

DIAGNOSTIC  
PROSPECTIF

&

BENCHMARK  
INTERNATIONAL

## DIAGNOSTIC PROSPECTIF

### Notre démarche

Sur la base d'une synthèse des **perceptions** et **situations** essentielles attachées à la Région, bâtir un **positionnement** de l'Ile-de-France qui appuie efficacement sa **plateforme de marque**.



### 1. IDENTITES ET PERCEPTIONS : LA PHOTOGRAPHIE « OBJECTIVE » DE L'ILE-DE-FRANCE

#### « Qui est l'Ile-de-France »

L'objectif est de cerner et synthétiser les éléments qui, de façon générale, transverse et régulière, pour les publics ciblés (perceptions externes), **définissent l'Ile-de-France**.

#### A. WORDING (« les mots de l'Ile-de-France »)

Il s'agit des **mots et expressions le plus communément utilisés**, par les différents acteurs, en France et à l'international, pour exprimer, décrire et donc identifier l'Ile-de-France.

Ces mots et expressions peuvent être des noms communs, des adverbes et adjectifs, des noms propres ou des symboles (monument ; lieu...). Ils expriment des perceptions sensibles (ressenti ; vision territoire) mais aussi des caractéristiques saillantes (compétences ; domaines...).

Repères et Icônes



Traits identifiants





## B. ETUDES D'OPINION (« l'image de l'Ile-de-France »)

### **Sentiments d'appartenance** (TNS Sofres Observatoire de la ville/2008)

De façon synthétique, l'étude montre que les habitants de la Grande couronne entretiennent un lien privilégié avec l'Ile de France (sentiment d'appartenance fort, élément d'identité), alors que l'Ile-de-France laisse indifférents une majorité de parisiens (qui se réfèrent à leur ville, voire à leur quartier) et que les habitants de la petite couronne sont surtout attachés à la France.

**Mots pour exprimer l'Ile de France** (Scanner des études d'opinion ; Etude sur l'identité et les valeurs franciliennes : les mots de l'Ile-de-France)

Pour évoquer leur territoire, les franciliens parlent d'un espace de toutes les différences, de tous les contraires. **Ce sont des oppositions qui pour l'essentiel structurent leur vision** : cœur de la France/banlieues, nature/urbain, richesse/précarité ou encore l'histoire/l'ouverture au futur.

Ils mesurent ses atouts (Paris, la richesse culturelle, le cadre de vie, les transports en commun, les loisirs et le dynamisme économique) et ses faiblesses (des inégalités territoriales fortes, la pollution, la vie chère notamment pour se loger et... les transports au quotidien).

**La contradiction fait partie de l'identité de l'Ile-de-France.** Plus précisément, souvent, les franciliens analysent les mêmes domaines avec deux approches qui se superposent, et parfois s'opposent : une vision à grande échelle (et parfois prospective) souvent positive, une vision « de près » et immédiate beaucoup plus altérée (ainsi des transports). Comme si une identité idéalisée chargée d'imaginaire, enracinée dans les atouts du territoire (histoire, diversité, ressources, potentiels) et traduisant un élan de désir s'ajoutait à d'autres niveaux

d'identité, plus proches du réel et plus fonctionnels (services, développement), et que **ces différents profils identitaires ne s'articulaient pas**, ne savaient pas au final former une identité cohérente, et surtout spécifique.

Concernant leur vision de la région, il n'est pas neutre de constater que leur appréciation de la Région (l'institution cette fois) :

\* repose sur **un « domaine-étendart » qui est la culture**, en lien direct avec les richesses patrimoniales et gisements culturels de l'Île-de-France. Pour les domaines économiques ou sociaux, la vision est beaucoup moins affirmée.

\* attribue à la Région le statut « d'acteur le plus légitime **pour accompagner les changements** attendus » dans le domaine des transports, du logement, de l'urbanisme et de l'aménagement (avec la dimension de l'environnement), même si aucun axe ne semble définir et incarner l'institution régionale.

En conclusion, développant un sentiment d'appartenance à la région pour les trois quarts des sondés, ainsi qu'une réelle fierté francilienne, ils associent deux mots à l'Île-de-France : **la force et l'espoir.**

## 2. SITUATIONS ET EVOLUTION : LA POSITION « RELATIVE » DE L'ILE-DE-FRANCE

« Comment va l'Ile-de-France ? »

L'objectif est de **cerner la situation francilienne au regard des facteurs déterminants de son attractivité** : les forces et opportunités qui vont renforcer sa position, les faiblesses et menaces qui vont l'affaiblir, sa position dans les classements internationaux et la façon dont elle évolue, les indicateurs pertinents saisis en dynamique et les paradoxes et contradictions qui, susceptibles à première vue de constituer des freins pour l'attractivité de l'Ile-de-France, peuvent en réalité déboucher sur l'identification et la valorisation de réels potentiels.

### A. SWOT GLOBAL (« les forces et faiblesses de l'Ile-de-France »)

Forces	Faiblesses
Une région ouverte sur le monde Une région riche La 1 <sup>ère</sup> concentration européenne en R&D Un pôle européen de formation Un centre stratégique de commandement Un leadership touristique mondial Un équilibre urbain/naturel Une main d'œuvre très qualifiée Une qualité de vie connue et reconnue	Une trop faible internationalisation Une saturation du réseau de transport La perception des banlieues La complexité territoriale et institutionnelle L'absence de promotion intégrée du territoire Une difficulté à attirer et conserver des talents Une vie nocturne en déclin
Opportunités	Menaces
Des diversités qui sont autant de richesses Une région cosmopolite Un territoire jeune Des projets forts, un investissement public exceptionnel Mondialisation et résilience Un bassin de consommation très important Un niveau de vie encore attractif La qualité des infrastructures Une région numérique	La sous exploitation des potentiels Un rapide recul industriel De fortes fractures sociales et territoriales Un recul et une fragilité dans les classements internationaux Un positionnement essentiellement « par défaut » Une hyperpolarisation autour de l'image traditionnelle de Paris Un solde migratoire négatif La saturation des capacités hôtelières

### Forces

#### Une région ouverte sur le monde

« Hub »

1<sup>ère</sup> plateforme aéroportuaire d'Europe (l'Ile de France est en tête des arrivées de passagers en Europe, soit 41,4 M en 2009), 2<sup>nd</sup> port fluvial, pionnière dans le réseau Grands vitesse (17,5 millions de passagers ont voyagé vers l'Europe en TGV depuis Paris en 2010) et au cœur du plus vaste réseau autoroutier du continent, **l'Ile-de-France est la porte d'entrée privilégiée vers l'Europe.**

### *Liens commerciaux et économiques*

Entretien des liens commerciaux intenses avec de nombreuses régions du monde (67 millions d'euros d'exportations et 119 millions d'euros d'importations en 2011) et positionnée comme la 2ème région d'Europe pour les investissements étrangers directs (FDI), avec 240 implantations en 2010, représentant la création de 8 400 emplois, **l'Île-de-France est un acteur clé de l'économie mondialisée.**

### **Une région riche**

Le PIB de l'Île de France est de 522 M d'Euros, le 1er en Europe avec 4,7 % du PIB européen global (IAU 2012). **Elle est donc dans le trio de tête des régions européennes les plus riches**, avec La Rhénanie-du-Nord Westphalie et le Nord-Ouest italien. C'est clairement la région locomotive de l'économie française (30% du PIB national), et c'est aussi, avec Londres, le plus important PIB par habitant d'Europe (exprimé en SPA, Standard de Pouvoir d'Achat, respectivement 49 000 et 42 000 ; chiffres 2008)

### **La 1<sup>ère</sup> concentration européenne en R&D**

**Comptant le chiffre record en Europe de 143 700 personnes travaillant dans la recherche (dont 91 600 chercheurs)**, l'Île-de-France cumule des entreprises à fort caractère d'innovation, les centres de recherche de grands groupes et des organismes publics très dynamiques (CEA ; CNRS). De plus, une large gamme d'aides vise à soutenir le développement technologique des PME. Avec des dépenses en R&D qui sont en 2010 juste inférieures à 3% (objectifs Lisbonne), l'IDF est loin devant la moyenne française (2%) ou européenne (1,8%). A titre de comparaison, le Grand Londres ne consacre lui que 1% de sa valeur ajoutée aux dépenses de R&D. Enfin, **9 pôles de compétitivité** (Advancity ; ASTech ; Cap Digital Paris Région ; Cosmetic Valley ; Elastopole ; Finance Innovation ; Medicen ; Mov'eo ; Systematic Paris Région) représentant près de 3000 entreprises de pointe, 3,5 M d'investissements et 1208 projets, structurent l'effort francilien de R&D.

