du Paris Saint Germain Football Club



Depuis 2009, le PSG met en place une relation supporter multi-canal. Quels sont les objectifs de cette action ?

Avec plus de trois millions de sympathisants, le Paris Saint-Germain possédait une véritable base de données qui n'était malheureusement pas optimisée. En effet, le PSG dispose de plusieurs canaux de communication : la billetterie en ligne, la boutique en ligne, l'e-mailing, le mobile, le site psg.fr et d'autres encore. Ces canaux ont permis de récolter et d'alimenter des bases importantes de données. En 2009 il s'agissait de passer à une base de données relationnelle en centralisant toutes ces informations de façon à pouvoir établir une stratégie de communication pertinente et d'orchestrer une véritable relation avec les supporters.

Quelles étapes importantes faut-il mettre en place pour adopter une relation multi-canal ?

Tout d'abord il faut identifier les besoins en termes de données. Pour cela nous avons classé les différentes sources : les données déclaratives, comportementales et transactionnelles provenant de tous les points de contact possibles entre le club et ses sympathisants : sites Internet du PSG (psg.fr, boutique en ligne), PSG TV, bien sûr les bases de données liées à la fréquentation du stade, et depuis l'an dernier la fréquentation de la page Facebook du club qui recense plus de 500 000 fans, plaçant le PSG dans les dix plus grands clubs d'Europe sur ce réseau social.

Il nous a ensuite fallu développer un outil performant afin de segmenter ces données et de créer un « datamark marketing » qui permette un ciblage précis pour automatiser la gestion des campagnes. La dernière étape consiste à animer ce réseau via des campagnes de marketing spécifiques qui peuvent être sans difficulté personnalisées de façon « one to one » via les informations stockées. Par exemple, nous pouvons envoyer un e-mail concernant le nouveau maillot PSG 2011 à tous les supporters qui ont acheté un maillot en 2009 et 2010, mais également aux personnes qui ouvrent un e-mail à chaque fois que celui-ci provient de la boutique PSG. Cela permet d'avoir un taux très élevé d'ouverture et de conversion. Nous privilégions la construction d'offres et d'informations ciblées, pas uniquement dans un objectif de développement du chiffre d'affaires, mais bien dans un but relationnel.

Quels sont les bénéfices de cette démarche ?

Le premier bénéfice est l'évolution de la connaissance de nos clients. Nous pouvons aujourd'hui savoir ce qui intéresse le plus les supporters et ainsi leur proposer des offres qui correspondent à leurs attentes.

Enfin, la mise en place d'une véritable politique relationnelle renforce la relation entre la marque PSG et ses clients qui eux-mêmes la constate et l'approuve. C'est donc une véritable démarche « gagnant-gagnant » pour le club et sa vaste base de sympathisants. Cet aspect est peut-être même le plus important, quand on connaît l'appétence de nos supporters pour toute information concernant le club.



Evènements associant des marques pour couvrir les frais engagés et générer des ressources supplémentaires pour la ville.





Manifestant égyptien en février 2011.

L'INDIVIDUATION : UNE NOUVELLE RELATION DÉMOCRATIQUE

Par **STÉPHANE WAHNICH**

Directeur général de SCP Communication
Professeur associé à l'UPEC



De plus en plus, un des enjeux de la communication publique tient dans la démocratisation de la relation avec le citoyen, autrement dit, l'attention au public en tant qu'un individu à part entière et non comme un usager «administrativé».

Cette démocratisation de la relation constitue un stade d'évolution logique dans nos sociétés démocratiques et leur passage à une «individuation» par la modernité. En effet, la bible nous dit qu'un être humain est «un monde à part entière», il est donc à prendre en considération dans son «entièreté» afin que le service rendu légitime l'action politique et publique.

Écouter le citoyen

Cette démocratisation de la relation provient également d'une remise en cause : celle de l'expert. En effet, la mise en doute, plus qu'importante de toute action publique, est liée à l'évolution de notre société. De fait, les citoyens ne vont, a priori, ni faire confiance à l'élu ni à l'administration sur le changement à opérer sur leur quotidien. Par voie de conséquence, la société du risque est devenue une réalité du quotidien. Risques urbains, risques sociaux, la mobilisation citoyenne ne s'opère pas dans un cadre participatif positif, bien au contraire la dynamique participe d'une tendance conservatrice.

Dans ce cadre ainsi tracé, la communication locale doit prendre en compte l'attitude nouvelle des habitants tout à la fois consommateurs de services, usagers de la ville et citoyens politiques. Face à l'individuation de la société et l'idée que ce qui est nouveau n'est pas automatiquement un progrès, l'attention au public devient un enjeu politique et social.

Politique, car une insuffisance de prise en compte des enjeux des habitants peut devenir politiquement mortelle, c'est ainsi que nombre d'élus locaux ont perdu des élections non pas sur un bilan global mais sur un projet non légitimé par les habitants. Social, car la non prise en compte des habitants, et la non-réassurance de ces derniers en cas de projet, empêche toute évolution sociétale. Le logement en France constitue un bon exemple. En l'espèce, la non remise en cause des stratégies des promoteurs et des acteurs du logement en France à l'égard des citoyens a pour conséquence qu'il est désormais très difficile de construire facilement et rapidement. Cet état de fait provoque une insuffisance de logements par millions dans notre pays pourtant développé.

La communication, par ce rôle de réassurance, va prendre une part considérable dans l'accompagnement de l'action publique, car sans elle, nombre de projets sont voués à l'échec. La démocratisation du discours, la non-imposition d'un projet, et au contraire la coproduction, au moins symbolique, sont autant d'attitudes qui permettent de prendre en compte le mode de vie des individus, leurs demandes et surtout leur devenir social.

Cela oblige également les experts et les élus à agir concrètement, de davantage réfléchir qu'autrefois et surtout de le faire en amont. En effet, du fait que tout projet va devoir être communiqué et qu'il est potentiellement récusable par les citoyens, les acteurs politiques ou techniques de la ville vont mener une réflexion au sein de laquelle l'intérêt général sera plus fort qu'auparavant. Cet intérêt général devient un enjeu primordial car il pose la question de «qui va définir cette notion ?». Est-ce l'ensemble des individus ou est-ce le politique ?

