

Université Paris 3 – Sorbonne Nouvelle
UFR MEDIATION CULTURELLE
Formation continue

MARKETING TERRITORIAL ET ÉVALUATION DES ÉVÉNEMENTS

Étude de cas : La région Limousin et les événements de la Maison du Limousin à Paris

Mémoire du Master 2 professionnel
Tourisme culturel et territoires : ingénierie de projets

Sous la direction de Monsieur Luc Deschamps

Alice Pinel

Septembre 2010

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION	4
1^{ERE} PARTIE :	8
LE MARKETING TERRITORIAL : DE SON CADRE THÉORIQUE...	
1. QU'EST-CE QUE LE « MARKETING TERRITORIAL » ?	8
2. SPECIFICITES DU CHAMP D'APPLICATION : LES TERRITOIRES	10
3. LE MARKETING TERRITORIAL : UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITE D'UN TERRITOIRE	13
4. L'ÉVENEMENTIEL, UNE ACTION MARKETING « VECTEUR DE MOBILISATION ET D'IMAGE »	20
2^{EME} PARTIE :	24
... À SON APPLICATION POUR LA RÉGION LIMOUSIN	
5. DES ENJEUX ET DES DEFIS RELEVANT DU PROJET POLITIQUE DE LA REGION PLUTOT QU'UNE VERITABLE STRATEGIE DE MARKETING TERRITORIAL	24
6. PROPOSITION DE STRATEGIE DE MARKETING TERRITORIAL POUR LA REGION LIMOUSIN.....	29
7. LES ACTEURS DU MARKETING TERRITORIAL DU LIMOUSIN.....	38
8. LA MAISON DU LIMOUSIN, UN ACTEUR DU MARKETING TERRITORIAL EN PLEIN CŒUR DE PARIS	43
3^{EME} PARTIE :	47
L'ÉVALUATION DES ÉVÉNEMENTS DE MARKETING TERRITORIAL DE LA MAISON DU LIMOUSIN	
9. LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	48
10. MISE EN PLACE D'UNE METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DES EVENEMENTS	51
11. BILAN ET ANALYSE DES EVENEMENTS DE LA MAISON DU LIMOUSIN A PARIS.....	58
4^{EME} PARTIE :	68
PORTÉES ET LIMITES DE L'ÉVALUATION DE L'ÉVENEMENTIEL ÉCONOMIQUE, TOURISTIQUE ET CULTUREL	
12. LES PROBLEMATIQUES DE L'ÉVALUATION DE L'ÉVENEMENTIEL DE MARKETING TERRITORIAL	68
13. QUELLES SONT LES TENDANCES EN MATIERE D'ÉVALUATION ?	73
14. LA MAISON DU LIMOUSIN A PARIS, UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE POUR LES TERRITOIRES LIMOUSINS. 80	
CONCLUSION	89
TABLE DES MATIÈRES.....	93
BIBLIOGRAPHIE	95
ANNEXES.....	98

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'une réflexion qui n'aurait pu mûrir pleinement sans le concours de personnes qui ont su m'accompagner tout au long de cette année universitaire.

Pour cela, il me tient à cœur de remercier tout d'abord l'ensemble des personnes proches de mon entourage personnel et professionnel qui m'ont encouragée et soutenue dans une démarche de « reprise d'études », après dix années d'expériences professionnelles.

Je remercie plus spécifiquement mon compagnon qui a su m'orienter et me rassurer dans la réflexion de ce mémoire et m'apporter un œil critique lors de la relecture.

Cette année d'apprentissage s'est révélée riche en rencontres avec des professionnels, des enseignants et des étudiants qui, chacun à leur manière, ont une foi particulière dans le développement et la professionnalisation du tourisme en France.

Parmi toutes ces rencontres, je remercie chaleureusement et particulièrement, Sandrine David, Directrice de la Maison du Limousin à Paris, dont la vision du marketing territorial et sa capacité de conviction m'ont donné envie d'effectuer mon stage à ses côtés.

Je la remercie sincèrement pour le partage de son professionnalisme ; sa disponibilité ; sa capacité à transmettre ses savoirs et savoir-faire qui ont participé à développer mes connaissances des territoires et à la montée en compétences que j'attendais pour ce stage.

Sandrine, en tant que professionnelle et titulaire de ce master, a été d'une aide précieuse pour l'écriture de ce mémoire, grâce à ses conseils avisés.

Je la remercie à nouveau ainsi que son équipe pour m'avoir transmis leur attachement pour cette région Limousin qu'il me plaît dorénavant de promouvoir dès que j'en ai l'occasion !

Je salue et je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique de la promotion 2009/2010 de ce master pour les enseignements donnés. J'ai une pensée spéciale pour Luc Deschamps, directeur de ce mémoire et passionné des territoires, dont les cours animés ont su capter toute mon attention.

Enfin, je remercie sincèrement Alexandra, Claire et Christophe pour leur entraide et leur soutien pendant cette période intense d'écriture du mémoire et, pour les souvenirs des bons moments passés à étudier ensemble en salle 347.

INTRODUCTION

Ce travail de réflexion s'inscrit dans le cadre d'une démarche de recherche universitaire et professionnelle. Elle a été suscitée par une volonté personnelle et professionnelle de développer une connaissance de l'environnement lié au sujet d'étude : les territoires, leurs acteurs, leurs projets et leurs enjeux notamment en termes de développement touristique.

Si nous considérons le contexte de ce travail (précisé dans le titre de la formation), « Master Tourisme culturel et territoires » et le sujet général développé ici, le « marketing territorial et évaluation des événements », il nous apparaît important de poser dès l'introduction, un parti pris de la part de l'auteur et de clarifier le regard porté sur les liens entre « tourisme », « culture » et « territoires ».

Le tourisme et la culture sont deux secteurs d'activités qui, selon les cas de figure, coexistent ou interagissent entre eux, et qui, in fine, quels que soient leurs points d'attache, concourent à la mise en œuvre de projets.

Ces projets, qu'ils soient touristiques ou culturels, s'opèrent tous sur un même lieu : un territoire. Ceci nous amène alors à comprendre que le tourisme, comme la culture, contribuent, conjointement ou séparément, à développer et à promouvoir des actions et des pratiques qui s'inscrivent dans le projet de développement socioéconomique d'un territoire.

Aujourd'hui, la mise en œuvre d'un projet de territoire est de plus en plus guidée par la définition d'une stratégie de marketing territorial, thème majeur développé dans ce mémoire.

Le marketing est un terme connu de tous qui se trouve régulièrement vulgarisé par une confusion faite entre « publicité » et « marketing ». Cet amalgame consiste à penser que le marketing se résume à la publicité, soit un imbroglio fait entre une action et la démarche d'ensemble à laquelle elle appartient, une démarche qui traditionnellement s'applique à l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit d'aborder le marketing dans un environnement hors de l'entreprise, l'exercice de compréhension devient alors plus important.

En effet, la notion de marketing des territoires reste un concept entendu par les acteurs qui évoluent ou gravitent dans des milieux relatifs à l'action territoriale (qui relève donc du domaine public) ; il devient un concept connu et compris par les étudiants, les chercheurs qui s'y intéressent dans le cadre de travaux d'études ; il est appliqué par des professionnels (acteurs publics ou privés qui agissent en faveur de projets de développement territorial par la culture, le tourisme, l'économie, l'éducation, la formation, l'environnement) et ; il est maîtrisé et développé par des spécialistes en la matière, responsables d'agences de développement.

Le marketing territorial comme sujet d'étude a été choisi pour son caractère nouveau en termes d'approche de développement d'un territoire.

Bien que le marketing territorial ne soit pas un concept récent, il reste toutefois une notion qui mérite d'être explicitée et illustrée dans son application actuelle. De plus, ce choix d'approche permet d'appréhender d'une manière globale ce qu'est un territoire, d'identifier quels sont ses acteurs et, de mieux saisir les enjeux auxquels il doit répondre.

Dans le cadre de ce master, le sujet du marketing territorial se révèle être une aide précieuse pour mieux comprendre comment s'inscrivent le tourisme et la culture dans les projets de territoires.

L'élaboration de ce document résulte de la somme de recherches effectuées sur le sujet dans la littérature spécialisée, de l'application sur un cas d'étude concret à travers la région Limousin et une structure dépendante, la Maison du Limousin et, d'un travail d'analyse sur un type d'actions à mener dans le cadre du marketing territorial.

Il faut noter ici que les publications et les ouvrages existants sur le marketing territorial tel qu'il est expliqué dans ce mémoire, restent peu nombreux. Pour preuve, Vincent Gollain, responsable de l'Agence de développement Paris Île-de-France, remarque dans l'introduction de son dernier

ouvrage sur le sujet (ouvrage sur lequel nous reviendrons dans ce document) : « *Les articles sur le marketing territorial restent rares au regard des besoins* ». En effet, la France compte 22 régions pour 96 départements et plus de 36 000 communes, soient tout autant de territoires qui peuvent développer une stratégie de marketing territorial.

Précisons également que le territoire choisi pour le cas d'étude est une région qui, nous l'exposerons au cours de la démonstration, n'a pas encore conçu de stratégie en tant que telle et qui, en revanche, possède tous les atouts pour la définir et la mettre œuvre.

Par ailleurs, le marketing territorial étant une application encore assez peu développée dans son approche actuelle, il convient aussi de remarquer que ce marketing appliqué aux territoires souffre également de la même confusion faite à propos du marketing d'entreprise.

Il est encore trop assimilé à la promotion touristique ou à la communication et il se résume parfois à la conception de logo et de slogans visant à constituer une image à communiquer pour un territoire.

Nous pouvons également clarifier dès cette introduction que le marketing des territoires n'est pas non plus une simple transposition du marketing des entreprises.

Il en reprend des grands principes, simplement la grande différence repose sur « le produit » à concevoir en fonction des besoins identifiés de ceux à qui il est destiné, un produit à placer sur un marché, à promouvoir et à distribuer.

La complexité de la démarche du marketing territorial consiste alors à déterminer quelles sont les caractéristiques de l'offre que peut représenter une ville, un département, un pays pour des porteurs de projets tels que des entreprises, des investisseurs, des habitants, des étudiants, des commerçants, etc.

Ces considérations apportées, il est important de souligner dès à présent que le marketing territorial résulte de la seule volonté des responsables politiques en charge de la mise en œuvre d'un projet global de territoire.

Cette démarche consiste à définir une vision pour leur territoire, des axes stratégiques de développement de leur attractivité (sur les volets économiques, sociaux, culturels, touristiques et environnementaux) ainsi qu'un plan d'actions facilitant la mise en œuvre de ce projet à faire valoir auprès des acteurs locaux (habitants, entreprises et institutions) et des acteurs extérieurs (entreprises, investisseurs, touristes, étudiants, nouveaux habitants).

Le marketing des territoires consiste alors à développer ce qui le rend attractif auprès de ce que nous qualifierons des cibles endogènes et exogènes au territoire, afin de générer la création de nouveaux projets à visées économique, sociale, culturelle, touristique et environnementale.

Déterminer la stratégie d'un projet de territoire implique avant tout d'en maîtriser les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités compte-tenu de ce qui le constitue mais aussi vis-à-vis des éléments qui lui sont extérieurs, ce que nous pourrions résumer par : savoir faire son propre diagnostic.

Cette démarche nécessite donc de parfaitement connaître ce qui le caractérise et ce qui le différencie des autres territoires afin de valoriser avec justesse ses atouts auprès des acteurs locaux et des acteurs extérieurs.

Établir son diagnostic consiste notamment à savoir sur quels éléments repose son identité, élément de contexte incontournable pour l'adhésion de la population au projet de territoire et pour la différenciation vis-à-vis des autres territoires dans un contexte de concurrence accrue.

Concernant notre territoire choisi pour l'étude de cas, il faut relever ici la problématique identitaire à laquelle doit faire face une région : définir une identité claire et partagée par tous. Les régions sont des territoires qui se retrouvent confrontés à leur « jeunesse », créés il y a moins de trente ans, elles ne sont pas suffisamment perçues par leurs habitants comme des territoires auxquels ils peuvent s'identifier. Ce manque de sentiment d'appartenance est renforcé par une

vision floue du rôle et des compétences de la région et donc, de ce que l'administration peut apporter à ses principaux acteurs (entreprises et habitants).

Une fois le diagnostic établi, il convient de définir son positionnement sur le marché des territoires et les axes stratégiques servant la valorisation de ses atouts auprès des ses propres acteurs et de ceux présents en dehors de ses frontières administratives.

Ces axes stratégiques sont déclinés à travers la mise en place d'un programme d'actions. Parmi les actions possibles de marketing territorial figure l'organisation d'événements visant à faire valoir les acteurs et les atouts du territoire, cette action est celle retenue dans l'étude de cas exposée dans ce mémoire.

Mettre en place un programme d'actions implique nécessairement d'être en mesure de les évaluer afin d'en apprécier la pertinence au regard des objectifs fixés dans la stratégie marketing. Le principe et la pratique de l'évaluation font l'objet d'une démarche intégrée dans le cadre de l'entreprise, elle est, en revanche, moins systématique dans le domaine de l'action publique.

De plus, le marketing territorial relevant du domaine de l'action publique, nous devons garder à l'esprit que l'ensemble du secteur public connaît depuis quelques années une situation d'audit général qui engendre un certain nombre de réformes.

Dans ce contexte, il apparaît de plus en plus opportun pour les acteurs publics d'être en mesure de qualifier la justesse des projets qu'ils réalisent vis-à-vis des enjeux du projet de leur territoire.

Cette volonté, cette capacité à évaluer les actions menées nécessitent la mise en place de certains outils et d'une méthodologie adaptée.

La problématique posée dans ce document repose sur une double question :

- Comment l'application d'une stratégie de marketing territorial peut représenter un outil d'aide à la mise en œuvre du projet politique d'un territoire ?
- En quoi l'évaluation des actions issues de la stratégie de marketing territorial est-elle incontournable pour servir cette même stratégie ?

Les objectifs de l'étude faite dans ce document consistent à répondre à ces deux questions selon plusieurs niveaux de lecture :

- ✓ Pour un territoire :
 - Identifier les intérêts de développer et mettre en œuvre une stratégie de marketing territorial
 - Comprendre comment le marketing territorial peut servir le projet politique
 - Faciliter de la mise en œuvre du projet de développement économique, social, culturel, touristique, environnemental
 - Favoriser la création de liens entre les acteurs du territoire pour créer une dynamique de projet
- ✓ Pour un acteur du marketing territorial :
 - Repérer les différentes actions possibles pour répondre aux axes stratégiques. Plus spécifiquement, comprendre l'utilité d'organiser des événements pour faire valoir les acteurs et les atouts d'un territoire
 - Saisir la nécessité de mener l'évaluation des actions menées. Plus précisément, identifier les différents leviers de l'évaluation d'événements organisés sur le territoire.
 - Comprendre la valeur ajoutée de travailler selon des dynamiques de réseaux et faire interagir les différentes filières entre elles pour favoriser ces dynamiques
- ✓ Pour la région Limousin, sur la base des supports de communication relatifs au projet de territoire :
 - Identifier les facteurs d'attractivité de la région
 - Faire une proposition de diagnostic de territoire
 - Formaliser une hypothèse d'axes stratégiques qui en découle ce diagnostic

- ✓ Pour la Maison du Limousin :
 - Conforter sa mission d'outil de marketing territorial par une revue argumentée de l'ensemble de ses activités au regard des enjeux de la région Limousin
 - Confirmer sa position et sa place au sein des acteurs du marketing territorial
 - Proposer une évaluation détaillée de ses événements pour la période 2009 selon une méthodologie conçue dans le cadre d'une collaboration universitaire

Ces différents objectifs seront traités dans ce mémoire à travers quatre parties.

La première partie permettra de présenter, dans un premier temps, le cadre général de l'étude : le marketing territorial à travers un croisement des différentes approches actuelles de spécialistes en la matière. Un focus spécifique sera porté sur l'organisation d'événements et leurs objectifs vis-à-vis d'une stratégie de marketing territorial.

Dans une seconde partie, nous effectuerons un focus sur la région Limousin et ses acteurs à travers différentes analyses et propositions relatives au marketing des territoires précédemment exposé.

Puis, dans une troisième partie, nous présenterons la méthodologie proposée dans le cadre de l'évaluation des événements réalisés par la Maison du Limousin et les résultats obtenus au regard des objectifs fixés.

Dans une quatrième et dernière partie, nous identifierons les spécificités de l'événementiel de marketing territorial, puis nous élargirons la réflexion sur les conditions de mise en œuvre de l'évaluation des différents événements organisés sur un territoire.

Enfin, nous exposerons de manière argumentée les atouts de la Maison du Limousin en tant qu'outil de marketing territorial pour la région et ses départements.

1^{ère} PARTIE :

LE MARKETING TERRITORIAL : DE SON CADRE THÉORIQUE...

Afin de mieux cerner et appréhender la stratégie de marketing territorial du Limousin, il convient, dans cette première partie, de présenter le concept du marketing des territoires dans son approche théorique, sur la base des différents points de vue repris dans la littérature actuelle.

Dans un premier temps, nous en donnerons une définition, à laquelle nous ajouterons des spécificités relatives à son champ d'application : les territoires. Nous expliquerons ensuite ce qui le différencie du marketing des entreprises.

Puis, nous exposerons en quoi ce marketing consiste à développer l'attractivité d'un territoire, nous en profiterons pour faire un bref rappel historique et pour définir quelques notions préalables afin de mieux comprendre la démarche d'ensemble. Nous poursuivrons par une présentation de la méthodologie retenue pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de marketing territorial, nous illustrerons cette méthodologie à travers quelques exemples de territoires ayant développé ce type de stratégie.

Enfin, nous ferons un focus spécifique sur un type d'actions figurant au programme opérationnel de la stratégie : l'événement.

1. Qu'est-ce que le « marketing territorial » ?

1.1. Préambule : introduction au concept de marketing

La notion de marketing appliqué aux territoires ne peut pas être développée sans une définition préalable du marketing.

Ce concept dont le terme est emprunté à la langue anglaise, fait partie des pratiques traditionnellement utilisées en entreprise. La plus simple des définitions pourrait être sa traduction en français : « mise en marché », soit, l'action, au sens large, de mise sur le marché économique d'un produit.

Plusieurs définitions peuvent illustrer plus en détails cette première définition du marketing.

L'économiste américain J. Mac Carthy est celui qui, dès les années 1960, a développé le modèle des 4P du marketing mix¹, dans le cadre des pratiques de management d'une entreprise. Cette notion est explicitée par les composantes suivantes : le produit, le prix, la promotion et le placement. Chacun de ces éléments fait l'objet d'une politique propre qui peut être détaillée ainsi :

- *Produit* : Élément du marketing mix, la politique de produit comprend les choix relatifs aux caractéristiques des produits, à la politique de gamme, aux choix des marques ou labels, au design et au packaging.
- *Prix* : La politique de prix est un élément du marketing mix, elle comprend la démarche de fixation d'un prix pour un produit ou celle relative à la fixation des prix au sein d'une gamme. La politique de prix n'est pas figée et peut évoluer en fonction des actions promotionnelles ou selon le cycle de vie du produit.
- *Promotion* (politique de communication en français) : Élément du marketing mix, la politique de communication regroupe principalement les actions de publicité, de marketing direct, de promotion des ventes.
- *Placement* (politique de distribution en français) : Élément du marketing mix, la politique de distribution englobe le choix des canaux de distribution et les actions marketing

¹ E. Jerome Mac Carthy, *Basic Marketing. A managerial approach*. Illinois, Irwin, 1960

(communication, animation, merchandising..) et commerciales (référencement, pratiques tarifaires) entreprises à destinations des distributeurs.

Une adaptation² de la définition du Journal Officiel³ peut résumer ainsi le marketing : « l'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins précédemment identifiés. L'analyse et l'adaptation aux besoins est l'élément clé de la démarche marketing. »

Les consommateurs de ce premier « P » pour « produit » explicité plus haut est en réalité l'élément clé de la définition d'un produit avant même sa politique de prix, de distribution. À qui s'adresse ce produit, quelle est sa cible de clientèle ? À quel besoin du consommateur ce produit répond-il ?

Le marketing mix reste l'une des formes du marketing les plus répandues et appliquées en entreprise, elle n'est cependant qu'une approche parmi beaucoup d'autres. En effet, Olivier Badot⁴, dans son *Dictionnaire du marketing* a recensé 60 types différents d'approches marketing.

L'idée développée dans ce préambule est de donner au lecteur, d'une manière générale, les clés essentielles de lecture et de compréhension du marketing, afin de saisir le sens de la démonstration de cette première partie du mémoire.

Cette brève définition du marketing appliqué aux entreprises, de « la mise en marché d'un produit », doit nous permettre désormais de nous interroger sur le sens du marketing adapté aux territoires.

Le territoire peut-il être alors, considéré comme un produit que l'on souhaite vendre ? Enfin, questionnons-nous sur les « clientèles » visées par un « produit-territoire » afin de compléter la transposition du marketing d'un produit au marketing d'un territoire.

1.2. Définition du marketing territorial

Caractérisé ainsi, le parallèle entre territoire et entreprise, peut sembler difficile à appréhender au premier abord.

Simplement, la réalité économique de ces dernières années tend à démontrer que l'activité publique des territoires emprunte de plus en plus le chemin des pratiques d'entreprises, à travers l'utilisation des sciences du management : GRH⁵, conduite du changement, communication, etc. Et pour s'en convaincre, il n'y a qu'à suivre les appels d'offres publics, les missions concernant des accompagnements dans les domaines du management, de la gestion de projet, du marketing des services publics, etc. publiés par les collectivités territoriales.

Cette simple schématisation, de comparer un territoire à un produit, permet de bien imaginer les enjeux du marketing territorial explicités ci-après.

Des économistes, chercheurs, responsables d'agences de développement territorial ont exprimé à travers diverses publications leur propre définition du marketing territorial. C'est donc la somme de ces différents points qui est présentée dans cette première partie.

² Définition de l'encyclopédie www.abc-netmarketing.com, <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing>, 04/07/2010

³ Journal Officiel (ou JO) est la publication officielle des lois et des décrets.

⁴ Olivier Badot, professeur au Département Marketing de l'École Supérieure de Commerce de Paris, *Dictionnaire du marketing*, Éditions Hatier, 1998

⁵ Gestion des Ressources Humaines

Vincent Gollain⁶ résume ainsi sa vision du marketing appliqué aux territoires :

« Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de ses concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques ou d'acteurs privés ».

A travers ces quelques lignes de définition, nous avons quasiment l'ensemble des éléments qui composent le marketing territorial et les questions auxquelles il est nécessaire de répondre pour compléter cette définition, soit :

- ✓ « Effort de valorisation des territoires » : par quelles actions se traduit cette valorisation ?
- ✓ « marchés concurrentiels » : quels sont ces marchés ? qui sont les clientèles/publics visés d'actions de marketing territorial ? quelle est la concurrence exercée au sein de ces marchés ?
- ✓ « une offre » : quels sont les atouts des territoires ?
- ✓ « agences de développement » : qui sont ces acteurs du marketing territorial, leurs rôles et missions ?

Pour conduire une telle démarche, nous pourrions tout aussi bien se poser les questions suivantes:

- ✓ Quels sont les atouts que le territoire peut offrir à ses différentes cibles ?
- ✓ Quels moyens le territoire est-il prêt à mobiliser pour améliorer son offre ?
- ✓ Quels marchés le territoire vise-t-il exactement ?
- ✓ Dans quels créneaux le territoire désire-t-il se positionner (secteurs d'activités autour des clusters⁷ et pôles de compétitivité, fonctions production ou R&D, etc.) ?
- ✓ Quelle image désire-t-on projeter ? Quelles sont les valeurs à promouvoir ?
- ✓ Quels peuvent être les arguments de différenciation par rapport à d'autres territoires concurrents ?

Ces quelques questions résument l'ensemble de la démarche marketing, et des étapes à franchir, pour organiser l'action de promotion et les plans de communication qui répondront aux ambitions préalablement déterminées.

2. Spécificités du champ d'application : les territoires

Avant de répondre aux interrogations précédemment posées, il nous sera utile de déterminer en premier lieu, ce qu'est un territoire, de comprendre quelles sont ses spécificités et ce qui le différencie d'une entreprise.

2.1. La notion de territoire

En France, la **notion de territoire est plurielle**, cette multiplicité s'explique par le maillage de territoires qui compose le pays.

D'un point de vue administratif, un territoire peut prendre la forme d'une région, d'un département, d'une ville, d'une communauté urbaine, d'une communauté de communes, d'une

⁶ Vincent Gollain, Directeur de la DADT, Direction de l'Attractivité Durable des Territoires de la région Île-de-France, *Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Éditions Territorial, 2010

⁷ Selon Michael Porter, un *cluster* est une concentration d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions associées : (universités, associations commerciales...). Un *cluster* est un espace réel ou virtuel de mise à disposition d'information, de mise commun de moyens, d'intégration des stratégies diverses, etc. que se donnent plusieurs entreprises d'un même secteur et des secteurs connexes pour maximiser l'efficacité de leurs actions individuelles, http://fr.wikipedia.org/wiki/Cluster#en_.C3.A9conomie.

communauté d'agglomération, d'un pays. D'un point de vue géographique, nous pouvons associer un territoire à un parc national, un parc naturel régional, une réserve naturelle, une vallée, etc. D'un point de vue social, un territoire peut être un quartier fait des relations entre ses habitants, commerçants, acteurs publics... Et d'un point de vue économique, il peut aussi être une exploitation agricole, une zone d'activités, un centre commercial...

Selon Fabrice Hatem⁸, le territoire est un concept avant tout politique. D'après cet économiste, le territoire est un espace géographique donné et délimité par des frontières, espace qui devient l'objet de l'utilisation qu'en font les acteurs politiques, économiques.

Le territoire devient un objet que s'approprient plusieurs acteurs, ce qui lui donne par nature, une définition complexe.

2.2. Territoire et identité : une réalité multiple avec laquelle il faut composer

Un autre élément constitutif de la définition de territoire est à évoquer, son identité. Une **identité qui s'articule autour des différentes réalités qui composent le territoire**. En effet, pour Benoît Meyronin⁹, la notion de territoire est « une notion polysémique [...] un territoire correspond à une réalité à la fois historique, socioéconomique, institutionnelle et géographique ».

Ce qui construit l'identité du territoire est en même temps ce qu'il a été, ce qu'il est, et ce vers quoi il tend. Et, cette identité est portée par l'ensemble des acteurs d'un territoire : habitants, décideurs politiques, services publics, entreprises, investisseurs. En somme, c'est une composante incontournable du territoire qui demeure complexe à définir avec aisance. Et cette difficulté s'accroît selon le territoire distingué.

En effet, la question de l'identité ne se pose pas dans les mêmes termes lorsqu'il s'agit d'une ville, d'un département ou d'une région.

Pour le cas de la région, la complexité est encore plus grande dans la mesure où elle s'avère être une institution plus « jeune » (créée au début du 20^{ème} siècle) que les départements (créés après la Révolution Française) et les villes, nées pour certaines, il y a plusieurs siècles.

Enfin, dans ce contexte de marketing territorial, cette identité est sensée être le reflet de l'image perçue à l'extérieur du territoire. Pour faciliter la portée de cette identité, les habitants figurent comme le premier vecteur de communication et d'image d'un territoire. Sans l'adhésion et le sentiment d'appartenance de sa population à une collectivité qui ne soit pas qu'institutionnelle, un territoire trouvera plus de difficultés à promouvoir une image qui soit perçue comme le reflet de son identité.

C'est dans cette perspective que les habitants peuvent être identifiés comme une, si ce n'est la première, cible du marketing territorial.

Ce rapport identitaire de la population est d'ailleurs bien exploité dans la stratégie de marketing de certains territoires, plus particulièrement les villes, avec le cas de Lyon par exemple, où les habitants sont positionnés comme de véritables ambassadeurs de leur ville auprès de toutes entités ou personnes extérieures. L'exemple de la stratégie de la ville de Lyon sera repris de manière détaillée dans le sous-chapitre 3.4.

De plus, cette identité devient un atout clé pour un territoire car **c'est ce qui permettra de le distinguer des autres**, ce qui lui donnera son caractère spécifique et qui, par conséquent, lui

⁸ Fabrice Hatem, *Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques*, Éditions EMS, 2007

⁹ Benoît Meyronin, *Le marketing territorial*, Éditions Vuibert, 2009

servira **de socle pour définir son positionnement sur le « marché » des territoires** et ce, dans un contexte de concurrence accrue.

Bien que l'identité d'un territoire soit relative à plusieurs éléments, ce sont bien les acteurs institutionnels qui vont initier et œuvrer dans le développement de l'attractivité de leur territoire. Ce sont eux qui vont définir et porter la stratégie de marketing territorial.

2.3. La nécessaire distinction entre « territoire » et « entreprise »

Avant de pouvoir développer en quoi consiste cette stratégie marketing appliquée aux territoires, arrêtons-nous sur les **différences entre une entreprise et un territoire**, ce qui nous permettra de mieux appréhender les actions qui en découlent.

Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur la réflexion de Fabrice Hatem¹⁰, pour qui ces différences s'organisent autour de quatre concept-clés :

- ✓ **Marché** : la notion de « marché » est beaucoup plus complexe à définir à l'échelle des territoires. En entreprise, elle se définit comme l'ensemble des consommateurs cherchant à satisfaire un besoin donné, elle se mesure par le montant total que ces consommateurs sont prêts à investir pour satisfaire ce besoin. Pour un territoire, elle définit comme l'ensemble des investisseurs, entreprises, habitants, étudiants, touristes cherchant chacun à satisfaire un besoin spécifique. Quelle en devient alors la mesure dans ce contexte multiple ? Cela reste complexe à évaluer.
- ✓ **Client** : les clients, nous l'avons compris, sont multiples et peuvent même inter changer de profil, de touriste à habitant, habitant à touriste, étudiant à habitant, pour le cas de l'entreprise, elle peut être dans un premier temps client du territoire (dans le cas d'une implantation) et devenir ensuite partenaire (une fois installée sur le territoire, elle recouvre un potentiel de partenaire pour d'autres acteurs économiques et dans certains cas, elle peut être un véritable acteur de la vie locale, source d'emplois et de vie sociale).
- ✓ **Territoire** : nous l'avons vu plus haut, la notion de territoire chez Fabrice Hatem est un concept avant tout politique basé sur l'exploitation qu'en font les décideurs politiques (les élus notamment) et économiques.
- ✓ **Offre territoriale** : la capacité du territoire à offrir aux entreprises désireuses de s'implanter un environnement attractif sur les plans économique, juridique, administratif, social et géographique.

Pour développer le point de vue de Fabrice Hatem, **l'application du marketing d'entreprise au territoire s'apparente davantage au marketing des services et aux outils du marketing relationnel**. Une approche du marketing qui consiste à la pérennisation de liens durables entre une entreprise et un territoire d'accueil, cas de figure particulièrement pertinent pour les Agences de Promotion d'Investissements¹¹ et c'est d'ailleurs le cas d'étude choisi par cet auteur dans l'ouvrage précédemment cité, ce qui consiste alors à comprendre que les cibles du marketing territorial, selon cet auteur, sont les entreprises et les investisseurs étrangers.

¹⁰ Fabrice Hatem, *Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques*, Op. cit. p. 12

¹¹ Il s'agit d'agences gouvernementales en charge d'attirer des entreprises et des investisseurs internationaux sur leur territoire.

3. Le marketing territorial : une stratégie de développement de l'attractivité d'un territoire

3.1. Bref rappel historique

Pour Benoît Meyronin¹², le marketing territorial est né en Europe avec la création de destinations touristiques à la fin du 19^{ème} siècle. La promotion des premières stations balnéaires et de montagne sera d'ailleurs portée par les différents acteurs économiques : société de chemins de fers, promoteurs immobiliers, hôteliers, municipalités. Et c'est à cette époque qu'apparaîtront les premiers acteurs de la promotion touristique en France, avec la création des premiers Syndicats d'Initiative (à partir de 1900).

La notion d'attractivité d'un territoire est alors révélée. Dans ce cas de figure, le territoire devient attractif pour la clientèle cible formée par les touristes.

Les premières stratégies de marketing territorial seraient alors lancées dans le cadre de la promotion touristique.

Selon Michel Ghetti, Président Directeur Général de France Industrie & Emploi, l'histoire du marketing territorial en France est étroitement liée à la décentralisation de l'administration et des pouvoirs publics français¹³ : « *L'histoire du marketing territorial en France est étroitement liée à celle de la décentralisation. Elle est née avec les lois de 1982-1983 et s'est installée très progressivement dans les pratiques des territoires. Elle a connu une évolution particulière en 2002 avec la loi de modernisation sociale du 17 janvier qui a créé une obligation à la charge des entreprises concernées par une fermeture partielle ou totale d'activités, de contribuer à l'effort de revitalisation des sites. Ceci a poussé les collectivités à mieux définir leurs stratégies de développement économique et de s'interroger sur leurs actions de marketing territorial.* »

Enfin, d'après Fabrice Hatem, nous pouvons nous baser sur la date de création des Agences de Promotion des Investissements à l'échelle internationale, soit 1969 pour la première API créée par l'Irlande, c'est aussi cette même année que la DATAR¹⁴ est instaurée en France¹⁵.

Nous l'avons évoqué dans le sous-chapitre précédent, le territoire est constitué de multiples éléments, ce sont ces éléments-là qui vont en faire une entité à part entière, à travers ses particularités géographiques, historiques, sociales, politiques, culturelles et économiques.

3.2. Notions préalables

Avant d'aller plus loin dans cette explication sur la stratégie de développement de l'attractivité d'un territoire, il nous sera utile d'avoir à l'esprit quelques notions préalables. En effet, pour bien comprendre sur quels éléments repose une stratégie, il est d'abord nécessaire de comprendre à qui s'adresse le « produit-territoire », quelles sont les différentes cibles possibles. Puis, nous devons saisir sur quels facteurs reposent l'attractivité d'un territoire.

¹² Benoît Meyronin, *Le Marketing territorial*, pp. 54-56, *Op. cit.* p. 12

¹³ <http://www.marketing-territorial.org>, <http://www.marketing-territorial.over-blog.com/article--paroles-d-experts-michel-ghetti-france-industrie-et-emploi-42396310.html>, 11/07/2010

¹⁴ Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

¹⁵ Depuis 2001, l'Agence française des investissements internationaux (AFII) a pris le relais après la DATAR. Son rôle est la mise en œuvre de missions centrées sur l'attractivité de la France : convaincre et accompagner les investisseurs étrangers en France, faire connaître et améliorer l'attractivité du territoire national et, enfin mesurer les tendances de l'investissement en France et en Europe

3.2.1. Les clientèles cibles du marketing territorial

Selon les besoins des différentes « clientèles », un territoire répondra plus ou moins à des attentes et sera par conséquent plus ou moins attractif.

Revenons sur cette notion de clientèle appliquée au « produit-territoire », quelles sont exactement les différents publics d'un territoire ?

Certains de ces publics ont été mentionnés précédemment, détaillons désormais de manière plus exhaustive les différentes cibles du marketing territorial que nous pouvons distinguer en deux catégories, les cibles endogènes et les cibles exogènes au territoire :

✓ **Cibles endogènes :**

- Habitants,
- Entreprises, services,
- Commerçants,
- Associations,
- Université et étudiants

✓ **Cibles exogènes :**

- Nouveaux résidents,
- Touristes, congressistes, participants, salons, séminaires et foires,
- Visiteurs de grands événements,
- Créateurs d'entreprises,
- Étudiants,
- Relais d'informations (prescripteurs, ambassadeurs, presse)

Voir schéma de l'Annexe n°1 p. 99, qui illustre dans sa globalité les publics cibles d'un territoire.

Ces deux grandes catégories amènent alors deux niveaux d'approche du marketing territorial qui pourraient être définis pour la première comme une approche relevant d'un **marketing interne** et pour la seconde, se référant à un **marketing externe**.

3.2.2. Les facteurs d'attractivité d'un territoire

Dans une démarche de marketing territorial, qui consiste à attirer des clientèles cibles, il est nécessaire de pouvoir déterminer sur quels éléments repose l'attractivité d'un territoire. Cela pourrait en somme, revenir à définir les différents atouts d'un territoire qui le rendent suffisamment attractif pour ses clientèles endogènes et exogènes.

Nous pouvons distinguer **quatre grandes familles de facteurs d'attractivité** :

- ✓ les **composantes géographiques** (naturelles et humaines),
- ✓ les **composantes identitaires et symboliques** (histoire, culture, organisation),
- ✓ les **composantes économiques et infrastructurelles** et,
- ✓ les **équipements d'intérêt général**.

Voir Tableau de l'Annexe n°2 p. 100, qui détaille les différents facteurs d'attractivité par famille.

Lorsqu'un territoire est en mesure d'identifier ses facteurs d'attractivité, il est déjà dans une démarche de marketing territorial, celle qui consisterait à établir son diagnostic de territoire.

Ce diagnostic s'inscrit alors la première étape d'une **méthodologie** qui peut s'inspirer de celle développée en entreprise. Une méthodologie qui repose sur 3 séquences :

- La première, établir un **diagnostic territorial** ;
- La seconde, définir un **positionnement du territoire** (quels produits ? pour quelles cibles ? sur quels marchés ?) et des **axes stratégiques** ;
- La troisième, déterminer un **plan d'actions**.

Ces trois séquences peuvent être pour chacune divisées en plusieurs étapes, tout comme en marketing d'entreprise. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur la méthodologie proposée par Vincent Gollain.

3.3. La démarche méthodologique de marketing territorial selon Vincent Gollain

Vincent Gollain¹⁶ propose un séquençement en trois temps, eux-mêmes découpés en 9 étapes. La définition d'une stratégie de conquête des marchés passera par la mise en œuvre d'actions qui doivent être combinées pour gagner en efficacité et impact.

Dans un souci de répondre à la problématique posée dans ce mémoire, nous présenterons les étapes des séquences 1 et 2 de manière synthétique (à retrouver de manière plus étayée en Annexe n°x, pp XX à XX) et nous détaillerons la phase relative aux actions de marketing territorial.

SÉQUENCE 1 : ETABLIR SON DIAGNOSTIC

- ✓ **Étape 1 : placer l'information au cœur de la démarche**
- ✓ **Étape 3 : étudier l'environnement des marchés**
- ✓ **Étape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale**
Pour analyser l'offre territoriale dans une perspective marketing, Vincent Gollain propose d'utiliser la méthode CERISE REVAIT¹⁷ qu'il a mise au point également dans le cadre des travaux de réflexion du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF).
- ✓ **Étape 5 : synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande**

SÉQUENCE 2 : DEFINIR SES CHOIX STRATEGIQUES

La seconde séquence traite de la façon de positionner au mieux le territoire dans son contexte concurrentiel : se donner une ambition et construire « une promesse ».

- ✓ **Étape 6 : se donner une ambition**
 - *La définition des objectifs stratégiques*
 - *Le rôle d'une stratégie de développement économique*
- ✓ **Étape 7 : construire sa promesse**

¹⁶ Vincent Gollain, *Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Op. cit. p. 11

¹⁷ Cette méthode est décrite en détail dans la note du Club disponible à l'adresse suivante : <http://www.cdeif.org>, rubrique méthodologie

SÉQUENCE 3 : DRESSER SON PLAN D' ACTIONS

La troisième et dernière séquence présente les modalités de marketing opérationnel et d'organisation dans le temps des outils et actions retenues.

✓ **Étape 8 : Construire « sa partition » par le mix marketing**

- La définition des axes stratégiques du mix marketing
- La gamme possible des actions

Contrairement aux autres séquences dont chaque étape est présentée de manière succincte, nous faisons ici une présentation plus détaillée des actions possibles.

En effet, parmi ces différentes actions figure celle illustrée dans l'étude de cas de ce mémoire : l'événement.

Les **actions possibles en matière de marketing territorial** sont extrêmement nombreuses et peuvent être distinguées entre celles relevant d'une utilisation **dans les médias** ou le « **hors médias** ».

La campagne de communication médias renvoie généralement à un objectif de promotion généraliste ou ciblée sur un marché précis.

On distingue généralement 5 catégories de supports illustrés dans le tableau ci-dessous :

Les supports de communication Médias

Support	Objectifs	Caractéristiques	Exemples
Presse	- Développer une image - Construire une marque - Occuper le terrain	- Choisir le support en fonction de son positionnement	Presse quotidienne Presse périodique Presse gratuite
Radio	- Créer de la notoriété	- Occuper le terrain - Immédiateté et réactivité	BFM, radio classique, Europe 1, BBC, VOA
Télévision	- Créer de la notoriété - Développer une image de marque - Attirer vers image de marque	La sélection du média TV est fonction de la chaîne, de l'émission et de l'horaire	TF1, France 2, France 5, ABC, CNN.
Affichage	- Créer de la notoriété et du trafic	Souplesse d'utilisation par région et par ville	Panneaux publicitaires 4 x3 mètres Nouveaux panneaux 16/9 ^{ème} Panneaux de mobilier urbain et affichage mobile
Cinéma	- Créer de la notoriété - Etre un vecteur d'image	Média de complément Forte sélectivité des cibles	MK2, Paramount, Pathé, Gaumont, ...

Source Vincent Gollain

La plupart des agences mettent en œuvre des actions de marketing territorial qualifiées de « hors médias » pour toucher leurs cibles, nous pouvons noter que l'éventail des choix est important.

Les actions possibles peuvent être classées en 10 catégories principales, listées dans le tableau suivant. Pour chaque catégorie, nous retrouvons des objectifs spécifiques ainsi que des exemples. Parmi ces différents types d'action, figure **l'événementiel** dont nous ferons une présentation détaillée dans le prochain chapitre.

Les supports de communication « hors Médias »

Supports	Objectifs	Exemples
Événementiel	Créer et développer une marque territoriale Provoquer adhésion et identification de la marque; Promotion ciblée du territoire et Prospection	Sponsoring, grandes manifestations, partenariat; colloques, forum, festival, séminaires à l'étranger, opérations dans les gares, trains TGV ou aéroports, journées « portes ouvertes », etc.
Relations Presse	Créer et développer une marque territoriale Promotion généraliste ou ciblée	Point presse dans un événement, point presse spécifique sur des résultats ou actions, etc.
Salons et congrès Professionnels	Promotion ciblée Prospection	Stand individuel ou collectif, actions de prospection d'entreprises, conférences, animations, convention d'affaires, goodies, etc.
Matériel Promotionnel	Fidéliser, conquérir Action de type « pull »	Catalogues, argumentaires, brochures et plaquettes; lettres; magazines territoriaux, kit de communication, cadeaux de bienvenue, etc.
Road – Shows	Promotion ciblée Prospection	Tournées dans d'autres régions, visites d'entreprises et centres de recherche, accueil de délégations spécifiques
Diminution du coût du produit territorial	Faire investir et « tester le marché »	Aides financières spécifiques à durée limitée, avances remboursables, etc.
Prospection ciblée	Prospection	Intelligence économique (identification prospects), actions directes vers prospects
Marketing direct	Conquérir de nouveaux investisseurs; fidéliser les nouveaux arrivés; entretenir des relations de long terme	Mailing; newsletter; fax mailing; e-mailing
Internet	Attirer, conquérir, fidéliser	Sites Internet et blogs, référencement, affiliation; bandeaux; bannière, marketing viral, Internet 3D
Suivi de groupes Cibles	Fidéliser	Club d'entreprises, gamme de services post-implantation, etc.
Incubation d'entreprises	Attirer, faire tester le marché	Incubateurs pour entrepreneurs étrangers, Services « hors murs », etc.

Source Vincent Gollain

✓ **Étape 9 : Planifier pour optimiser : le plan d'actions**

- Rédiger le plan marketing
- Construire le calendrier précis des actions de la première année
- Assurer le suivi en continu du plan d'actions
- Prévoir une évaluation du plan d'actions de l'année écoulée

Après cette revue synthétisée de la méthodologie de marketing territorial proposée par Vincent Gollain, intéressons-nous à quelques exemples concrets.

3.4. Exemples actuels de territoires ayant mis en place une stratégie de marketing territorial

3.4.1. L'exemple de l'agglomération de Lyon

Lyon a lancé en avril 2007 une marque et une signature "ONLYLYON".

Derrière ONLYLYON sont regroupées les forces d'une douzaine d'organisations publiques et économiques dont le Grand Lyon¹⁸, l'Aderly¹⁹, la CCI de Lyon, le Centre de Congrès de Lyon, le Département du Rhône, l'Office du tourisme et des congrès de Lyon, l'Université de Lyon ou encore l'aéroport Lyon Saint-Exupéry). « *L'idée phare c'est de raisonner collectif, tous unis derrière un seul et unique objectif : "vendre Lyon" »* résume Sophie Louet, chef de projet ONLYLYON dans un entretien à la Lettre du Cadre territorial²⁰.

« *Concrètement, au-delà de la réalisation et l'utilisation de documents de promotion et prospection identiques, les actions de communication à l'international sur les grands salons ont été homogénéisées. Aujourd'hui utilisée par l'ensemble des acteurs institutionnels et économiques de l'agglomération dans leurs relations avec l'étranger, ONLYLYON a pour objectif d'être adoptée par tous les acteurs publiques et privés qui font briller Lyon à l'international.* »

Toutes les actions entreprises s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie marketing claire comprenant des projets prioritaires et une communication transversale, externe et interne, le tout mené dans une véritable « démarche client ».

Preuve à l'appui en termes de communication, sur la page d'accueil du site www.onlylyon.org, l'internaute est considéré comme un potentiel client du territoire puisque Lyon et ses acteurs sont « *Prêts à répondre à vos besoins !* », des besoins identifiés selon le profil de l'internaute : entreprise, habitant, organisateur d'événement touristique, étudiant, tout autant de clientèles dont les besoins sont traduits de la manière suivante : « *Implanter ma société à Lyon / Choisir Lyon pour ses études / Organiser son événement à Lyon / Visiter Lyon / Vivre à Lyon* ».

Une action de marketing vers une cible endogène est à noter dans cet exemple.

Les habitants sont positionnés comme des « Ambassadeurs » de leur territoire auprès notamment des touristes. Il s'agit là de placer les habitants comme de véritables acteurs du marketing territorial, qui permet de donner l'opportunité à la population d'être valorisée, de porter l'identité de leur territoire, et de renforcer le sentiment d'appartenance à leur ville. Cette action s'inscrit alors dans un double objectif, capter des cibles endogènes pour mieux attirer des cibles exogènes au territoire.

¹⁸ Le Grand Lyon est l'appellation utilisée dans le langage courant pour définir la communauté urbaine de Lyon qui regroupe 57 communes au cœur de la région Rhône-Alpes

¹⁹ ADERLY : Agence pour le Développement Économique de la Région Lyonnaise

²⁰ Entretien avec Sophie Louet, chef de projet ONLYLYON, Fiches pratiques économiques - La Lettre du cadre territorial - n° 83, 12 avril 2007

3.4.2. L'exemple de Londres

Dans le cadre de son plan de développement 2010-2013, l'Agence de développement économique a mis en place un plan de promotion international.

L'objectif de ce plan est de positionner et promouvoir Londres comme « *la ville la plus importante au monde pour le tourisme, le commerce, l'investissement, les études et faire des affaires* ». ²¹

Afin de maximiser les avantages économiques de Londres, l'agence se fixe les objectifs suivants :

- s'appuyer sur la solide réputation et l'offre existante de la ville afin d'en développer de nouvelles offres
- continuer à attirer des touristes d'affaires et de loisirs
- encourager les nouveaux investissements directs étrangers dans la ville et les aides existantes pour que les investisseurs étrangers restent et se développent
- renforcer les efforts des universités de Londres pour attirer des étudiants étrangers
- s'assurer que les créatifs de Londres, le design et l'excellence des médias continuent de promouvoir de manière efficace ses atouts à travers le monde

L'enjeu pour l'agence, à travers ce plan de promotion est d'asseoir Londres dans une position reconnue de destination touristique très attractive, et de saisir l'opportunité d'améliorer cette position de la ville tant que destination du tourisme d'affaires. Elle souligne également la volonté de s'assurer de maximiser les avantages du tourisme liés aux Jeux Olympiques de 2012.

Ce plan de promotion coordonnée assure la communication des différents axes de développement dont les actions sont à retrouver sur les sites internet ci-dessous :

- le tourisme avec : www.visitlondon.com
- le sport avec : www.totallysporty.com
- les filières économiques des secteurs de l'internet, du design, de la finance, des transports, etc., avec : www.totally-london.seo.co.uk, www.totallycommunications.co.uk, www.totallyfinancial.co.uk, www.totallyairports.com

Tous ces axes de développement économique sont donc promus dans le cadre d'une stratégie marketing commune, sous la marque « TotallyLondon ».

Pour conclure sur ces illustrations de marketing territorial, rappelons que les territoires tendent de plus en plus aujourd'hui à développer une stratégie parce qu'ils sont entrés dans le contexte de la mondialisation économique et par conséquent, dans un système de compétitivité qui les incite fortement à se positionner sur un marché des territoires « où il fait bon vivre, investir, s'implanter et faire du tourisme »... Pour être visible sur ces marchés denses à l'international, les actions de marketing se révèlent donc être nécessaires pour communiquer et attirer entreprises, investisseurs, futurs habitants et touristes.

A l'échelle internationale, cette concurrence est exacerbée par le fait que chaque pays, chaque territoire régional (en France) possède sa propre agence de promotion qui cherche à attirer des porteurs de projets, des capitaux, des personnes.

²¹ LDA Investment Strategy 2010-2013, p. 12, www.lda.gov.uk/server/show/ConWebDoc.446

4. L'événementiel, une action marketing « vecteur de mobilisation et d'image »²²

Nous l'avons évoqué dans le sous-chapitre précédent, l'événement est l'une des actions parmi la gamme d'actions inscrites au programme opérationnel de la stratégie de marketing territorial.

Depuis quelques années, le nombre d'événements connaît en France une augmentation substantielle. Parmi les 10 000 manifestations culturelles ou sportives recensées, 2 000 sont répertoriées par le Ministère de la Culture et 600 sont subventionnées²³.

4.1. Des objectifs de communication associés à des objectifs stratégiques

D'une manière générale, un événement peut servir différents objectifs de communication qu'il est important de fixer au moment de son organisation :

- ✓ objectifs d'information et notoriété « se faire connaître » ;
- ✓ objectifs affectifs « se faire aimer » (image ; personnalité forte et attractive)
- ✓ objectifs de comportement « faire agir » (inciter à se déplacer ; déclencher des contacts)

D'une manière plus spécifique, l'événement, dans le cadre d'une stratégie de marketing territorial, permet d'atteindre de nombreux objectifs :

- ✓ Créer et développer une marque territoriale
- ✓ Provoquer adhésion et identification de la marque;
- ✓ Promotion ciblée du territoire
- ✓ Développer la notoriété
- ✓ Prospection

Un événement est par conséquent un acte conçu et organisé dans le but d'atteindre un ou des objectifs opérationnels de la stratégie de marketing territorial. Différents acteurs concourent à sa réalisation :

- organisateurs ;
- partenaires ;
- participants.

Parce qu'il est apparent, l'événement est aisément médiatisable. C'est ce qui explique que pour développer une image forte, il importe de veiller à l'homogénéité de l'événement par rapport au site sur lequel il prend place.

L'événement donne au territoire l'occasion de faire connaître son offre territoriale (ciblée selon la nature de l'événement), et il s'impose de fait comme un moyen de communication à part entière.

Dans le contexte du marketing territorial, il permet de mobiliser à la fois des acteurs institutionnels, sociaux, économiques autour d'un enjeu relatif au projet de territoire :

- organisateurs : agences de développement économique, culturel, touristique, sportif
- partenaires et sponsors : entreprises, syndicats professionnels, associations, institutions publiques
- participants : résidents, nouveaux habitants, visiteurs, touristes, étudiants

²² Benoît Meyronin, *Le Marketing territorial*, p.26, *Op. cit.* p. 12

²³ Gaël de la Porte du Theil *La création d'un événement : un métier et des savoir-faire*, Cahier Espaces n°74 : Événements, tourisme et loisirs, août 2002

4.2. Créer un événement : un métier et des savoir-faire

Créer un événement suggère d'en maîtriser les éléments constitutifs afin d'être en mesure d'en planifier clairement l'organisation.

La définition présentée ci-après s'inspire d'une étude²⁴ publiée par le Ministère de la Culture et de la Communication. Elle s'appuie sur plusieurs critères permettant de saisir l'événementiel dans sa complexité thématique, économique et institutionnelle.

4.2.1. Cinq critères pour concevoir un événement

Cinq critères articulent les formes de l'événement et ses finalités : le critère sectoriel, le critère du public, le critère de lieu, le critère de temps et le critère de rareté.

1) Un critère sectoriel :

Nous pouvons distinguer des grands secteurs porteurs d'événements : culture, tourisme, sport, économie. Quelque soit le secteur, l'élément fondateur d'un événement, les publics seront souvent des cibles de publics croisés.

En effet, un événement culturel cible et attire des publics sensibles plus particulièrement aux différentes formes d'art (danse, chant, musique, cinéma, peinture, littérature) ; un événement sportif convoitera des amateurs, passionnés d'un sport et ; un événement à caractère économique touchera un public de professionnels.

À noter toutefois qu'un même et seul événement peut couvrir plusieurs cibles. Le Vendée Globe par exemple dont le thème à l'origine de sa création est celui de la compétition sportive de voile, rassemble à la fois des passionnés, des amateurs de sport et des touristes qui se déplacent pour assister à l'événement et qui vont aussi en profiter pour passer un séjour dans la région vendéenne.

Dans le même registre de cibles multiples, s'inscrivent les événements à caractère socioprofessionnel : colloques, séminaires, foires... pour lesquels les participants et visiteurs se déplacent à des fins professionnelles et sont aussi considérés comme touristes d'affaires dès lors qu'ils consomment une nuit dans un hébergement pour pouvoir participer/assister à cet événement.

2) Le critère du public : la recherche d'un public élargi.

Plusieurs types de publics peuvent être distingués, plus ou moins visés ensemble ou exclusivement selon les événements :

- grand public, public amateur ou averti et public professionnel ;
- au-delà du public physiquement présent dans la diversité de ses segments, il faut prendre en compte le public touché par la médiatisation inhérente à l'événement. Public visé et médiatisation sont ainsi liés car l'élargissement du public n'est pas possible sans une médiatisation de l'événement.

3) Le critère de lieu : l'investissement d'un espace.

L'événementiel investit des espaces dédiés ou non à la nature de leur thématique. Pour un événement sportif ou économique, l'infrastructure du lieu est indissociable de la faisabilité de l'événement : équipements sportifs (stade, piscine, patinoire, etc.), équipements de rencontres et de rassemblement professionnels (centre de congrès, parc d'expositions, etc.). En revanche, pour la culture et le tourisme, l'événement investit des espaces qui ne lui sont pas dédiés : la ville, la rue, les friches industrielles, ou des espaces culturels mais, à contretemps ou sous des formes décalées, inhabituelles (Nuit des musées, Nuit blanche...). L'événementiel se construit ainsi sur

²⁴ Claude Vaclare, *Les événements culturels : essai de typologie*, Editions culture études, octobre 2009

une *unité de lieu* et une *concentration dans l'espace*, même si le territoire investi peut être plus ou moins large. Ce qu'il faut retenir, c'est que l'événementiel s'inscrit toujours dans un territoire.

4) Le critère de temps : l'unité de temps.

L'événementiel suppose la concentration dans le temps et construit sa propre unité de temps. Le moment, ce temps court, s'oppose à la durée de la saison touristique par exemple.

5) Le critère de rareté : créer l'événement implique qu'il soit exceptionnel.

Ce critère peut aller jusqu'au caractère unique et non renouvelable de l'événement créé. Paradoxalement, malgré leur caractère éphémère, la plupart des événements cherchent cependant à s'inscrire dans la durée par leur répétition.

Être en mesure d'organiser un événement implique nécessairement la maîtrise de plusieurs domaines de compétences : organisation, créativité, logistique, technique, relations publiques, développement de partenariat, administration, comptabilité.

4.2.2. Les différents types d'événements organisés sur un territoire

Dans le cadre d'événements organisés par des collectivités territoriales, la gestion sera généralement confiée à des agences professionnelles spécialisées. A noter toutefois, que la plupart des événements culturels de type « festivals », l'organisateur/gestionnaire de l'événement est une association, statut permettant d'accéder au financement publics et au mécénat).

A l'inverse, pour certains territoires, les villes notamment, l'événementiel a pris une place tellement importante que quelques-unes se sont dotées de véritables équipes avec des budgets annuels importants (de plusieurs millions d'euros pour les villes de Paris et de Lyon). L'enjeu est de taille, bien des villes en France et en Europe ont construit - ou reconstruit- leur image sur de l'événementiel : Lyon avec le Festival des Lumières, Lorient et son Festival de musique inter celtique, Cannes et le Festival du cinéma, les marchés de Noël à Strasbourg...

L'événementiel est aussi une opportunité pour les villes d'accompagnement du changement et c'est le cas notamment de Paris qui a réussi à conduire sa politique de désengorgement de trafic automobile avec des événements comme Paris Plage, au cours duquel la priorité est accordée aux piétons sur un axe de communication névralgique le reste de l'année (les quais de Seine).