### **Un pôle européen de formation**

**Avec 618 800 étudiants en 2010/2011, l'Île-de-France est plus important pôle d'enseignement supérieur d'Europe.** 11 institutions étrangères et 22 écoles multiculturelles assurent une réelle ouverture internationale, les étudiants étrangers représentant environ 22% du total des étudiants franciliens. La région compte des établissements parmi les meilleurs du monde notamment dans le domaine des sciences naturelles et mathématiques (Paris 11, Pierre et Marie Curie, ENS), des écoles de commerce (HEC, INSEAD, ESSEC, ESCP) et de la formation des dirigeants (Ecole des Mines, ENA, Polytechnique, Sciences-Po Paris, Paris Tech, Ecole des Ponts). Enfin, **sept clusters** (Paris Est, ParisTech, UniverSud Paris, Université Paris Cité, Sorbonne Universités, HESAM, Paris Sciences et Lettres) renforcent ce dispositif à dimension internationale.

### **Un centre stratégique de commandement**

#### *Centre mondial de décisions*

Deuxième métropole mondiale pour l'accueil des **sièges d'organisations internationales**, après Bruxelles (UNESCO, OCDE...), l'Île-de-France est aussi le **troisième pôle d'implantation des 500 plus grandes entreprises du monde** (après Tokyo et Beijing) avec 33 sites.

### Capitale

Outre sa force touristique et l'importance des perceptions qu'elle génère, et qui sont très centrales pour l'image de l'Île-de-France (esprit, symboles, valeurs attachées), Paris est aussi la capitale d'un Etat longtemps très centralisé, et **demeure le lieu de commandement privilégié en France.**

### Le leadership touristique mondial, en loisir et événementiel

Avec 31,7M de visiteurs et 65, 8 millions de nuitées (2010), l'Île-de-France est la **capitale touristique mondiale**, le tourisme d'affaire représentant 46% des nuitées. C'est aussi la plus grande capacité d'exposition d'Europe (680 000 M2), 10 millions de visiteurs représentant 4 millions d'euros pour l'économie locale (2010).

### Un équilibre urbain/naturel

Si 96% des franciliens sont des urbains, ils vivent cependant dans **un espace à 80% naturel**, lequel amène de véritables atouts à l'Île-de-France (PNR, région verte...).

### Une main d'œuvre très qualifiée

La population active francilienne figure **parmi les mieux formées des dix grandes régions économiques européennes**, avec quatre franciliens sur dix diplômés de l'enseignement supérieur.

### Une qualité de vie connue et reconnue

L'attraction des talents est aujourd'hui aussi importante que celle des capitaux, et les critères d'attractivité culturelle, de créativité et de qualité de vie comptent aussi dans les décisions d'implantation. La qualité de vie francilienne est **considérée comme l'une des meilleures dans le monde** (2<sup>e</sup> selon indice de développement humain de l'ONU ; 2<sup>e</sup> ville mondiale dans le classement KPMG 2011), et constitue un atout majeur **au regard des préoccupations montantes des cibles recherchées** (« créative class ») et des entreprises, notamment autour du développement durable.

## Faiblesses

### Une trop faible internationalisation

Région-monde, l'Île-de-France en présente les caractéristiques (20% de ses salariés travaillent dans une entreprise dont le siège est à l'étranger, la croissance des entreprises franciliennes est de plus en plus tirée par les exportations, un francilien sur trois est immigré ou a un parent immigré...) **mais ne maximise pas cette position** : les échanges avec les zones les plus dynamiques du monde restent faibles, l'attraction des sièges sociaux ou des centres de recherche ne progresse plus, les investissements directs étrangers visent plus à acquérir de l'existant qu'à créer de nouvelles activités et la région peine à attirer certains talents (chercheurs, ingénieurs, designers...). Cette situation est d'autant plus significative **lorsqu'on la compare avec Londres** qui a su, en se plaçant délibérément dans une posture très internationale et avec moins d'atouts objectifs (cf classements), attirer de nombreux étrangers et surtout se positionner, jusqu'à l'incarner en leader, sur le terrain de l'innovation et de la créativité.

### Une saturation du réseau de transport

Mesurée dans les enquêtes d'opinion (voir plus haut), prise en compte comme **la première priorité francilienne** par les pouvoirs publics (Grand Paris Express ; Plan de mobilisation de la Région) et identifiée dans les classements internationaux (par exemple la saturation du système routier et la pollution qui en découle pour le Global Cities Index), cette saturation contraste avec l'image au contraire très positive de l'excellente accessibilité francilienne (« hub ») et des réseaux métropolitain (métro).

### La perception des banlieues

Symboles d'une fragmentation sociale et territoriale forte, mises en valeur sur un plan international à l'occasion d'événements très médiatisés (émeutes de 2005) ou d'échéances politiques importantes, élément d'histoire aussi (la ceinture rouge), les banlieues sont intimement liée au territoire francilien donc aux perceptions qu'il génère. **Revers en négatif de potentiels réellement mobilisables** pour le dynamisme francilien (diversité, créativité, cultures urbaines...), la stigmatisation de ces territoires participe à complexifier voire dégrader l'image de l'Ile-de-France.

### La complexité territoriale et institutionnelle

« En Ile-de-France, **certains facteurs rendent la construction de l'identité régionale encore plus complexe qu'ailleurs** » (Rapport Jean ROBERT ; CESR). En résonance, on note que la contribution de la CCIP pour l'échéance présidentielle de 2012 est par exemple totalement consacrée à cet enjeu, que Paris métropole a récemment produit un rapport très complet sur le sujet (« Eléments de réflexion pour un livre vert de Paris Métropole », d'Olivier LANDEL) et que des élus de tout premier plan se sont exprimés sur le sujet (Bertrand DELANOE pour défendre l'idée d'une conférence métropolitaine, ou Claude BARTOLONE pour évoquer la fusion entre Paris et les trois départements de la petite couronne). De nombreux acteurs considèrent aujourd'hui que la gouvernance très complexe de l'Ile-de-France (compétences, échelles, process de décisions...) **est un frein important à l'attractivité internationale de la région.**

### L'absence de promotion intégrée du territoire

En lien avec le point précédent, il existe **une déperdition en termes de force et d'efficacité du positionnement francilien** en raison de la multiplicité (superposition) des émetteurs, de leur puissance respective et, parfois, de leur stratégie de marque. Organismes publics (Paris-Région ; Grand Paris), territoires (Saclay, Roissy, La Défense...), établissements (Paris Campus) ou entreprises (Disney), chaque acteur développe sa stratégie de marketing, créant une relative polyphonie **dans laquelle ne ressort généralement, au final et comme axe commun, que le nom de Paris.**

### Une compétitivité nocturne de Paris en baisse

Réalisée par Paris en collaboration avec la CSCAD, une étude récente (2009) atteste d'une compétitivité nocturne en nette baisse, la capitale française étant dépassée par toutes ses concurrentes (Amsterdam, Barcelone, Londres et Berlin) et ne se distinguant dans aucune catégorie (transport de nuit, offre culturelle nocturne, accueil, sécurité...). Des résultats inquiétants au regard de **l'impact de ce critère sur l'attractivité d'un territoire**, notamment pour certaines cibles (jeunes cadres, créatifs, artistes...)

### Une certaine difficulté à attirer et conserver les talents

Mesurée dans les études et classements, et confirmée lors des entretiens menés à l'occasion de ce diagnostic.

## Opportunités

### Des diversité(s) qui sont autant de richesses

« Est-ce la métropole dans son ensemble qui génère développement et croissance, ou est-ce uniquement les pôles d'excellence, à charge ensuite d'éventuellement redistribuer au reste de la région les bienfaits de cette croissance ? ». Ludovic HALBERT, Frédéric GILLI et Vincent GOLLAIN résumant ainsi une problématique clé de l'attractivité. L'enjeu est bien de pouvoir s'appuyer sur une diversité largement reconnue par tous les publics, externes et internes, pour **promouvoir un territoire sur la base de tous ses potentiels**, qu'ils soient humains, territoriaux, culturels, économiques, éducatifs... Faire de la diversité un atout, c'est mesurer les potentiels d'un territoire comme l'Ile-de-France à partir d'une vision large, qui dépasse pôles de compétitivité, clusters et fleurons patrimoniaux, pour **intégrer dans l'attractivité le cœur même de l'identité diverse du territoire** (cultures urbaines, jeunes talents, complémentarités des territoires, cosmopolitisme...).

### Une région cosmopolite

En Ile-de-France, 12% de la population soit 1,4 millions d'habitants ne sont pas français, dont 47% d'africains, 32% d'européens, 16% d'asiatiques et 5% d'américains. Un francilien sur trois est d'origine immigrée ou a un parent immigré. **Cette diversité culturelle est un atout pour un territoire dont l'objectif est de pleinement s'ouvrir au monde**, comme d'autres villes (New-York, Londres) l'ont déjà expérimenté et valorisé.

### Un territoire jeune

**Territoire jeune** puisque constitué sur un plan territorial dans la seconde partie du 20ème siècle et définitivement structuré au plan institutionnel encore plus tard, l'Ile-de-France est aussi **le territoire de la jeunesse** avec 19,6% de moins de 15 ans en 2009, soit 4 points de moins que la moyenne européenne (CROCIS), et 56% des habitants qui ont moins de 40 ans (2009).