Il apparaît ici que le rôle du politique devrait prendre tout son sens et qu'il lui revient sans doute d'effectuer la synthèse des opinions individuelles et de définir un intérêt général accepté par tous.

Pour y parvenir, la communication devra rendre acteurs et citoyens les individus et par conséquent faire appel à leur intelligence au moyen d'une communication informative. Cette attitude apporte également une démocratisation de la relation, dans le sens où même s'il ne s'agit pas d'une mise à égalité - la démocratie représentative doit conserver son rôle - la démocratie d'opinion permet de limiter le rôle de l'élu dans le cas où ce dernier oublierait ses citoyens entre deux mandats.

Donner un sens politique à l'action

Une fois l'écoute citoyenne et la définition de l'intérêt général achevées, il reste à se faire comprendre une fois l'action concrétisée. La démocratisation de la relation constitue aussi une affaire d'offre. Cette offre de service public doit évoluer avec les mentalités et les besoins. C'est cette itération entre ce que propose le service public et les besoins de ses publics qui apporte toute la dynamique sociale.

L'individuation de la société n'empêche en rien le besoin de service public. Au contraire, les individus ont besoin d'un service «sur mesure», autrement dit qui laisse libre les personnes. Être ensemble au même moment, pour un même but en effectuant les mêmes gestes sont des moments de plus en plus rares. C'est

au contraire, la multiplication des parcours et des possibles qui correspond le plus aux aspirations de notre société.

Cela se traduit concrètement par des services publics plus ouverts. Prenons par exemple la politique sportive : il existe des salles de sports municipales ouvertes aux individus sans qu'ils aient besoin de licence, de s'entraîner en club ou encore des stades ouverts le soir pour une utilisation libre après le travail. Dans ce même esprit, les politiques de transports ne font pas exception, la location de vélo participe aussi d'une attitude individuelle et d'une autre forme de découverte de sa ville.

Pour autant, il est important de se poser la question de la légitimité du service public à mettre en œuvre de telles actions. Pourquoi le secteur privé ne prendrait-il pas la relève ? En quoi, la location de vélo doit-elle être une affaire municipale ? En quoi un parking doit-il être public... L'accès au service et surtout l'égalité de l'accès au service est sans doute la première légitimité. Dans ce cadre, la privatisation des services publics change automatiquement la finalité du service. La

3 QUESTIONS À

STÉPHANE CAPLIER
Directeur de l'association Nord-Pas-De-Calais, La Créativallée



Pourquoi la région Nord-Pas-de-Calais a-t-elle décidé de créer la marque Créativallée ?

La marque Nord-Pas-de-Calais, La Créativallée est une opération de marketing territorial. C'est dans le cadre du Schéma régional de développement économique (SRDE) du Nord-Pas-de-Calais que La Créativallée se positionne en vitrine de l'attractivité régionale pour fidéliser nos talents et en attirer des nouveaux.

La marque est gérée par une association de trois personnes pour un budget de 300 000 euros par an, financé par le conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, la Caisse des dépôts et consignations et le conseil général du Nord. Ce budget de marketing territorial est relativement minime comparé à d'autres opérations en France.

Pour changer l'image de la région nous avons créé un réseau d'ambassadeurs de la marque. Ces relais d'opinion sont à 92 % des chefs d'entreprises, des cadres dirigeants. Ils participent au développement stratégique de la marque et forment notre principal outil de communication.

Avez-vous utilisé des techniques marketing pour développer votre marque, pour quels objectifs ?

Une agence conseil a défini la baseline : «Ensemble pour entreprendre». Elle cor-

respond aux valeurs du territoire avec une notion prédominante d'entraide et de travail en réseau.

L'IFOP réalise chaque année une enquête d'opinion sur l'image de la région qui nous permet d'évaluer l'efficacité de notre travail dans la durée.

Nos objectifs concernent les moyens plus que les résultats. En particulier, notre priorité consiste en l'augmentation du nombre «d'ambassadeurs» de la région et leurs concentrations géographiques dans toute la moitié nord de la France.

De plus en plus de régions, de villes, adoptent des stratégies similaires de marketing territorial. Pensez-vous que le travail sur la marque soit une tendance ou une démarche indispensable ?

Il faut considérer la marque comme un moyen au service de la stratégie et non comme une finalité. Elle doit s'appuyer sur des valeurs concrètes, pas être artificielle. C'est une tendance, mais il est nécessaire pour les collectivités de s'adapter aux contraintes de la communication de notre temps. Les entreprises ont habitué le citoyen à certains types de communications : les mêmes messages sont délivrés mais de manière plus complexe. Les collectivités doivent adopter ces nouvelles techniques sans perdre en légitimité ni en visibilité. Or le secteur public n'est pas encore formé à cela et différentes contraintes s'imposent : le code des marchés public, la place du politique, etc.

Les collectivités ont un fort potentiel. Elles ont, les premières, mis en place la démocratie participative. Mais l'aspect institutionnel ne fonctionne pas, il faut dés-institutionnaliser cette démarche, innover, rendre proche et compréhensible du public. C'est notre crédo.

recherche du profit ne prend que très peu en compte l'épanouissement de tous. Se rencontrer, découvrir, se divertir en famille ne sont pas des objectifs du service privé, ce sont ceux du service public. Mais de ce fait, si sur le fond, la différence entre service public et privé est importante, la mise à disposition de services est parfois moins évidente.

En ce sens, la location de vélo, une salle de sport (parfois SPA) municipale, un cinéma associatif subventionné sont autant d'exemples d'activités qui pourraient appartenir au champ concurrentiel. Et de facto, ils y appartiennent. La création de marque identitaire et distinctive, le besoin de communication apportant une autre façon de voir, deviennent primordial pour un service public qui s'adresse à une personne individualisée et non plus à une masse d'usagers abstraits. C'est la raison pour laquelle des marques créées par les services publics apparaissent en ce moment au sein des collectivités territoriales.