Dans le cadre de **l'événementiel culturel et touristique**, l'événement permet d'attirer une clientèle nouvelle sur le territoire sur lequel il est implanté, **il joue un rôle commercial incontestable dans le cadre du développement touristique local à travers les recettes induites par les dépenses des touristes et des visiteurs participants à l'événement.**

À noter toutefois, la spécificité qui caractérise l'événement touristique que souligne Jacques Spindler²⁵ : « Pour être qualifié de "touristique", l'événement doit aussi réunir un ensemble de participants comprenant un nombre significatif de touristes (c'est-à-dire de non-résidents par rapport au lieu) – 50 % semble être la proportion à retenir –, les autres participants pouvant être des visiteurs à la journée (résidents du lieu) [...] Peuvent être considérés comme événements touristiques (la liste n'est pas exhaustive) les colloques, conférences, congrès, conventions, expositions, festivals, foires, meetings, salons, etc. Tous ces événements peuvent se dérouler dans des cadres différents : infrastructures dédiées, hôtels..., mais aussi en extérieur. »

L'événementiel sportif quant à lui, est perçu comme **un élément fort de médiatisation** d'un territoire, en particulier les **grands événements à dimension internationale**. Dès lors que l'événement sportif prend une ampleur de médiatisation mondiale, il n'y a qu'à voir l'énergie et

²⁵ Jacques Spindler, *L'évaluation de l'événementiel touristique*, p. 9, Éditions L'Harmattan, 2009

parfois l'acharnement de certaines grandes villes dans la course à la candidature aux Jeux Olympiques, Coupes du Monde Football, de Rugby, etc.

En effet, au-delà des retombées médiatiques, l'effet d'aubaine peut être démultiplié à plusieurs niveaux pour le territoire :

- développement d'infrastructures, d'équipements sportifs, de voies de communication et d'accueil
- créations d'emplois directs et indirects (accueil des visiteurs : hébergement, restauration, services touristiques et culturels)
- conquêtes de nouveaux marchés (clientèles touristiques, investisseurs économiques, développement des relations publiques et politiques)

Prenons en exemple, un événement né de la volonté politique de promouvoir un territoire qui souffrait d'une image perçue très éloignée de sa réalité sociale, environnementale et économique, **le Vendée Globe**²⁶.

En effet, ce département a subi longtemps cet écart entre sa réalité et les représentations, perceptions du grand public. Ce fût le choix des pouvoirs publics (du Conseil Général notamment) de miser sur un événement sportif d'envergure internationale qui permit, année après année, depuis 1989 de renforcer la notoriété de la Vendée.

Cet événement, en plus de développer la notoriété du département, eut des retombées de plusieurs ordres :

- une meilleure localisation géographique du territoire vendéen ;
- la modification en profondeur de l'image qui, de rurale et conservatrice, est transformée en une image maritime dynamique, innovante et moderne ;
- le renforcement des liens territoriaux, réaffirmé par un sentiment d'appartenance à un événement partagé et attendu, fédérateur pour les Vendéens, et stimulant pour tous les publics, notamment pour l'activité touristique.

Simultanément au soutien du Vendée Globe, la Vendée a engagé, dans les années 1990, une politique globale de structuration de son territoire en élaborant une stratégie, transverse aux secteurs de son économie, et ayant un impact durable sur le développement touristique.

Quelque soit la nature de l'événement (culturel, sportif, touristique, économique) il est avant tout un « vecteur de mobilisation et d'image » et par conséquent, un outil de communication porteur auprès des cibles endogènes et exogènes définies dans la stratégie de marketing territorial.

Ce qu'il faut retenir de l'ensemble de cette définition sur le marketing territorial est la représentation de la seule volonté des acteurs publics à rendre leurs territoires attractifs.

Il ne peut se substituer aux autres fondamentaux de l'action publique, le projet politique notamment ; « *il est un outil à son service* »²⁷.

C'est dans cette perspective que la partie suivante sera d'abord consacrée au projet politique du territoire Limousin, basé sur un travail d'analyse de différents supports de communication de la stratégie régionale du Limousin. Puis, nous proposerons de dresser un diagnostic du territoire et ses facteurs d'attractivité possibles avant de pouvoir suggérer une définition de stratégie marketing pour le Limousin.

²⁶ Source issue de l'article : *Le Vendée Globe, outil de marketing territorial*, revue Espaces n°256 - Événements sportifs et tourisme, Février 2008

²⁷ Benoît Meyronin, *Le marketing territorial*, Op. cit. p. 12

2^{ème} PARTIE :

... À SON APPLICATION POUR LA RÉGION LIMOUSIN

Dans cette seconde partie mémoire, nous déterminerons d’abord ce qu’est une région ainsi que ses domaines de compétences. Une proposition de marketing territorial appliquée à la région Limousin sera ensuite avancée, elle prendra en compte des problématiques spécifiques à la Région. Puis, nous ferons une revue des différents acteurs de ce marketing territorial avec un zoom particulier sur l’un de ses acteurs, la structure illustrée dans l’étude de cas de ce mémoire.

5. Des enjeux et des défis relevant du projet politique de la Région plutôt qu’une véritable stratégie de marketing territorial

5.1. Définition des missions d’une Région

Avant d’étayer notre propos sur le marketing territorial du Limousin, prenons le temps de comprendre **ce qu’est une région, d’identifier ses domaines de compétences** afin de mieux saisir les enjeux du marketing territorial pour ce type de territoire.

En effet, la région est un « jeune » territoire français qui a réellement pris place dans le maillage territorial il y a moins de 30 ans, lors de la première décentralisation de l’administration et des pouvoirs publics en 1982 (lois Deferre) que nous pourrions résumer ainsi : « *La décentralisation territoriale vise à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l’État, à faire élire leurs autorités par la population et à assurer ainsi un meilleur équilibre des pouvoirs sur l’ensemble du territoire. La décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l’émergence d’une démocratie de proximité. Elle prend sa complète signification quand elle donne à ces collectivités une suffisante maîtrise des ressources financières qui leur sont nécessaires.* »²⁸

Cette récente collectivité œuvre depuis lors pour une reconnaissance de ses compétences et une recherche d’identité à laquelle peuvent se référer ses habitants, contrairement aux départements (historiquement plus anciens) qui bénéficient d’un sentiment d’appartenance de ses habitants beaucoup plus marqué. Cette volonté de se faire connaître et reconnaître résulte aussi d’une confusion sur les domaines de compétences relevant de chaque type de territoire.

Aujourd’hui encore, il n’est pas toujours naturel et spontané pour un citoyen de connaître les domaines de compétences de la région, du département et de la commune. Le tableau suivant nous permet de mieux appréhender les missions de chaque territoire :

Régions	Départements	Communes et groupements de communes :
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement économique (rôle de coordination) ✓ Aménagement du territoire et planification ✓ Formation initiale et professionnelle ✓ Culture et sports ✓ Santé 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Action sanitaire et sociale ✓ Culture et sports ✓ Action sociale, solidarité, logement ✓ Aménagement de l’espace, équipement ✓ Culture, patrimoine ✓ Action économique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Urbanisme et transports ✓ Enseignement ✓ Action économique ✓ Logement

Source : www.vie-publique.fr

²⁸ Marie-Christine Steckel, *Un pouvoir fiscal en trompe-l’œil*, Revue française de droit constitutionnel, 2005, n° 61, p. 19-33

Nous constatons à la lecture de ce tableau que certaines compétences sont réparties sur tous les territoires : la culture, le sport, l'action économique.

En revanche, en plus du développement économique, la région possède des compétences qui lui sont propres : aménagement du territoire, santé et formation, tout autant de missions et d'enjeux qui se placeront dans la stratégie de marketing territorial.

5.2. Le projet politique de la Région Limousin

Bien qu'il n'existe pas en tant que telle, une stratégie de marketing territorial du Limousin, les actions menées par les acteurs du marketing territorial de la région Limousin sont guidées par les enjeux de la région. Ces enjeux relèvent du projet politique, ils sont retranscrits dans son Schéma Régional de Développement Economique²⁹ (2005-2009)³⁰, puis son Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire qui définit ses grandes orientations stratégiques pour 20 ans et, de son Agenda 21³¹, programme d'actions de la région pour le 21^{ème} siècle.

Pour une analyse du marketing territorial, nous nous baserons sur une analyse du SRDE et du SRADDT.

5.2.1. Les enjeux du Schéma Régional de Développement Économique

Afin de comprendre les enjeux et les objectifs du SRDE, citons ces quelques lignes figurant dans l'introduction de ce schéma : « *Ce projet couvre le développement économique au sens large, c'est-à-dire le développement des secteurs industriel, commercial, artisanal, agricole, forestier, touristique, et de l'économie sociale et solidaire.*

Il s'inscrit plus globalement dans le cadre de la politique régionale qui a également souhaité privilégier deux enjeux majeurs dans sa stratégie de développement : les infrastructures et la formation. »³²

Le SRDE de la région Limousin peut être lu comme une aide au diagnostic du territoire dans la mesure où il expose à la fois, ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.

Afin de bien comprendre les orientations stratégiques possibles du marketing territorial du Limousin, il est essentiel de connaître le projet de territoire, décliné ci-après en quatre choix politiques majeurs dont les enjeux et les actions identifiées pour chacun sont présentés à travers un résumé du SRDE.

❖ **Le premier choix de la région porte sur celui de « la proximité, de l'intelligence et de l'efficacité collectives » :**

Dans un contexte de concurrence économique accrue, la solution des pouvoirs publics est d'opter pour le choix de la proximité entre les acteurs institutionnels et les acteurs économiques.

²⁹ A partir de cette ligne, le sigle SRDE sera utilisé

³⁰ Schéma téléchargeable sur le site du conseil régional, <http://www.region-limousin.fr/>, lien direct

³¹ L'Agenda 21 de la Région Limousin a été reconnu par Jean-Louis Borloo, Ministre de l'écologie, de l'énergie et du développement durable. Cette gratification constitue un gage de la qualité du projet porté par la Région et une reconnaissance des efforts fournis en faveur du développement durable.

Elle a été prononcée pour trois ans dans le cadre du dispositif national de reconnaissance des projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux. Elle pourra être prolongée de deux ans.

Le terme "Agenda 21" signifie "ce qu'il faut faire pour le 21^e siècle".

L'Agenda 21 ancre l'action de la collectivité dans le long terme. Il inscrit les politiques, les actions et les modes de fonctionnement dans les enjeux du développement durable. (Source www.region-limousin.fr)

³² Extrait de l'introduction du SRDE signée par le Président de Région Jean-Paul Denanot

Cette proximité doit s'exprimer par une capacité des acteurs institutionnels à être à l'écoute des acteurs économiques et la capacité à proposer des services répondant à leurs attentes et facilitant leurs activités tout en prenant en compte l'hétérogénéité des besoins des entreprises et leur variabilité dans le temps. Ce qui implique de la part des institutions de savoir être à l'écoute, anticiper et proposer des services innovants.

Cette proximité doit permettre de développer une efficacité collective dans le développement économique du territoire.

La taille de la région Limousin se révèle être un atout pour développer des relations de proximité entre ses différents acteurs, ainsi que la réussite des entretiens menés pour élaborer le SRDE. Cependant, les actions de concertation restent embryonnaires ainsi que les outils d'aide à la décision.

❖ **Le second choix est celui « d'une économie diversifiée et compétitive » :**

Dans ce contexte de compétitivité des acteurs économiques, la région fait le choix de développer des *activités de pointe existantes* en capitalisant sur le mouvement de « technopolisation » dont les besoins en formation, recherche et échanges sont nécessaires au maintien de leur implantation régionale. Ces technopoles doivent aussi pouvoir développer des réseaux à l'échelle nationale et internationale compte-tenu de taille relativement modeste des réseaux sur le territoire.

En parallèle de ces activités de pointe, la région doit permettre à son *agriculture, à son industrie et à ses services de rester compétitifs*. Le choix d'une économie diversifiée et compétitive passe aussi par le *soutien très petite entreprises et aux PME* dont les activités s'étendent de l'artisanat aux jeunes entreprises de technologies innovantes qui rencontrent certaines difficultés dans l'accès aux aides au financement et à la formation. Les *entreprises de grande taille* quant à elles sont non seulement un pourvoyeur d'emplois important mais aussi un vecteur d'image pour les territoires où elles sont implantées, ce qui implique de *favoriser leur ancrage territorial* à travers des aides à la recherche et développement, l'emploi, la formation et la protection de l'environnement.

Pour accompagner cette diversification du tissu économique, la région Limousin peut s'appuyer sur l'existence de *deux pôles de compétitivité Elopsys³³ et le pôle européen de la céramique³⁴, d'entreprises de différentes tailles et un appareil de formation performant*.

Cependant, il subsiste des faiblesses dans cette volonté de diversification notamment dans le renouvellement et la création de nouvelles entreprises, l'export à international et la présence de grosses PME.

❖ **Le troisième choix exprime le souhait de « développer une économie vivante pour un territoire vivant » :**

Afin d'accompagner les entreprises à s'inscrire dans des réseaux qui soutiennent leur développement, la région doit leur permettre de s'appuyer sur des infrastructures de communication performantes et les territoires eux-mêmes doivent savoir tisser des partenariats à géométrie variable. Développer une économie vivante n'est faisable que sur un territoire peuplé,

³³ Le pôle de compétitivité Elopsys concerne des spécialités telles que les hyperfréquences, les lasers, la photonique, la domotique (électronique utilisée dans les domiciles), la microélectronique et les systèmes sécurisés. Ces technologies sont présentes dans les marchés des télécommunications, de la défense, de l'aéronautique, du spatial, de l'automobile ou encore de la santé.

³⁴ Le pôle européen de la céramique regroupe des laboratoires de recherche, des centres de formation et de transfert de technologie, ainsi que des industriels. Son programme d'actions concerne les arts de la table mais aussi les céramiques industrielles qui trouvent des applications dans des domaines aussi variés que l'énergie, la santé et les technologies de l'information et de la communication.

les activités économiques se développent là où il y a des habitants. C'est sur cette problématique que repose tout l'enjeu central de l'attractivité de la région Limousin. Et cela suggère la question de l'image du Limousin, de sa compétence à faire valoir ses atouts, à se faire connaître et reconnaître.

Développer « *une économie vivante pour un territoire vivant* », c'est aussi renforcer l'implantation d'activités économiques en espace rural pour des entreprises agricoles et non-agricoles et développer l'économie résidentielle dans les zones rurales grâce aux dépenses des touristes et des retraités à travers la création de services dédiés.

Même si la région cesse de perdre des habitants depuis une dizaine d'année, développe des bassins de vie en dehors de agglomérations de Limoges et de Brive, et semble avoir résolu ses difficultés d'accès routier, il n'en reste pas moins qu'elle souffre d'une pénurie persistante des jeunes et de déséquilibres territoriaux (les plus gros foyers d'habitations se situent autour des deux agglomérations de la région et le long des axes routiers). De plus, il manque au Limousin un axe routier vers l'ouest, qui est aujourd'hui l'une des zones les plus dynamiques de France. Sur le plan ferroviaire, la qualité des liaisons nationales régresse (projet de desserte de Limoges en TGV) et surtout, « *les territoires concurrents sont mieux reliés entre eux* ».

Afin de communiquer sur l'image d'une région vivante, le Limousin doit d'abord résorber la faiblesse de son image et son manque de notoriété à l'échelle nationale et internationale (elle ne bénéficie pas, comme d'autres régions d'une forte attractivité touristique qui pourrait faciliter son rayonnement vers d'autres secteurs d'activités).

❖ ***Le quatrième choix repose sur « un mode de développement économique qui contribue au progrès social et à la valorisation environnementale » :***

À travers ce dernier choix, la région amorce son approche de développement économique basé sur un développement global durable du territoire. Après avoir décliné le volet économique de ce schéma global (la méthode retenue en premier choix et les moyens consacrés à la performance économique en choix deux et trois), elle traite ici le volet social et environnemental de son schéma de développement.

Le développement social et environnemental sont, du point de vue la Région, deux leviers de développement économique qui doivent porter sur l'exploitation des ressources naturelles, la valorisation de l'économie sociale et solidaire et la mise en avant de la culture et du sport, vecteurs d'image pour les territoires dans la mesure où ils contribuent à la création de services et à la solidité du « lien social ».

Pour développer sa stratégie de développement social et environnemental, le Limousin peut se reposer sur la qualité de son contexte social avec un faible taux de chômage, l'existence d'une offre de services publics et privés relativement bien maillés à travers le territoire, l'abondance des ses ressources naturelles et sur la qualité de son environnement qui sont déjà identifiées comme des leviers de développement économique.

En revanche, il reste à la région de faire face à des deux points d'amélioration majeurs, le faible niveau de revenus de ses habitants « En 2001, le salaire limousin était le plus faible de la métropole [...] il se situait nettement en-dessous de la moyenne de province »³⁵. De plus, l'exploitation de ses ressources naturelles n'est pas optimale, notamment dans la filière bois et la filière agricole.

Par ailleurs, le Limousin ne fait pas pleinement valoir son potentiel touristique. La région ne bénéficie pas d'une fréquentation de touristes significative, elle ne situe qu'au 20^{ème} rang des régions françaises les plus visitées. Son offre d'hébergement marchand est faible (tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif).

Enfin, elle souffre d'un manque de visibilité dans les filières liées à l'environnement et ce, dans un contexte de compétitivité accrue des territoires qui se positionnent sur ces secteurs.

³⁵ INSEE Limousin, *Des salaires faibles en Limousin*, Focal n°1, 2004

5.2.2. Les défis posés dans le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable des Territoires

Depuis la réalisation de son SRDE, la Région a défini un SRADDT qui a pour volonté de créer une cohérence entre les différentes politiques régionales en matière d'environnement, d'économie et de vie sociale.

Le SRADDT, à travers une démarche participative (consultations et participations des acteurs locaux et régionaux : représentants des activités économiques, sociales, associations, habitants et territoires³⁶) met en évidence une stratégie d'aménagement et de développement durable qui repose sur 3 axes stratégiques, déterminés comme 3 défis pour la Région :

❖ Défi n°1 : Regain démographique

1. Développer l'accueil de nouvelles populations et l'accompagner

- Organiser et développer la prospection des hommes et des activités
- Partager une culture de l'accueil, construire une offre d'accueil globale et adaptée aux territoires

2. Organiser un territoire solidaire et attractif

- Organiser l'armature urbaine des bourgs structurants aux agglomérations
- Lutter contre la dispersion de l'habitat et l'étalement humain
- Offrir des infrastructures et transports répondant aux besoins de mobilité des personnes et des marchandises
- Préserver et mettre en valeur la qualité des patrimoines naturels et culturels (paysage, eau, bâti, savoir-faire...)

3. Offrir à chacun les conditions d'épanouissement dans des territoires vivants

- Renforcer la cohésion sociale et les solidarités locales par l'innovation sociale
- Développer l'accès à la culture et à la connaissance
- Faire de l'habitat un atout pour la qualité de vie
- Offrir à tous les habitants un accès satisfaisant aux services et aux loisirs

4. Renforcer l'emploi et le développement économique en investissant dans l'innovation et le capital humain

- Promouvoir les initiatives et la culture d'entreprendre
- Développer l'offre et l'organisation des services aux entreprises
- Valoriser la ressource humaine

❖ Défi n°2 : Climatique et énergétique

1. Faire de la lutte contre le changement climatique un levier de développement économique

- Développer les « éco-activités »
- Encourager le développement des activités agricoles durables

2. Réduire la dépendance des Limousins aux énergies fossiles³⁷

- Économiser l'énergie dans les bâtiments
- Adapter la politique des transports

3. Préparer le Limousin aux changements induits par les évolutions climatiques

- Se préparer aux conséquences du réchauffement climatique
- Limiter les conséquences du réchauffement climatique sur les milieux naturels et la ressource en eau

³⁶ Prospective de la région : En 1987, Le [Conseil Régional du Limousin](#) lançait l'opération Limousin 2007. C'est la première opération de prospective réalisée en France à l'échelle d'un département.

Quelques années plus tard débutait Limousin 2017, et aujourd'hui se termine [l'opération Limousin 2027](#).

³⁷ Les énergies fossiles sont les énergies produites à partir du pétrole, du charbon et du gaz naturel.

❖ **Défi n°3 : Ouverture et mondialisation**

1. S’inscrire dans un environnement mondialisé et être acteur de la globalisation

- S’adapter en continu aux changements en développant le potentiel de création et d’innovation
- Favoriser l’accès des différents acteurs aux marchés
- Achever les liaisons externes, se connecter aux réseaux européens

2. Valoriser et densifier les réseaux dans une logique de projet et de solidarité

- Impliquer les territoires et les acteurs dans des réseaux régionaux, interrégionaux et internationaux
- Capitaliser l’information et la mettre à disposition
- Favoriser les complémentarités et liens entre acteurs, publics et privés, et entre filières et secteurs

3. Se faire connaître et reconnaître, renforcer l’identité régionale

- Développer des actions coordonnées de promotion
- Renforcer le rayonnement métropolitain des agglomérations
- Développer une stratégie de différenciation en mettant au cœur de l’excellence limousine, le « mieux-vivre »

6. Proposition de stratégie de marketing territorial pour la région Limousin

Pour obtenir l’ensemble des ingrédients nécessaires à la mise en œuvre d’une stratégie de marketing territorial, il serait opportun pour la Région de réaliser une véritable démarche d’ensemble, telle que celle proposée dans le sous-chapitre 3.3., dont les grandes étapes sont rappelées ci-dessous :

- ✓ Dresser le diagnostic de territoire :
 - Placer l’information au cœur de la démarche
 - Analyser les marchés
 - Étudier l’environnement des marchés
 - Évaluer la position concurrentielle de l’offre territoriale
 - Synthétiser l’évaluation de l’offre territoriale au regard de la demande
- ✓ Définir des axes stratégiques :
 - Se donner une ambition, définir une vision stratégique
 - Choisir un positionnement, ce qui, d’après Benoît Meyronin, consiste à « *conférer à une offre territoriale des caractéristiques saillantes susceptibles de la rendre « attractive » aux yeux de la ou de(s) cible(s), en la différenciant autant que faire ce peut des offres des territoires concurrents* »³⁸
- ✓ Déterminer un plan d’actions :
 - Assurer la mise en œuvre opérationnelle à travers une politique de marketing mix
 - Planifier et évaluer ses actions dans le temps

Bien que la région n’ait pas fait le choix de communiquer sur une stratégie de marketing en tant que telle, nous pouvons dans un premier temps, élaborer **deux outils nécessaires à la définition d’une stratégie** qui reposent sur les éléments contenus dans le SRDE et le SRADDT :

- ✓ Un diagnostic macro du territoire à travers la méthode SWOT
- ✓ Un tableau des facteurs d’attractivité

³⁸ Benoît Meyronin, *Le Marketing territorial*, pp. 54-56, *Op. cit.* p. 12

6.1. Suggestion de diagnostic territorial

Pour dresser cette proposition de diagnostic de territoire, nous ferons une **analyse sur le principe de la méthode SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), compte-tenu des éléments recueillis et présentés supra dans le SRDE et le SRADDT.

FORCES (Strengths)	FAIBLESSES (Weaknesses)
<p>Économie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement d'activités de pointe organisé en pôle de compétitivité : Elopsys, pôle européen de la céramique³⁹ ✓ Diversification des activités par le soutien aux TPE et aux PME dont les activités s'étendent de l'artisanat aux technologies innovantes ✓ Favorisation de l'ancrage territorial des entreprises de grande taille ✓ Création ou réhabilitation des zones d'activités des petites villes afin de renforcer le maillage du territoire <p>Social :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible taux de chômage ✓ Politique de l'économie sociale et solidaire ✓ Valorisation de la culture et du sport, créateurs de « lien social » <p>Environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Abondance des ressources naturelles (eau et bois) ✓ Qualité de vie environnementale 	<p>Économie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compétitivité relative des activités liées à l'agriculture, l'industrie et les services ✓ Manque de visibilité des filières liées à l'environnement (eau et bois) ✓ Absence d'axe de communication vers l'ouest de la France ✓ Liaison ferroviaire Paris-Limousin ne couvrant pas l'ensemble du territoire ✓ Déséquilibre territoriaux des zones d'activités <p>Social :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible niveau de revenus des habitants ✓ Faible densité de population ✓ Concentration des foyers sur les zones d'agglomérations (Brive, Limoges) et le long des axes autoroutiers <p>Environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exploitation des ressources naturelles non optimale

³⁹ Voir la description de ces deux pôles économiques dans l'Annexe n°4, p.111.

OPPORTUNITES (Opportunities)	MENACES (Threats)
<p>Économie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Taille de la région se révèle être un atout pour développer des relations de proximité entre ses différents acteurs ✓ Développement de réseaux à l'échelle nationale et internationale ✓ Développement de l'économie touristique ✓ Renforcement des activités économiques en espaces ruraux <p>Social :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcement politique d'accueil des actifs ✓ Proportion de jeunes hautement diplômés (bac+5) supérieur à la moyenne nationale, population à capter et à maintenir sur le territoire ✓ Être pionnier dans le développement des services de soins à domicile (domotique) <p>Environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facteur d'attractivité territoriale à forte valeur ajoutée 	<p>Économie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque d'exploitation des énergies renouvelables ✓ Actions de concertations embryonnaires ✓ Taille relativement modeste des réseaux sur le territoire ✓ Manque de structuration de l'offre d'hébergement marchand, professionnalisation de l'accueil des touristes <p>Social :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de réelle identité régionale, sentiment d'appartenance fort au département ✓ Départ des jeunes ✓ Vieillesse de la population <p>Environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concurrence accrue des territoires sur ce positionnement

6.2. Les facteurs d'attractivité du Limousin

La mission de l'ensemble des acteurs du marketing territorial est de communiquer sur des facteurs d'attractivité permettant d'attirer investisseurs, entreprises, habitants (faire face au départ des jeunes notamment), touristes.

Dans le cadre de ce travail, nous proposons une liste possible des facteurs d'attractivité identifiés selon les éléments recueillis dans le SRDE, le SRADDT et le LIMOUSIN.doc2010⁴⁰, une liste qui méritait d'être complétée de manière exhaustive par une équipe dédiée de la Région.

⁴⁰ Portrait chiffré de la Région Limousin, *LIMOUSIN.doc2010*, publication de Limousin Expansion et du Conseil Régional du Limousin, <http://www.region-limousin.fr/Limousin-doc-2010-portrait-chiffre>

Le tableau ci-dessous présente différents facteurs en reprenant la grille de lecture basé sur les quatre grandes composantes de l'attractivité d'un territoire (cf. *Tableau de l'Annexe n°2 p. 100*) :

- ✓ les **composantes géographiques** (naturelles et humaines)
- ✓ les **composantes économiques et infrastructurelles**
- ✓ les **composantes identitaires et symboliques** (histoire, culture, organisation),
- ✓ les **équipements d'intérêt général**.