### Des projets forts, un investissement public exceptionnel

C'est aujourd'hui l'investissement dans les projets majeurs d'urbanisme et d'infrastructures qui est considéré comme le plus porteur en matière d'augmentation de l'attractivité et de la visibilité d'une ville pour les investissements internationaux, et **les nouveaux critères d'attractivité** repérables dans les plus récents classements (niveau des infrastructures les plus modernes, notamment numériques ; qualité et ambition des projets urbains et architecturaux ; capacité à être à la pointe des enjeux les plus contemporains, notamment autour du développement durable ; cohésion et stabilité du territoire) sont pour la plupart **très en lien avec le niveau et la qualité (cohérence, lisibilité) de l'investissement public**, et avec la bonne articulation des efforts publics et privés.

### **Mondialisation et résilience**

Région-monde, l'Île-de-France peut prétendre à profiter de la même **capacité de résistance et d'adaptation** que les autres territoires de cette catégorie. Ainsi, il est établi que la crise économique a été mieux surmontée dans ces territoires globaux, leur capacité d'adaptation (résilience) étant plus développée et mieux adaptée à ces situations. Plus mondialisée, mieux tournée encore vers l'international, **une ville globale aura plus d'atouts pour assurer ses positions et garantir ses ressources** dans les domaines clés de la compétition internationale.

### **Un bassin de consommation très important**

Plus peuplée région d'Europe (11,9 millions d'habitants en 2011), l'Île-de-France se situe juste derrière Londres à la seconde place européenne en ce qui concerne le niveau de vie de ses habitants (2007). Ces **11,9 M de consommateurs globalement aisés** représentent une réelle force, même si il existe en fait une grande hétérogénéité des revenus entre habitants au sein de la région.

### **Un niveau de vie encore attractif**

Mesurée par le dernier classement Cushman & Wakefield, Paris est la 8<sup>e</sup> ville la plus chère du monde « seulement » (prix moyen annuel locatif de 835 euros/m<sup>2</sup>), loin derrière Londres (1872 euros) ou Tokyo (1334 euros). Cela lui donne **un potentiel d'attractivité** non négligeable par rapport aux autres villes monde.

### **Qualité des infrastructures et région numérique**

L'Île-de-France est déjà souvent valorisée pour la qualité et la fiabilité de ses infrastructures, et son niveau général d'équipement. Les vastes efforts en cours pour **remédier aux dysfonctionnements les plus souvent évoqués** (saturation du réseau interne de transports, manque de logements d'où des tensions sur l'immobilier) ajoutés à la qualité du réseau numérique francilien et à l'accent mis par la plupart des acteurs régionaux sur une réelle exemplarité en terme de développement durable, participent à conforter cette dynamique régionale autour du niveau, de la qualité **et de la modernité** de ses infrastructures.

## **Menaces**

### **La sous-exploitation des potentiels**

#### *Emploi*

Jeunes (15-24 ans) et plus âgés (55-64 ans), l'Île de France est la seule, avec les régions italiennes, à présenter des chiffres inférieurs aux moyennes européennes dans ces deux catégories. En 2010, le taux de chômage en Île de France (8,9%) restait cependant inférieur à la moyenne européenne, et moindre qu'à Londres.

#### *Innovation*

C'est l'un des enseignements majeurs des études internationales, notamment lorsque Paris-Région est comparée à Londres : disposant de ressources objectivement plus importantes (parfois de façon sensible), l'Île-de-France **est pourtant perçue comme étant en retard** par rapport à la capitale britannique sur ce sujet de l'innovation et de la créativité.

### Un rapide recul industriel

Si la tendance est générale en Europe (- 2,5 points entre 2000 et 2007), l'Île-de-France se distingue **en ayant proportionnellement perdu plus d'emplois industriels** que l'UE27 (- 10,6%, soit -3,6% de plus que la moyenne). Avec 82% d'emplois de ce type, l'IDF est d'ailleurs la plus tertiarisée des grandes régions européennes (CROCIS).

### De fortes fractures sociales et territoriales

Réduire les ségrégations et les inégalités, sociales et territoriales, rendra l'Île-de-France plus attractive et confortera ses capacités de développement.

#### Densité

Si l'Île-de-France a une densité moyenne de 970 habitants au km<sup>2</sup> (deuxième loin après Londres), **en son centre, les chiffres atteignent des niveaux uniques** en Europe, avec 21 000 habitants au km<sup>2</sup> pour Paris, et tous les départements de la petite couronne dépassent le chiffre observé en moyenne dans le Grand Londres (soit 4800 habitants au km<sup>2</sup>) : 8800 pour les Hauts de Seine, 6 400 pour le 93 et 5300 pour le 94. Alors que la grande couronne offre des chiffres bien inférieurs, de 200 dans le 77 à 900 habitants au km<sup>2</sup> pour le 95.

#### Sociales

« L'Île-de-France est caractérisée par une forte diversité sociale » (Rapport Jean ROBERT). On y compte ainsi plus de personnes seules qu'ailleurs (52% à Paris), et les familles monoparentales, plus fréquentes que dans les autres régions, vivent à 35% au dessous du seuil de pauvreté (id). La société francilienne est également « hyperactive », puisqu'elle travaille plus (6h20/5h39) et se déplace plus (temps de transports ; nombre de voyageurs) que les autres français (id). **L'Île-de-France rassemble à la fois les plus riches (le plus fort taux de cadres) et les plus pauvres (1M de personnes vivent en dessous du seuil de pauvreté)**. En écho, les fragmentations sociales de l'habitat sont très marquées : « les modes de vie franciliens sont trop diversifiés, divergents entre eux et leur évolution est trop rapide pour fournir des points de repères fédérateurs aux Franciliens » conclut le rapport.

#### Territoriales

L'élément emblématique est constitué par la **fracture Est/Ouest** qui, quoique s'atténuant, structure encore une Île-de-France (et dans une moindre mesure une capitale) riche à l'Ouest et précaire à l'Est.

### Recul et fragilité dans les classements internationaux

Le recul de l'Île-de-France dans les classements internationaux et la montée de nouvelles concurrences (notamment des grandes métropoles des pays émergents) **doit agir comme un signal d'alarme pour les responsables franciliens**, même s'il faut prendre en compte la relativité de ces études.

#### Richesse

Exprimé en Standard de Pouvoir d'Achat (SPA), le PIB par habitant de l'Île-de-France s'est largement éloigné de celui de Londres entre 2000 et 2008, passant d'un écart de 2000 à une différence de 7200. Et, comparée à celle des 9 autres grandes régions économiques, **la croissance francilienne a été en dessous de la moyenne** constatée durant la même période 2000-2008. De même, si l'Île-de-France occupe le deuxième rang en ce qui concerne le PIB par emploi, il reste 8000 SPA derrière celui de Londres, et a augmenté nettement moins vite (20,4% contre 20,3%).

### *Attractivité*

Dans le classement Ernst & Young 2011 (812 décideurs internationaux), **Londres progresse plus vite que Paris qui n'arrive qu'à la 12<sup>e</sup> position** (sur 15) à la question concernant la ville qui aurait le plus de chance d'accueillir les prochains « Microsoft ou Google » (Londres 6<sup>e</sup>). L'image de Paris et de la France reste en deçà de son potentiel.

### *Relativité*

Paris ne figure plus dans les cinq premières villes dans le classement KPMG 2011 sur le critère clé de la qualité des infrastructures de transport, alors qu'elle est en tête du classement PWC sur le même critère.

### **Un positionnement essentiellement « par défaut »**

L'image très installée de Paris au plan international, et la quasi-absence d'image de la région, participent à hyper polariser l'image de l'Île-de-France autour de la capitale et de ses principaux attraits tels que perçus aujourd'hui, c'est-à-dire essentiellement un patrimoine et une culture (associés à un art de vivre). « L'identité régionale francilienne doit se trouver dans **un compromis entre la très puissante identité parisienne et une identité métropolitaine en cours de formation** » (rapport Jean ROBERT).

### **Un solde migratoire négatif**

Si l'Île-de-France a vu sa population augmenter de près de 640 000 habitants entre 2000 et 2008, cela est dû à un bon taux d'accroissement naturel (en lien avec une population jeune) et non à un solde migratoire qui est lui négatif (la région en son centre, Paris et petite couronne, ayant atteint **un « seuil de quasi saturation » lié à une très grande densité**, et qui pousse la population à migrer vers d'autres territoires).

### **La saturation des capacités hôtelières**

Sensible, elle se repère notamment pour les hôtels hauts de gamme. Le nombre de lits d'hôtels n'a progressé que de 13,1% en IDF entre 2000 et 2010, contre 54,2% pour Londres. Cette **saturation des capacités d'accueil intervient alors que progressent de nouvelles concurrences** sur le marché du tourisme combiné (loisirs/affaires) : Prague, Varsovie ou Budapest par exemple. De plus, un part non négligeable du parc francilien, et parmi la plus prestigieuse (Ritz), doit être modernisée pour s'adapter aux nouveaux standards de confort et de service.

## **B. CLASSEMENTS INTERNATIONAUX (« la position internationale de l'Île-de-France »)**

Sur la base notamment du benchmark de l'ESSEC, la position de l'Île-de-France dans quelques classements clés.