Vélib' à Paris, la carte de paiement Mairie à Bordeaux, les Eurockéennes festival rock à Belfort... se placent en concurrence mais émettent des valeurs que le privé ne peut porter.

Cela signifie qu'un service public individué ne tire sa légitimité que des valeurs qu'il défend. En effet, le service ne suffit pas car dans nombre de cas le secteur privé pourrait pallier le service public mais d'une autre manière. En fait, ce sont les représentations de ce service qui légitiment le fait que c'est le politique qui les développe. Ce sont également ces représentations qui permettent de faire accéder à ces services des populations qui ne le feraient pas. Lorsque l'on prend un Vélib' on ne fait pas seulement du vélo, on a aussi l'impression de participer à sauvegarder la planète. Lorsque l'on se rend aux Eurockéennes, on ne va pas écouter des concerts de Rock mais on est ensemble en toute fraternité.

Pour donner un sens différent à une même action de départ, la

communication doit s'emparer de l'action et créer un univers spécifique, une marque, des valeurs, un discours. L'identité du service rendu devient primordial, d'où la floraison des marques produites par les collectivités locales.

L'idée de marque est aussi la résultante de la communication de l'expérience. En effet, la marque, par ce qu'elle émet, va offrir une représentation à une action individuelle qui parfois ne contient pas de sens politique ou collectif. L'expérience va construire une image de marque mais aussi un rapport au politique qui organise le service. Le manque de confiance dans le politique change des millions de citoyens en «saint Thomas» qui ne croient que ce qu'ils voient ou plutôt que ce qu'ils expérimentent. La marque permet alors de donner une distinction à un service public et l'expérimentation une réelle croyance.

En fait, rendre acteurs les individus, les faire participer à un service public peut également être bénéfique pour tous. En effet, la reconnaissance de la personne dans ces actes devient un enjeu de communication politique. Faire appel à l'intelligence des électeurs lors d'une concertation, au bénévolat pour une action précise, à l'engagement lors d'un événement, sont autant de moments de communication interpersonnelle, entre citoyens, interactive avec l'institution et les élus, qui donnent une identité à ceux qui y participent.

Le temps de l'électeur récepteur passif est de plus en plus révolu. Cela existe encore mais les dynamiques politiques sont d'abord dans la création d'une icône d'un citoyen engagé, acteur dans son environnement et distingué symboliquement par le politique en tant que tel.

Cela a des conséquences dans la communication politique moderne. L'institution ne doit pas seulement donner à voir et à comprendre, elle doit mettre en scène les citoyens dans leurs

actions qui peut souvent être aussi un acte de consommation relativement bénin (écouter de la musique, faire du vélo, prendre le tram...) et donner un sens politique à ces actes. Les nouveaux outils de communication vont aider à cela par la «communautarisation» et l'individuation qu'ils permettent. Internet, le téléphone mobile, sont autant d'outils qui évitent une communication trop holiste face à des comportements qui se veulent individués, même s'ils sont en fait relativement standardisés.

La démocratisation de la relation est aussi une individuation de la communication. Cette démocratisation revêt des avantages, elle permet une posture d'écoute de la part des institutions et des élus. Elle oblige à une relation «décente» avec le citoyen et toute institution qui ne le fera pas se trouvera de plus en plus délégitimée. Elle permet également une reconnaissance de l'individu comme être singulier. Le problème tient en fait dans la définition de l'intérêt général et du rôle du politique. Dans une société apaisée, il est évident que la reconnaissance de l'autre est «facile», mais en cas de crise, comment cette démocratisation de la relation reste-t-elle compatible avec l'urgence d'agir ? Car il ne faut pas oublier que l'écoute, la recherche du consensus, l'individualisation des offres politiques ont besoin de temps pour se constituer et obtenir une visibilité. De ce fait, le politique est souvent confronté à des urgences économiques, des urgences liées au risque. Il existe donc une contradiction entre cette démocratisation de la relation, la légitimité d'agir et la défense de l'intérêt général. La communication a également un rôle à jouer afin de montrer l'urgence, l'intérêt général et l'action politique. Le tout est affaire de dosage et de capacité à déterminer ce qui relève de l'action citoyenne et de l'action de l'homme politique. Si ce dernier ne devient qu'un «gentil organisateur» de la démocratisation de la relation, le rôle du politique peut

à terme changer de sens et la reconnaissance du citoyen se ferait au détriment de la reconnaissance du politique. C'est cet équilibre fragile qu'il convient de protéger, et en ce sens, la communication politique constituera sans doute un outil essentiel à des fins pédagogiques pour conserver cet équilibre.

3 QUESTIONS À

VINCENT GOLLAIN
Directeur de l'attractivité durable
des territoires - ARD Paris IdF



Les marques territoriales ont des objectifs parfois différents : attractivité économique, touristique, etc. Comment peut-on classer ces différentes démarches ?

La création d'une marque est une démarche désormais à la mode. Pour moi, les décideurs territoriaux doivent toujours avoir cette question à l'esprit : «A quoi sert une marque territoriale vis-à-vis de mes objectifs ?»

Le marketing d'entreprise montre que le capital marque apporte un surplus de valeur au territoire. La problématique que doit donc se poser un territoire est finalement assez simple : dois-je créer une marque ? Dans l'affirmative, doit-elle couvrir l'ensemble des marchés ou au contraire s'appliquer à un domaine particulier : un service rendu, un outil, un secteur d'activité, etc. Les territoires proposent des marques sur des univers très différents : tourisme, produits du terroir, lieux économiques. Ces marques spécialisées doivent être rassemblées dans un tout cohérent, une marque ombrelle par exemple, pour constituer et proposer un ensemble attractif de marques. Le site www.marketing-territorial.org présente plusieurs exemples.