Composantes	Facteurs
<p>1. Composante géographique Ressources naturelles et humaines</p>	<p>- la « morphologie du territoire » : 34% d'espaces boisés (superficie boisée représente 4% de la totalité des forêts françaises) ; 17 500 km de rivières ; 2 Parcs Naturels Régionaux ; 3 réserves naturelles nationales, 5 réserves naturelles régionales, nombreux sites paysagers remarquables (tourbières, landes, chaos rocheux...) ; 45% de communes en zone montagne.</p> <p>- son climat : La variété du relief engendre un climat très hétérogène, un climat océanique modulé par son relief.</p> <p>- ses voies de communication : un axe nord-sud : l'A20 qui relie Paris à Toulouse jusqu'à Barcelone en Espagne ; un axe transversal : l'A89 qui relie Bordeaux à Clermont-Ferrand. une ligne Brive-Lille desservant également Limoges et l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle, permet la connexion avec le réseau TGV Est et Nord (à l'horizon 2016, un barreau à grande vitesse reliera Limoges et Poitiers, mettant Paris à 2 heures de Limoges et à 3 de Brive), un réseau ferré important : 843 km de voies ferrées permettant la circulation des TER.</p> <p>- sa localisation : Centre-ouest de la France, entre l'Auvergne et l'Aquitaine</p> <p>- sa démographie : son attractivité démographique qui la classe au 8^{ème} rang des régions françaises ; solde migratoire excédentaire, en 8 ans le Limousin a gagné 15 500 habitants et se situe désormais au 15^{ème} rang métropolitain pour l'évolution de sa population</p> <p>- la présence d'AOC : Viandes, pommes, noix (pomme golden et noix AOC, viande bovine et porcine sous label, viande ovine sous certificat de conformité)</p>

Composantes	Facteurs
<p>2. Composante organique (histoire, culture et organisation) Ressources identitaires et symboliques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - présence des services publics et finances publiques (ressources) : histoire et organisation actuelle - dynamiques socioculturelles ; dynamique des « communications sociales » ; le climat social : Politiques de l'économie sociale et solidaire, l'économie sociale et solidaire comptait en 2005, 2 620 établissements (associations, coopératives, mutuelles...), employait plus de 24 000 salariés, soit tout de même 10,6 % de l'emploi total ; 2^{ème} taux le plus bas de criminalité de France ; - dynamique événementielle : Plus de 100 événements et festivals et par an dont 2 majeurs à renommée internationale (Festival International des Francophonies du Limousin, la Foire du livre de Brive). - poïds de la culture, sa diversité : Métiers d'art, arts plastiques, littérature (la seconde région quant à la proportion de population inscrite dans une bibliothèque municipale), musique, théâtre, danse, culture occitane, cirque, cinéma - degré de participation des acteurs : cinquantaine d'équipes artistiques professionnelles ; Centre Régional du Livre Limousin contribue à la promotion des éditeurs et des auteurs installés dans la région ; existence d'une Agence Technique de Culturelle de la Région Limousin - attractivité architecturale et naturelle : Terre de tournage privilégiée pour le cinéma, pour son patrimoine architectural et paysager, la région a accueilli 21 films en 2007. - patrimoine matériel et immatériel : un millier d'édifices classés ou inscrits aux Monuments historiques ; les métiers d'art : porcelaine et émail à Limoges, tapisserie à Aubusson

Composantes	Facteurs
<p>3. Composante économique et infrastructurelle</p>	<p>- répartition sectorielle, typologie des activités : principaux secteurs industriels régionaux sont l'agroalimentaire, le secteur électrique/électronique, la métallurgie et la mécanique, la porcelaine et céramique, la filière bois ainsi que l'industrie graphique</p> <p>- ressources et attractivités « éducationnelles » (enseignement supérieur et de recherche...) : l'Université de Limoges, pôle de recherche développement durable, un tiers d'étudiants en provenance des autres académies ; écoles d'ingénieurs ; Office International de l'Eau fait référence au niveau mondial sur la gestion et le traitement de l'eau en accueillant 4 000 stagiaires par an ; 16 sites d'enseignements supérieurs dont 4 sites universitaires, 21 430 étudiants en 2007-2008</p> <p>- communication : aéroport, transports en commun... : aéroport international de Limoges,</p> <p>- degré de structuration des filières : 2 pôles de compétitivité : Elopsys (technologie micro-ondes, photonique et réseaux sécurisés) et céramique (la région regroupe le tiers des effectifs nationaux de recherche de ce secteur) ; 15 pôles d'excellence rurale ; une technopole Espace Scientifique et Technologique d'Echanges et de Recherche⁴¹ (ESTER à Limoges) ; secteur R&D emploie près de 1 800 personnes (dont plus de la moitié sont des chercheurs).</p> <p>- attractivité économique : 37% des effectifs des établissements limousins contrôlés par des capitaux étrangers le meilleur taux de survie régional des entreprises à 5 ans (60% en 2007).</p> <p>- emploi : Taux de chômage de 7,7% en 2009 (inférieur à la moyenne nationale de 9,1%)</p> <p>- TIC : réseau de 1 200 km de fibre optique haut débit sur l'ensemble du territoire</p> <p>- infrastructures tertiaires : L'économie sociale et solidaire comptait en 2005, 2 620 établissements (associations, coopératives, mutuelles...), employait plus de 24 000 salariés, soit tout de même 10,6 % de l'emploi total</p>

⁴¹ La Technopole ESTER assure :

- la collaboration entre l'industrie, la recherche et la formation.
- la promotion des compétences scientifiques régionales.
- la création de nouvelles entreprises issues du transfert technologique et des résultats de la recherche.

Source : <http://www.ester-technopole.org/>

Composantes	Facteurs
4. Équipements d'intérêt général	<p>- équipements sportifs et culturels : sports de nature, 7 700 km de sentiers balisés et entretenus pour la randonnée, VTT, équitation, plus de 20 000 ha de plans d'eau aménagés, sports d'eau, 810 km de rivières navigables ; 20 équipements culturels (musées, théâtres, scènes, lieux de musique, centres d'art, etc.), 400 monuments historiques classés (soit 2,3% de l'offre nationale contre 1,2% de sa population)</p> <p>- équipement scolaire et crèches : plus de 100 établissements pour plus de 167 000 jeunes scolarisés en premier et second degrés</p>

6.3. La problématique liée à l'identité et à l'image

Les acteurs politiques de la région ont su relever et communiquer sur une **problématique globale pour le territoire en termes d'attractivité**.

Elle est spécifiée ainsi dans *l'enjeu n°3 du SDRE - Développer une économie vivante pour un territoire vivant* :

« Développer une économie vivante n'est faisable que sur un territoire peuplé, les activités économiques se développent là où il y a des habitants. C'est sur cette problématique que repose tout l'enjeu central de l'attractivité de la région Limousin. Et cela suggère la question de l'image du Limousin, de sa compétence à faire valoir ses atouts, à se faire connaître et reconnaître. »

Sur ce point relatif à l'identité, le SRDE met l'accent sur une menace réelle pour la région Limousin, la capacité de ses habitants à s'identifier à leur territoire.

Dans le sous-chapitre 2.2, nous avons, entre autres, mis l'accent sur l'identité du territoire et son caractère incontournable dans la stratégie de marketing territorial.

Cette identité qui devient un atout clé pour un territoire car c'est ce qui permettra de le distinguer des autres territoires, ce qui lui donnera son caractère spécifique et qui, par conséquent, lui servira de socle pour définir son positionnement sur le « marché » des territoires dans un contexte de concurrence accrue.

Distinction entre identité et image

Qu'est-ce alors que « l'identité » d'un territoire ?

Distinguons-la, de l'image : L'image d'un territoire est la somme des croyances, des idées et des impressions que l'on se forge à son propos. Elle évoque plutôt la surface des choses, le cliché, un schéma, une réduction à quelques grands traits, **elle est le résultat d'une perception**.

L'identité renvoie à la définition de soi et se trouve aussi dans le regard de l'autre. Cette notion est valable tant pour un individu que pour une communauté. Elle est liée à une histoire, à un « sentiment d'appartenance » à un ou des territoires, à des capacités d'être ou de faire.

Que pouvons-nous alors noter sur l'identité du Limousin ?

Pour cela, reprenons les éléments relevés lors des réunions d'un groupe de travail organisées dans le cadre de l'élaboration du SRADDT. Ce groupe de travail (composé d'une vingtaine d'institutionnels) s'est réuni pour réfléchir à la question de la gouvernance, de l'identité et de l'image du territoire.

Ce thème de travail démontre bien la prise de conscience des pouvoirs publics sur l'évolution de l'identité limousine. Notons les éléments du diagnostic cités dans l'introduction du compte-rendu de la réunion du 16/01/2007⁴² : « À l'instar d'autres régions rurales (telle la Basse-Normandie), le Limousin a déploré chez ses habitants une tendance à l'autodénigrement, qui semble se réduire progressivement. L'évolution des mentalités et du regard porté sur eux-mêmes par les Limousins sont-ils de nature à modifier l'image de la Région, et donc son attractivité ? ».

A cette question, les échanges des divers groupes sur ce thème de travail ont permis d'identifier des tendances lourdes sur l'identité et l'image du Limousin :

- **une image floue**, une **faible notoriété** sont les points faibles du Limousin, cette situation s'explique par un déficit de valorisation de ses atouts et de son potentiel ; de plus, et particulièrement dans le domaine du tourisme, la **communication non coordonnée** (donc non solidaire) **des différentes collectivités locales et organismes** aboutit à une **image externe fragmentée**.
- excepté en Haute-Vienne, **la population semble plus s'identifier à son département qu'à sa région**.
- Il est toutefois précisé qu'il **n'y a pas une identité limousine, mais de multiples**. Il peut s'agir d'une force si c'est un facteur d'émulation, sinon il y a là un risque de perte d'énergie et d'illisibilité.
- la **qualité de vie et l'environnement préservé** sont cités comme **atouts pour le territoire**.

Dans le but de compléter cette distinction entre identité et image, nous pouvons résumer les résultats d'une enquête menée par l'institut de sondage TNS SOFRES sur l'image du Limousin, dans le cadre d'une étude sur la marque économique de la Région en 2006 : « **le Limousin possède une image traditionnelle, d'un territoire rural où il fait bon vivre.** » Par contre, cette même enquête fait ressortir une image de retard du Limousin, notamment en matière de capacité à accueillir ou attirer des entreprises.

Plus de 90% des décideurs ont une image passéiste de la région. L'image de région traditionnelle, classique, en fait **un territoire pas vraiment tourné vers l'avenir**.

D'un point de vue touristique, **l'image de territoire préservé, de qualité de vie, sont de véritables atouts, probablement pas suffisamment exploités**. L'absence de site majeur reste toutefois une réalité avec laquelle il faut composer.

⁴² SRADDT, Prospective Limousin Générations 2027, *Gouvernance, Identité et Image : Quelle capacité du Limousin à anticiper et organiser les mutations de son territoire ?* Compte-rendu téléchargeable sur le site <http://www.region-limousin.fr/2027/>; page http://www.region-limousin.fr/2027/#resultat_travaux_prospectif

6.4. Les orientations stratégiques possibles

Revenons sur l'analyse SWOT faite précédemment et les actions relevées dans les défis du SRADDT, qui nous permettent tout de même, bien qu'il n'existe pas de stratégie définie, d'**identifier les orientations stratégiques et les actions possibles qui relèvent du marketing territorial** :

- ❖ Axes stratégiques possibles de développement économique et social :
 - ✓ Accompagner les entreprises à s'inscrire dans des réseaux qui soutiennent leur développement
 - ✓ Soutenir la diversification des secteurs d'activités en capitalisant sur les activités phares de la région (pôles de compétitivité cités précédemment)
 - ✓ Favoriser l'accès des différents acteurs aux marchés
- ↳ Actions possibles pour les territoires :
 - Savoir tisser des partenariats à géométrie variable (notamment pour les investisseurs hors du territoire et à l'international)
 - Capitaliser l'information et la mettre à disposition
 - Favoriser les complémentarités et liens entre acteurs, publics et privés, et entre filières et secteurs

- ❖ *Axes stratégiques possibles de promotion et de communication* :
 - ✓ Communiquer sur l'image d'une région vivante afin de résorber la faiblesse de son image et son manque de notoriété à l'échelle nationale et internationale
 - ✓ Se faire connaître et reconnaître, renforcer l'identité régionale
- ↳ Actions possibles pour les territoires :
 - Créer des infrastructures de communication performantes
 - Développer une stratégie de différenciation en mettant au cœur de l'excellence limousine, le « mieux-vivre »
 - Mettre en valeur la qualité des patrimoines naturels et culturels (paysage, eau, bâti, savoir-faire...)
 - Valoriser la culture et le sport, deux vecteurs forts de mobilisation et d'image
 - Développer des actions coordonnées de promotion

L'hypothèse d'une absence de stratégie identifiée de marketing territorial n'est cependant pas un frein à la prospection pour la région Limousin, comme nous l'avons vu à travers le SRADDT. Le schéma de la première prospective initiée en 1987 a d'ailleurs permis de pointer sur un constat partagé, une conscience de la part des pouvoirs politiques qui consiste à dire qu'**une démarche de positionnement ne peut s'inscrire que dans la durée, le temps de mise en place des actions et des réalisations et de l'acceptation d'une évolution d'image aux yeux des publics, dont le public-cible endogène, ses habitants.**

Après cette proposition de définition du marketing territorial de la région, intéressons-nous désormais aux principaux acteurs du marketing territorial du Limousin.

7. Les acteurs du marketing territorial du Limousin

Dans ce chapitre, nous tenterons d'établir le panorama des acteurs d'après les missions de marketing territorial qui leur sont attribuées.

Le texte de conclusion rédigé dans le support de communication relatif au SRDE exprime clairement le rôle à jouer par deux acteurs du marketing territorial qui nous intéressent plus particulièrement dans cette partie de cadrage du marketing territorial du Limousin :

« Le schéma régional de développement économique débouchera très rapidement sur des premières réalisations.

*Pour ce qui la concerne, la Région traduira les objectifs qu'elle fixe en actions et en ressources humaines et financières, dès le débat sur ses orientations budgétaires pour 2006. **Ses agences, l'Agence Régionale de Développement comme le Comité Régional du Tourisme, seront chargées, dans le cadre de conventions d'objectifs, de les décliner sur leurs champs de compétence.**»*

7.1. Les acteurs du marketing territorial de la filière économique

L'acteur majeur du marketing territorial de la région, explicitement identifié dans le SRDE, est son *Agence Régionale de Développement, « Limousin Expansion »*. Cette agence est le principal acteur du marketing territorial de la filière économique.

Limousin Expansion est l'agence régionale de développement et de l'innovation du Limousin, un facilitateur et un accélérateur de projets de développement dans une région qui mise désormais clairement sur l'innovation.

Trait d'union entre le Conseil Régional du Limousin et les entreprises, Limousin Expansion a reçu un mandat pour la mise en œuvre de plusieurs actions inscrites au SRDE⁴³, pour chacune de ces actions, nous pouvons leur associer les outils créés qui participent à la mise en œuvre opérationnelle du marketing territorial de la région :

- ✓ un système régional d'information et d'observation économique, c'est :
 - un site internet dédié aux entreprises afin de leur rendre accessible l'information et les services dont elles peuvent bénéficier pour se développer.
Il s'agit d'un portail nommé LISE, Limousin Information Service Entreprises, <http://lise.region-limousin.fr/>, qui s'adresse aux créateurs repreneurs d'entreprises, aux chefs d'entreprises et à leurs partenaires.
Ce site leur propose des informations et des services pratiques et, de les accompagner dans les différentes étapes de la vie de leur entreprise.
 - un site d'informations dédié à l'industrie en Limousin sur l'économie générale de la région, le suivi des différentes filières et les zones d'emplois, <http://www.industrie-limousin.org/>
- ✓ le suivi des entreprises clés de la région,
- ✓ l'accompagnement des entreprises à l'international :
 - une antenne dédiée : Limousin International <http://www.limousin-international.info/fr>, est une plate-forme créée pour les entreprises du Limousin, pilotée par le Département « International & nouveaux marchés » de Limousin Expansion.
- ✓ une mission d'analyse et de diffusion d'information stratégique pour les entreprises des secteurs eau-environnement, du pôle d'excellence TIC/Webdesign, des pôles de compétitivité labellisés ou en développement :
 - <http://www.elopsys.fr/> : Elopsys, pôle de compétitivité des hautes technologies implanté en région Limousin, réunit les acteurs majeurs des micro-ondes, de la

⁴³ Le résumé des actions des 4 choix du SRDE est à retrouver dans l'Annexe n°4, pp 110 à 115.

photonique (technologie de pointe de verre, laser et fibre optiques), des réseaux sécurisés et du design numérique.

Elophys, un rayonnement international, initié par les acteurs locaux publics et privés.

- ✓ la création d'un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI)⁴⁴ dont l'offre de services est accessible sur <http://www.ceei-limousin.eu/>
- ✓ la constitution d'un réseau d'acteurs concernés par l'accueil d'entreprises ou de nouvelles activités (agences de développement, collectivités locales, chambres consulaires...),
- ✓ la création et l'animation d'un pôle d'excellence « Eau, environnement, énergie ».
- ✓ le soutien au développement de la *marque économique agro-alimentaire de la région Limousin*, lancée officiellement en février 2010, sous le nom « *Produit en Limousin* ». L'objectif de cette labellisation de produits est de faire connaître les produits régionaux et conquérir de nouvelles parts de marché. Elle est le fruit de L'Association limousine des industries alimentaires (ALIA) qui regroupe à l'échelle de la région une vingtaine d'entreprises. Cette fédération s'est structurée en octobre 2008, avec un objectif : assurer l'animation et la mise en place d'actions de promotion des produits et des entreprises agroalimentaires du Limousin.
- ✓ Dans le cadre du développement du réseau ferroviaire et routier, pour une desserte favorisant le maillage du territoire, un site d'information est à disposition des citoyens : <http://www.mobilimousin.fr/index.php/limousin>
- ✓ Création d'un Département International & Nouveaux Marchés favorisant le partenariat d'entreprises limousines avec des acteurs internationaux, <http://www.limousin-international.info/fr/annuaire-export>
- ✓ Création d'un Département « Apogée et création d'activités nouvelles », qui accompagne l'accueil de nouvelles entreprises sur le territoire

Les champs d'actions couverts par Limousin Expansion sont fidèles aux enjeux du SRDE.

D'autres acteurs, plus secondaires et toutefois nécessaires à la diversification des actions sont présents en région :

- les **Chambres de Commerce et d'Industrie**,
- les **Chambres de Métiers**, et son centre régional de ressources pour l'emploi et la formation, <http://www.prisme-limousin.fr/index.php>
- les **Chambres d'agriculture**,
- **Coop de France Limousin**, acteur de la filière bois
- le **CREPAL** (Comité Régional de Promotion des Produits Agricoles et Agroalimentaires du Limousin), il organise des actions collectives pour mieux faire connaître les produits agricoles et agroalimentaires. En 2008, les actions se sont concentrées autour de la poursuite du Programme Image Limousine « Viandes et Pommes du Limousin ». Autour de la bannière « Limousin, qu'y a-t-il de meilleur? », une campagne de spots tv sur les chaînes nationales et un site internet : <http://www.viandesetpomesdulimousin.com/>.

⁴⁴ Les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation (CEEI), ou European Community Business and Innovation Centres (EC BIC) – dénominations officielles – sont des organismes de soutien aux PME et aux entrepreneurs innovants. Ils sont reconnus par la Commission européenne sur la base d'une certification de qualité qui permet l'obtention du label européen "EC BIC". Investis d'une mission d'intérêt public, ils sont constitués par les principaux acteurs économiques d'une zone ou d'une région pour offrir une gamme de services intégrés d'orientation et d'accompagnement de projets de PME innovantes, et contribuer ainsi au développement régional et local. Les CEEI sont réunis dans un Réseau européen, European BIC Network (EBN).

7.2. Les acteurs du marketing territorial de la filière touristique et culturelle

Rappelons que la région, dans son SDRE, a clairement exprimé qu'elle souffre d'un manque de visibilité dans la filière touristique et ce, dans un contexte de compétitivité accrue des destinations et des territoires. Ce contexte de concurrence s'ajoute à une faiblesse avec laquelle la région doit composer, l'absence de site touristique majeur.

Le **Comité Régional du Tourisme** est l'acteur institutionnel incontournable pour la promotion touristique de la région. Ses actions, d'après le SRDE, doivent être le reflet de la stratégie qui lui est assignée : « Cette stratégie de développement touristique du Limousin sera donc mise en œuvre de manière opérationnelle autour du triptyque suivant : "des produits limousins/des professionnels/une destination Limousin"⁴⁵. Parallèlement, cette stratégie trouvera son application, dans le cadre des contrats territoriaux. »

En l'absence de schéma de développement touristique actuel, nous pouvons dans un premier temps, nous baser sur les éléments recueillis dans le SRDE et le SRADDT.

Tout d'abord, notons les **éléments relatifs au développement de l'économie touristique limousine du SRDE** :

- ✓ **Offrir des produits porteurs d'une identité touristique limousine**
 - Définir et structurer des filières touristiques identitaires et commercialisables (l'équitation, la pêche, le golf, le cyclisme, les sports d'eaux vives et le tourisme culturel ainsi que la promotion des savoir-faire) ;
 - Proposer des produits touristiques « Limousin » en toutes saisons (création de produits touristiques « toutes saisons », basés sur une restauration « authentiquement limousine » ;
 - Qualifier et thématiser durablement l'hébergement du Limousin (développer la qualité des hébergements en adaptant les équipements et les services aux besoins des clientèles-cibles⁴⁶, mettre en place des projets favorisant l'accès aux vacances pour tous, et les investissements qui prendront en compte les préoccupations environnementales).
- ✓ **Professionaliser l'accueil des touristes**
 - Professionaliser les acteurs du tourisme (accueil, animation pour enfants, information, conception commercialisation de produit, hôteliers)
 - Renforcer le travail en réseau (redynamiser l'Observatoire Régional du Tourisme du Limousin (ORTL), animer le système régional d'information touristique (LEI), évaluer les politiques touristiques par un groupe de travail régional)
- ✓ **Valoriser l'image et la notoriété de la destination Limousin**
 - Animer un travail partenarial d'élaboration d'une promotion concertée et complémentaire. Les effets des actions de promotion organisées chaque année par les différents acteurs institutionnels en Limousin seront analysés et évalués (nombre et coût de documentations touristiques éditées annuellement, salons...)
 - Proposer des produits mutualisés entre les partenaires
 - Commercialisation de produits touristiques
 - Mise en place d'une assistance à la commercialisation de l'offre touristique limousine (via les Services Loisirs Accueil des CDT)
- ✓ **Soutenir l'émergence de projets de territoires porteurs de l'identité touristique du Limousin**

⁴⁵ Schéma Régional de Développement Économique 2005-2009, p.25

⁴⁶ Le nouveau plan marketing de 2010 et les clientèles touristiques cibles ne sont pas encore communiqués

- Ces projets pourront porter sur la création, la requalification et l'adaptation des hébergements et des restaurants aux clientèles visées, la formation des acteurs, la structuration de l'information touristique, l'animation, ainsi que le montage et la commercialisation des produits.

Puis, dans le SRADDT, reprenons un constat partagé lors du diagnostic prospectif, intéressant à noter pour décrire la situation actuelle du tourisme en Limousin : **« Le Limousin a des atouts indéniables qui devraient prendre encore plus de la valeur à l'avenir mais qui ne génèrent pas encore une économie à la hauteur de ses potentialités [...] la base de l'attractivité touristique existe et ne demande qu'à être valorisée, ce qui est une question d'équipement, mais aussi de gouvernance et de professionnalisation. »**⁴⁷

Nous venons de le lire, Le SRADDT évoque **les atouts touristiques de la région** :

- ✓ environnement préservé composé de ressources naturelles riches en eau & forêt
- ✓ richesse de son patrimoine : son héritage monumental et architectural (multitude de vestiges gallo-romains, ruines médiévales, châteaux, collégiales, abbayes), le passage de routes de Saint-Jacques de Compostelle et de Richard Cœur de Lion
- ✓ villages et bourgs estampillés « plus beaux villages de France »
- ✓ patrimoine industriel, héritage des savoir-faire, artisanat d'art (porcelaine, émail, vitraux, papier, bois, etc.)
- ✓ les sites les plus visités : musée de la Tapisserie d'Aubusson, musée Adrien Dubouché (collections céramiques, faïences, porcelaines), Scénovision (animation et reconstitution historique sous forme de spectacle mis en scène), etc.

Ce diagnostic pointe aussi **une faiblesse du contexte touristique**, la sous-représentation de l'hébergement marchand d'hôtels, ce sont les gîtes ruraux qui constituent la majorité de l'offre.

Les **cibles principales de clientèles** identifiées sont les **seniors** capables de multiplier les courts séjours et couvrir une activité touristique tout au long de l'année et, les **familles** l'été. Des seniors dont le pouvoir d'achat et la multiplicité des séjours sont les plus élevés et qui sont plus sensibles à la certification de l'offre touristique notamment la labellisation de l'offre d'hébergement.

Les familles dont les attentes portent davantage sur l'élargissement de l'offre d'activités et d'animations pour les enfants.

De plus, un effort doit être porté sur la construction de l'offre et l'accès à son information qui doivent s'aligner sur les nouvelles pratiques touristiques des clientèles liées aux NTIC, notamment la réservation de produits en ligne (offres d'hébergement).

L'absence d'une véritable stratégie de développement touristique conduit à un manque de lisibilité de l'offre et des clientèles cibles de la région. Pour preuve, le dernier rapport du Conseil d'Administration du CRT de juin 2010 n'évoque, en aucune partie, des éléments relatifs à des axes stratégiques, des produits pour des clientèles cibles de marchés.

Le rapport fait en réalité l'état des lieux des actions relatives aux **quatre grandes activités du développement de l'offre touristique** :

1. Structuration et développement des réseaux professionnels institutionnels (offices de tourisme et syndicats d'initiative)
2. Plan régional de professionnalisation des acteurs touristiques
3. Système d'information touristique régional
4. Observatoire régional du tourisme

Ce même rapport dresse ensuite le bilan des actions de communication et de promotion. Dans ce bilan de la communication et promotion menée par le CRT, le plan marketing est mentionné au

⁴⁷ Diagnostic prospectif du SRADDT, www.region-limousin.fr/2027/, p.95-96

lecteur (bien qu'il n'ait pas été évoqué avant) afin de rappeler quelles sont ses cibles de clientèles : seniors, CSP+ d'Ile de France, des agglomérations lyonnaise et marseillaise.

Une opération de marketing territorial est intéressante à relever dans le cadre d'une promotion croisée du tourisme, de l'économie et de la culture, l'opération « Limousin, Destination Prestige », support de communication sous la forme d'un magazine haut de gamme, qui œuvre pour :

- ✓ la valorisation des savoir-faire issus des métiers d'artisanat d'art (porcelaine, émail-verre, tapisserie, bois, cuir, papier, mode-bijoux)
- ✓ la promotion des activités de bien-être et de loisirs
- ✓ la valorisation des savoirs (cinéma, littérature)
- ✓ la promotion de la gastronomie et des saveurs

Dans ce magazine, notons également deux actions relatives à un marketing territorial ciblé sur la mise en valeur d'une économie d'excellence, d'innovation et de savoir-faire :

- ✓ les 31 Entreprises du patrimoine vivant (label porté par le Ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi qui distingue les entreprises françaises au savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence)
- ✓ l'opération « Innovation & savoir-faire » valorisant les métiers de savoir-faire traditionnels du Limousin d'hier et d'aujourd'hui, qu'ils soient artistes, artisans ou industriels (événement réalisé à Paris par l'Association Des métiers en Mouvement et la Maison du Limousin à Paris)

Enfin, citons une autre action notable de promotion et de développement de l'attractivité durable du Limousin qui conjugue tourisme et découverte économique : la visite de 133 entreprises qui ouvrent leurs portes aux particuliers, habitants, touristes pendant 3 mois, <http://www.visites-entreprises-limousin.com/>.

Rappelons également qu'en dehors du CRT, d'autres acteurs œuvrent pour la promotion touristique du territoire, les 3 CDT ainsi que de nombreux OTSI. Une multitude d'acteurs touristiques sur des territoires qui se superposent et s'enchevêtrent, nous l'avons évoquée dans le sous-chapitre relatif à l'image du Limousin. En effet, rappelons le constat du groupe de travail ; lors de l'élaboration du diagnostic prospectif du SRADDT, sur l'identité : « de trop nombreux acteurs en charge de la promotion touristique, la **communication non coordonnée** (donc non solidaire) **des différentes collectivités locales et organismes** aboutit à une **image externe fragmentée**. »

Il s'agit là d'un constat reflétant une situation de 2007 qui tend à se modifier aujourd'hui grâce aux actions menées par le CRT pour la structuration et développement des réseaux professionnels institutionnels (offices de tourisme et syndicats d'initiative).

Pour terminer ce panorama des acteurs, citons également ceux de la filière culturelle avec notamment :

- ✓ **l'Agence Technique Culturelle de la Région Limousin** (créée en 1985), issue de la volonté de la Région de mettre en place un outil technique capable de prolonger par ses services, l'action culturelle du Conseil Régional du Limousin, auprès des associations et des collectivités locales, cette agence est plus connue sous le nom de son portail numérique : www.culture-en-limousin.fr
- ✓ le **Centre Régional du Livre en Limousin** qui contribue à la promotion des éditeurs et des auteurs installés dans la région.

Après cette revue des différents acteurs institutionnels du marketing territorial en Limousin, nous pouvons noter qu'il n'existe pas de cohésion et de cohérence lisibles et visibles dans les différentes actions issues de leurs missions. Ces acteurs agissent a priori en silo, sans réelle mutualisation des actions, ce qui peut s'expliquer par l'absence d'orientations stratégiques communes.

8. La Maison du Limousin, un acteur du marketing territorial en plein cœur de Paris

Dans ce chapitre, nous abordons de manière détaillée un acteur particulier du marketing territorial du Limousin, sa particularité repose sur son statut à la fois privé et public ainsi que sur sa géo localisation. Ses spécificités, dans le cadre du marketing des territoires, sont passées en revue ci-après.

8.1. Une Société d'Économie Mixte : outil de développement économique, touristique et culturel de la région et de ses départements

La Société d'Économie Mixte

La Maison du Limousin existe depuis 40 ans, créée à l'initiative du Département de la Haute Vienne, elle s'est constituée en Société d'Economie Mixte en 1992, fondée par 17 membres. Jusqu'aux dernières élections régionales de mars 2010, Daniel NOUAILLE en était le président, il est également maire de la commune d'Aixe-sur-Vienne en Haute-Vienne.

Depuis ces élections, un nouveau président a été élu par le Conseil d'Administration le 8 juin 2010, Jean-Paul DENANOT, qui est également le Président de la région Limousin.

Les 17 membres qui subventionnent la SEM⁴⁸ sont des actionnaires publics (à 80%) et privés (à 20%) :

La Région Limousin (actionnaire majoritaire, plus de 50%), les Départements de la Corrèze, de la Creuse et de la Haute-Vienne, les villes de Limoges et de Brive, les Communautés de Communes Tulle et Cœur de Corrèze et de Guéret Saint-Vaury, les Chambres régionales d'Agriculture, de Métiers, de Commerce et d'Industrie ainsi que plusieurs entreprises de la Région : Legrand, Ozoo France, Fabrègue, Sothys, Madrange, Comité National d'Expansion de la Porcelaine de Limoges.