### **Le GaWC 2008 (Université de Loughborough)**

Il établit un classement de villes monde en mesurant leur « **global connectivity** », c'est-à-dire la capacité des grandes firmes de service présentent sur le territoire à être connectées au monde. Plus la note obtenue est élevée, plus la ville est considérée comme un « nœud de service » majeur dans le monde. Paris y pointe à la **4<sup>eme</sup> place**, loin derrière Londres et New York, dépassée par Honk-Kong et concurrencée par des villes émergentes comme Pékin ou Shanghai.

***Le Global Cities Index 2010*** (AT Kearney ; Foreign Policy ; Chicago Council on Global Affairs)

Croisant cinq critères (activité économique, capital humain, échange d'information, expérience culturelle et engagement politique), il parle bien sûr de « **villes globales** » donc généralistes. Alors que Paris est perçue comme capitale culturelle et Londres comme cité d'affaires, le classement inverse cette perception puisque **Paris est 3<sup>e</sup> sur le critère économique, au niveau de New York et Tokyo** et loin devant Londres, tandis que Londres arrive en tête sur le critère culturel, assez loin devant Paris 2<sup>e</sup>.

***The Wealth Report 2011*** (Knight Frank ; Citi Private Bank)

Multicritères également (économie, politique, qualité de vie, connaissance et influence), ce classement voit une nouvelle fois Paris devancée par New York et Londres, mais tirer son épingle du jeu en terme de **qualité de vie (1<sup>ere</sup>)**. L'enquête d'opinion sur la position des villes sur dix ans marque un **net recul de Paris** par rapport aux villes émergentes (Pékin et Shanghai), alors que New York et Londres restent stables.

***The Global Power City Index 2010*** (Institut d'urbanisme de Tokyo)

Global (économie, R&D, culture, qualité de vie, environnement et accessibilité), il propose aussi un classement **par fonction sociale** (manager, chercheur, artiste, visiteur, résident). Sur ce dernier, Paris est en tête pour le résident et l'artiste, 3<sup>e</sup> pour le visiteur, 4<sup>e</sup> pour le chercheur et 7<sup>e</sup> pour le manager. Globalement, Paris peut compter sur son accessibilité et sa qualité de vie, mais a pris **un réel retard sur Londres en termes de culture** (presque 10 points de retard).

*Classements économiques*

Le ***Global 500 de Fortune*** (CNN) positionne Paris en seconde place pour l'accueil des sièges sociaux des 500 premières entreprises du monde, un résultat dû aussi à l'hyper concentration des sièges sociaux français à Paris.

***The European Cities Monitor 2010*** (Cushman & Wakefield) interroge des cadres supérieurs de 500 grandes entreprises européennes : Paris y est devancée par Londres (alors que les critères objectifs ne le justifient pas) et l'image de ses rivales progresse presque **deux fois plus vite que la sienne** (Berlin, Barcelone ou Londres).

Le ***Global Cities Investment Monitor 2011*** (KPMG ; Paris Capitale Economique), qui utilise la base de données du Financial Times (la plus complète au monde), présente une position **stable** sur cinq ans pour Paris, ses parts de marchés ayant augmenté sur les fonctions stratégiques et les centres de recherche.

Trois conclusions centrales :

- une **sous-exploitation des potentiels** de l'Île-de-France, avec un retard global sur Londres et New York notamment, et une concurrence de plus en plus vive des pays émergents
- l'évidence d'une réelle **plus-value des « villes globales »** dans la compétition internationale
- l'émergence de trois lignes de force franciliennes : **l'innovation, la qualité de vie et la culture**

### C. INDICATEURS ET BAROMETRE (« l'attractivité en dynamique de l'Île-de-France »)

Les **indicateurs « en masse »** les plus parlants (1<sup>er</sup> PNB européen ; 1<sup>ère</sup> destination touristique), les indicateurs à appréhender **en évolution** (nombre de brevets ; étudiants étrangers...) et les **indicateurs « permanents » de l'attractivité** (nombre de touristes ; implantations de sièges ; projets étrangers...) constituent un baromètre de la marque francilienne (durant sa création et lors de son déploiement).

« L'écart entre les perceptions des acteurs interrogés [pour les classements internationaux] et la réalité statistique constitue l'un des plus difficiles problèmes à traiter. C'est en fait la variable stratégique la plus importante pour un territoire, qui l'obligera à **mettre en place les outils de gestion d'une information endogène et maîtrisée**, seule réponse possible pour parer à la diffusion mondiale d'informations pré formatées, et donc subies » (Jean-Luc Margot-Duclot)

#### *Valeurs objectives (marque le poids, la position et la force de l'Île de France)*

1<sup>ère</sup> région touristique mondiale (66 millions de nuitées en 2010) / 1<sup>er</sup> PNB européen (4%, devant la Lombardie et le Grand Londres) / 29% de la richesse nationale (PIB) / 3<sup>ème</sup> rang mondial pour le chiffre total d'investissements internationaux (derrière Shanghai et Londres) / 1<sup>er</sup> « hub » aérien d'Europe continentale / 2<sup>ème</sup> plateforme fluviale d'Europe / 1<sup>er</sup> espace européen d'exposition pour le nombre d'exposants (sur 600 000 m<sup>2</sup>) et 2<sup>ème</sup> pour le nombre de visiteurs (derrière Milan) / 3<sup>ème</sup> rang mondial et 1<sup>er</sup> rang européen pour les projets d'implantation de centre de recherche / 5<sup>ème</sup> région européenne pour les projets d'implantations d'entreprises étrangères (2010) / 8% de l'emploi total dans les secteurs de haute technologie (10 région de l'UE, 2009) / 39% des effectifs nationaux de chercheurs / 4 900 brevets déposés en 2010 / 50 millions de m<sup>2</sup> de bureaux (2010) / 80% d'espaces naturels, agricoles ou forestiers

#### *Valeurs analytiques (marque les caractéristiques clés, la santé conjoncturelle et le dynamisme de l'Île-de-France)*

82% d'emploi tertiaire / 56% de moins de 40 ans (49% en province) / 17% de plus de 60 ans (23% en province) / Niveau de l'investissement public (projets) / Taux d'emploi et structure de l'emploi : 30% de cadres et professions intellectuelles supérieures (13,4% en France) / Taux d'activité / Niveau de diplôme (19,2% de diplômés de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles contre 10,4% en France) / Données fiscales et revenus (42 200 euros de revenu disponible moyen pour 33 700 en France) / 8,3% de chômeurs (9,3% en France) / 82,2% d'emplois stables (75% en France) / 65% des ordures ménagères incinérées avec récupération d'énergie (40% en France) / Typologie hôtelière (répartition des établissements par catégories)

**Indicateurs affinés d'attractivité** (marque la dynamique de l'Ile-de-France dans les domaines clés de l'attractivité), saisis en évolution

Brevets déposés / Classements internationaux annuels (sur la base d'un panel des 10 principaux classements) / Niveau, valeur en emploi, pays d'origine et typologie des investissements étrangers / Taux de pénétration (Part d'emploi liée à des établissements étrangers) / Sièges sociaux (Mouvements) / Type de touristes-Recettes touristiques analysées (46% de nuitées consacrées au tourisme d'affaire en 2010 ; classement des lieux visités) / Créations-défaillances d'entreprises / Trafic aérien (niveau et typologie) / Nature des échanges (exportations et importations) / Constituants de la valeur ajoutée / PIB par emploi / Démographie des entreprises / Effectif de l'enseignement supérieur / Indicateurs de l'effort budgétaire des R&T / Chiffres pôles de compétitivité / Superficie de bureaux de 5 000 m<sup>2</sup> ou plus livrés / Indice multi polluant de la qualité de l'air en milieu urbain (ATMO) / Répartition des congressistes et des congrès (typologie)

#### D. PARADOXES (« les contradictions mobilisatrices de l'Ile-de-France »)

Analyse en creux des distorsions de perceptions, ces paradoxes sont aussi un outil permettant **d'identifier des axes de positionnement privilégiés**, et des potentiels à mieux valoriser.