En Île-de-France, notre agence, l'Agence Régionale de Développement d'Île-de-France, a créé et promue une appellation collective pour évoquer l'Île-de-France à l'international : « Paris Region ». Notre agence a aussi créé seule ou en partenariat des marques s'appliquant à des domaines particuliers : «Cap Digital» pour le pôle de compétitivité des contenus numériques, «Econovista» pour notre offre de services de cartographie économique, «Hubstart Paris» pour le marketing du Grand Roissy ou « Paris Region Trade Shows » pour le marketing des salons professionnels internationaux se déroulant en Île-de-France.

Dans ce cadre, quelles sont les missions de l'Agence régionale de développement d'Île-de-France ?

L'ARD a trois missions principales : faciliter l'accueil des entreprises internationales en région Île-de-France, valoriser l'image internationale de l'Île-de-France et coordonner un certain nombre d'actions et d'acteurs sur le plan économique dans différents domaines d'activités (développement durable, mutations économiques, marketing des territoires). Ces missions sont détaillées sur notre site Internet : www.paris-region.com.

L'une de nos fonctions clés tient en notre capacité de coordonner les acteurs de façon collégiale, c'est-à-dire mettre en place les conditions permettant de faire travailler efficacement ensemble les acteurs.

Comment placez-vous cette démarche de marketing territorial que vous menez par rapport au marketing d'entreprise ?

Il y a des points communs. Dans les deux cas, l'approche consiste à passer d'une logique de l'offre à une logique de la demande. Nous avons un leitmotiv commun : «n'oubliez pas vos clients». En effet, trop souvent, les acteurs sont dans une logique de valorisation de l'offre sans comprendre les ressorts de la motivation du client. Or, du fait d'un environnement très concurrentiel, il est nécessaire de bien connaître à la fois son offre, ses clients et les offres alternatives afin de proposer une « offre unique » aux clients ciblés.

Pour autant, le marketing territorial se distingue du marketing d'entreprise pour plusieurs raisons. Un élément clé de différence tient dans la maîtrise du «produit». L'entreprise contrôle totalement son processus de production tandis que l'offre territoriale résulte des stratégies d'acteurs publics, privés ou associatifs. Le marketeur territorial doit donc promouvoir un produit qu'il ne maîtrise pas. Il en est de même pour la fixation du «prix». L'entreprise maîtrise beaucoup plus fortement la fixation du prix que le territoire. Enfin, le marketing d'entreprise repose sur un acteur unique tandis que le marketing territorial est nécessairement lié à une association d'acteurs publics, privés ou associatifs (exemple d'Hubstart Paris : www.hubstart-paris.com).

3 QUESTIONS À

**PIERRE-LOUIS
DESPREZ**
Président de BEC
Institute et DG de
Kaos Consulting



Les territoires peuvent-ils se comporter comme des «marques» comme le font les entreprises du secteur privé ?

Une marque est une sorte de repère mental pour un consommateur. Plus ce repère est clair, défini et prégnant, plus le client va lui accorder sa préférence. Ce repère se construit et se gère dans le temps. Et s'il est mal géré il s'affaiblit.

Comme les produits du secteur privé (on n'achète pas une voiture mais on achète d'abord allemand, français ou japonais), les territoires (régions, villes, quartiers, côté d'une même rue...), sont en concurrence en termes de notoriété, d'image et de réputation. Saint-Germain-des-Prés et Montmartre ont une notoriété mondiale et sont ainsi en rivalité avec Piccadilly, Trafalgar Square, la Villa Médicis de Rome etc. Pour gagner un habitant ou un touriste de plus, les territoires doivent ainsi s'occuper de leur attractivité.

La plupart des régions et des villes ont bien compris ce phénomène et sont entrés dans une logique de «territorial

branding» : elles se présentent comme des produits et cherchent à séduire des clients. Car les enjeux sont d'abord économiques : flux touristiques, implantation d'entreprises, transports, commerces, services, etc. Dans cette même logique économique, on voit également dans les villes le très fort développement des «produits dérivés» (gadgets, musées locaux, événements spécifiques, etc). Les revenus générés montrent bien que les territoires sont devenus de véritables produits.

Comment un territoire peut-il «vendre» sa marque ?

Une marque se gère à trois niveaux. D'abord le niveau «transactionnel». Le client doit en avoir pour son argent : pouvoir se loger, se déplacer, se divertir. Ensuite le niveau «identitaire» : Paris c'est pour les amoureux, Lille c'est pour faire la fête, Grenoble c'est pour la hi-tech et le ski, etc. Enfin le niveau «aspirationnel» : est-ce que la politique d'un territoire est dans l'air du temps et correspond aux valeurs d'époque ? Marseille est engorgé de voitures, tandis que Paris a fait une place très visible aux vélos et aux pistes cyclables, ce qui améliore l'image de la capitale en termes de mobilité durable.

Dans tous les cas, pour exister en tant que marque, il faut fournir des preuves et se renouveler en permanence. Si Paris veut rester une ville attractive au plan mondial, elle doit entretenir son patrimoine (lieux légendaires

mais surtout cultiver ce qui a fait sa différence : nouveaux événements culturels, architecture, gastronomie, etc.

Comment BEC-Institute intervient-il pour aider les marques à se développer ?

Nous les aidons à formaliser l'idée-clé qu'elles incarnent (diagnostic) et à capitaliser sur leurs atouts les plus uniques (stratégie spécifique). Cela débouche parfois sur un changement de nom de marque. Paris pourrait par exemple chercher un nom pour son tramway T3 dans une optique de renforcement de son image au plan national, européen et mondial. Ensuite nous aidons les marques à innover : car une marque entretient sa légitimité sur le long terme en inventant de nouveaux produits et de nouveaux services. Les collectivités peuvent par exemple innover en matière de soutien scolaire (démarches participatives de solidarité entre générations) car l'éducation est un facteur d'intégration et donc un moyen de fixer sur un territoire la population jeune. Enfin nous mesurons régulièrement l'évolution de la notoriété, de l'image et de la réputation de la marque en interrogeant des clients, en surveillant ce qui se dit sur le web (en France et à l'étranger). Sans la perception des clients à qui elle s'adresse, une marque peut aller dans tous les sens et se perdre. Il en va de même pour un territoire : pour se gérer comme une marque, il faut à la fois écouter pour s'adapter et proposer pour séduire.