Le capital social de la SEM s'élève à 100.000 €, il est divisé en 2 500 actions de 40 € chacune.

Le statut de SEM permet à la Maison du Limousin de rencontrer ses actionnaires à plusieurs reprises dans l'année afin de valider et suivre les orientations stratégiques, les actions programmées et le budget de fonctionnement, lors de 3 instances :

- ✓ conseil d'administration,
- ✓ comité de suivi,
- ✓ assemblée générale.

Son budget

Le budget prévisionnel de l'année 2010 s'élève à 570 000€, il est divisé selon les grands postes suivants :

- ✓ Budget de fonctionnement : 405 205 €
- ✓ Budget des actions : 64 810 €
 - Organisation des événements : 6 850 €
 - Promotion des événements : 31 960 €
 - Développement d'un nouveau site internet : 26 000 €

⁴⁸ Le sigle SEM sera utilisé dans la rédaction à partir de cette ligne

Ses activités

Les actions menées par cette structure sont réparties selon les domaines d'activités suivants :

- ✓ Accueil, information visiteurs (documentation économique, touristique, culturelle sur le Limousin)
- ✓ Commercialisation de produits régionaux (librairie, épicerie fine et artisanat d'art)
- ✓ Centre d'affaires : location de salles de réunion de 2 à 50 personnes
- ✓ Événementiel : coordination, communication, organisation (espace d'exposition temporaire à disposition)

Chaque événement est le fruit d'un partenariat public-privé, cette activité est aussi l'un des moyens qui permet de développer les réseaux socioprofessionnels de la région.

Sa mission

La Maison du Limousin, ambassade de la région à Paris, a pour mission d'être un outil efficace de développement économique, touristique et culturel du Limousin.

Cette mission et les objectifs mentionnés ci-dessous, ont été validés lors de l'Assemblée Générale de la SEM Maison du Limousin, le 27 juin 2006 à partir desquels sont déclinés les axes stratégiques.

Jusqu'en 2006, l'activité reposait essentiellement sur le centre d'affaires, l'espace de vente des produits du terroir et les renseignements touristiques aux visiteurs.

En 2005, Les actionnaires publics de la SEM ont souhaité redynamiser l'activité de la Maison et élargir ses missions.

L'année 2006 correspond à un tournant dans l'histoire de la Maison.

De lourds travaux de rénovation du centre d'affaire et de l'espace d'exposition/événementiel ont été entrepris. Cette même année correspond également à la nomination d'une nouvelle Directrice (toujours en poste actuellement), recrutée pour développer et mettre en œuvre une nouvelle orientation stratégique et les actions qui en découlent.

Ses objectifs

- ✓ Communiquer sur l'image d'une région vivante, innovante où il fait bon vivre et travailler.
- ✓ Valoriser durablement l'ensemble des atouts du Limousin afin de :
 - mieux exporter les savoir-faire et produits de la région,
 - renforcer l'attractivité du Limousin auprès des porteurs de projets, touristes, nouveaux habitants
- ✓ Rapprocher les partenaires et améliorer l'efficacité globale des relations entre les uns et les autres, avec :
 - l'organisation d'événements,
 - le développement des réseaux professionnels,
 - l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Notons que ces objectifs sont en pleine adéquation ceux du SRDE et ceux du SRADDT que nous avons précédemment exposés dans le chapitre 6.

A partir de cette mission et de ces objectifs, la stratégie pour la Maison du Limousin a pu être déterminée et déclinée en 3 axes stratégiques, orientant le programme annuel d'actions.

Ses axes stratégiques

Axe A. Valoriser la région du Limousin (Corrèze – Creuse – Haute-Vienne)

- ✓ Organisation d'événements économiques, touristiques et culturels
- ✓ Marketing : Une communication adaptée aux différents publics ciblés
- ✓ Promotion presse
- ✓ Site Internet
- ✓ Centre d'Affaires
- ✓ Ventes : Librairie, objets, produits et séjours

Axe B. Développement des réseaux professionnels

- ✓ En amont : Au niveau du Limousin
- ✓ A Paris : Une « Ambassade » et un réseau d'acteurs

Axe C. Gestion optimisée de la « Maison du Limousin »

- ✓ Organisation interne
- ✓ Meilleure utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication)
- ✓ Développement des recettes de la Maison du Limousin

8.2. Une « maison » pour les Limousins à Paris

Arrêtons-nous sur ce terme de « Maison » utilisé pour définir cet organisme semi public-privé. En quoi cette structure peut-elle répondre à cette appellation ?

Tout d'abord, parce qu'elle se veut **être le lieu de référence à Paris pour toute personne cherchant entrer en contact avec la région Limousin**. En effet, elle assure aussi un rôle de mise en relation entre demandeurs et acteurs locaux.

Quelles sont alors les clientèles de cette « Maison » ?

Parmi ces « clients » Limousins, nous en distinguons plusieurs catégories, catégories qui traduisent en réalité leurs attentes, leurs besoins, auxquels la Maison du Limousin répond. Il s'agit à la fois d'entreprises, clientes du Centre d'Affaires et de particuliers, visiteurs d'expositions, publics des conférences, clients de la boutique d'artisanat-librairie-épicerie fine. Les entreprises peuvent aussi être clientes de l'espace de vente, et les particuliers être des hommes et des femmes à la recherche d'informations sur l'économie, la culture et le tourisme en Limousin.

Pour les acteurs de la vie économique, elle est le lieu de réunions, rendez-vous d'affaires idéalement placé au centre de Paris.

Pour de nombreux Limousins vivants à Paris et ses alentours, leur « Maison » symbolise le lien avec leur région d'origine, et à plusieurs niveaux : un espace dédié à leur région offrant une opportunité de découvrir ou redécouvrir ses atouts économiques, culturels et touristiques, à travers les différentes expositions et rencontres qui prennent place tout au long de l'année ; une épicerie fine à Paris avec une sélection de produits gastronomiques (très faiblement distribués ailleurs), une vitrine et un espace de vente dédiés à la promotion des savoir-faire d'artisanat d'art et à la littérature du Limousin (une librairie dont les ouvrages ne sont pas forcément revendus chez les grands distributeurs parisiens).

Pour certains, elle est même le seul point de lecture à Paris du journal régional « la Montagne » !

Une autre catégorie de Limousin fréquente leur « Maison » pour l'opportunité de valorisation de leur territoire, les associations de Limousins à Paris, telles que la Généalogie Corrézienne en Ile-de-France, les Amis de la Creuse, les Amitiés Limousines, les Amis de Martin Nadaud, etc. En tout, c'est près d'une quinzaine d'amicales présentes en région parisienne qui peuvent profiter de cette structure pour y organiser événements, rencontres et développer des réseaux socioprofessionnels.

La Maison du Limousin est une représentation de la région ouverte à tous, Limousins et clients originaires de tout le territoire français, la clientèle hors Limousin est d'ailleurs (en 2009) la première, en termes de fréquentation, du centre d'affaires.

Cette diversité de clientèles, combinée aux différentes activités de la Maison, est une opportunité certaine pour développer les réseaux socioprofessionnels des acteurs du Limousin. Enfin, notons que la Maison du Limousin, pour ses besoins de fonctionnement, fait, autant que faire ce peut, appel à des entreprises et prestataires de services du Limousin (basés pour certains à Paris).

3^{ème} PARTIE :

L'ÉVALUATION DES ÉVÉNEMENTS DE MARKETING TERRITORIAL DE LA MAISON DU LIMOUSIN

Dans le dernier chapitre de la précédente partie du mémoire, nous avons pu appréhender ce qu'est la structure, Maison du Limousin, sa stratégie et les diverses actions qui en découlent.

Dans cette seconde partie, nous nous intéressons à l'activité événementielle, qui se révèle être une action transverse à l'ensemble des enjeux de la stratégie de la SEM.

Depuis la mise en place de sa stratégie en 2006, la Maison du Limousin a développé et mis en œuvre les actions relatives à ses missions validées chaque année par le Conseil d'Administration.

Il manquait à la structure la mise en place d'un suivi et d'une évaluation plus poussés de son activité événementielle.

Cette partie du mémoire consiste à présenter l'élaboration et la faisabilité de la méthode d'évaluation proposée.

Précisons ici que cette démarche répond à une demande formulée par la Région dans le SRDE pour ses acteurs en charge de développer une stratégie de communication comportant un suivi des actions « à travers l'analyse et l'évaluation des actions de promotion des acteurs institutionnels »⁴⁹.

Présentons tout d'abord **les principes de conception des événements organisés par la Maison du Limousin** avant de pouvoir aborder la démarche d'évaluation associée :

- Une programmation annuelle d'une dizaine d'événements
- Le choix d'une thématique dominante par filière (tourisme, économie, ou culture) ou par territoire associant dans la mesure du possible l'ensemble des acteurs concernés
- Chaque événement est l'écho d'un événement organisé sur le territoire
- Équilibre dans la représentativité des territoires sur l'ensemble des événements
- Récurrence de la représentativité du territoire et de la thématique dans l'historique des événements depuis la mise en place de la stratégie de la Maison en 2006
- Chaque événement est le fruit d'un partenariat avec des acteurs locaux (publics et privés)
- La contribution de partenaires institutionnels dans une optique fédératrice
- Un plan de communication dédié

L'évaluation que nous allons exposer dans les prochaines lignes, est une démarche qui permet de répondre à différents enjeux et besoins pour toute structure qui souhaite prendre le temps d'**analyser la cohérence des ses actions avec les objectifs liés à sa mission.**

Pour la Maison du Limousin, rappelons ses objectifs :

- ✓ **Communiquer sur l'image d'une région vivante, innovante où il fait bon vivre et travailler.**
- ✓ **Valoriser durablement l'ensemble des atouts du Limousin** afin de :
 - mieux **exporter les savoir-faire et produits de la région,**
 - **renforcer l'attractivité** du Limousin **auprès des porteurs de projets, touristes, nouveaux habitants**
- ✓ **Rapprocher les partenaires et améliorer l'efficacité globale des relations entre les uns et les autres,** avec :
 - l'organisation d'événements,
 - le développement des réseaux professionnels,
 - l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

⁴⁹ Se reporter au 3^{ème} enjeu de développement économique de la région exprimé dans le SRDE dont le résumé est présenté en Annexe n°4, pp.110 à 115.

Ces objectifs représentent donc la ligne conductrice du principe de conception des événements exposé supra.

Dans le cadre du marketing territorial, quels sont alors les messages, la communication et les mobilisations souhaitées qui permettent de répondre aux enjeux de la stratégie ?

Pour la région Limousin et la Maison du Limousin, il s'agit donc d'atteindre les trois objectifs rappelés ci-dessus.

L'ensemble des événements sur un programme annuel, doit permettre de répondre aux enjeux de communication et de valorisation de la région tout en favorisant le développement de réseaux socioprofessionnels des acteurs du territoire.

9. Les objectifs de l'évaluation

9.1. Un outil de bilan pour l'organisateur de l'événement

Évaluer ses actions, quelque soit son domaine d'activité(s), est une occasion de prendre du recul sur ce que l'on fait, c'est l'opportunité d'analyser ce qui a été bien fait, ce qui aurait pu être fait autrement et ce qui pourrait être amélioré.

Ce bilan porte alors sur les objectifs fixés en termes de principes de conception qui eux-mêmes reposent sur les objectifs de la mission de la Maison du Limousin.

Pour l'organisateur, l'évaluation peut être lue à deux niveaux d'analyse :

- Analyse « à chaud » : savoir si l'événement s'est bien déroulé
- Analyse « à froid » : connaître les impacts, les retombées

L'analyse « à chaud » est généralement informelle, elle est faite à travers différents échanges entre l'organisateur et les partenaires sur la mise en place technique, le déroulé, la perception des réactions des visiteurs, une estimation de fréquentation. Il s'agit d'une prise de température globale, d'une estimation qualitative et quantitative générale, sur le déroulé, les conditions de réalisation et les parties prenantes de l'événement (partenaires et visiteurs).

L'analyse « à froid » est quant à elle, formelle et formalisée. Elle fait donc l'objet d'une évaluation poussée qui repose sur des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs, telle que nous la déroulons dans cette démonstration.

De plus, si nous reprenons la définition du mot « évaluation », il s'agit de l' « Action d'évaluer, d'apprécier la valeur (d'une chose); technique, méthode d'estimation »⁵⁰.

C'est donc à travers le bilan d'un événement que l'organisateur va pouvoir en déterminer sa valeur réelle, vis-à-vis des objectifs qu'il aura fixés au moment de sa conception.

Ce bilan peut aussi être **un outil d'aide à la prise de décisions.**

La prise de recul générée par l'évaluation permet à l'organisateur d'en apprécier à la fois sa réussite et son potentiel de reconduction sur une prochaine année. L'aide à la prise de décision se porte à la fois sur une remise en question des principes d'organisation sur différents plans :

- ✓ le plan technique : le lieu, la salle, l'équipement, le nombre de ressources humaines, la durée sont-ils réellement adaptés à la nature de l'événement ?

⁵⁰ Définition reprise sur le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr/definition/évaluation>

- ✓ le plan partenarial : les partenaires de l'événement se révèlent, une fois l'action passée, être les bons interlocuteurs compte-tenu des objectifs fixés ? sont-ils de qualité et fiabilité suffisantes pour faire partie de futurs projets ?

9.2. Un outil de communication et de valorisation des actions

Nous venons de l'expliquer plus haut, l'évaluation est le moyen de formaliser une analyse quantitative et qualitative d'une action.

Cette formalisation se fait donc généralement sous la forme d'un rapport écrit qui peut alors être diffusé sous différentes formes, par exemple sous forme de dossier détaillé et exhaustif communiqué aux partenaires, financeurs et participants ou sous forme de communiqué publié sur le site internet de l'organisateur.

Cette évaluation prend alors une vocation d'information auprès de toute personne impliquée dans l'événement ou, concernée par la structure organisatrice ou l'un de ses partenaires.

Pour ses partenaires

Formaliser un document écrit à diffuser à ses partenaires est quelque part la clé de voûte qui facilitera la durabilité des partenariats entre la Maison du Limousin et ses porteurs de projets, ses prestataires. Le devoir d'information est une réelle concrétisation de sa légitimité et sa crédibilité qui lui permettra de reconduire plus facilement de futurs partenariats avec les mêmes acteurs et aussi, par écho, avec de futurs partenaires.

La communication de l'évaluation des retombées d'un événement peut donc être perçue comme un outil de fidélisation et de prospection de partenaires, si les résultats de l'étude sont positifs.

En tant que partenaire, être informé sur la valeur d'un événement dans lequel il a investi, que ce soit du temps, un financement en matériel ou en ressources humaines, est pour lui une référence sur la confiance et la fiabilité qu'il a porté auprès de l'organisateur et, la réciproque sur la reconduction de partenariat est valable dans ce sens également.

De plus, ce travail d'évaluation permet à chaque partenaire de pouvoir suivre sa propre activité événementielle et d'en apprécier la pertinence compte-tenu de ses propres objectifs.

Auprès du grand public

Le grand public, (les citoyens, les représentations politiques de la région Limousin), sont en droit de connaître l'utilité et le bien fondé des actions d'une structure financée à près de 80% par des fonds publics.

Sans communication, la valeur ajoutée d'une Maison de région peut sembler difficile à cerner pour quiconque informé de l'existence d'une telle structure et de son mode de financement et qui, en revanche, n'a pas forcément de connaissance approfondie sur les missions qui lui sont confiées, ou de visibilité ou de retours concrets sur les actions qu'elle mène.

Par conséquent, cette absence de communication peut générer des questionnements, notamment de la part de partis politiques lors de temps forts électoraux.

Prenons en exemple un extrait d'un article paru sur un blog de parti politique créé pour les élections régionales de mars 2010, *Le blog des Citoyens d'Aquitaine - débat et discussion dans les cafés citoyens*.

Dans un billet paru avant le premier tour des élections, le blogueur s'interroge sur la pertinence des missions et des actions menées d'une manière générale par le Conseil Régional d'Aquitaine⁵¹. Il pointe sur ce qu'il considère être des dysfonctionnements de gestion de la part de l'institution, par grand domaine de compétences, transports ferroviaire, éducation et formation, création

⁵¹ <http://citoyensdaquitaine.over-blog.com/article-a-quoi-sert-le-conseil-regional-45975046.html>

d'emploi. Concernant la création d'emploi et le développement économique au sens large, ce blogueur, au nom des *Citoyens d'Aquitaine*, pense que le Conseil Régional n'est qu'un « leurre économique pour le prestige et le privilèges de ses élus », et cite en exemple l'absence d'évaluation des retombées de la « luxueuse Maison de l'Aquitaine à Paris ou de ses représentations à l'étranger ».

Pour ses actionnaires

Pour illustrer cette nécessité de communication sur l'évaluation, revenons à la Maison du Limousin et aux conséquences d'une mauvaise perception de son bien fondé pour les territoires du Limousin.

Dans un récent dossier du magazine Capital, intitulé « *Les gaspillages des élus locaux* »⁵², la rédaction de cette publication économique passe en revue, région par région, ce qui lui semble relever de dépenses injustifiées, voire « gaspillées ». Dans ce dossier, pour la région Limousin, un journaliste relate le mécontentement du Conseil Général de la Haute-Vienne vis-à-vis de la Maison du Limousin, il cite une affirmation de l'institution départementale qui consiste à dire qu'elle « apporte peu en termes d'image »⁵³.

Or, dans le chapitre 10, consacré au bilan des événements organisés par le Maison du Limousin, nous verrons en quoi cette structure et les actions qu'elle conduit, contribuent à développer la notoriété des trois départements de la Région, Corrèze, Creuse et Haute-Vienne.

En effet, le Conseil Général de la Haute-Vienne, confronté à une situation de choix budgétaires, a fait part de son souhait de retirer le montant de son enveloppe budgétaire annuelle fin 2009, sans pour autant de se désengager de son statut d'actionnaire.

Dans ce contexte, l'évaluation des retombées des actions menées par la Maison du Limousin peut être un moyen de contribuer à la reconquête de cette institution.

Cette évaluation peut alors être présentée comme une aide à la justification des dépenses considérées par l'ensemble de l'actionnariat, pour constituer le budget de la Maison.

L'évaluation de son activité, au sens global, est donc indispensable pour la subsistance de la Maison. Elle est d'ailleurs le principal enjeu lors de différentes instances que la structure organise avec ses actionnaires. En effet, chaque Conseil d'Administration et Comité de Suivi sont des moments de rencontres pour communiquer sur le bilan de son activité.

À chaque bilan, un rapport sur les événements réalisés est présenté, il permet d'illustrer les retombées pour les territoires du Limousin aux actionnaires de la SEM qui en sont, chacun à leur façon, les représentants de la vie locale.

D'une manière générale, nous pouvons penser que la communication de l'évaluation de ses événements peut être, pour une structure, **le moyen de gagner la fois en crédibilité et en notoriété.**

⁵² Capital, édition n°221 de février 2010, dossier de la rédaction publié le mois précédant les élections régionales de mars 2010

⁵³ p. 63 du dossier op. cit. p.53

10. Mise en place d'une méthodologie de l'évaluation des événements

L'évaluation des événements a toujours été menée par la Maison du Limousin, la mise en place d'une nouvelle méthodologie consiste à améliorer et affiner le prisme d'analyse de ses événements.

Fin 2009, la Maison du Limousin a entamé un travail d'analyse et de bilan de ses événements.

Une méthodologie d'évaluation a été déterminée à travers trois catégories de critères :

- **Fréquentation** : *permet de mesurer l'effort de mobilisation du grand public suscité par l'événement*
- **Développement de réseaux socioprofessionnels** : *permet de mesurer l'efficacité de mise en relation des acteurs locaux*
- **Communication** : *permet de mesurer le développement de la notoriété de la région*

Les critères d'évaluation sont donc les composants qui servent à mesurer la valeur d'un événement.

10.1. Définir les critères d'évaluation en phase avec les objectifs des événements

Rappelons désormais les différents objectifs que peuvent servir les événements évoqués dans le chapitre 4. :

Objectifs possibles en termes de marketing territorial (selon Vincent Gollain)

- ✓ Créer et développer une marque territoriale
- ✓ Provoquer adhésion et identification de la marque;
- ✓ Promotion ciblée du territoire
- ✓ Développer la notoriété
- ✓ Prospection

Objectifs possible dans le cadre d'une stratégie de communication (quelque soit la nature de l'événement) :

- ✓ Objectifs d'information et notoriété « se faire connaître » ;
- ✓ Objectifs affectifs « se faire aimer » (image ; personnalité forte et attractive)
- ✓ Objectifs de comportement « faire agir » (inciter à se déplacer ; déclencher des contacts)

Dans le cadre qui s'applique à la Maison du Limousin, chaque événement doit permettre de :

- ✓ Communiquer sur l'image d'une région vivante, innovante où il fait bon vivre et travailler.
- ✓ Valoriser durablement l'ensemble des atouts du Limousin afin de :
 - mieux exporter les savoir-faire et produits de la région,
 - renforcer l'attractivité du Limousin auprès des porteurs de projets, touristes, nouveaux habitants
- ✓ Rapprocher les partenaires et améliorer l'efficacité globale des relations entre les uns et les autres

10.1.1. Les critères quantitatifs

Ils relèvent pour la plupart de mesures quantitatives, plus la valeur est importante, plus l'impact, les retombées seront importants. Si, par exemple, nous raisonnons ainsi pour la fréquentation, cette mesure par la quantité semble être une évidence pour apprécier le succès d'un événement en termes de mobilisation.

Quels sont alors, pour les événements de la Maison du Limousin, les critères quantitatifs les plus pertinents au regard des objectifs fixés ?

Au regard des catégories de critères identifiées supra, nous présentons ci-dessous les critères détaillés associés :

✓ **Fréquentation :**

• **Retombées en fréquentation :**

- Fréquentation de l'événement : nombre de visiteurs sur l'événement
- Fréquentation du site internet : nombre d'internautes ayant fréquenté le site internet de la Maison du Limousin
- **Durée :**
La durée peut affiner la valeur relative de la fréquentation si nous la ramenons un ratio de visiteur par jour

✓ **Développement de réseaux socioprofessionnels :**

• **Retombées en partenariats :**

Chaque événement fait l'objet de différentes collaborations. Rappelons que tout événement organisé par la Maison du Limousin se fait l'écho d'un événement qui se tient sur le territoire.

Pour chacun des événements, l'idée de le mettre en place est issue de rencontres et de mises en relations entre la Maison du Limousin et des acteurs locaux, fruit du travail sur le territoire effectué par la Directrice pour connaître les sujets portants sur le développement économique, touristique et culturel de la Corrèze, Creuse et Haute-Vienne.

○ **Développement de nouveaux partenariats :**

Chaque événement fait l'objet de collaborations avec des nouveaux partenaires, même lorsqu'il s'agit d'un événement récurrent comme le Marché de Noël annuel par exemple, puisque chaque année la liste de fournisseurs de produits régionaux est systématiquement réactualisée afin d'offrir à la fois les « classiques » et les « nouveautés » aux clients.

○ **Partenaires financeurs :**

Selon les événements, certains partenaires peuvent participer aux coûts de financement pour l'organisation et la mise en place de l'événement. Par exemple, la représentation régionale d'EDF a choisi de participer au financement de 3 événements entre 2009 et 2010.

✓ **Communication :**

• **Outils de communication :**

Chaque événement fait l'objet d'un plan de communication. Ce plan reprend en tout ou partie, les outils mentionnés ci-dessous.

○ **Invitation (papier & numérique) :**

L'invitation reprend en synthèse les éléments clés de l'événement. Elle est éditée sous format de carton et affranchie pour l'envoi postal ou, sous format numérique pour un envoi par e-mailing.

Dans le cadre de l'évaluation, sont pris en compte le nombre de cartons imprimés, et le taux d'ouverture de la campagne d'e-mailing.

○ **Dossier de presse :**

Tout comme l'invitation, le dossier de presse est édité au format papier et numérique. Il ne fait pas l'objet d'envoi postal, en revanche il est rattaché en lien hypertexte dans l'invitation numérique ainsi que sur la page dédiée aux événements du site internet de la Maison du Limousin.

Pour cet outil, sont pris en compte, le nombre imprimés en version papier et le taux de téléchargement de la version numérique.

○ **Conférence de presse :**

Pour chaque événement, la chargée de communication et d'événementiel de la Maison du Limousin organise une rencontre en région avec les journalistes locaux afin de leur présenter l'événement et échanger sur la préparation de futures opérations. De plus, une ou plusieurs conférences de presse peuvent être organisées sur chaque thème auprès de médias ciblés.

○ **Voyage de presse :**

Le voyage de presse est quant à lui est priorisé (en raison des coûts associés) sur des grosses opérations, il est coordonné la plupart du temps avec le CRT Limousin qui prend en charge le financement.

○ **Vitrines :**

La Maison du Limousin est située aux 3 premiers étages du 30 rue de Caumartin, dans le 9^{ème} arrondissement de Paris.

Au rez-de-chaussée, son espace d'exposition, d'information et de vente donne sur 5 vitrines extérieures. Pour chaque événement, 3 vitrines sont entièrement décorées et aménagées pour la promotion de l'événement, les deux autres étant dédiées tout au long de l'année à la promotion des produits de l'espace de vente.

○ **Kakémonos :**

4 supports extérieurs reprenant les visuels du dossier de presse, de l'invitation, dont 2 placés à la porte d'entrée et 2 autres sur les vitrines adjacentes.

● **Retombées médias :**

Pour le recueil des différentes retombées, la Chargée de communication entretient une collaboration avec une agence de revue de presse et une agence d'analyse médias.

En effet, les retombées médias sont celles qui font l'objet d'une étude pointue dans la mesure où elle nécessite des compétences d'analyse spécifiques.

○ **Nombre d'articles :**

Le nombre de retombées n'est jamais identifié de manière exhaustive, il reste toujours inférieur au nombre réel dans la mesure où tous les journalistes ne mentionnent pas systématiquement la source de leur information (dans notre cas d'étude, « Maison du Limousin ») ou ne reprennent pas forcément les termes exacts utilisés dans les supports de communication utilisés pour promouvoir l'événement.

Le nombre de retombées peut également être calculé sous la forme de *pages consacrées* ; les pages consacrées reflètent le poids réel d'un article dans le média (dossier, page pleine, demi-page, encart, etc.).

○ **Nature du média :**

Voici les 4 grands types de médias recensés : Presse écrite, web, tv, radio

○ **Echelle géographique de diffusion :**

Plus l'échelle de diffusion sera grande : régionale, nationale ou internationale, plus le volume d'audience sera important.

○ **Audience :**

L'audience est une donnée qui s'applique essentiellement aux médias de la presse traditionnelle. Il s'agit de recenser par publication, le nombre officiel de lecteurs

communiqué aux agences de presse spécialisées telles que l'OJD, Association pour le contrôle et la diffusion des médias⁵⁴.

Pour le web, l'audience se mesure par nombre de visites et de visiteurs uniques par visite. De plus en plus, les sites web communiquent de manière certifiée leur taux de fréquentation, la part de ce média dans la liste des médias certifiés reste néanmoins encore timide. Elle s'applique pour l'essentiel aux grands médias, ayant déjà un fort taux de fréquentation ce qui s'explique sans doute par la mise en place d'outils de suivi coûteux.

Le taux d'audience est calculé sous la forme de Score d'impact Médias (SIM).⁵⁵

○ **Équivalent d'Achat Publicitaire :**

Cette mesure est capitale en termes de retombées, c'est pour ainsi dire la nature de retombée sur laquelle se porte l'attention la plus forte.

En effet, cette lecture économique est celle qui va permettre de quantifier financièrement la valeur des retombées d'un événement. Elle permet d'évaluer, de chiffrer combien aurait coûté l'achat d'espaces publicitaires équivalent sur ces mêmes médias.

Rappelons que **ces événements se déroulent par définition hors du Limousin**, ils ne peuvent donc **pas tenir compte des retombées économiques liées aux dépenses des visiteurs sur le territoire** pour l'événement, elles ne seront donc pas considérées comme un critère d'évaluation dans cette analyse.

10.1.2. Les critères qualitatifs

Les critères qualitatifs sont eux, plus difficiles à déterminer et à mettre en place. Les méthodes de mesure sont plus longues et plus coûteuses.

Par exemple, pour un questionnaire à administrer, le temps d'analyse est plus important que pour des réponses à des questions quantitatives et il nécessite une appréciation par un traitement d'un cerveau humain tandis qu'un questionnaire quantitatif peut être automatiquement analysé par un système de traitement informatisé.

Quels sont alors, pour les événements de la Maison du Limousin, les critères qualitatifs les plus pertinents au regard des objectifs fixés ?