Une métropole mondiale, mais encore insuffisamment tournée vers le monde

➤ Augmenter le **relief mondial** de l'Ile-de-France

Des acteurs mobilisés, mais entravés par une gouvernance complexe

➤ Favoriser un « **consensus building** », la marque agissant comme un levier interne

Un potentiel d'innovation et de créativité au 1<sup>er</sup> rang mondial, mais sous-exploité

➤ Equilibrer l'image internationale entre l'acquis et le moderne, le touristique et l'économique, **la création et l'innovation**

Le 1<sup>er</sup> « hub » européen, mais un réseau interne de transports saturé

➤ Marquer les atouts existants et les progrès en cours sur **la qualité de vie et de ville**

Une main d'œuvre très qualifiée, mais une difficulté à conserver et attirer les talents

- Valoriser et diffuser vers le monde un **mouvement** favorable à l'arrivée et à la préservation des talents

Une région riche, mais affaiblie par de réelles distorsions et marquée par de forts contrastes

- Faire de nos diversités une force, de ces rencontres et de ce foisonnement un **creuset**

Une image de Paris très installée, mais une quasi-absence d'image de la région

- Articuler les potentiels régionaux et l'image parisienne dans une **marque commune**, intégratrice

Une région sur incarnée, mais pourtant désincarnée

- S'appuyer des **icônes plus diversifiées** (héritées, comme la Tour Eiffel, et plus contemporaines, comme le Synchrotron)

Le lieu par excellence de l'Histoire, mais également un territoire au cœur de toutes les modernités

- Appuyer la marque francilienne sur une **permanence du territoire forte et identifiante**, l'esprit d'invention, la créativité partagée, le lieu de toutes les émergences

### 3. UN POSITIONNEMENT SYNTHETISE AUTOUR DE DIX CONVICTIONS, QUATRE ENJEUX ET QUATRE AXES CLES

« *Que veut être l'Ile-de-France ?* »

L'objectif, au travers de la marque, est de partager les mêmes **convictions**, de répondre aux mêmes **enjeux** et d'affirmer les mêmes **visions**.

#### A. DIX CONVICTIONS

Ces convictions identifient et positionnent l'Ile-de-France dans son environnement international :

- La principale porte d'entrée vers l'Europe (« hub »), **connectée au monde**
- Une grande **capitale** politique
- Le premier pôle **économique**, de recherche et d'**innovation** en Europe
- La première destination **touristique** mondiale
- Un foyer **culturel** et artistique ancré dans la modernité
- La 1<sup>ère</sup> **écorégion** d'Europe
- Un **art de vivre** unique, universellement connu et reconnu
- Un territoire **ouvert**, connecté à la **modernité**
- Une dynamique francilienne appuyée sur la **diversité**
- Une région **jeune**

#### B. QUATRE ENJEUX

Ces enjeux renforcent l'attractivité de l'Ile-de-France, et appuient sa stratégie de marque.

#### **Appréhender et promouvoir à l'échelle mondiale une ville globale**

##### **Un territoire global**

Le constat : cette notion de « globalité » se trouve au croisement de trois caractéristiques essentielles de l'Ile-de-France : sa position et son statut international (« **ville globale** »), le nécessaire croisement des enjeux touristiques et économiques, qui demeurent les deux axes clés de l'attractivité (« **attractivité globale** »), et la diversité de notre région, donc la nécessité de mobiliser tous ses atouts, de maximiser toutes ses différences, et de positiver au mieux tous ses paradoxes (« **approche globale** »)

La démarche :

- Valoriser les traits d'une véritable « ville monde », maximiser sa « relation au monde »
- Articuler les enjeux d'attractivité économiques et touristiques
- Positiver la diversité, en faire un élément dynamique de l'identité francilienne

## Accompagner les mutations clés du territoire

### Un territoire de pointe et responsable

Le constat : pour renforcer l'attractivité de l'Île-de-France et conforter son image vers les cibles les plus essentielles (décideurs, chercheurs, étudiants, créative class), il est possible de **mêler les enjeux de développement les plus sensibles et les perceptions qui détermineront l'image de notre région**, c'est-à-dire de valoriser une écorégion exemplaire, en pointe sur le développement responsable, les nouveaux enjeux urbains, les évolutions sociétales, la « mobile life » ou encore la prise en compte des impératifs de l'ère numérique.

La démarche :

- Valoriser et positiver des mutation(s) partagée(s)
- Faire valoir l'excellence et l'exemplarité du « modèle francilien »
- Faire toujours exister le lien dynamique qui existe entre les développements économique et durable

## Simplifier et améliorer la gouvernance

### Un territoire mobilisé

Le constat : le rapport à la fois stratégique et délicat entre Paris et la Métropole, l'enchevêtrement des niveaux de compétences, les différences d'échelles qui font de l'Île de France « la région des extrêmes », les complexités territoriales ou encore l'évidente superposition de plusieurs marques déjà en place **agissent comme des forces centrifuges qui amoindrissent la capacité de l'Île-de-France à se positionner** en tant que l'une des dix régions moteurs du dynamisme européen, et en tant que l'un des cinq grands territoires « globaux » du monde.

La démarche :

- Valoriser une gouvernance simplifiée et cohérente
- Articuler ces superpositions
- Utiliser la marque comme l'un des outils clés des connexions et convergences

## Affirmer le projet francilien

### Un projet de territoire pour un territoire de projets

Le constat : le projet porté par la Région au travers de plusieurs documents cadre (SDRIF, SDREI, SDI...), Paris Métropole et, via les CDT, la plupart des territoires structurants de l'Île-de-France (Paris-Saclay ; Plaine commune ; La défense...), le Contrat Etat-Région, les sept clusters et 9 pôles de compétitivité, le projet parisien bien sûr, sont **autant d'investissements publics qui participent à moderniser, dynamiser et consolider l'Île-de-France**, autant de réformes structurelles qui participent à renforcer son fonctionnement (ainsi du Grand Paris Express), autant de grands projets urbains qui installent la région capitale au cœur des grandes évolutions métropolitaines.

La démarche :

- Faire exister au travers de tous ces projets une véritable force partagée
- En identifier les axes communs (problématiques ; réalisations ; outils)
- Valoriser les articulations existant entre toutes ces démarches

Ainsi, les CDT dessinent clairement un véritable spectre thématique en terme d'attractivité : La Défense/Deux Seines est le « 1<sup>er</sup> quartier d'affaires en Europe » (centre de décision), l'Est Saint-Denis un « pôle urbain de qualité pour une population diversifiée » (projet et culture urbaines), Roissy-Pôle/Cluster des Echanges et le Territoire Le Bourget fondent un « cluster aéronautique » quand Confluence valorise un grand port fluvial (« hub » européen), Plaine commune est le « territoire de la création » (« Ville créative ») Paris-Saclay se positionne comme « pôle d'excellence dans l'innovation », le Territoire de l'Est Parisien comme « Cluster de la ville durable » et le Cône de l'innovation en tant que « Campus santé-Qualité de vie ».

---

---

## BENCHMARK INTERNATIONAL EN APPUI DE LA STRATEGIE DE POSITIONNEMENT DE LA MARQUE DE L'ILE-DE-FRANCE

---

### 4 villes comparables ou concurrentes à la région Ile-de-France

#### LONDRES

##### Axe : Innovation

##### ➤ *L'enseignement*

*Londres valorise une posture de ville-monde, résolument tournée vers l'international sur toutes ses dimensions, tant sur les plans financier que culturel. Cette posture repose sur une parfaite exploitation des potentiels de la ville : Londres véhicule une vision d'elle-même, comme ville innovante et à la pointe.*

#### 1. Le contexte : des forces établies et des opportunités de développement

Londres est actuellement l'un des centres d'impulsion au niveau mondial et rivalise avec New York en tant que première ville de business internationale.

Centre **leader de services financier** au niveau mondial, **riche de clusters** dans les technologies de l'information et de la communication de premier plan et d'une **force de travail** diverse, éduquée et internationale, la capitale britannique développe de nombreuses industries innovantes et créatives et attire plus d'étudiants étrangers que n'importe quelle autre ville. En outre, **l'année 2012 présente de très fortes opportunités** d'écho positif au niveau mondial pour Londres, qui accueillera les Jeux Olympiques et Paralympiques et qui célébrera le Jubilé de la Reine.

Toutefois, elle ne peut faire sans la crise économique et financière qui touche l'Europe et le Royaume-Uni et doit également composer avec des **infrastructures vieillissantes, véritables freins face à la compétition accrue des villes émergentes asiatiques**. Londres est aussi perçue comme une ville **très chère** (immobilier, transports, visites touristiques...) et de moins en moins accueillante par les investisseurs et les étudiants.

Récemment, les **émeutes urbaines** dans certains quartiers londoniens à l'été 2011 ont écorné la réputation de la ville et soulevé la question de la sécurité mise en place pour les JO.

## 2. Le positionnement : une ville-monde en recherche d'une marque unique

En janvier 2010, la Mairie de Londres a entamé **une démarche de marque unique** pour Londres et, en avril 2011, ce travail de création de marque et, plus largement, la promotion de la ville, a été confié à London & Partners. Organisme officiel de promotion de la ville reposant sur un partenariat public-privé et fondé par le maire de Londres, London & Partners fusionne les trois agences précédentes de promotion de la ville, à savoir Think London pour les investissements économiques, Study London pour les universités, et Visit London pour le tourisme.

L'objectif était d'obtenir **une seule organisation de promotion pour Londres**, afin de soutenir l'excellence de la ville à travers une même voix pour le business, les étudiants et les touristes. La mission qu'elle poursuit est ainsi définie : « *faire de Londres la ville reconnue internationalement comme la meilleure métropole sur Terre* ».