LES RÉSEAUX SOCIAUX : NOUVEAUX TERRITOIRES DU MARKETING TERRITORIAL ?

Par **BERTRAND SIMON**
Enseignant à l'université Paris 1
Panthéon-Sorbonne



Si les réseaux sociaux font parler d'eux depuis déjà plusieurs années, ces derniers mois ont révélé que leurs usages ont enfin réussi à s'imposer dans la population française. Facebook, par exemple, rassemble en France plus de 21 millions d'utilisateurs, soit près d'un tiers de la population, et presque la moitié de la population ayant accès à l'Internet ; ce qui situe la France au 8^e rang mondial des pays utilisateurs de Facebook, et au premier rang des pays européens.

Face à cet engouement grandissant, longtemps, il est vrai, survalorisé par les médias et par les prestataires du secteur du marketing et de la communication, les entreprises et les territoires, oscillant d'abord entre circonspection, incrédulité et méfiance, ont peu à peu investi ce champ des réseaux sociaux pour tenter d'y saisir de nouvelles opportunités de communiquer envers leurs publics. Toutefois, force est de reconnaître que cet investissement n'est pas de même ampleur pour les uns et les autres, les entreprises et les marques semblant plus nombreuses à explorer ces nouveaux territoires digitaux, et plus audacieuses dans leurs initiatives, que ne le sont les collectivités territoriales. Comme le montrent très bien plusieurs études d'USEO sur les usages des réseaux sociaux par les collectivités, celles qui ont franchi le pas pour les utiliser dans le but de mieux communiquer avec leurs administrés sont encore peu nombreuses.

On peut bien entendu s'interroger sur les raisons de cette timidité, et se demander aussi si les collectivités n'auraient pas intérêt à s'inspirer de l'exemple des entreprises et des marques et à apprendre d'elles. À ce compte, le marketing et la communication des entreprises et des marques influencerait le marketing et la communication des collectivités territoriales, et constitueraient un modèle de référence pour toute stratégie future. Ceci serait judicieux si l'on pouvait être certain que le marketing et la communication des entreprises et des marques représentent réellement un modèle à suivre. Si ce marketing avait réellement fait la preuve de son efficacité sur les réseaux sociaux, s'il avait réellement su s'adapter à ce contexte nouveau de relations interpersonnelles. Mais est-ce bien le cas ?

Pour tenter de le savoir, il va nous falloir réfléchir sur les spécificités des réseaux sociaux, sur l'essence même des pratiques de marketing et de communication, aussi bien celles des entreprises et des marques que celles des collectivités. Autrement dit, il va falloir tenter de déterminer,

en fonction des spécificités des réseaux sociaux, qui, des entreprises et des marques ou des collectivités territoriales et locales, est le mieux armé pour y développer une communication efficace, et adaptée à ce contexte social nouveau.

Territoires, oui... mais quels territoires ?

La réflexion que nous proposons commence par une investigation d'un concept central, qui s'avère commun aux marques, aux collectivités, et aux réseaux sociaux, car il est fréquemment employé dans ces trois registres. Le territoire, c'est par exemple le territoire de marque. C'est aussi le territoire administratif de la collectivité. C'est enfin le territoire numérique, ou digital, des réseaux sociaux.

Dans le prolongement des travaux de Bourdieu sur l'émergence de l'État, Paul Allié, dans *L'invention du territoire*, avait montré que la Révolution française avait instauré un double mouvement de construction du territoire, à la fois spatial et politico-administratif : selon lui, le territoire se définissait donc comme « l'espace conquis par l'administration étatique ». Pour les collectivités, c'est donc

“ Le territoire numérique est donc un espace cognitif, symbolique, axiologique, et surtout social ”

en ce double sens que l'on parle de territoire : un espace géographique diversifié, celui que les offices de tourisme ou les agences de développement économique, par exemple, et aussi un espace administratif normé, lieu politique par excellence de relations sociales avec des citoyens. Il est donc à chaque fois borné par des frontières, spécifié par un relief, des paysages, normé par des institutions, des lois, des politiques publiques, et habité par des sociétés d'individus, de citoyens.

À la fin des années 80, le marketing a commencé à emprunter le terme de territoire, pour forger un concept nouveau, celui de « territoire de la marque ». Le territoire de la marque résulte d'une hybridation puisqu'il conserve du territoire géographico-administratif la notion de frontières, qui renvoie autant aux frontières d'un espace géographique, une marque pouvant être associée à un lieu, ou un état, qu'à la notion de frontières sectorielles, qui délimitent le ou les secteurs d'activité où la marque trouve sa légitimité. Mc Donald's, par exemple, bien qu'implanté dans le monde entier, évoque irrémédiablement les Etats-Unis sur le plan géographique, et serait illégitime dans le secteur des parfums et cosmétiques. En même temps, le territoire de la marque est aussi un champ défini par les représentations, les émotions, les perceptions ressenties par le consommateur vis-à-vis de la marque et qui structurent sa façon de l'appréhender ; à ce titre, il est donc un espace symbolique et esthétique, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire un espace de perceptions et de représentation.

Pour comprendre réellement quelle est la caractéristique principale de ces territoires numériques que sont les

réseaux sociaux, il faut avant tout comprendre ce qui s'y déroule, et, par conséquent, ce qui les constitue : échanges d'informations et d'idées, de points de vue, de valeurs, des interactions, des relations entre des acteurs. Et ce sont donc ces interactions entre acteurs qui constituent le territoire numérique. Tout y relève donc de la connaissance, de l'information, des valeurs, de la relation, du partage, et de l'échange. Le territoire numérique est donc un espace cognitif, symbolique, axiologique, et surtout social. Il n'est ni « topos » ou « locus », dans la mesure où il s'affranchit des contraintes géographiques, ni le continuum homogène du « spatium » car il est sans cesse singularisé et différencié par les interactions des individus qui s'y expriment, ni « nomos » car la norme juridico-administrative ne le construit pas. Il s'apparente plutôt au « situs », car il résulte d'une mise en communs de points de vue.