Au regard des catégories de critères identifiées supra, nous présentons ci-dessous les critères détaillés associés :

✓ **Fréquentation :**

La fréquentation est une donnée qui est difficilement appréhendée de manière qualitative.

En revanche, nous pouvons apprécier *2 critères d'organisation ayant un impact sur la fréquentation :*

• **Période de programmation dans l'année :**

Le période de programmation dans l'année peut influencer sur la fréquentation si nous la relient aux temps forts dans l'année de la société civile administrative, scolaire, financière.

⁵⁴ La mission de l'OJD est de certifier la diffusion, la distribution et le dénombrement des journaux, périodiques et de tout autre support de publicité. Les résultats de ses contrôles constituent une référence essentielle, par exemple, pour l'élaboration des tarifs de publicité des supports certifiés.

Source : <http://www.ojd.com/decouvrir>

⁵⁵ Il permet d'évaluer le nombre de contacts probablement obtenus pour chacun des articles. Il est calculé à partir de la diffusion et de l'audience des supports de presse écrite, pondéré par des critères de visibilité dans l'article. Le SIM n'est pas calculé pour les supports suivants : internet, agences de presse, médias audiovisuels.

Un événement organisé en juillet/août attirera moins les franciliens pour qui ce mois correspond à la période principale de prise de congés.

La saison et les conditions météorologiques peuvent également jouer sur la fréquentation. C'est ainsi que des animations de rues mises en place pour un événement auront plus de chances d'être fréquentées au printemps et en été qu'en plein hiver.

- **Lieu :**

A priori, le lieu et les équipements de la Maison restent les mêmes pour toutes les actions réalisées. Cependant, certains événements peuvent se tenir à la fois dans les murs et/ou hors les murs. Dès que l'événement prend place « hors les murs », l'action prend alors une autre dimension en termes de fréquentation et de visibilité. Prenons en exemple deux événements :

- « Itinéraires de l'excellence en Limousin - Innovation & Savoir-faire » (septembre 2009) s'est déroulé dans un espace d'exposition au Viaduc des Arts dans le 12^{ème} arrondissement de Paris, ce qui a permis d'attirer une clientèle à la fois spécifique et fidèle, à ce quartier de Paris dédié à l'art.
- « Le Lac de Vassivière, destination extraordinaire au cœur du Parc Naturel Régional de Millevaches en Limousin » (mai à juin 2010) a été à la fois organisé dans, et hors les murs de la Maison du Limousin (à proximité immédiate), ce qui a permis de multiplier le nombre d'animations et donc de partenaires pour cet événement.

✓ **Développement de réseaux socioprofessionnels :** *permet de mesurer l'efficacité de mise en relation des acteurs locaux*

- **Représentativité des partenaires :**

Nous l'avons exprimé précédemment dans les principes de conception d'un événement, pour chaque événement une thématique dominante est choisie par filière ou par territoire et l'ensemble des acteurs concernés sont mobilisés dans la mesure du possible.

Citons en exemple l'événement « Buffet Prestige Limousin » organisé en décembre 2009. Ce buffet a été mis en place par la Maison du Limousin, à l'initiative de l'Association Bienvenue en France. Pour célébrer ses 30 ans, l'Association a organisé une réception sous la forme d'une soirée de cocktail pensée autour de buffets valorisant la gastronomie des régions françaises, auprès des diplomates et de leurs épouses.

Le rôle de la Maison du Limousin a été de sélectionner et de coordonner les partenaires nécessaires à la mise en place de ce buffet, soit :

- la Chambre d'Agriculture Régional, (CREPAL) pour l'approvisionnement en matières premières de produits labellisés et A.O.C
- le CRT Limousin pour la promotion des savoir-faire dans le cadre de l'opération « Limousin, Destination Prestige »
- une artiste-créatrice de porcelaine design pour la vaisselle de présentation et de dégustation
- un restaurateur-traiteur reconnu pour son travail des produits labellisés,
- la Maison de Vassivière pour la distribution de documentation touristique
- la Direction Régionale EDF pour sa participation au financement de l'événement

Pour assurer la valorisation de la gastronomie régionale, ce sont 4 filières différentes qui se sont mobilisées.

- **Renouvellement des partenariats :**

Certains partenariats sont reconduits dans le cadre de l'organisation d'un nouvel événement. Ce critère est davantage un indicateur permettant de mesurer l'efficacité de la collaboration qui sera abordée dans le cadre d'une évaluation de la satisfaction des partenaires.

Dans le chapitre 14, nous présenterons un exemple de renouvellement de partenariat reposant sur la satisfaction des partenaires.

- **Satisfaction des partenaires :**

L'évaluation de la satisfaction des partenaires est importante pour comprendre sur quels atouts, quels liens repose la collaboration.

D'une manière générale, la satisfaction est souvent mesurée « à chaud », lors d'échanges informels pendant ou immédiatement après l'événement. Elle se limite souvent à conversations et ne font pas systématiquement l'objet de rapport écrit.

Une solution s'offre alors à l'organisateur de l'événement, proposer de recueillir l'avis de ses partenaires sur différents aspects (organisation, retombées directes, appréciation globale). Ce recueil peut prendre la forme d'un envoi de questionnaire qu'il s'agira alors de rédiger avec soin pour avoir un réel retour qualitatif de la part des partenaires.

L'envoi d'un tel questionnaire est souvent accompagné d'appels téléphoniques pour rappeler la démarche et relancer, le cas échéant. Notons que la date d'envoi doit respecter une certaine limite dans le temps afin de recueillir des impressions encore présentes à l'esprit.

Notons ici que la satisfaction de partenaires sera, régulièrement, exprimée à travers des remerciements spontanés et de temps en temps, par un courrier, par une lettre de remerciements explicites.

✓ **Communication** : permet de mesurer le développement de la notoriété de la région

• **Retombées médias** :

La qualité des retombées médias va dépendre en grande partie de sa manière communiquer dans les différents supports que nous avons abordés dans le paragraphe dédié aux critères quantitatifs. Dans ce même paragraphe, nous avons expliqué que les journalistes ne reprennent pas systématiquement leur source d'information pour écrire leurs articles, ils ne réutilisent pas toujours *les termes qui vont permettre de valoriser les filières, les territoires*.

C'est ainsi que le contenu de tous les supports de communication méritent de faire l'objet d'un langage adapté à la fois pour leur grand public et la presse. *La qualité rédactionnelle doit mettre en avant le ou les territoires concernés par les événements, les filières et les acteurs associés, le tout pensé avec le fil conducteur relatif à l'enjeu principal « Communiquer sur l'image d'une région vivante et innovante, où il fait bon vivre et travailler ».*

Une adaptation particulière sera apportée dans le discours tenu lors des conférences de presse avec les journalistes.

Ci-dessous, les différents critères d'analyse de retombées médias qui peuvent être retenus :

- *Le type de présence dans les médias*
 - article exclusif
 - comparatif
 - emplacement de l'article au sein du journal ou de l'émission (appel en une, place en titre, en chapeau, dans la page, etc.)
- *La thématique ou l'angle de l'article*
- *La tonalité générale de l'article*
 - neutre ou factuel
 - positif
 - négatif
- *La restitution des messages « clés » définis en amont et leur répartition par type de presse*
- *L'univers sémantique (items récurrents, valeurs d'image attribuées à l'annonceur ou à l'institution concernée)*
- *Le public touché (profil du lectorat, audience, parts de marchés)*

Il s'agit-là de critères très poussés en termes d'évaluation qualitative de retombées médias.

Nous verrons dans le chapitre suivant, consacré au bilan des événements de la Maison du Limousin que le travail de préparation **pour une analyse médias sur les événements de 2009**, assurée par un cabinet de conseil spécialisé, a permis de **définir les critères suivants pour les retombées médias** :

✓ **Tonalité du discours**

✓ **Visibilité de la région**

✓ **Visibilité des départements**

10.2. Une méthode d'évaluation généralisable quel que soit l'événement ?

Si la question se pose dans le cadre de grands événements touristiques, sportifs ou économiques (tels que Coupe du Monde de Football, le Vendée Globe, Paris Plage, la Fête des Lumières à Lyon, etc.) la réponse est bien souvent « non ».

En effet, « *la diversité même des événements, les divers objectifs auxquels ils répondent, les différents contextes géographiques, sociaux, économiques dans lesquels ils prennent place les différents marchés qu'ils attirent, font qu'une démarche spécifique doit être établie pour chaque événement* », c'est ainsi que Frédéric Dimanche résume la réponse à cette question dans un récent ouvrage collectif de Jacques Spindler⁵⁶.

Dans le contexte de la Maison du Limousin, nous pouvons répondre à cette question si nous prenons d'abord le temps de réfléchir aux événements eux-mêmes.

En effet, la méthode d'évaluation peut différer si, en premier lieu, la méthode de conception utilisée n'est pas toujours la même. En second lieu, l'évaluation pourrait être spécifique à chaque événement si la méthode d'organisation évolue.

Dans le cas de figure de la Maison du Limousin, ce sont certains critères qui vont être adaptés en fonction du sujet abordé et de la manière dont l'événement est organisé.

Tant que les principes de conception et d'organisation des événements restent les mêmes pour l'ensemble des événements, la méthode d'évaluation restera alors sensiblement la même, c'est-à-dire qu'elle sera « généralisable ».

En revanche, nous pouvons noter quelques particularités en termes de retombées économiques, notamment pour un événement récurrent comme celui du « Marché de Noël » annuel ; tous les ans, un objectif de vente est fixé pour cet événement.

De plus, certains événements font l'objet de ventes sur place des produits proposés par les partenaires ; par exemple, lors de l'événement « Innovation & savoir-faire », les ventes d'objets d'artisanat d'art par chacun des partenaires ayant exposé.

Enfin, pour clore ce chapitre nous pouvons reprendre trois idées évoquées par Frédéric Dimanche dans l'ouvrage précédemment cité de Jacques Spindler :

- l'évaluation doit faire preuve de rigueur dans la méthode utilisée :
 - quel que soient les besoins et les méthodes utilisées, le besoin de rigueur est nécessaire pour obtenir un résultat de qualité, qu'il soit positif ou négatif.
 - évaluer demande du temps, de la méthode et de l'argent.
- l'évaluation est la définition d'objectifs clairs :
 - une des clés du succès de l'évaluation repose sur la définition d'objectifs clairs
 - dans le cadre du marketing territorial, chaque événement doit répondre à un axe stratégique de développement pour le territoire
- l'évaluation doit faire l'objet d'une information
 - informer les parties prenantes des retombées de l'événement, c'est essentiel.

⁵⁶ L'évaluation de l'événementiel touristique, Jacques Spindler *op. cit.* p.22

11. Bilan et analyse des événements de la Maison du Limousin à Paris

Pour introduire ce chapitre, il est nécessaire de rappeler que **l'ensemble des actions menées par la Maison du Limousin relève du marketing territorial.**

Toute la stratégie de cette structure est pensée pour servir le territoire et ses acteurs, le plan d'actions de cette stratégie est décliné à travers chacune des activités explicitées dans le chapitre 14.

Concernant les événements que cette structure organise, nous pouvons écrire et résumer **l'objectif global de chaque événement : contribuer à valoriser les acteurs économiques, sociaux, culturels et touristiques et leurs offres auprès des publics parisiens, franciliens et internationaux.**

11.1. Les événements organisés par la Maison du Limousin

Chaque année, un programme d'événements est validé par le Conseil d'Administration de la SEM. Ce programme est établi par la direction de la Maison du Limousin selon les principes de conception exposés dans le chapitre 9. (voir p.48).

Les événements sont mis en place selon des **principes d'organisation** qui répartissent les rôles et devoirs des parties prenantes, partenaire et organisateur.

L'organisme organisateur a besoin de :

- ✓ définir l'objectif de l'événement organisé à la Maison du Limousin, le public ciblé et constituer un fichier de personnes à inviter : clients et prospects, partenaires et médias
- ✓ envoyer les invitations réalisées par la Maison du Limousin à ce fichier (par courrier ou par internet)
- ✓ définir le programme de l'événement en identifiant les sujets à aborder et les intervenants
- ✓ rédiger un texte de présentation du programme de la journée /ou de l'exposition qui servira de base pour la constitution du dossier de presse
- ✓ gérer la relance des invités
- ✓ prendre en charge les frais liés aux prestations des intervenants ainsi que la fourniture du matériel spécifique
- ✓ accueillir les invités de façon personnalisée lors de la manifestation
- ✓ après l'événement, assurer le suivi des contacts afin d'optimiser les retombées des actions
- ✓ réaliser un bilan de la manifestation et en tenir informée la Maison du Limousin

La Maison du Limousin est chargée de :

- ✓ mettre à disposition les espaces, le mobilier et le matériel nécessaire
- ✓ concevoir l'invitation en versions électronique et papier, ainsi que le dossier de presse, réalisé à partir des éléments fournis par l'organisateur
- ✓ envoyer les invitations (e-mailing et par courrier) à une sélection de noms issus de la base de données de la Maison du Limousin, en fonction du public ciblé,
- ✓ assurer la promotion presse de l'événement à travers une communication sur Internet auprès des médias nationaux et régionaux (invitation + dossier de presse)
- ✓ promouvoir l'événement sur son site Internet
- ✓ prendre les réservations du public et en informer régulièrement l'organisateur
- ✓ assurer l'accueil général, identifier les personnes venues et transmettre la liste à l'organisateur
- ✓ offrir le café d'accueil et le jus de fruits aux intervenants et aux participants transmettre un récapitulatif des retombées de l'événement

Ces principes généraux de l'organisation des événements à la Maison du Limousin peuvent être adaptés aux spécificités de chaque cas.

Chaque événement, nous l'avons étudié à travers la présentation détaillée des critères, est pensé pour apporter des retombées pour le territoire, qu'elles soient directes ou indirectes.

La Maison se positionne comme relais d'actions menées en Limousin, chaque événement doit être relié à une action en région. L'objectif de chaque événement est d'accompagner les enjeux et les préoccupations des acteurs du territoire. Ce lien est primordial pour gagner en crédibilité auprès de ses acteurs locaux.

Les événements organisés par la Maison doivent permettre de donner envie aux visiteurs d'aller plus loin dans sa démarche de prise de contact avec le Limousin, c'est ce qui permettra de créer des retombées indirectes pour le territoire, au-delà des retombées de notoriété et d'image.

Afin de mieux comprendre ce que les événements organisés par la Maison du Limousin peuvent apporter aux différents acteurs du territoire, nous allons illustrer les différents types d'événement organisés, à travers une sélection d'événements représentatifs des filières économiques, touristiques et culturelles. Nous présenterons les points forts de manière synthétique pour chaque exemple, cette sélection correspond à trois événements majeurs organisés en 2009.⁵⁷

Les exemples présentés à dominante « économie » et « culture » présentés ci-dessous font partie de l'opération « *Itinéraires de l'excellence en Limousin* ». Cette opération s'est déroulée sur le territoire en 2009, elle a été relayé par plusieurs actions de promotion du CRT, un magazine et un mini-site internet « Destination Prestige » et par deux événements à Paris dont la promotion a été confiée à la Maison du Limousin : Innovation & savoir-faire et, Patrimoine & savoir-faire.

Exemple d'un événement à thématique dominante « économie »

Innovation & savoir-faire (Viaduc des Arts)

Objectifs de l'événement :

- Réunir les savoir-faire des métiers d'artisanat d'art, symboles de traditions et d'innovation
- Valoriser ces savoir-faire et leurs acteurs auprès du public parisien dans un lieu dédié

Ce qu'il faut retenir de cet événement :

- ✓ *Événement organisé à l'initiative de l'Association Des Métiers en Mouvement et grâce au soutien du groupement professionnel, Ateliers d'Art de France (propriétaire du lieu où s'est tenu l'événement)*
- ✓ *Forte représentativité de la diversité des savoir-faire et de l'innovation présents en région Limousin : 52 exposants mobilisés pendant 10 jours pour valoriser l'artisanat d'art : émaux et joaillerie, verre et vitrail, papier, bois et végétal, céramique et porcelaine, tapisserie, pierre, métal, cuir et mode, son et saveurs*
- ✓ *Développement des réseaux : Rassembler en un lieu unique, le Viaduc des Arts à Paris, des professionnels des métiers qui parfois sur leur propre territoire n'ont pas conscience de l'autre, a permis de :*
 - Leur faire prendre connaissance de certaines des structures et des actions d'accompagnement dédiées à leurs activités : le Conseil Régional, les Ateliers d'Art de France, la Maison du Limousin, le Comité Régional de Tourisme, le Pôle des Métiers d'Art et autres structures associatives.
 - De mesurer combien les métiers ne s'expriment mieux qu'ensemble dans un élan commun pouvant constituer à terme un art décoratif.

⁵⁷ L'année 2009 correspond à la période d'étude de la mise en place de nouvelle méthodologie d'évaluation des événements

- De découvrir, ailleurs, des professionnels exerçant au quotidien à proximité de chez eux sur le territoire limousin.
- D'imaginer en l'instant des collaborations professionnelles de complémentarité d'expertises, de lier des amitiés de métiers qui n'attendaient que cette occasion pour mieux s'exprimer.
- ✓ *Mobilisation des organismes institutionnels de promotion :*
 - La gastronomie à travers la mise en place par un *restaurateur-traiteur* d'un buffet de dégustations travaillées à partir de *produits labellisés et A.O.C* fournies par le CREPAL
 - *Les filières institutionnelles* : la promotion touristique grâce à la présence du CRT Limousin, participation du Conseil Régional pour son soutien à l'emploi et la formation, de la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat de Haute-Vienne pour son soutien au développement des entreprises d'artisans
 - *La participation et mobilisation d'entreprise privée* : Polyrey, société limousine du secteur de l'aménagement intérieur
- ✓ *Partenariat avec les Ateliers d'Art de France :*
 - Une meilleure reconnaissance des savoir-faire du Limousin grâce à ce *syndicat très dynamique qui connaît un grand développement* (Salon Maison et Objets, Salon du patrimoine, plusieurs points de vente ouverts sur Paris,...)
 - Le partenariat a d'ailleurs généré la parution d'un reportage de 8 pages dans le magazine « Ateliers d'Art » de novembre/décembre 2009
- ✓ Promotion commune au *Viaduc des Arts* :
 - Un *lieu reconnu* par la profession permettant de *cibler un public professionnels* (architectes, décorateurs, prescripteurs, presse)
- ✓ Des retombées médiatiques sur le plan international, national et régional :
 - Un équivalent d'achat publicitaire de près de 250 000 € (le plus important sur l'année 2009)
- ✓ *Découverte par le public parisien de la variété des savoir-faire du Limousin, et du territoire Limousin comme une destination de prestige*
- ✓ Des ventes immédiates, un contrat sur le long terme pour une entreprise de la Creuse, sans oublier les contacts pris pour l'avenir

Exemple d'un événement à thématique dominante « culture »

Patrimoine & savoir-faire : Suzanne Laliqye-Paul Burty-Haviland, artistes du sensible.

Objectifs de l'événement :

- Promouvoir le patrimoine culturel et artistique à travers les talents multiples d'un couple renommé (photographie, dessin, stylisme, design de porcelaines)
- Valoriser le patrimoine et le savoir-faire de la porcelaine d'hier et d'aujourd'hui

Ce qu'il faut retenir de cet événement :

- ✓ *La fréquentation la plus forte de l'année :*
 - plus de 3200 visiteurs sur une période de 2 mois, comparativement aux deux autres événements d'une durée équivalente « Ostension Limousines » (de janvier à mars) et « Parfum de vacances » (de mars à mai)
- ✓ *L'exposition* Suzanne Laliqye- Paul Burty-Haviland, artistes du sensible était *conçue comme un prolongement de la sortie du livre* Laliqye-Haviland-Burty. Portraits de famille.
- ✓ Cette exposition a permis d'asseoir auprès du plus grand nombre comme de la presse la capacité de l'entreprise Les Ardents Editeurs à organiser des événementiels forts sur les thèmes d'excellence qu'elle défend dans sa région d'attache. C'est donc une opportunité importante pour son développement futur.
- ✓ *Un partenariat* avec une entreprise de produits haut de gamme, les *champagnes Deutz, qui assoit l'image de prestige associée à la région*

- ✓ Des *retombées en termes de projets futurs* pour le partenaire organisateur et partenaires :
 - Pour les Ardents Editeurs : En 2012, un projet national d'hommage à l'œuvre de Suzanne Lalique-Haviland devant aboutir à un catalogue et une exposition dans trois musées français. Partenariat prévu avec le musée Lalique de Wingen-sur-Moder, le musée des Arts décoratifs à Paris, le musée des Beaux-arts à Limoges, le musée et la Manufacture nationale de Sèvres, les entreprises Haviland-Limoges 1842 et Lalique à Paris, la manufacture Prelle à Paris et Lyon, La Comédie-Française, l'Association Jean Giraudoux et l'Association Francis Poulenc, le festival international d'Aix-en-Provence et l'INA.
 - Pour La société Lachaniette Limoges : Dans le prolongement de l'exposition, M.Thierry Lachaniette a présenté jusqu'au 31 janvier 2010 dans son espace-conservatoire des techniques de la porcelaine, 36 bd Louis Blanc à Limoges, une exposition sur les porcelaines de Suzanne Lalique pour la manufacture Haviland. Elle permet de présenter au public limougeaud ou de passage, des pièces de sa collection, prêtées à Paris.
- ✓ Les *plus importantes retombées médias de l'année* :
 - Plus de 19% des retombées médias sur un total de 10 événements
 - Les premières retombées à l'échelle internationale pour un événement coordonné par la Maison du Limousin

Exemple d'un événement à thématique dominante « tourisme »

(Pour information, notons que le CRT est partenaire de la majorité des événements touristiques et culturels)

Noël canadien et limousin, rue de Caumartin.

Objectifs de l'événement :

- Promouvoir les atouts communs du Limousin avec une destination touristique dotée d'une forte renommée internationale, le Canada
- Développer une dynamique de réseaux des professionnels de la rue de Caumartin afin d'augmenter la fréquentation
- Proposer une nouvelle approche de communication du 10^{ème} marché de Noël

Ce qu'il faut retenir de cet événement :

- ✓ *Mise en réseau d'acteurs socioprofessionnels :*

Divers organismes ont collaboré pour mettre en place ce projet : une association, une société d'État, la municipalité de Paris, un organisme de formation et une maison régionale et ses partenaires (CRT et acteurs du territoire Limousin)

Leurs objectifs :

 - A.C.A.P.S – Association des commerçants de la rue de Caumartin et Municipalité de Paris : augmenter la fréquentation des commerces et des restaurants de la rue de Caumartin en animant celle-ci durant la période des fêtes de fin d'année
 - Commission canadienne du tourisme : promouvoir la destination Canada en vue d'engendrer des recettes touristiques de l'étranger
 - Etudiants en BTS AGTL – Ecole EPH : mettre en pratique les théories étudiées préalablement auprès de professionnels du tourisme
 - Maison du Limousin : promouvoir la région du Limousin et ses produits locaux.
- ✓ *Une promotion commune grâce à divers moyens de communication :*
 - Illuminations et décorations de la rue de Caumartin et des vitrines des commerces et restaurants
 - Diffusion de 50 000 Cart'Com dans 950 sites touristiques de Paris et d'Ile-de-France et distribution dans la rue pendant les animations de rue qui ont eu lieu tout au long de l'évènement.
 - Diffusion de 7 000 cartons d'invitations et de 500 dossiers de presse par la Maison du Limousin
- ✓ Découverte par le public parisien des destinations Canada et Limousin, de leurs savoir-faire et produits locaux

- ✓ *Acquisition d'une notoriété pour la rue* qui est apparue comme une rue animée et dynamique aux yeux du public parisien.
- ✓ Des ventes à la Maison du Limousin de produits limousins et canadiens, *objectif de venté fixé atteint malgré le contexte de la crise économique* et des conditions climatiques peu favorables (période de grand froid).
- ✓ *Augmentation de la fréquentation de 61%* dans les locaux de la Maison du Limousin par rapport à l'année précédente.

Analyse des événements de l'année 2009 :

Sur la fin de l'année 2009 et le début de 2010, la mise en place de la méthodologie d'évaluation a été définie, ce qui a permis de l'appliquer sur l'ensemble des événements de l'année 2009 :

Au regard des critères d'évaluation présentés dans le chapitre 4., nous formulons ci-dessous, le bilan annuel des retombées⁵⁸ :

✓ **Fréquentation** : *permet de mesurer l'effort de mobilisation du grand public suscité par l'événement*

- **17 230 visiteurs** sur l'ensemble des événements (cumul des visiteurs de l'espace d'exposition et du site internet)
- Une **progression de 54%** par rapport aux années précédentes (11 160 visiteurs en 2008 et 10 625 en 2007).
- **Durée** : 10 mois sur 12, riches en événements
La programmation des événements a couvert l'année dans sa quasi-totalité exceptée pour 3 semaines et le mois de fermeture pour congés annuels.

✓ **Développement de réseaux socioprofessionnels** : *permet de mesurer l'efficacité de mise en relation des acteurs locaux*

- **Développement de nouveaux partenaires** : près de 130 partenaires dont 6 ayant mené au minimum 2 partenariats dans l'année
- **Équilibre de la représentativité des partenaires et renouvellement des partenariats dans l'année** :
 - Filière économique : 67 partenaires privés & publics (chiffre largement supérieur aux autres filières qui s'explique à la fois par la volonté de promouvoir les acteurs économiques et par la participation de plus de 50 exposants à l'événement *Innovation & Savoir-faire*)
 - Filière touristique : 7 institutions dont 3 partenaires sur au moins 2 événements différents
 - Filière culturelle, sportive, éducation : 1 société d'éditions / 1 école d'enseignement supérieur 23 associations / 4 institutions religieuses pour l'événement consacré aux Ostensions Limousines
 - Collectivités locales : Région Limousin, la Creuse, la Corrèze, la Haute-Vienne, la ville de Paris, la ville de Saint-Junien, la ville de Limoges, etc.
- **Partenaires financeurs** : près de 130 partenaires dans la mesure où chacun d'entre eux finance ses frais de déplacement, de matériel

L'événement *Écriture dans tous les sens*, (2^{ème} édition en 2009) ne sera pas reconduit dans le futur. En effet, le partenariat ne sera pas renouvelé compte-tenu d'un manque de motivation de la part des partenaires à l'origine de l'événement et du très faible nombre de retombées, le plus bas de l'année, soit 3,5% de l'ensemble des retombées de 2009.

⁵⁸ Le détail des retombées quantitatives par événement est à retrouver en annexe n°5, page 116 à 117.

- **Satisfaction des partenaires - Renouvellement des partenariats :**

La satisfaction peut se mesurer au taux de renouvellement de partenariats sur l'année et aussi depuis la mise en place de la stratégie en 2006.

Le bilan exposé ici ne tient pas compte d'un rapport détaillé sur la satisfaction des partenaires dans la mesure où ce critère n'a été retenu que pour la mise en place de la nouvelle méthodologie d'évaluation, fin 2009.

✓ **Communication :** permet de mesurer le développement de la notoriété de la région

- **Outils de communication :**

- **Invitation (papier & numérique) :** Un taux de téléchargement de la version numérique de près de 15%, avec le taux le plus élevé de l'année pour *Ostensions limousines* (22,6), le taux moyen d'ouverture d'e-mailing en France étant de 25% en 2008⁵⁹, ce qui peut s'expliquer par un ciblage pertinent des destinataires.
- **Dossier de presse :** un taux de téléchargement de 40% du dossier de presse avec les meilleurs taux pour les événements majeurs (*Itinéraires de l'excellence* et *Noël canadien et limousin, rue de Caumartin*)
- **Conférence de presse :** 1 conférence organisée pour chaque événement avec la presse régionale ainsi que 1 à plusieurs conférence de presse sur Paris avec des médias ciblés
- **Voyage de presse :** 2 voyages de presse coordonnés avec le CRT pour *Les ostensions limousines* et l'opération *Itinéraires de l'excellence*

- **Retombées médias :**

- **Nombre d'articles & nature du média & échelle géographique de diffusion :**
Ce programme d'événements a généré 240 retombées presse identifiées, soit une progression de +58% à comparer aux 152 retombées médias en 2008.
Pour la presse, le plus grand nombre est celui de la presse régionale (64) suivi des retombées nationales (53), les retombées internet sont les plus importantes sur la totalité avec 61 retombées, les premières retombées presse internationale sont au nombre de 3, sans oublier les 6 reportages radio et tv
- **Équivalent d'Achat Publicitaire, visibilité de la région et des départements :**
Cette partie de l'analyse se base sur une étude effectuée en mars 2009 par un cabinet professionnel spécialisé dans l'analyse média⁶⁰.

Pour 2009, le programme d'expositions permettant la valorisation, la communication et le partenariat entre les acteurs du Limousin a **généré plus de 762.000 € d'équivalent d'achat d'espace** pour le Limousin, 537.000 € pour la Haute-Vienne, 126.000 € pour la Creuse, et 94 000 € pour la Corrèze.