Après la mise en place d'une plateforme de promotion de Londres ainsi que de messages clés, London & Partners, avec ses partenaires, a établi une stratégie sur une période de trois ans, de 2012-2015. Dans le détail, la mairie de Londres, avec London & Partners, cherche à construire la marque Londres autour des axes de positionnement suivants :

- Londres, capitale du business
- Londres, centre mondial leader du talent et de la créativité,
- Londres, destination touristique de premier choix

Les moyens mis en œuvre :

- Promouvoir les atouts de Londres dans le sens d'une ville qui favorise le business et le commerce avec le monde,
- Attirer des touristes d'affaires et de loisir, et leur donner des raisons convaincantes de dépenser plus, de rester plus longtemps et de rester,
- Attirer des étudiants étrangers et profiter du réseau d'étudiants internationaux à Londres pour capitaliser sur le tourisme et les opportunités d'investissement.

### 3. La création et le déploiement de la marque : une diversité de campagnes et de marques.

Dès 2009, le Conseil de promotion de Londres a été mis en place par la Mairie afin de réfléchir au déploiement d'une marque unifiée pour Londres en vue de 2012, en rassemblant les parties prenantes des secteurs public et privé. Auparavant, en 2006, le projet London Unlimited de la London Development Agency s'était appuyé sur l'expertise du secteur privé pour orienter les efforts de la ville vers une démarche plus incluante et commerciale, déjà en vue de 2012.

En effet, entre les marques des trois agences de promotion susmentionnées, les initiatives non concertées des 32 quartiers de Londres, le travail de la City of London Corporation, centre historique de Londres, pour promouvoir la ville à l'international comme une marque dédié au district financier et celui de la New West End Company, qui vise à promouvoir le quartier du shopping de Londres à l'international, Londres n'est pas encore visible au travers d'une seule et même marque.

Ces divers organismes ont été à l'origine de plusieurs campagnes, avec des univers graphiques et signatures différentes :



La dernière décennie a donc vu une multiplication de logos, de signatures et d'appropriations du nom « London ».

À ce titre, London & Partners travaille actuellement à la définition d'une marque et d'un univers graphique unifiant, dont l'identité visuelle comportera sûrement l'élément suivant :

**LONDON™**

#### 4. La valorisation : raconter la ville.

Cette marque sera notamment déployée à travers de nombreux partenariats avec des organisations et des événements qui reflèteront les valeurs de la marque et assureront de la visibilité à l'identité visuelle.

Concernant les messages clés de la marque, London & Partners s'engage à fournir un flux continu d'histoires et de données fraîches et intéressantes sur Londres afin de nourrir la marque (storytelling, making-of).

Enfin, l'organisation de promotion londonienne prévoit de se rapprocher de la marque nationale VisitEngland.



## **BERLIN**

### **Axe : Mouvement, connectivité**

#### **➤ L'enseignement**

*Le mouvement, inhérent à l'histoire de Berlin et à son développement, est également prégnant dans l'élaboration de la marque. En forte adéquation avec les réalités de la ville et des politiques menées, la marque et la ville se nourrissent mutuellement, portées par l'ensemble des Berlinoises de cœur ou de raison.*

#### **1. Le contexte : « Pauvre mais sexy »**

Lorsque la campagne de marque territoriale se lance à Berlin **en 2008, la ville est confrontée à un problème de définition de son identité**. Une étude menée en amont a montré qu'au national, Berlin était ressentie comme une ville « heureuse » et qu'à l'international, on lui reconnaissait un fort potentiel. Néanmoins, aucun profil clair d'identité ne se dessinait. Du point de vue des sondés étrangers, les autres villes allemandes apparaissaient nettement plus attractives en ce qui concernait les conditions de vie et de travail. Le point de départ de la démarche fut donc de **transformer les forces existantes de Berlin en chances** et, pour ce faire, laisser parler avant tout les citoyens berlinois. Miser sur ses forces correspond à exploiter ses potentiels divers sur la base de son territoire, de son climat, de ses habitants, de son image, de sa politique et de son histoire.

**Avec une politique artistique et culturelle puissante remontant aux années 30, la réunification a fait prendre à Berlin un nouveau tournant** : les infrastructures héritées de son statut d'ancienne capitale industrielle ont pu être mises à profit des artistes, qui, s'ajoutant à son image de ville-monde et son caractère résolument cosmopolite, ont renforcé un climat de liberté favorable à la création. **La culture** a ainsi été véritablement érigée en **levier de développement** pour agréger tous les aspects intrinsèques à la ville : cosmopolitisme, liberté, énergie, volontarisme, capacité à innover.

L'ambition de se baser sur les potentiels existants a été résumée dans le slogan précédant la campagne de la marque Berlin, lancé par le maire Klaus Wowereit : « **Pauvre mais sexy** ». Assumant son manque de moyen, Berlin mise ainsi sur ses habitants pour parler de leur ville et la rendre attractive. C'est la première fonction de la marque « **be Berlin** ».



Celle-ci sera par la suite, au cours des différentes séquences de la campagne qui dura quatre ans, accompagnée d'une déclinaison pour le tourisme « **visitBerlin** », d'une branche pour les investisseurs « **Berlin Partner** » et d'une autre pour la recherche et le développement « **Berlin Sciences** ». Le but de Berlin Sciences est de maintenir le réseau de coopération entre les mondes politique, économique et scientifique. Derrière la gestion de Berlin Sciences se trouve le Département pour l'Economie, la Technologie et la Recherche de la municipalité de Berlin. Il dirige en coopération avec le Département Education, Jeunesse et Sciences et Berlin Partner est responsable pour l'application du concept.



## 2. Le positionnement : partir des réalités pour les rendre attractives

A l'été 2007, le Sénat de Berlin a missionné **l'agence de développement économique Berlin Partner** sous la direction de la chancellerie du Sénat pour développer une stratégie de campagne. Fidèle à l'image de Berlin et à ses capacités, la volonté n'était pas de faire une campagne spectaculaire mais de **tout miser sur les 3,4 millions de Berlinois pour participer à la création de l'identité de la ville**. Il s'agissait d'inclure au fur et à mesure les différentes facettes de Berlin et de faire de cette démarche et de ce qu'il en ressortait une preuve de sa connectivité et de sa mobilité perpétuelle.

**Quatre temps se sont opérés** durant la campagne de marque territoriale de quatre ans. Parce que les meilleurs ambassadeurs sont ceux qui la vivent au quotidien, la première phase « be Berlin » a largement mis à contribution les habitants et plus globalement tous ceux qui avaient déjà vécu l'expérience de Berlin à travers **de nombreuses campagnes**

**participatives** pour définir les « bonnes raisons pour Berlin » ou encore pour « déclarer son amour » pour la ville. Dans la même veine, la campagne d'affichage a été uniquement portée par des anonymes qui, à travers leur démarche et leur engagement innovants, ont attiré l'attention. Idéaux-types de vie créative et de réussite de la jeunesse, ce sont eux qui ont symbolisés la mutation enclenchée de la ville.



La deuxième phase s'est tournée vers l'international (« be Berlin devient international ») avec la campagne « **Berlin, the place to be** ». La marque a organisé des salons et des colloques à l'international et s'est également présentée comme telle dans des villes clés comme Istanbul, New-York ou encore Copenhague.



La troisième année de la campagne marque le premier pas vers une vocation d'attractivité économique et industrielle (« l'industrie et le social »).



A la différence des deux premières phases très ouvertes et participatives, la campagne « **ich bin ein Berliner** » est portée par 15 entreprises berlinoises renommées.



Avec ce slogan, Berlin mêle le marketing de provenance et un label de qualité garanti aux produits fabriqués sur son territoire.

Enfin, en 2011 (« digne d'être vécue et innovante »), Berlin continue la valorisation de son industrie en organisant une grande exposition présentant toutes les innovations de son territoire, en amont d'une deuxième phase d'internationalisation avec la campagne « be Berlinternational ». Cette campagne est portée par « be Berlin » et « visitBerlin » pour rapprocher l'internationalisation avec la valorisation de la qualité de vie, en vue de doper l'attractivité touristique. Cette campagne a été portée vers des cibles clés du tourisme berlinois : à Moscou, Varsovie et Tokyo.



### 3. La création et le déploiement de la marque : une marque en mouvement portée par le plus grand nombre

Globalement, la création de la marque de Berlin a été **largement participative et très ouverte** sur ses habitants. Plus qu'une formalité, elle a été le fait d'une réelle volonté politique de construire et de définir une ville qui est en mouvement perpétuel et dont ses habitants y participent largement. En amont, si la démarche a été portée par la mairie de la ville et l'équivalent de son conseil régional, la campagne de création de la marque a été déléguée à des Berlinois engagés au quotidien avec leur propre vision pour leur ville (notamment une classe d'un quartier défavorisé), avec quelques ambassadeurs types, dans le but que chacun se sente et devienne ambassadeur de la marque.