Dès lors, puisque ces trois territoires, bien qu'ils aient quelques points communs, ne sont pas identiques ni même équivalents (tout au plus pourrait-on dire qu'ils ont quelques intersections, notamment symboliques et sociales, et parfois géographiques), il va falloir nous demander comment le territoire des collectivités, ou le territoire de la marque, peuvent investir les territoires numériques des réseaux sociaux.

Le marketing permet-il de s'approprier le territoire numérique des réseaux sociaux ?

Comme le fait remarquer Michel Serres, pour nous approprier un territoire, nous le marquons de nos signes, nous le signons de nos marques. Selon lui, le terme même de marque trouve son origine dans les initiales que gravaient en négatif sur les semelles de leurs sandales les prostituées d'Alexandrie pour laisser sur le sable de la plage où elles officiaient des traces de leur présence qui permettaient de les identifier.

À beaucoup d'égards, la démarche de social marketing de certaines entreprises peut ressembler à celle de ces dames. Elles laissent des traces de leur présence sur les réseaux sociaux, pour attirer l'attention : publicités sociales, tweets, pages facebook, vidéos virales, par exemple, créent ce que l'on peut appeler un « marketing de l'attention », ou une « stratégie de présence ».

En fait, ces formes de stratégies ne renouvellent pas véritablement les canons du marketing traditionnel, puisqu'elles conduisent toutes à une soumission à l'audience : pour savoir si sa stratégie a réussi, si sa marque

67% des utilisateurs de réseaux sociaux pensent que la toile a profondément changé la manière dont ils s'informent sur les entreprises et 44 % disent aimer utiliser Internet pour tenter de peser sur le comportement des entreprises.

(source : TNS Sofres - TopCom)

3 QUESTIONS À

ARNAUD RAYROLE
Directeur USEO - Cabinet de conseil en organisation et en nouvelles technologies



Quelles sont les demandes des collectivités territoriales en matière de réseaux sociaux ?

Les collectivités ne savent pas trop par où commencer, elles veulent se lancer sur les réseaux sociaux mais n'y voient pas autre chose qu'un nouveau support de communication sans se rendre compte de leur spécificité. En réalité, ce sont les modes de gouvernance qui vont changer et les politiques publiques qui vont être influencées.

Avec Internet, on a vu la démocratie évoluer et le niveau de maturité et d'expertise des citoyens s'est amélioré. Les citoyens deviennent eux-mêmes experts sur toutes sortes de sujets. Ils peuvent s'exprimer sur Internet, fédérer et se faire repérer par la presse au même titre que les élus. C'est donc une évolution de fond qui se fait avec les réseaux sociaux et, de ce fait, les citoyens attendent un changement de démarche, de manière de gouverner.

Est-ce que les élus appréhendent cette démocratisation de la parole par les médias sociaux ?

Il faut bien voir qu'il y a deux niveaux : l'interne et l'externe. En interne, il s'agit comme pour les entreprises, de développer de nouveaux modes d'organisation en réseau favorisant la collaboration et la circulation transversale de l'information. C'est une transformation organisationnelle qui relève des services mais qui va de pair avec une stratégie d'adoption des médias sociaux (externes). Pour qu'une démarche sur les réseaux sociaux fonctionne, il faut laisser la parole à des agents – ce qui n'est pas dans la culture des collectivités. Identifier ces ambassadeurs représente une vraie problématique pour les collectivités. Le déploiement d'un réseau social interne n'est pas non plus sans impact culturel et organisationnel.

De plus, la situation peut vite être explosive, car si les élus sont attentifs à répondre aux attentes de leurs électeurs par la mise en place d'espaces d'expression, ils doivent en contrepartie s'assurer que la collectivité dispose des moyens pour se former et se réorganiser en conséquence. La pire des situations étant une ouverture du dialogue sans possibilité pour l'administration de converser, d'expliquer ses actions en cours, les limites de ses moyens, etc.

Aujourd'hui, pour communiquer il faut converser, diffuser ne permet plus de se faire entendre. Une collectivité doit animer ses propres débats et être présente sur les médias

sociaux pour continuer à être efficace et à expliquer ses politiques. S'il elle ne le fait pas, d'autres le feront à sa place et elle n'en aura pas le contrôle. C'est également à la collectivité d'aller s'insérer dans les conversations qui se créent sur le web.

Où en sont les collectivités aujourd'hui par rapport aux entreprises ? Comment utilisent-elles les réseaux sociaux ?

Les priorités des entreprises et des collectivités sont différentes. Les entreprises sont maîtresses de leurs choix stratégiques alors que les collectivités sont sous l'influence constante de leur environnement parfois contradictoire : leurs élus, les usagers, les administrés et les partenaires publics. Elles font face également à des difficultés de moyens et une rupture culturelle plus importante.

Les collectivités ont le devoir d'animer leur territoire et sont donc légitimes à utiliser les réseaux sociaux mais elles ne le font pas ou très peu. Sur les cinquante plus grandes villes de France, seulement une quinzaine ont un compte Twitter et à peine un peu plus ont une page Facebook.