IMPACT MEDIATIQUE DES ÉVÉNEMENTS 2009	CORRÈZE	CREUSE	HAUTE-VIENNE	LIMOUSIN
Nombre de retombées média	39 retombées	26 retombées	52 Retombées	240 retombées
Nombre de pages consacrées	44 pages	40 pages	155 pages	235 pages
Équivalent Achat Espace (EAE)	94 488 €	126 535 €	537 721 €	762 856 €

⁵⁹ D'après l'étude du cabinet Optimus, <http://www.optimus.fr/dl/emailing.pdf>

⁶⁰ Cabinet Entre les lignes, <http://www.entrelignes.fr/index.php/Main/HomePage>

À noter que :

- Le cumul des 3 départements est différent des retombées générales pour le Limousin. En effet, certains articles peuvent être comptabilisés pour chacun des départements lorsqu'ils citent des activités ou territoires sur plusieurs départements.
- Les retombées supérieures que l'on observe pour la Haute-Vienne s'expliquent par l'intérêt de la presse pour les actions menées sur la thématique « Savoir-faire & Excellence » présentée sous l'angle du patrimoine et de l'innovation avec les deux expositions « Patrimoine & savoir-faire », et « Innovation & Savoir-faire au Viaduc des arts », et le positionnement très fort de la Haute-Vienne sur ces sujets dont les retombées presse ont engendré 570 656 € d'équivalent en achat d'espaces publicitaires.
- Les retombées réelles sont nettement supérieures à celles que nous avons pu identifier. En effet, lorsqu'un journaliste écrit sur le territoire ou ses acteurs, suite aux actions menées et qu'il ne mentionne pas sa source d'information, nous ne disposons d'aucun moyen pour récupérer son article.

○ **Tonalité du discours :**

88% des articles sont factuels, 10% sont positifs, les journalistes confèrent 10 traits d'image positifs, parmi lesquels dominent le succès et le dynamisme, les 10 traits d'image positifs les plus récurrents sont donc : succès, dynamisme, qualité, digne d'intérêt, magie, excellence, innovation, développement économique, savoir-faire et qualité de l'accueil (seulement 2% d'articles critiques sur l'opération « Écriture dans tous les sens »).

L'activité événementielle menée par la Maison du Limousin est soutenue, toutefois, plutôt que leur nombre, ce sont les actions qualitatives qui sont privilégiées, cherchant à s'adresser à un public ciblé, afin d'optimiser l'efficacité des actions et les retombées pour les partenaires.

Dans son rapport pour le dernier Conseil d'Administration, la maison du Limousin précise : « *Nous continuons à insister sur le fait que pour qu'un événement génère des retombées importantes et fructueuses, il est indispensable qu'il regroupe les acteurs d'une économie structurée, coordonnée et que chaque partenaire mette véritablement en œuvre les moyens dont il dispose pour promouvoir l'événement parisien. Ce principe d'événementiel collectif est utile pour susciter les occasions de promotion et de développement des réseaux des différents acteurs concernés et donne une véritable dynamique à notre activité, au territoire et à ses acteurs économiques, touristiques et culturels* ».

Il y a un aspect d'appréciation dans l'évaluation au regard de l'activité globale que nous n'avons pas encore abordé, **le financement des événements**.

Nous détaillons ci-dessous les dépenses budgétaires consacrées aux événements :

- Coûts de communication – plus gros poste de dépenses :
 - Conception externe - invitation et kakémonos : création par une agence de graphisme limousine
 - Conception interne – dossier de presse : création par la Chargée de communication et événementiel
 - Impression par un imprimeur du Limousin
 - Diffusion postale – affranchissement
- Coûts de logistique et de mise en place :
 - Achat de petit matériel (décoration des vitrines et de l'espace d'exposition)
 - Participation frais de transports et assurance du matériel d'exposition (dans certains cas)
 - Cocktail d'inauguration (apéritif/boissons, dans certains cas)

Pour 2009, c'est un budget de 25 645 € qui a été réalisé, soit une moyenne de **2 565 € par événement**, la part la plus importante de ce budget est liée aux coûts de production et d'éditions des supports de communication.

À noter : **la part de ce budget, sur le total réalisé de 2009, est de 7,9%.**

Nous pouvons rappeler ici que chaque partenaire supporte ses frais de déplacement, de matériel pour la mise en place de l'événement, et pour le cocktail d'inauguration.

Certains événements font l'objet de financements extérieurs de la part de certains partenaires (institutionnels et/ou privés).

11.2. La communication, facteur clé de succès

Un événement ne prend de la valeur que s'il s'accompagne d'une communication bien menée qui utilisera successivement tous les outils de l'information. Ce qui est important pour l'organisateur, c'est d'être présent et visible.

En amont de l'événement, la préparation permet de mobiliser l'ensemble des acteurs (partenaires, prestataires, financeurs) qui seront valorisés dans les supports de communication, pendant l'événement et après, à travers des remerciements.

Suivant sa nature, l'événement doit faire l'objet de relations presse (en amont et en aval) et de contacts suivis avec les journalistes généralistes et spécialisés au niveau national et régional. Quelque soit l'événement, il doit faire l'objet de relations publiques, avec à chaque fois des publics et « VIP » particuliers à privilégier.

En amont, le dossier de presse et de l'invitation sont les outils privilégiés, tout comme les conférences de presse. Pour la Maison du Limousin, il s'agit donc de mettre en place des conférences de presse en région qui faciliteront les retombées médias vers les cibles endogènes : entreprises, institutions, collectivités, habitants. Ces retombées régionales sont cruciales pour assurer sa crédibilité auprès des acteurs locaux.

Les relations presse à l'échelle nationale permettront quant à elles, de favoriser les retombées vers les cibles exogènes, elles contribuent donc à valoriser le Limousin auprès des porteurs de projets, entreprises, institutions, investisseurs, touristes.

Pendant l'événement, généralement après la soirée d'inauguration (en présence de VIP), un communiqué de presse est envoyé afin de rappeler le lancement de l'événement. Il permet également de valoriser les partenaires et les VIP, le cas échéant.

En aval, l'envoi d'un communiqué de presse est aussi assuré selon l'ampleur de l'événement.

Afin de gérer plus efficacement ses relations avec les journalistes, la Maison du Limousin s'est dotée en mars 2010 d'un nouvel outil de gestion des contacts presse, un fichier de base médias/journalistes, qui lui permet de cibler ses contacts presse et d'approfondir sa connaissance des différents médias.

La communication est donc un facteur clé de succès pour la réussite d'un événement car c'est ce qui permettra à l'événement de gagner à la fois en notoriété et en mobilisation.

Pour chaque événement, il s'agit alors de penser à un langage accessible et compréhensible pour tous, associé à des visuels représentatifs qui donneront envie de faire parler de l'événement et/ou d'y participer.

Notons ici que le choix et la rédaction du titre de l'événement sont stratégiques pour gagner en efficacité de communication et donc séduire un nombre maximum de visiteurs et de journalistes.

Définir un titre pour un événement devient alors un véritable exercice de style, emprunt à la fois de complexité et de créativité, puisqu'il s'agit de présenter son contenu et de donner envie d'y participer, le tout en seulement quelques mots !

Le contenu des textes et visuels des supports de communication sont l'origine même des retombées médias, ils doivent atteindre plusieurs objectifs :

- **Donner envie de venir participer à l'événement**
- **Valoriser le territoire, la filière, l'acteur**

Une autre action s'inscrit également au plan de communication de la Maison du Limousin, le voyage de presse. Cet outil de communication sert à conquérir et fidéliser une cible privilégiée de journalistes pour lesquels la Chargée de communication investit à la fois du temps de préparation, d'accompagnement sur le terrain et de suivi auprès des journalistes.

Ces voyages de presse (environ 1 à 2 par an) sont gérés de manière optimisée en coordination avec le CRT qui en assure le financement.

Le travail de relations publiques, de rédaction et illustration des supports de communication est capital pour le succès du plan de communication de chaque événement.

11.3. Les axes d'amélioration dans la gestion des événements

Pour compléter cette étude des événements organisés par la Maison du Limousin, nous proposons d'identifier des axes d'amélioration afin d'en optimiser la gestion et par conséquent, les retombées.

- **En amont :**
 - ✓ *La communication :*
 - Vérifier la valeur ajoutée de l'invitation au format carton : ce format est en réalité le plus coûteux (impression et affranchissement) et le moins mesurable comparé à l'e-mailing dont on peut tracer l'utilité avec le suivi du taux d'ouverture. Pour le format carton, privilégier alors l'envoi vers une cible de contacts n'ayant qu'une adresse postale.
 - Dans la nouvelle version du site internet de la Maison du Limousin (dont le cahier des charges est en cours d'élaboration) :
 - Développer un module d'inscription en ligne aux conférences/rencontres organisées pour chaque événement, ce qui permettra de capter plus de visiteurs et a minima de collecter des contacts supplémentaires pour les inscrits n'ayant pas reçu d'invitation par e-mail
 - Ajouter un lien vers ce module d'inscription dans l'invitation au format numérique
 - Compléter l'invitation numérique par l'ajout d'une fonctionnalité « Envoyer/Recommander à un ami »
 - Développer un principe de rappel automatique de l'événement à tous les contacts ayant ouvert l'invitation par l'envoi d'un e-mailing visant notamment à annoncer le temps restant avant le démarrage de l'opération
 - Mettre en place une newsletter trimestrielle permettant d'annoncer la programmation des événements sur les mois à venir, avec un rappel des activités de la Maison et en y ajoutant aussi la fonctionnalité « Envoyer/recommander à un ami »

- **En aval :**
 - ✓ *Satisfaction des visiteurs :*
 - Mesurer la satisfaction en développant l'évaluation existante par une action de suivi des outils de communication, par exemple : envoi d'un questionnaire qualitatif à tous les contacts ayant ouvert l'e-mailing et téléchargé le dossier de presse
 - ✓ *L'évaluation :*
 - Tenir un reporting rigoureux des statistiques et des indicateurs quantitatifs pour chaque événement
 - Systématiser la formalisation des dossiers d'évaluation
 - Mesurer la satisfaction des partenaires après chaque événement
 - Maintenir l'analyse médias des retombées par un cabinet d'études extérieur afin de conserver une objectivité dans l'évaluation
 - ✓ *La communication :*
 - Vérifier l'efficacité des kakémonos extérieurs. Il serait intéressant de comprendre dans quelle mesure la visibilité de ces supports incite les passants de la rue de Caumartin à entrer dans l'espace d'exposition
 - Communiquer les analyses issues du dossier d'évaluation sur le site internet de la Maison du Limousin afin de mettre à disposition ces résultats de manière plus élargie auprès de tous
 - Poursuivre la communication du dossier complet d'évaluation auprès de l'ensemble des partenaires pour chaque événement

La troisième partie du mémoire nous a permis d'illustrer les actions de marketing territorial menées par une entité transversale du territoire qui, par son activité événementielle contribue à la promotion économique, culturelle et touristique du Limousin auprès d'un public francilien et international.

4^{ème} PARTIE :

PORTÉES ET LIMITES DE L'ÉVALUATION DE L'ÉVÉNEMENTIEL ÉCONOMIQUE, TOURISTIQUE ET CULTUREL

Dans la dernière partie de ce travail, nous exposerons les problématiques auxquelles doit faire face un organisateur d'événements, les spécificités de l'évaluation de l'événementiel territorial. Puis nous identifierons sur quels indicateurs repose les retombées des actions de marketing territorial menées par la structure retenue dans notre cas d'étude, la Maison du Limousin à Paris. Puis, nous tenterons de déterminer les tendances en matière d'évaluation des événements et nous rappellerons le contexte du domaine public dans lequel s'organisent ces événements. Enfin, nous déterminerons de manière argumentée en quoi les actions de la Maison du Limousin contribuent à répondre aux enjeux du marketing territorial de la région et de ses acteurs.

12. Les problématiques de l'évaluation de l'événementiel de marketing territorial

12.1. Au-delà des seules retombées économiques généralement attendues

D'une manière générale, un événement ne saurait être évalué que sur ses seules retombées économiques. Bien que ce soit souvent le type de retombées attendu par les prescripteurs publics, l'impact d'un événement ne peut, par nature, n'être qu'économique. Nous l'avons exprimé à plusieurs reprises au cours de cette démonstration, un événement est un type d'actions inscrit au plan de communication d'une stratégie de marketing territorial.

De plus, nous l'avons compris à travers la définition des critères d'évaluation, les retombées d'un événement portent souvent sur les attentes des prescripteurs à l'origine des événements. Cette idée avancée, nous pouvons alors nous interroger sur ce qui amène ces mêmes prescripteurs à mettre en place des événements.

Des retombées en accord avec les objectifs fixés

Rappelons-nous alors les objectifs d'un événement qu'il soit économique, touristique ou culturel :

Objectifs possibles en termes de marketing territorial (selon Vincent Gollain)

- ✓ Créer et développer une marque territoriale
- ✓ Provoquer adhésion et identification de la marque;
- ✓ Promotion ciblée du territoire
- ✓ Développer la notoriété
- ✓ Prospection

Objectifs possible dans le cadre d'une stratégie de communication (quelque soit la nature de l'événement) :

- ✓ Objectifs d'information et notoriété « se faire connaître » ;
- ✓ Objectifs affectifs « se faire aimer » (image ; personnalité forte et attractive)
- ✓ Objectifs de comportement « faire agir » (inciter à se déplacer ; déclencher des contacts)

Dans le cadre de la Maison du Limousin, les objectifs de l'activité « événementiel » portent sur des axes stratégiques bien précis :

- ❖ Communiquer sur l'image d'une région vivante, innovante où il fait bon vivre et travailler.
- ❖ Valoriser durablement l'ensemble des atouts du Limousin afin de :
 - ✓ mieux exporter les savoir-faire et produits de la région,
 - ✓ renforcer l'attractivité du Limousin auprès des porteurs de projets, touristes, nouveaux habitants
- ❖ Rapprocher les partenaires et améliorer l'efficacité globale des relations entre les uns et les autres

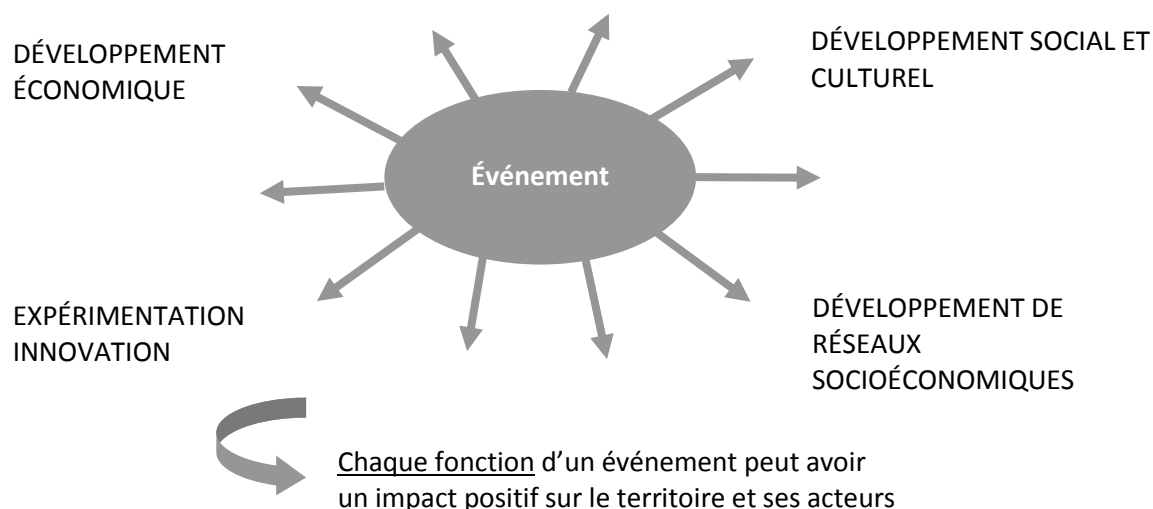
Ces objectifs révèlent des besoins en termes de communication sur l'image et les traits saillants de la région, ainsi que sur le développement de réseaux, comme nous l'avons déjà exprimé dans la partie précédente.

Au regard du rappel de ces objectifs, la pertinence d'un événement ne porte donc pas sur sa seule « rentabilité économique », **l'important c'est la « rentabilité globale »⁶¹ d'un projet qui peut porter sur deux critères d'appréciation générale :**

- Sa pertinence par rapport aux besoins
- Le caractère positif de son impact à tous les niveaux (pas seulement financier, ni même économique)

Dans ce contexte, les américains font une distinction claire entre « benefit » et « profit », le premier distinguant l'« avantage », le second, « le bénéfice ». De cette distinction, nous pouvons percevoir une volonté de faire la part entre les avantages de mettre en place un événement en termes de développement de notoriété, d'adhésion de la population, de développement de réseaux, etc. et ; les bénéfices économiques qu'ils peuvent générer.

Cette approche de rentabilité globale peut être étayée sous différents angles d'analyse qui permettent de révéler les différentes fonctions d'un événement, soit :



Source ODIT France, Journée technique du 4 mai 2006

⁶¹ Notion de « rentabilité globale » étudiée lors de la Journée technique ODIT France : *Pourquoi et comment mesurer les impacts des sites, équipements et événements touristiques et culturels ?* du 4 mai 2006

Cette analyse facilite également le questionnement sous ces différents angles :

Enjeu ECONOMIQUE :

- Quel est l'impact sur l'emploi et sur la venue d'investisseurs privés ?
- Quelle est la dynamique engendrée sur le développement de réseaux des acteurs socioéconomiques ?

Enjeu INNOVATION-RECHERCHE :

- En quoi l'événement permet-il la production et la diffusion de nouveaux savoirs ?

Enjeu SOCIAL :

- En quoi améliore-t-il la qualité de vie collective ?

Enjeu ENVIRONNEMENT :

- Comment règle-t-il les conflits d'usage et préserve-t-il les ressources ?

Cette démarche globale permet alors de couvrir l'évaluation sur les 3 volets du développement durable : économique, social et environnemental.

Notons que les éléments suivants de la démonstration sur la notion de rentabilité globale s'appliquent à des événements relevant de l'ordre de grandes manifestations⁶².

Pour aller plus loin dans ce raisonnement, nous pouvons aborder l'analyse à deux niveaux d'évaluation amenant chacun des critères spécifiques :

➤ *l'évaluation de la réussite d'un projet*

- ✓ Sa pertinence par rapport aux objectifs fixés par l'organisateur/souscripteur
- ✓ Son efficacité au regard de la multiplicité des impacts positifs
- ✓ Son efficience par rapport au coût d'investissement (petit ou grand équilibre de retombées vis-à-vis du financement alloué)

➤ *l'évaluation des retombées de l'événement*

- ✓ Retombées quantitatives qui se mesurent mécaniquement :
 - chiffre d'affaires
 - emplois directs et indirects
- ✓ Retombées qualitatives qui exigent :
 - l'identification précise et complète des fonctions remplies par le projet
 - l'évaluation des impacts de chaque fonction à l'aide d'indicateurs multiples

⁶² Ces éléments reprennent les points de discussion développés lors de la Journée technique ODIT France *Pourquoi et comment mesurer les impacts des sites, équipements et événements touristiques et culturels ?* du 4 mai 2006

Quelques exemples d'indicateurs	Les éléments d'évaluation
➤ Priorité donnée à l'embauche locale	▪ Modification de la structure des emplois
➤ Amélioration du cadre de vie	▪ Enquêtes auprès des vecteurs sociaux (postiers, enseignants, commerçants ...)
➤ Ouverture aux couches défavorisées	▪ Fréquentation du site par les handicapés, les chômeurs...
➤ Évolution de l'urbanisme et des services publics	▪ SCOT/PLU – Réoccupation de bâtiments vacants
➤ Amélioration du paysage, suppression des points de pollution visuelle	
➤ Faciliter la requalification du site d'accueil	▪ Prix du bâti et du foncier – Reportage photos ex ante – ex post
➤ Organisation de la recherche, de la vulgarisation scientifique et de la formation	▪ Nombre de thèses universitaires sur le sujet ▪ Volume de la clientèle universitaire et scolaire
➤ Organiser des réseaux commerciaux	▪ Nombre de partenariats signés
➤ Valoriser l'image et développer la notoriété	▪ Valorisation du rédactionnel en équivalent publicité

Source ODIT France, Journée technique du 4 mai 2006

Si nous revenons au contexte plus spécifique de l'évaluation de l'événementiel de marketing territorial, les retombées recueillies selon les critères développés ci-dessus, seront appréciées à la valeur des objectifs de la stratégie de développement.

N'oublions pas dans cette démarche d'évaluation que les collectivités locales doivent faire face à un contexte de crise économique.

Ce contexte actuel combiné à la Réforme Générale des Politiques Publiques, implique que les organismes publics et parapublics tendent vers un système de fonctionnement similaire aux entreprises privées et c'est dans cette situation que la dimension de rentabilité économique peut parfois devenir prépondérante.

Les territoires sont donc confrontés à la gestion d'une problématique de plus en plus marquée, celle de la justification des dépenses publiques qui dans le cadre de l'événementiel territorial, amène parfois certaines collectivités à porter leur choix de dépenses sur un investissement d'équipement, d'aménagement, etc. pour l'amélioration de la qualité de vie, plutôt que sur l'organisation d'un événement.

En revanche, la rentabilité économique est à prendre en compte dans le cadre de grandes manifestations touristiques, culturelles ou sportives à dimension internationale, telles que Coupes du monde de football, rugby, Jeux Olympiques, expositions universelles, festivals de musique, théâtre, etc., dans la mesure où ces manifestations engendrent des investissements et des financements publics pour la mise en place d'infrastructures et d'équipements.

12.2. Des actions sur le territoire et hors le territoire

Le marketing territorial implique de conquérir et de fidéliser des cibles endogènes et exogènes, cela suppose donc de conduire des actions sur le territoire et en dehors du territoire.

L'événementiel sur le territoire est pensé pour attirer les deux types de cibles, dans le cadre du Vendée Globe que nous avons évoqué dans la première partie, les objectifs ont été à la fois de : contribuer à changer l'image du département à travers cet événement à dimension sportive et internationale, de créer une émulation auprès des acteurs locaux afin d'enclencher une dynamique collective et, développer l'économie touristique.

Les critères d'évaluation porteront alors sur des objectifs de fréquentation des différents types de cibles, la fréquentation de l'hébergement marchand et le soutien des entreprises.

À l'inverse, demandons-nous alors dans quels cas de figure une action hors le territoire sera privilégiée ?

12.2.1. Une différence de cibles et de messages

La première différence évidente se fera sur le choix de la cible à atteindre.

Les cibles majeures seront donc les touristes et les entreprises et investisseurs que le territoire souhaite capter.

Dans le cadre du marketing territorial et d'une stratégie de conquête de nouveaux marchés, l'avantage de mener des actions hors le territoire est alors de pouvoir se rapprocher de la cible visée qui fera davantage le déplacement pour un événement à proximité de son lieu de vie ou d'exercice de son activité professionnelle.

En France, comme l'étranger, les acteurs du tourisme institutionnels sont une des catégories de professionnels à utiliser les événements et les mobilisations pour promouvoir leur territoire en tant que destination idéale pour des vacances. L'objectif étant, à travers ces manifestations, de pouvoir aller à la rencontre des futurs touristes qui feront ensuite le déplacement vers le territoire promu.

La tendance de ces dernières années est pour ces institutions, de privilégier des rencontres avec les professionnels qui seront plus à même de promouvoir la destination dans leur territoire et par conséquent de la vendre. Les grands événements à destination du seul grand public se font donc plus rares et il existe toujours un minimum d'une journée sur l'ensemble de la durée de la manifestation, dédiée exclusivement aux rencontres entre professionnelles.

À cette différence de cible s'associe nécessairement celle du contenu des messages communiqués.

12.2.2. Une différence de retombées économiques

La deuxième différence majeure porte sur la nature des retombées, il s'instaure une difficulté à exiger les mêmes retombées pour un événement sur et hors le territoire.

Dans le cadre d'un événement touristique, culturel ou sportif sur le territoire, le visiteur peut être un excursionniste dont les dépenses vont toucher au ticket d'entrée, la restauration, l'achat de souvenirs, les transports publics ; le visiteur peut aussi être un touriste qui effectuera les mêmes dépenses auxquelles s'ajouteront celles liées à l'hébergement pour une ou plusieurs nuits.

La caractéristique en termes de retombées d'un événement hors le territoire réside notamment dans l'impossibilité de mesurer les retombées économiques indirectes.

En outre, il semble plus évident de quantifier le chiffre d'affaires généré par un événement proposant la vente de services et/ou de produits du territoire.

En revanche, mesurer les retombées économiques indirectes, notamment le taux de séjours touristiques, de contrats signés, de ventes effectuées par les visiteurs d'un événement sont quasiment impossible ou du moins, nécessite des moyens d'investigation très coûteux.

13. Quelles sont les tendances en matière d'évaluation ?

Dans ce chapitre, nous proposons de présenter à travers une sélection de méthodes et d'approches, les tendances en matière d'évaluation éprouvées ces dernières années par des professionnels et des universitaires investis par ce sujet.

Puis, l'environnement et le sujet précis s'inscrivant dans le domaine de la réflexion publique, nous dresserons également une synthèse de la définition de l'évaluation de l'action publique actuelle.

Enfin, nous tenterons de comprendre quelles sont les limites en matière d'évaluation des retombées des événements.

13.1. Les tendances de l'évaluation de l'événementiel

Afin de compléter cette réflexion sur le marketing territorial et les actions liées, parmi lesquelles l'organisation d'événements est l'exemple choisi dans cette démonstration, nous nous penchons dans ce sous-chapitre, sur les tendances en matière d'évaluation reprises de diverses publications écrites par des chercheurs, des universitaires ou des professionnels en la matière.

D'une manière générale, nous pouvons noter dès à présent que les travaux relatifs à l'évaluation d'événements sont peu nombreux et ont été, en majorité, publiés dans les dix dernières années.

De plus, l'événementiel comme action de marketing territorial étant encore une notion assez peu perçue en tant que telle, les ouvrages sur leur évaluation sont quasiment inexistantes.

Cependant, elle est à retrouver à travers les études de grands événements dont le prisme d'analyse est alors le secteur du tourisme, du sport, de la culture ou de l'économie.

Nous pouvons d'abord dresser un tableau des **types de grands événements** afin de clarifier le champ de l'étude :

FESTIVALS	Cannes, Deauville, Antibes, Avignon, Berlin...
FOIRE, CONGRES	Paris, Rome, New York, Tokyo...
SPECTACLES	Carnavals de Nice, Rio de Janeiro, Puy-du-Fou...
SPORTS	Jeux Olympiques, Formule 1, Coupes du monde d'athlétisme, rugby, football...

Nous pouvons considérer que les grands événements sont ceux dont la notoriété se mesure à l'échelle internationale et qu'ils génèrent des flux de plusieurs dizaines, voir de centaines de milliers de personnes (participants, visiteurs, spectateurs).

Dans le contexte des grands événements, (qu'ils soient sportifs, culturels, économiques, touristiques), quatre grands critères traditionnels d'évaluation sont à retenir pour en faire l'évaluation:

- ✓ Nombre de participants
- ✓ Flux de visiteurs
- ✓ Chiffre d'affaires
- ✓ Degré de notoriété

13.1.1. Les tendances de l'évaluation de l'événementiel touristique, sportif, culturel

Les méthodes d'évaluation, quantitatives et qualitatives sont nombreuses et variées : nombre de participants, de spectateurs, de visiteurs, retombées économiques directes et indirectes, effets sur l'emploi, la consommation d'eau, d'énergie, traitement des déchets, nombre de communications téléphoniques, etc.

Les grands événements, quelle que soit leur nature, ont des retombées touristiques dans la mesure où ils génèrent des déplacements de personnes.

L'évaluation des impacts touristiques restent encore à identifier et à mesurer avec justesse, notamment dans le temps. Ces retombées peuvent être mesurées pendant et parfois après l'événement, on peut en effet mesurer la fréquentation touristique pendant la manifestation et noter également une hausse après, hausse que nous pourrions qualifier d'effet rebond, puisque l'événement permet au lieu et à la destination de gagner en visibilité et en notoriété et par conséquent, en fréquentation touristique.

Quelles seraient alors les points d'analyse permettant d'identifier les réelles retombées touristiques d'une manifestation ?

Pour répondre, nous nous basons sur la réflexion de Jean-Pierre Lozato-Giotart⁶³ :

- Un événement peut servir le développement touristique du lieu, soit parce qu'il bénéficie de l'antériorité de la notoriété touristique du lieu dans lequel il s'inscrit (Cannes, Nice, Deauville) soit parce qu'il contribue à son démarrage (Puy du Fou pour la Vendée)
- Un événement renouvelable dans le temps, comme c'est le cas des festivals qui marquent l'entrée de la saison touristique (Nice Jazz Festival, Festival d'Avignon, Festival des vieilles charrues, etc.)
- Dans le cas d'un événement unique et non renouvelable dans le temps, les retombées touristiques s'évanouissent rapidement en l'absence de traditions touristiques antérieures
- Tout événement qui s'intègre dans un « site-écrivain » qui lui sert de support matériel (Palais des Papes à Avignon, la ville pour le Grand Prix de Formule 1 de Monaco) et qui peut s'appuyer sur des infrastructures d'accueil adaptées au nombre et au type de touristes qu'il vise, accroît les chances d'un développement touristique durable pour son lieu d'accueil.