L'aspect des partenariats économiques reste dans cette lignée de connectivité entre les intérêts de la ville/des entreprises, du privé/public, des habitants/des entrepreneurs. Le club des partenaires économiques de la marque « Berlin Partner » est régi sous le principe de l'engagement entrepreneurial et financier : le club et l'adhésion au club sont vus comme des services que se rendent mutuellement « Berlin Partner » et les entreprises. Ce faisant, le réseau de « Berlin Partner » est considéré comme **une offre aux entreprises**, leur donnant la **chance unique de s'engager activement** pour un territoire berlinois attractif, **d'utiliser les synergies** et de **participer à la construction du futur**. Le réseau pour entrepreneurs et entreprises facilite une présence forte sur le marché allemand, disposition de contacts et de connaissances servant à la ville de Berlin et aux partenaires. Ainsi, l'adhésion à l'agence et **l'autorisation d'endosser le logo varient en fonction de la contribution financière** que les entreprises veulent bien lui accorder (de 10 225 € à 150 000 €), elle-même corrélée à l'inclusion et la valorisation de l'entreprise par Berlin Partner.

### 4. La valorisation : un partage large pour un mouvement constant

La marque « be Berlin » portait comme valeur de favoriser et d'encourager l'appropriation la plus large possible. En laissant cette liberté et en appelant à l'inventivité, la méthode participative mise en place a permis de refléter le caractère de la ville. Dans cet esprit, **la contribution** a également eu une grande place dans le lancement de la création de la marque : une plate-forme Internet a par exemple été créée sous le titre « **1 000 bonnes raisons pour Berlin** » où chacun, habitants, touristes, entrepreneurs, artistes, acteurs, pouvait exprimer sa raison personnelle de l'attractivité de la ville. **Beaucoup d'autres actions participatives et collaboratives ont été mises en place** et certaines continuent

encore à vivre, notamment sous la forme de concours, afin d'entretenir en permanence le mouvement et de garder la diversité des hommes s'y déplaçant, connectée.

Be Berlin a également créé la « Berlin box » : un matériel support à utiliser lors de manifestations, pour toute personne souhaitant promouvoir Berlin.



Elle peut être commandée par Internet sur le site de la marque et contient toutes sortes de goodies (cartes postales, bracelets, stylos, sacs) ainsi que des outils plus directs de promotion de la ville : plans de la ville, poster, DVD des films de campagnes, etc. Elle est disponible en anglais et une partie des matériels d'exposition est même disponible en cinq langues différentes.



## NEW YORK

### Axe : Diversité

#### ➔ L'enseignement

*C'est indirectement que la notion de diversité intervient ici. En inventant un slogan et un logo particulièrement forts s'appliquant à l'ensemble des habitants de New-York, cette stratégie de marque mise en place par le Département de Commerce de l'Etat de New-York a intégré la question des diversités (sociale, économique, culturelle...) pour la renverser et ne garder, au final, que la fierté des habitants comme levier de promotion de la ville de New-York.*

#### 1. Le contexte : une ville au plus bas durant les années 70

Les années 1970 ont été une **période de troubles** pour la ville de New-York. Marquée par une crise fiscale et un véritable malaise urbain, la ville souffrait alors **d'une réelle crise d'image**, loin de sa perception actuelle.

Le crime était à son plus haut niveau de l'histoire de la ville, la drogue était un véritable fléau, et certains quartiers comme le Lower East Side et certaines parties du Bronx étaient particulièrement détériorés. Des émeutes touchaient régulièrement la ville. Par ailleurs, les caisses étaient quasiment vides, et la ville était proche de la banqueroute.

Par conséquent, New-York attirait à la fois peu d'investisseurs et touristes.

#### 2. Le positionnement : raviver la fierté des New-yorkais

En 1977, au plus bas de la réputation de NYC, le Département de Commerce de l'Etat de New-York a missionné l'agence de publicité Wells, Rich and Greene afin de lancer une campagne de communication visant à **promouvoir la ville comme destination touristique**. Le slogan « I Love New York » et son logo en furent les résultantes, alors que l'image de la ville était à son plus bas, y compris au sein des New-yorkais.

Le travail de marque, engagé pour l'État de New-York, a **transformé l'image de la ville de New-York, la faisant passer de celle d'une ville ouvrière et sordide à celle d'une ville qui accueille les entreprises et les touristes**.

À travers une démarche mêlant des rapports fournis, des campagnes marketing, des couvertures de magazines et des partenariats public-privé, la ville et ses entreprises ont ainsi cultivé l'image d'une ville branchée, d'amusement et une destination de premier choix pour les touristes.

Cette image est aujourd'hui très protégée et est quasiment sous la tutelle de la mairie.

Par ailleurs, les travaux de branding ultérieurs à celui de 1977 sont allés dans le sens d'une diversité au service de tous : en 2002, le maire Michael Bloomberg, en parallèle de la nomination d'un Directeur marketing au service de la promotion coordonnée de l'image de la ville, a tenté de développer le slogan : « La deuxième maison du monde ».

Ainsi, **cette campagne a pris le parti de l'audace, à un moment où la ville souffrait d'un déficit d'image très important.** Au-delà des difficultés économiques, urbaines et sociales et des clivages très forts entre les diverses populations de la ville, cette campagne a voulu et a su rassembler les New-yorkais autour de la fierté de leur ville. Sorte de « **prophétie autoréalisatrice** » – qui s'est bien sûr accompagnée de nombreux efforts sur les plans fiscaux et de l'aménagement du territoire, ce slogan a contribué, sur le long terme, à **imposer une nouvelle image de la ville de New-York et à changer les comportements des touristes et des investisseurs.**

Néanmoins, les institutions elles-mêmes s'interrogent sur l'utilisation de ce logo et slogan, puisqu'ils servent à la fois à la promotion de la ville de New-York et de l'État.

### 3. La création et le déploiement de la marque : des usages multiples d'un emblème graphique culte

Le slogan « I love NY » est né à l'occasion de la campagne de publicité lancée par le Département de Commerce de l'Etat de NY, avec l'agence Wells, Rich and Greene. À l'origine, la campagne était centrée sur Broadway et ses événements, meilleur argument de vente de la ville, et consistait en un spot télévisé faisant intervenir l'acteur Frank Lagella.

<http://www.youtube.com/watch?v=mQTpWQ4Si4w>

Un logo restait à trouver. Approché par le Département, le designer Milton Glaser inventa alors l'emblème graphique de « I ♥ NY », devenu l'un des logos de ville les plus célèbres du monde. La campagne a rencontré un tel succès que le logo est désormais présent sur de

nombreux objets touristiques officiels (qui génèrent plus de 30 millions de dollars de revenus par an) et non officiels.



La force du logo réside, d'après Milton Glaser, dans la tension qui existe entre le cœur, symbole de l'émotion, et les lettres géométriques, plus ancrées dans la réalité. Par ailleurs, il insiste sur le fait que chaque élément a la même force : le « I » est un mot à part entière, renvoyant à chaque habitant de New-York mais aussi à chaque touriste, le cœur renvoie à la relation émotionnelle qui lie la ville aux divers acteurs, par l'expérience qu'ils en ont fait, et les lettres « NY » symbolisent la ville. Le tout pourrait ressembler à un graffiti sur un mur ou à un message gravé sur un arbre et, par l'immédiate compréhension qu'il génère, est parlant pour les New-yorkais et pour les acteurs intéressés par la ville.

Au départ, l'emblème graphique n'était pas copyrighté, et l'idée, durant les dix premières années, était de laisser tout le monde l'utiliser, afin que ses usages se multiplient et qu'il rentre dans la culture de la ville.

Après le 11 septembre 2001, Glaser a retouché le logo, autour du slogan « I love NY more than ever » et noircissant une partie du cœur rouge.

De même, en décembre 2002, alors que la Ville traverse à nouveau une crise financière, Milton Glaser a ajouté un nouveau logo à la série déjà existante, cette fois-ci autour du slogan « Together for the City We Love », et remplaçant le cœur par une pomme, symbole de New-York.



Si ces déclinaisons n'ont pas été validées officiellement par la Ville ou l'État, qui s'en tiennent aux slogan et logo « I Love NY », elles témoignent néanmoins d'une grande vitalité de cette marque et de son installation dans le quotidien de la ville, qui s'adapte à l'état d'esprit de ses habitants.

## COPENHAGUE

### Axe : Qualité de vie

#### ➔ L'enseignement

*Considérée comme un modèle de marketing territorial, la marque de Copenhague s'est construite en deux grandes étapes. Partant des réalités de son territoire et de ses possibilités de positionnement face à la compétition des territoires, elle a choisi un axe particulièrement caractéristique : la qualité de vie grâce à son éco-région. Réussissant ainsi à rassembler de multiples acteurs institutionnels, elle poursuit son succès par la création d'une marque enthousiaste, appropriable par le très grand public.*

### 1. Le contexte : création de l'agence de développement « Copcap » et de « Wonderful Copenhagen »



Lancée en 1993, la création de la marque de territoire de la Région du Grand Copenhague a commencé par la création d'une agence d'investissement économique « Copenhaguen Capacity » (CopCap). CopCap a été établie par la ville de Copenhague, la municipalité de Frederiksburg et les comtés de Copenhague, Frederiksburg et Roskilde. La Région du Grand Copenhague, comme territoire de la marque de Copenhague, compte en tout 18 communes et deux pays : en effet, une partie de cette région inclue le pont Oresund, liant le Danemark à la Suède.