Nous sommes dans une phase de transition, c'est l'ensemble de la relation usagers et des modes de gouvernance des politiques publiques qui sont amenés à évoluer. Cela peut prendre du temps !

est bien présente sur le web, on se référera toujours à des critères quantitatifs qui ne sont que des transpositions de la mesure de l'audience ; on se focalisera sur le nombre de fans de sa page, sur son nombre de followers, sur le nombre de vues de sa vidéo, etc. Même si ces critères ont leur importance, force est de reconnaître qu'ils ne correspondent que très partiellement et imparfaitement aux spécificités des réseaux sociaux, pour lesquels l'audience n'est qu'un facteur très secondaire, qui compte beaucoup moins que les interactions entre les individus, leurs échanges, leurs conversations. Comme le soulignait déjà *Le Cluetrain Manifesto* il y a quelques années, «les marchés sont des conversations», et, donc, «les entreprises qui supposent que les marchés en ligne sont les mêmes marchés que ceux qui regardaient leur publicité à la télévision, se moquent d'elles-mêmes. Les entreprises qui ne comprennent pas que leurs marchés sont désormais un réseau d'individus à individus, plus intelligents par conséquent et très impliqués dans un dialogue, passent à côté de leur meilleure chance».

Si les marchés sont devenus des conversations entre des individus, au lieu d'être des territoires géographiques, démographiques, sectoriels, ils ne se prêtent pas plus à la logique de l'audience qu'à celle de l'appropriation. Par conséquent, les réseaux sociaux ne sont pas non plus un territoire que l'on peut s'approprier. On peut y être présent, mais comme un acteur parmi d'autres, qui participe lui aussi à la conversation et à l'échange, de points de vue, de contenus, etc. Si une stratégie de présence peut être pertinente, elle expose aussi l'entreprise à des revers de fortune : en effet, la multiplication des traces et des signes de la marque dans les réseaux sociaux peut aussi être assimilée à une tentative de marquage du territoire, au sens animalier de l'expression. Dès lors, arroser les réseaux sociaux de ses contenus de marque sans entrer dans une dynamique d'échange, de partage, de conversation avec les individus, est souvent perçu par ces derniers comme une forme de publicité abusive, de spam, et par conséquent violemment rejeté.

“Les réseaux sociaux ne sont pas un territoire que les marques peuvent s'approprier. Ils sont déjà la propriété de tous ceux qui y échangent.”

Les réseaux sociaux ne sont pas un territoire que les marques peuvent s'approprier. Ils sont déjà la propriété de tous ceux qui y échangent. Tout au plus peuvent-elles en devenir co-proprétaires, à condition qu'elles entrent dans la conversation en s'y conduisant comme des individus, et non comme des marques, ce qui suppose précisément de rompre avec les critères et les méthodes traditionnels du marketing et de la communication, afin de devenir des marques digitales, et donc avant tout sociales.

Entrer dans la conversation : qui est le plus légitime et le mieux préparé pour cela ?

Si l'enjeu majeur de toute stratégie sur les réseaux sociaux n'est plus d'être simplement présent, ni de s'adresser à, mais bien de dialoguer et d'interagir avec les individus qui les constituent, on peut alors se demander si les collectivités ne sont pas à la fois les plus légitimes et les mieux préparées à relever ce défi. En effet, même si la montée en puissance des individus dans la société a ébranlé toutes les formes d'institutions, les entreprises semblent avoir été plus touchées par la remise en cause que les collectivités. En outre, parmi les institutions politiques, ces dernières paraissent aussi avoir moins souffert que d'autres, comme l'état ou les partis politiques.

Plus fondamentalement pour le sujet des réseaux sociaux, les collectivités partagent un lien de proximité peut-être plus fort que ceux que peuvent entretenir les marques avec les individus, car la dimension sociale y est plus prégnante : au-delà de son caractère d'institution à la fois géographique et administrative, la collectivité est avant tout un ensemble social, auxquels les individus appartiennent, dont ils sont les membres, et des membres de premier plan dans la mesure où ils y sont tous souverains. Sous cet aspect, la collectivité est donc déjà une forme de réseau social, rassembleur, et égalitaire puisque tous ses membres y sont en principe égaux en tant que citoyens.

Ensuite, durant ces dernières décennies, les collectivités sont sans doute les formes d'institutions politiques qui ont le plus cherché à mettre en place des formes d'échanges et de dialogue entre les citoyens, entre les citoyens et leurs élus, entre les citoyens et l'institution elle-même : conseils de quartiers, débats publics, consultations, référendums locaux, autrement dit, des formes de démocratie participative. Or, ces types de processus, qui relèvent autant de démarches d'intelligence collective que de démarches d'élaboration d'un consensus, sont exactement ceux qui président au fonctionnement des réseaux sociaux. La conversation, propre des réseaux



L'omniprésence des marques dans le territoire.

sociaux, consiste justement à écouter, à partager, à dialoguer, tout comme la démocratie participative.

De ce point de vue là, il semblerait donc que les collectivités soient à la fois plus légitimes pour entrer dans la conversation qui se tisse sur les réseaux sociaux, et aussi mieux préparées à y entrer que ne le sont la plupart des entreprises et des marques. En fait, on pourrait même aller jusqu'à dire que les collectivités sont déjà entrées en conversation, et que, du coup, les réseaux sociaux ne seraient pour elles qu'un outil complémentaire, plus souple, plus rapide, plus diversifié, plus efficace, mais qui ne nécessiterait pas de leur part une révolution copernicienne, dans la mesure où elles ont, contrairement à la plupart des entreprises et des marques, déjà effectué la leur.

C'est pourquoi je ne saurais que trop inciter les collectivités qui n'ont pas encore franchi le pas, qui se demandent jusqu'où aller, ou que faire exactement avec telle ou telle application, à élaborer leurs stratégies futures sans jamais perdre de vue que la finalité poursuivie n'est autre que de renforcer un dialogue avec les citoyens qu'elles ont déjà initié avant les réseaux sociaux, et d'établir avec les citoyens une relation dans laquelle, pour le bien de tous et dans l'intérêt général, chacun s'engage et s'implique d'avantage. Quant aux réseaux sociaux, ils ne seront de toutes façons que des outils : des outils au service des collectivités, au service de citoyens qui sont aussi des individus singuliers, avec leurs besoins, leurs envies, leurs rythmes propres, et enfin, des outils au service de la démocratie.

Mais ce sont des outils essentiels, que de plus en plus de citoyens utilisent ; des outils qui les suivent à chaque instant, quel que soit le lieu où il se trouvent, grâce à leurs Smartphones ; des outils qui ont pris une place prépondérante dans leurs vies quotidiennes, et les placent au centre de ce monde, leur monde, devenu réseau de relation, à la fois hyperglobal, et hyperlocal, puisque la géolocalisation de plus en plus présente dans les réseaux sociaux et relayée par les usages mobiles, permet de toucher le citoyen, ou le touriste, là où il se trouve, afin de lui proposer des informations, de l'assistance, des services, voire de profiter de bons plans.

Il serait donc particulièrement dommage que les collectivités ratent cette occasion de tisser un lien aussi étroit et aussi continu entre elles et les citoyens. Elles sont faites pour les réseaux sociaux, autant que les réseaux sociaux sont faits pour elles.

Sources : *Socialbakers USEO, notamment les études intitulées Dialogue Citoyen et Stratégies de communication en ligne des collectivités. Paul Allié, L'invention du territoire, PUG, 1980. Michel Serres, Le Mal Propre : polluer pour s'approprier, Pommier, 2008. Le Cluetrain Manifesto, ou Manifeste des évidences, écrit en 1999 et publié en 2000, cherche à montrer en quoi l'Internet bouleverse le marketing, en changeant les marchés en «conversations».*

LES PUBLICATIONS DU CECCOPOP

Quatre ouvrages collectifs sur la communication politique des élections françaises depuis l'an 2000 sont dus aux chercheurs du Ceccopop, sous la direction de Philippe J. Maarek, qui anime le centre de recherche. Ils sont tous parus (ou à paraître) chez L'Harmattan, dans la collection «Communication et Civilisation».



La Communication des élections européennes de 2009, premier bilan
L'Harmattan,
à paraître courant 2011



La Communication politique de la présidentielle de 2007: participation ou représentation ?
L'Harmattan
Janvier 2009 - 21 €



Chronique d'un «non» annoncé : la communication politique et l'Europe
L'Harmattan
Février 2007 - 21 €



La Communication politique française après le Tournant de 2002
L'Harmattan
Novembre 2004 - 22 €

L'ÉDITION DU COLLOQUE

est une publication du Centre d'études comparées en communication politique et publique (Ceccopop/Largotec - EA 4688) - Avril 2011
Le Ceccopop est la sous-équipe en communication du Laboratoire de Recherches Gouvernance Territoire et Communication (EA 4688).

DIRECTEUR DE PUBLICATION Philippe J. Maarek

COMITÉ ÉDITORIAL Philippe J. Maarek, Stéphane Wahnich

CRÉDITS PHOTOS

Henri Garat, Anne Thomes, Marc Verhille - Mairie de Paris
Paris Saint-Germain
Miguel Medina - AFP
© Vélis - Mairie de Paris - Tous droits réservés

Remerciements aux personnes interviewées et à leurs organismes pour l'autorisation gracieuse de reproduction de photographies et d'illustrations.

Le Ceccopop remercie chaleureusement Gildas Robert et Wilfried Hubert de la Direction de la Communication de la Mairie de Paris pour le concours apporté à la réalisation de ce colloque. Le Ceccopop remercie également Charlotte Limarre pour sa contribution.

IMPRESSION

FABREGUE - Imprimé sur papier recyclé à 3 000 exemplaires.

CECCOPOP

Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne
UFR Lettres et sciences humaines
Département de communication
La Pyramide, 80, avenue du Général-de-Gaulle
94009 Créteil Cedex



MARKETING TERRITORIAL & MARKETING DES ENTREPRISES : QUI INSPIRE L'AUTRE ?

RÉSEAUX SOCIAUX, POLITIQUES DE MARQUES & TECHNIQUES D'INFLUENCE

Le thème du colloque

La communication des collectivités territoriales semble toujours et encore prendre de nouvelles dimensions. Le marketing du secteur commercial est souvent source d'inspiration pour le secteur public au travers des réseaux sociaux, de la création de «marques» territoriales, produits dérivés ou sous licence, de techniques nouvelles d'influence, de l'évolution du pluri au multi-canal. À l'heure où le marketing des entreprises est de plus en plus à l'écoute des préoccupations des consommateurs, les collectivités territoriales fortes d'une tradition de dialogue, de concertation avec les usagers n'ont-elles pas autant à apprendre aux entreprises ?

La relation avec le citoyen, l'utilisateur, parfois même le client si ce n'est le consommateur, en est-elle renforcée ou altérée ? La promotion du territoire local plus complexe pose de plus en plus d'interrogations. La communication des collectivités territoriales apparaît comme en rupture par rapport aux techniques traditionnelles. Mais s'agit-il vraiment d'une rupture ou de médias supplémentaires ? Contribuent-ils au renforcement de la qualité, du lien social, tout en suivant les attentes, les aspirations et les changements de comportements des citoyens ?

Le colloque du 24 juin permettra d'aborder cette évolution au travers des questions de l'éthique et de la transparence, de l'évocation et de l'analyse des politiques de marques mais aussi des réseaux sociaux et des nouvelles techniques d'influence.



Vendredi 24 juin 2011

de 9h15 à 12h30 et de 14h à 17h

Auditorium de l'**Hôtel de Ville de Paris**

Accès au 5 rue Lobau - Paris 4^e
(se munir d'une pièce d'identité)

Inscription libre et gratuite par mail :

ceccopop@paris.fr

(dans la limite des places disponibles)

PROGRAMME

- Ouverture du colloque par **Margaret Scammell**, professeur à la London School of Economics, invitée d'honneur.
- Premier atelier : **La marque comme révélateur d'un service public moderne ?**
- Deuxième atelier : **Usagers, citoyens, clients, la nouvelle confusion des genres ?**

Plus d'informations sur :
www.ceccopop.eu



Découvrez nos solutions professionnelles

au 0805 10 20 22
(n° gratuit depuis un poste fixe)

NESPRESSO
Le café corps et âme