**Au début, la stratégie de CopCap était simple : se concentrer sur les technologies de l'information, les biotechnologies et l'environnement pour promouvoir Copenhague en tant que plateforme des opérations nordistes des entreprises étrangères.** Le directeur général de CopCap, Rolf Larssen, construit une agence solide et développe encore aujourd'hui les stratégies de promotion du territoire et d'informations nécessaires. En effet, la stratégie de marque ne devait pas consister en un pur extrait des enjeux symboliques du territoire mais être concrète, basée sur de réelles activités et soutenue stratégiquement par des investissements massifs de la part du Danemark, de la ville de Copenhague ou encore de l'Union européenne.

La mission de CopCap était d'attirer les activités économiques internationales et de renforcer les alliances et les réseaux entre les entreprises internationales et celles de la région du Grand Copenhague, représentant les forces de la région dans l'industrie de pointe. Plus en amont, l'une des responsabilités clés de CopCap était l'analyse et le développement de projets.

En même temps que l'agence de développement économique CopCap fut créé son **pendant touristique : Wonderful Copenhagen**. C'est l'organisme officiel pour le tourisme professionnel de la Région du Grand Copenhague. Ses activités comprenaient également la communication marketing, l'organisation des services touristiques à destination des touristes, ainsi qu'un développement stratégique et une analyse de l'industrie touristique. **En parallèle, Wonderful Copenhagen a développé la vision que Copenhague devait être promue au rang de l'une des villes les plus dynamiques d'Europe**, en termes d'expériences culturelles, de vie urbaine, d'évènements internationaux et de mode.

En 2000 est créée l'Autorité du Grand Copenhague. Considérée comme le corps politique pour la région entière du Grand Copenhague, elle est chargée du management du planning régional, du planning du commerce, du tourisme, de la culture et du développement économique. En 2003, cette autorité est également un corps financé mettant en œuvre un partenariat coopératif très proche avec l'agence CopCap. L'autorité a néanmoins été dissoute en 2007 suite à une réforme de la municipalité de Copenhague.

Le bureau de CopCap reste le moteur décisionnel, composé de sept membres du milieu politique et de six membres du secteur économique. L'unité politique s'est faite naturellement. En effet, CopCap a érigé cette unité au rang d'élément primordial dans le marketing territorial et a fait beaucoup d'efforts pour faire progresser tous les acteurs dans cette voie. Plus globalement, les différents acteurs institutionnels se sont simplement alliés sur leur place au sein du territoire d'une « éco-région ».

Le savant mélange d'hommes politiques et d'acteurs économiques qui composent le bureau de CopCap a bien fonctionné. L'Autorité du Grand Copenhague a été un acteur ombrelle dans les résultats du développement régional économique de Copenhague. Elle compte 11 membres nommés par la ville de Copenhague, la municipalité de Frederiksberg et les comtés de Copenhague. L'Autorité nomme les membres politiques du bureau de CopCap. Le fonctionnement de l'Autorité et la réussite du partenariat avec la Suède ont été des indicateurs forts de l'existence de cette unité politique.

Le leadership a été considéré comme crucial dans le succès du marketing régional de Copenhague. Beaucoup d'acteurs très différents ont évidemment été identifiés à la fois dans les Régions du Grand Copenhague et de celle d'Oresund. La vocation de CopCap a été d'essayer de garder une place de leader dans ce processus nécessaire de coopération étroite entre tous. Le résultat de ce leadership a été reconnu *a posteriori* comme facteur majeur de succès du marketing régional de Copenhague. Les deux autres facteurs clés ont été l'investissement financier pour les campagnes marketing et la dynamisation des clusters stratégiques ainsi que la personne de Rolf Larssen, directeur général de CopCap de l'époque. Les partenariats avec le secteur privé ont été fortement encouragés et la participation des acteurs privés à la promotion régionale a été considérée comme clé dans le succès marketing de la région Copenhague.

## 2. Le positionnement : l'éco-région la plus ouverte et attractive d'Europe

**Wonderful Copenhagen et CopCap opèrent un repositionnement en 2001.** CopCap dessine une stratégie portée sur le long-terme, basée sur le rapport d'évaluation d'Andersen Consultant, définissant de nouveaux objectifs. L'une des raisons de cette évaluation et de la définition de cette nouvelle stratégie se trouvait dans l'apparition d'une nouvelle forte compétition entre les capitales et les régions, qui requérait de nouvelles stratégies de promotion d'investissement sur sept clusters identifiés<sup>1</sup>. De son côté, **Wonderful Copenhagen a eu pour nouveau but de promouvoir Copenhagen en tant que destination internationale de tourisme.**

Après huit ans d'existence, on a pu observer que beaucoup d'organisations excellaient dans la promotion de Copenhague dans leurs champs respectifs d'expertises mais qu'ensemble, ils manquaient de vision commune et d'une marque globale pour Copenhague sur le long-terme.

**CopCap et Wonderful Copenhagen ont donc repris l'initiative de s'associer pour la promotion d'une marque globale,** considérée comme très importante dans le cadre de la perception d'une ville. La nouvelle marque, « Open For You », soutient l'ouverture de Copenhague, une attitude conciliante, aspirant à faire de Copenhague la capitale la plus ouverte du monde. A la suite de leur coopération sur le développement de l'activité hôtelière au début des années 90, les deux marques se rejoignent pour non seulement attirer les

---

<sup>1</sup> Biotechnologies, IT, fonctions régionales, des niches sélectionnées telles que le secteur maritime, les hôtels, et le secteur alimentaire.

touristes et les investissements, mais également promouvoir la main d'œuvre et les savoirs de Copenhague.

Cette coopération a débouché en termes de positionnement sur une marque de promotion touristique ouverte aux publics, Copenhagois inclus. Il s'agissait de montrer aux entreprises internationales que si Copenhague n'était peut-être pas aussi compétitive en termes notamment de coût du travail, celles-ci pouvaient néanmoins bénéficier d'un climat d'affaire unique qui offre une technologie et une valeur humaine combinées à une culture et un style de vie largement avancés.

Redéfinissant la productivité, le nouveau positionnement revendique une « productivité redéfinie » : « You can have both ! »<sup>2</sup>. L'idée au cœur du nouveau modèle est de valoriser une image de marque cohérente et consistante, des valeurs différenciées, des histoires et des positionnements des parties prenantes, ainsi qu'une différenciation vis-à-vis des concurrents. Car c'est bien en observant la multiplication des marques territoriales à forte identité (notamment à Amsterdam ou Stockholm) que Copenhague a décidé de créer une marque d'adhésion, ayant notamment nouvellement pour but de rendre ses habitants fier de la marque et de définir une identité commune à tous les acteurs de l'éco-région.

### 3. La création et le déploiement de la marque : une utilisation très ouverte pour tout acteur



**La marque de Copenhague se dirige désormais vers les touristes, les expatriés, les organisateurs d'évènements professionnels et les investisseurs étrangers.** Ainsi, aussi bien utilisée par les acteurs privés, elle peut être endossée par les institutions culturelles, les ONG, qui auraient choisi d'adhérer à l'idée et de rejoindre l'association créée pour diriger la marque « Open for you ».

---

<sup>2</sup> Traduction : Vous pouvez avoir les deux !



L'agence de développement originellement porteuse de la marque offrait véritablement des services aux entreprises. L'agence propose des services qui sont ouverts à toutes les entreprises étrangères et gratuits. Ils incluent des informations sur le marché, l'accès à un réseau étendu de consultants, d'autorités et de marchés. Pendant le sommet sur le climat, CopCap proposait notamment aux entreprises étrangères de profiter de cet évènement pour rencontrer des entreprises et des centres de recherche danois, d'évaluer les opportunités d'implantations, etc. Les prospects pouvaient s'inscrire directement en ligne sur le site de l'agence de développement.

Le tournant du déploiement de la marque lors de la création d'« Open for you » s'est effectué à l'instar de son message, de manière très ouverte. L'un des objectifs affichés de la marque est de renforcer la fierté des Copenhagois. « Open for you » est aussi créé pour augmenter l'attractivité de la ville aux touristes internationaux, aux expatriés et aux investisseurs. Le code de la marque est volontairement très libre et a vocation à être décliné en fonction des acteurs, des secteurs, des utilités. On peut ainsi retrouver « Open for business », « Open for opportunities », « Open for expats », « Open for connections », etc. L'idée est d'assurer que la marque crée l'unité et la synergie à travers les différentes campagnes marketing dans lesquelles CopCap est associé ou partie de la campagne.



L'utilisation de la marque « Open for you » est dite d'open source. Les utilisateurs peuvent faire des adaptations aux différents éléments graphiques et textuels qui composent cette marque territoriale. Un manuel, différent d'un code de marque, est disponible en ligne afin de présenter les différentes déclinaisons possibles.



La marque soutient la communication individuelle des usagers et leurs messages. : une autre formule très utile pour favoriser l'appropriation de la marque est l'outil de personnalisation en ligne du logotype. Les utilisateurs peuvent modifier la couleur du badge, modifier le texte, ajouter une image et télécharger par la suite sa propre création.