13.1.2. L'approche « identitaire » de l'événementiel touristique

Un atout pour la conception et l'évaluation de l'événement de marketing territorial

Dans le cadre des réflexions portées dans le récent ouvrage collectif de Jacques Spindler, *L'évaluation de l'événementiel touristique*⁶⁴, il semble intéressant de relever une approche d'étude posée par la question suivante : « Peut-on créer ou pérenniser une identité territoriale à partir d'un événement touristique ? ».

Rappelons l'importance du sujet de l'identité territoriale que nous avons évoquée dans la première partie du mémoire et son intérêt dans le cadre de la stratégie de marketing territorial :

⁶³ Jean-Pierre Lozato-Giotart figure parmi les auteurs de l'ouvrage collectif de Jacques Spindler, *L'évaluation de l'événementiel touristique*, op. cit. p.20

⁶⁴ Jacques Spindler, *L'évaluation de l'événementiel touristique*, op. cit. p.22

« L'identité devient un atout clé pour un territoire car c'est ce qui permettra de le distinguer des autres, ce qui lui donnera son caractère spécifique et qui, par conséquent, lui servira de socle pour définir son positionnement sur le « marché » des territoires et ce, dans un contexte de concurrence accrue. »⁶⁵

Les auteurs de cet ouvrage collectif proposent de traiter la question à travers différents éléments de réponse :

- **dresser le « Portrait identitaire »**⁶⁶ du territoire : concevoir un guide opérationnel qui recense, analyse et présente sa personnalité profonde à travers l'ensemble des « signes » visibles, psychologiques ou symboliques qui le composent et le caractérisent. Ce portrait permet de faire ressortir les traits saillants du territoire et l'aide à se démarquer des autres. L'avantage d'utiliser ce guide est de faciliter la conception d'un événement car il sera basé sur des critères en résonance avec ce qui constitue le caractère unique du territoire, il favorisera une meilleure adhésion des acteurs institutionnels et privés ainsi que celle de la population. L'évaluation en sera simplifiée dans la mesure où elle pourra faire ressortir si le contenu de l'événement sert la promotion des atouts touristiques et identitaires propres au territoire. De plus, il donne davantage de « sens » à l'événement et permet de mieux le démarquer de ses concurrents éventuels.

- **concevoir un événement avec le plus de liens possibles avec l'identité du territoire** : plus les correspondances seront nombreuses, plus l'adhésion de la population sera forte, nous pouvons citer à nouveau l'exemple du Vendée Globe dont le soutien des vendéens (population, entreprises privées qui financent une partie de la manifestation) est très marqué ; un événement qui permet de valoriser le rapprochement en les traditions liées à la mer et la pêche ; une action qui porte le nom du département, atout de communication implacable pour la notoriété du territoire

- **analyser les retombées en prenant en compte les dimensions psychologiques, sociologiques** au-delà de l'évaluation économique, en soulignant que l'évaluation doit être globale et que le tourisme n'est pas uniquement affaire de retombées économiques et sociales, elle doit intégrer l'identité en mettant l'accent sur la démarche d'ouverture à l'autre, une évaluation qui doit faire appel à des équipes pluridisciplinaires.

13.1.3. L'approche « sociale » des retombées des grands événements sportifs

Parmi les nouvelles tendances, nous pouvons illustrer une démarche complémentaire d'évaluation des événements à travers une approche et une méthodologie étudiées sur la Coupe du Monde de Rugby 2007 par deux chercheurs, Eric Barget⁶⁷ et Jean-Jacques Gouguet⁶⁸. Tous deux ont tenté de démontrer « que c'est dans les impacts sociaux qu'il faut chercher l' "utilité" d'une compétition sportive »⁶⁹.

En effet, le parti pris de ce travail de recherche est de penser que l'évaluation d'un événement sportif tel que celui-ci doit porter sur son utilité sociale dans la mesure où il a « **l'ambition d'être avant tout une manifestation sportive avant d'être une opportunité économique** ». Ils proposent donc un cadre méthodologique associant impact économique et utilité sociale. L'originalité et la pertinence de la démarche reposant sur l'étude des retombées sociales, nous ne présenterons

⁶⁵ Voir le sous-chapitre 2.2. *Territoires et identité*, p.11

⁶⁶ Joël Gayet, Jacques Spindler, *L'évaluation de l'événementiel touristique*, p. 279 à p.281, op. cit. p.22

⁶⁷ Maître de conférences à la faculté des sciences du sport, université de Poitiers Chercheur au Cerege, IAE de Poitiers Collaborateur au Centre de droit et d'économie du sport, université de Limoges

⁶⁸ Maître de conférences à la faculté de droit et des sciences économiques Chercheur au Centre de droit et d'économie du sport, université de Limoges

⁶⁹ Eric Barget, Jean-Jacques Gouguet, *L'impact économique, touristique et social de la Coupe du monde de rugby 2007*, revue Espaces n°256, février 2008

pas les points d'analyse sur les retombées économiques et touristiques (à retrouver en détails dans l'article mentionné en note de bas de page n°70). En effet, la singularité de l'approche « sociale » réside dans les éléments suivants :

- la Coupe du monde de rugby constitue d'abord un divertissement pour la population
- cet événement a été l'occasion de partager une culture commune autour du rugby, voire de renforcer l'identité régionale, en particulier dans le Sud-ouest, où ce sport est fortement implanté
- la fierté que peut ressentir la population du fait que le territoire sur lequel elle réside est capable de recevoir un événement exceptionnel contribue à renforcer cet effet
- d'un point de vue sportif, la Coupe du monde constitue un vecteur puissant d'expansion de ce sport à de nouveaux espaces qu'il n'arrive que peu à pénétrer (au nord de la Loire).
- le nombre de licenciés en clubs, selon les présidents de comités régionaux de rugby serait, en 2008 en forte progression (de +30% à +100%)
- la Coupe du monde de rugby est aussi de nature à conforter le rugby français dans sa dimension professionnelle, qui est récente, les chercheurs pointent dans cette idée que c'est davantage l'effet « rugby business » qui est attendu auprès des collectivités locales et dans leurs projets d'aménagement et d'équipement sportifs dédiés à cette discipline.

13.1.4. L'émergence du qualitatif dans l'évaluation

Parmi les différentes approches présentées ci-dessus, nous pouvons remarquer qu'une tendance forte se démarque dans l'évaluation : la prise en compte de manière plus diversifiée de l'analyse qualitative des événements.

Les méthodes de mesure des impacts économiques directs et indirects sont nombreuses et ont fait l'objet de diverses publications. La volonté des hommes et des femmes dont nous avons présenté les divers regards sur le sujet, est depuis quelques années de démontrer qu'une manifestation impacte plusieurs dimensions (économique, sociale, environnementale, sociétale) du territoire sur lequel elle prend place, et que son évaluation ne saurait se limiter à la seule mesure économique des retombées.

Cependant, la prédominance de la valeur économique de l'évaluation des événements s'explique par la part importante d'investissement public amenée par les collectivités locales des territoires sur lesquels ils ont lieu et, par la recherche de certaines de ces collectivités à développer des bénéfiques en termes de recettes générées et de développement de notoriété.

Pour conclure ce sous-chapitre, nous pouvons noter qu'une démarche d'évaluation, qu'elle repose sur une dominance de critères quantitatifs/qualitatifs ou, qu'elle considère une ou plusieurs dimensions, doit avant tout être anticipée au moment même de la conception de l'événement. Tout organisateur d'événement doit pouvoir identifier la rentabilité globale de son action en définissant des critères d'évaluation au regard des objectifs fixés, toute la difficulté consiste à être en mesure de cerner ces critères au moment de la définition du projet.

13.2. L'évaluation de l'action publique

Rappelons ici que le champ d'action de ces événements relève du domaine public. Cette considération apportée, il nous semble ici intéressant de mieux situer les attentes et les finalités escomptées en termes d'évaluation de l'action publique. Relevons alors le contexte de réformes dans lequel se trouvent les acteurs publics et les collectivités territoriales, précédemment évoqué, celui de la Réforme Générale des Politiques Publiques.

Afin de mieux appréhender les enjeux et les objectifs de cette réforme, nous pouvons nous appuyer sur la définition suivante :

« La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), programme de modernisation de l'action de l'Etat touchant l'ensemble des politiques publiques et l'ensemble des ministères, a été lancée en juin 2007. Cette entreprise a impliqué une mobilisation de tous les agents publics, à tous les niveaux de l'Etat. »⁷⁰

Pour mieux comprendre sur quels objectifs repose cette réforme des services et des actions publics, nous listons ci-dessous les 3 grandes catégories de buts poursuivis et annoncés sur le site internet dédié à la communication sur la RGPP :

- « **Améliorer la qualité du service rendu aux usagers**

La RGPP vise notamment à améliorer l'accueil des citoyens dans les services publics (en développant notamment les guichets uniques), à réduire les délais de traitement des dossiers, à traiter plus efficacement les réclamations, ou encore à dématérialiser les procédures pour faciliter les démarches des citoyens.

- **Réduire les dépenses publiques**

Les réformes engagées ont pour cela comme objectif de recentrer l'État sur son cœur de métier, de réorganiser l'administration centrale, de rationaliser l'administration déconcentrée, de mutualiser les fonctions supports et de faire participer tous les acteurs publics à l'effort de maîtrise des dépenses publiques (administration, opérateurs, hôpitaux, ...).

- **Poursuivre la modernisation de la Fonction publique et valoriser les initiatives des agents**

Il s'agit pour cela de responsabiliser les cadres, de mieux recruter, de mieux former, de mieux rémunérer, de mieux gérer et de valoriser l'innovation. »

Ce contexte de réforme implique nécessairement une évaluation de l'action publique afin de déterminer sur quels services et de quelle manière va être engagé l'ensemble des réformes.

Pour cela, nous pouvons avancer **quelques finalités en matière d'évaluation de l'action publique** à travers une définition proposée par *La documentation Française*, éditeur officiel de rapports et études publics⁷¹ :

« La nécessité et la légitimité de l'évaluation sont fondées sur des finalités auxquelles l'action publique fait référence. Trois finalités sont en général avancées :

– **La finalité politique ou démocratique** : elle répond à une exigence de transparence de l'action conduite, au souci de l'intérêt général et du bon usage des ressources collectives, à la nécessité pour tout pouvoir de rendre compte et d'accepter le débat.

Dans toutes les démocraties contemporaines, la demande d'évaluation des politiques publiques est aujourd'hui de plus en plus pressante de la part des citoyens, des associations, des agents économiques, des élus territoriaux et nationaux.

Dans l'Union européenne, le Conseil et le Parlement insistent sur le fait que la Commission et tous les Etats membres sont redevables d'une information aux citoyens sur les politiques mises en œuvre, sur leurs financements et sur leurs impacts.

- **La finalité managériale** : l'évaluation est, pour les responsables des programmes ou des politiques, une source d'informations nombreuses, ainsi que d'analyses et de recommandations. Elle est une aide à la prise de décisions, à l'adaptation ou à la réorientation de leur stratégie.

- **La finalité mobilisatrice** : parce qu'elle fournit des informations sur les effets et sur l'efficacité des programmes et des dispositifs donc sur les pratiques des agents qui les mettent en œuvre, elle

⁷⁰ Définition de la RGPP reprise sur le site public : <http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/index.php?id=10>

⁷¹ Source : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/glossaire.shtml>

conduit aussi ces derniers à confronter leur action quotidienne à ses effets externes et à une certaine obligation de résultats.

Une mobilisation peut se faire sur la clarification des objectifs ou sur les facteurs possibles d'amélioration de l'organisation du travail et de l'efficacité de l'ensemble. »

Cela nous amène à se demander si cette situation va entraîner une plus large généralisation, voire une systématisation de l'évaluation afin que chaque acteur public soit en mesure d'avoir une meilleure lisibilité de son action et par conséquent, une meilleure visibilité auprès de l'État, des acteurs socioéconomiques et de la population présents sur son territoire.

En ce qui concerne notre sujet d'étude, nous pouvons avancer que l'évaluation des actions de marketing territorial événementiel se révèle incontournable pour les acteurs concernés afin de gagner à la fois en crédibilité et en pérennisation de leur mission.

Pour compléter cette idée, nous pouvons remarquer qu'il existe de plus en plus de parutions d'appels d'offres de la part des collectivités et d'institutions touristiques dont voici deux exemples récents :

- le premier porte sur l'évaluation des retombées médiatiques, économiques et touristiques du Grand Départ du Tour de France 2011 en Vendée publiée par le Conseil Général de la Vendée en juillet 2010 ;
- le second est une étude des retombées économiques et touristiques des tournages audiovisuels (films et téléfilms) sur les territoires à la demande d'Atout France datée de mai 2010.

13.3. Peut-on tout mesurer ?

Dans l'absolu, si les objectifs et les critères d'évaluation associés, sont définis en amont du projet, la réponse à la question portant sur une approche globale et entière des mesures serait positive. Simplement, cela suppose d'être capable de bien prendre en compte les paramètres suivants :

Identifier les critères d'évaluation en amont

Ce qui implique pour de très grosses manifestations de prévoir des moyens nécessaires pour effectuer une mesure de la faisabilité

Les attentes entre les différents acteurs liés à l'événement

Les attentes sur les retombées d'un événement sont-elles partagées entre les différentes parties prenantes d'un projet :

- un prescripteur
- l'investisseur, le financeur,
- la collectivité territoriale, les élus
- l'organisateur
- le directeur artistique
- le président d'une fédération sportive
- etc.

Les temps de l'évaluation

Toutes les retombées ne peuvent pas être mesurées au même moment, il y a plusieurs échelles temporelles à considérer pour mener une évaluation de manière exhaustive :

- L'évaluation immédiate, à court terme ;
- L'évaluation à moyen terme ;
- L'évaluation à long terme.

Reprenons plusieurs exemples pour illustrer notre propos :

- le calcul de la fréquentation touristique. Nous avons vu que pour certains événements, la fréquentation s'évalue au moment de la manifestation et aussi après, grâce à l'effet rebond sur la notoriété du territoire, permettant d'attirer des touristes sur une période dépassant celle de l'événement.
- les impacts de notoriété qui vont générer l'arrivée de nouveaux habitants sur le territoire à moyen et long termes.
- le développement de réseaux et de nouveaux projets sur le moyen et sur le long termes comme nous l'avons illustré dans la partie de mémoire consacrée à la Maison du Limousin à travers l'exemple de l'événement « Buffet Prestige Limousin » et l'organisation de l'eductour pour les femmes de diplomates qui en a découlé
- la part des entreprises et investisseurs venus s'implanter sur le territoire dans le cadre des retombées pour un événement récurrent (exemple du Vendée Globe)
- le nombre de licenciés dans les clubs sportifs après une manifestation telle que la Coupe du monde de rugby 2007

Le budget de l'évaluation

Coûteuse ou non, le budget de l'évaluation doit toujours être compté dans le cadrage des dépenses liées à l'organisation d'un événement et c'est un poste souvent négligé par les organisateurs ne maîtrisant pas les méthodes d'évaluation.

Plus l'envergure de la manifestation sera importante, plus la part de l'évaluation dans le budget sera grande.

Les acteurs de l'évaluation

Afin de gagner en efficacité et en objectivité, l'évaluation doit être portée à la fois par les parties prenantes de l'événement et en particulier l'organisateur qui maîtrise le contenu de l'événement et aussi, par un organisme extérieur dont la contribution garantit une meilleure objectivité dans la conduite et les résultats de l'évaluation.

La critique de l'évaluation

Évaluer, nous l'avons exposé, c'est faire le bilan des actions menées, c'est-à-dire, être en mesure d'identifier la pertinence de ce que l'on fait. Évaluer, c'est aussi, communiquer les résultats issus de l'étude d'un événement. Cela suppose de vouloir et d'être capable d'identifier que les retombées seront à la fois positives et négatives. Finalement, c'est prendre en compte que l'évaluation sera le reflet du travail accompli et selon l'ampleur de l'événement et la part des finances publiques et privées, cela impliquera d'être capable de justifier à la fois les éléments de réussite et d'échec du projet.

14. La Maison du Limousin à Paris, un outil de développement stratégique pour les territoires du Limousin

Nous l'avons évoqué dans le chapitre relatif à la présentation de la Maison du Limousin en tant que SEM, depuis juin 2010 ; son nouveau président est Jean-Paul Denanot, qui est aussi le Président de Région depuis 2004.

Cette nouvelle présidence permet de réaffirmer l'intérêt de la région pour cette structure et d'ancrer le caractère stratégique de la Maison du Limousin dans un contexte de crise économique et de regard critique sur les dépenses publiques. Sa mission de développement économique et de marketing territorial pour la région se trouve donc renforcée à travers cette récente présidence.

De plus, nous l'avons exposé à travers l'étude de ses événements, la Maison du Limousin concourt à l'accroissement de la notoriété des différents territoires et au développement des réseaux socioprofessionnels de la région.

Simplement, l'activité de la Maison du Limousin ne se limite pas à l'organisation de ces événements. C'est en réalité, l'ensemble de ses activités qui contribuent pleinement à répondre aux enjeux de développement économique, touristique et culturel de la région.

14.1. La valorisation et le développement pour la région Limousin et ses départements

Une valorisation des atouts et des acteurs de tous les territoires

La Maison du Limousin est située en plein cœur de Paris et favorise les opportunités de rencontres professionnelles par la mise en place d'un programme d'événements validé par les membres de la SEM.

Grâce à son activité événementielle, la Maison du Limousin est à la fois vecteur de valorisation de l'identité régionale et de l'identité de chaque département dans la mesure où chaque événement cible un ou des territoires à l'échelle d'un ou de plusieurs départements.

Elle contribue à la promotion des acteurs économiques, touristiques et culturels et à la valorisation de l'image d'une région où l'on peut faire des affaires, du tourisme ; ce qui renvoie à l'image d'un territoire vivant pour ses habitants, cette valorisation est apportée à deux échelles temporelles :

- ✓ à l'année pour la gastronomie, la littérature, l'artisanat d'art grâce à l'espace de vente épicerie fine-artisanat d'art-librairie
- ✓ par période et sur des thématiques ciblées à travers les expositions temporaires

Un outil fédérateur pour le territoire

Avec son statut de Société d'Économie Mixte, la Maison du Limousin est le seul organisme totalement transversal sur le territoire en étant constitué de 8 collectivités territoriales (la région, les 3 départements, 4 villes ou communautés de Communes), des 3 chambres consulaires et de 6 structures privées.

Ceci lui permet de développer un programme d'intérêt général, favorisant la mutualisation des réseaux professionnels pour promouvoir le territoire par zone géographique ou par filière.

L'Ambassade de la région à Paris

La Maison du Limousin est un espace commun au service de tous, une vitrine de dimension nationale des savoir-faire et de la culture et des atouts touristiques de la région, c'est un véritable outil de développement économique, touristique et culturel du territoire.

Dans le cadre de son activité de centre d'affaires et d'exposition, elle occupe une place privilégiée pour les acteurs régionaux ayant besoin d'un espace de rencontres et d'échanges à des fins professionnelles.

La Directrice, en tant qu'ambassadrice du territoire, est également régulièrement invitée à des manifestations sur Paris qui lui permettent de tisser des contacts privilégiés avec les acteurs de la capitale pour les mettre en relation avec les acteurs du Limousin.

Citons, en exemple, les liens qu'elle entretient avec l'Association des Journalistes du Patrimoine que la Maison du Limousin accueille dans ses locaux pour leurs réunions depuis 3 ans.

Une aide au marketing touristique et culturel de la région, au sein du 1^{er} foyer émetteur français

À travers son espace de documentation touristique et son programme d'événements, La Maison du Limousin est un outil efficace de promotion et de développement pour les acteurs de la filière du tourisme auprès des clientèles de Paris et d'Île-de-France.

Cette cible de clientèles constitue la première clientèle de la région qui consomme près de 40% des nuitées sur le territoire (source : Tourisme en Limousin, données de cadrage 2008).

La Maison du Limousin poursuit un plan d'actions coordonnées avec les organismes institutionnels du territoire (le CRT et les 3 CDT) et les services culturels de la Région tout au long de l'année.

La période privilégiée d'animation et d'événements correspond au lancement de la saison touristique et culturelle de l'été, ce qui implique la mise en place d'une opération annuelle sur le 2^{ème} trimestre. Sur les quatre dernières années, l'espace d'exposition a accueilli sur une période cumulée de 210 jours, les événements suivants :

- 2007 : *Le Limousin, vous n'en reviendrez pas !*
- 2008 : *Limousin, Parfum de vacances (1^{ère} édition)*
- 2009 : *Limousin, Parfum de vacances (2^{ème} édition)*
- 2010 : *Le lac de Vassivière, destination extraordinaire, au cœur du Parc Naturel Régional Millevaches en Limousin*

Ces opérations ont mobilisés près de 60 partenaires différents (institutionnels, associations, collectivités, entreprises), elles ont connues une fréquentation sur 2007, 2008, 2009 de 8 350 visiteurs cumulés⁷².

Un outil efficace de développement des réseaux socioprofessionnels d'un territoire

La valeur ajoutée de la SEM dans le développement de réseaux socioprofessionnels pour les acteurs du Limousin s'illustre, nous l'avons vu à travers les objectifs des événements que la Maison organise. Ces événements favorisent par essence, un potentiel de renouvellement de partenariats.

Prenons en exemple un autre type de situations et d'actions associées qui illustrent à la fois le renouvellement de partenariat, le développement de réseaux et la promotion du territoire et de ses acteurs.

En septembre 2009, l'Association Bienvenue en France prend contact avec l'ADIMAP⁷³ pour convier des Maisons de régions à s'associer à l'organisation d'une soirée de cocktail pour la célébration de ses 30 ans (en décembre 2009).

⁷² Chiffre de cumul du nombre de visiteurs sur les manifestations citées supra de 2007 à 2009, le nombre final de visiteurs de l'événement 2010 n'ayant pas été communiqué au moment de la rédaction de ce mémoire)

⁷³ ADIMAP : Association des Maisons de Régions à Paris.

Les Maisons de région (ou de département) sont représentées par l'ADIMAP, cette association a pour vocation de mettre en œuvre des opérations collectives de communication et d'événementiel, et plus largement, d'assurer la promotion des Maisons régionales/départementales auprès des publics parisiens et franciliens, mais également auprès des journalistes de la presse nationale.

Une opportunité pour les Maisons de Région d'assurer une opération de promotion auprès de 700 invités du monde diplomatique, une occasion dont se saisit la Maison du Limousin pour promouvoir son territoire.

Elle organise alors la mise en place d'un buffet gastronomique permettant de valoriser les savoir-faire de la région à travers la dégustation de produits labellisés (viandes et pommes), mis en scène dans des créations de porcelaine au design contemporain.

Dans une volonté permanente de promouvoir les différents atouts du Limousin, elle associe des acteurs de la filière touristique, le CRT et le Syndicat Mixte de Vassivière pour assurer la promotion du tourisme en Limousin auprès des invités.

L'Association Bienvenue en France et ses adhérentes (femmes de diplomates) reconnaissent immédiatement la valeur du savoir-faire de la créatrice de porcelaine et la finesse des produits gastronomiques.

L'opération est un tel succès que l'Association Bienvenue en France décide de lancer un nouveau partenariat avec la Maison du Limousin afin de faire valoir cette région de manière plus ciblée. L'organisation d'un voyage d'études en région est décidée en avril 2010, une opération qui permettra donc de faire découvrir des savoir-faire innovants des filières porcelaine et papier aux épouses de diplomates du « groupe industrie », en octobre 2010.

Pour l'organisation de ce futur événement, des partenaires institutionnels (CRT et CDT Haute-Vienne) et collectivités locales (ville de Limoges) se mobilisent.

Une dizaine de partenaires sur le territoire sont parties prenantes lors du déroulé de ce voyage d'études, encore une fois, différentes filières seront valorisées :

- ✓ la culture avec : le musée Adrien Dubouché (collection verre et céramique), le Moulin du Got (musée du papier et atelier d'imprimerie traditionnelle)
- ✓ le tourisme avec une visite de la ville de Limoges pilotée par les institutions touristiques du projet
- ✓ l'économie et les savoir-faire avec : les créatrices de porcelaine Feeling's Sylvie Coquet ; la manufacture de Porcelaine Bernardaud ; la manufacture de chaussure, pointure du luxe WESTON ; la Maison de l'émail ; Galerie du Canal, le Pôle de Lanaud (découverte de la race de vache limousine).

Le financement de cette opération est assurée par des partenaires institutionnels et économiques : CRT Limousin / CDT Haute-Vienne / Ville de Limoges / EDF Limousin / Sothy's / SNCF et l'ensemble des sites et entreprises visités.

Ce séjour sera l'opportunité pour les organismes de promotion du Limousin et leurs partenaires, de présenter leur produits et savoir-faire et de valoriser le territoire en tant que destination touristique auprès du corps diplomatique étranger.

Les retombées de cet événement sont, d'un point de vue « développement de notoriété et de réseaux socioprofessionnels » attendues sur le plan international. D'un point de vue économique, des retombées directes sont possibles, sur la vente de produits lors de l'événement, des retombées indirectes sont à espérer, sur la prise de commandes pour l'avenir (par exemple lors d'une soirée privée organisée dans la boutique Weston des Champs Élysées).

14.2. Vers une évolution de sa mission d'outil de marketing territorial ?

La mission de marketing territorial qu'assure la Maison du Limousin implique nécessairement la diversité des activités qu'elle exerce tout au long de l'année et c'est l'ensemble de ses activités qui lui permet de s'inscrire comme un véritable outil de marketing territorial pour la région et ses acteurs. Si pour des raisons politiques et économiques, cette mission s'en trouve modifiée, vers quelles activités pourrait-elle s'orienter ? Nous tenterons d'y répondre à travers les hypothèses suivantes.

Vouloir en faire un centre de profit

Grâce à son espace de vente et son centre d'affaires, la Maison du Limousin possède les infrastructures et les équipements adéquats pour envisager une gestion unique en centre de profit.

Son centre d'affaires connaît une progression constante de chiffres d'affaires sur les 3 dernières années.

En 2010, l'installation de nouvelles vitrines et présentoirs a permis de repenser l'espace de vente afin de mieux valoriser les produits en vente de l'épicerie fine, la librairie et d'artisanat d'art.

Le chiffre d'affaires issu de la vente de ces produits est en progression pour l'année 2009 :

	Total des ventes TTC (librairie, épicerie, artisanat)			
Titre de la rubrique	2006	2007	2008	2009
Total 1er semestre	8 496 €	8 167 €	9 967 €	13 329 €
Total 2ème semestre	29 581 €	30 391 €	27 311 €	33 632 €
Total ANNEE	38 077 €	38 558 €	37 278 €	46 961 €

Bien que ces deux activités soient source de recettes pour la structure, modifier sa mission en ce sens n'est pas aujourd'hui une orientation envisageable dans la mesure où sa capacité d'autofinancement de son budget de fonctionnement progresse mais n'est pas suffisant pour se passer du soutien du secteur public.

Notons par ailleurs que cette progression des recettes de la Maison du Limousin a permis de doubler son taux de rentabilité à travers une capacité d'autofinancement de 11% en 2006, à 22% en 2009.

Conforter ses missions au-delà de la simple promotion touristique du Limousin

Depuis quelques années, nous sommes entrés dans une ère de l'information accessible facilement pour tous, grâce aux NTIC et à l'avènement de la connexion internet haut débit sur l'ensemble du territoire national. Cette nouvelle dimension de l'accès à l'information ralentit fortement la mobilisation de visiteurs aux salons, foires, expositions et structures d'accueil touristiques.

La vocation d'une Maison de région à Paris ne peut donc pas se limiter à une mission d'information et de promotion touristique.

C'est la raison pour laquelle depuis de nombreuses années, certaines Maisons ont diversifié leur activité à travers l'aménagement de leur espace en salles de réunion/séminaire pour les touristes d'affaires.

Le contexte de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) et les NTIC accentuent fortement cette mutation et, génèrent de profondes évolutions dans les missions de ces structures.

La promotion touristique et culturelle n'est plus une raison d'être suffisante pour maintenir un organisme de ce type. Les NTIC, à elles seules, imposent naturellement cette évolution, et ceci est valable pour de nombreux acteurs du tourisme. Pourquoi, en tant que touriste, se déplacer physiquement dans une agence de voyages, un office de tourisme, une Maison de région/département, quand l'information est accessible depuis son ordinateur personnel, via internet ?

Dans ce climat de réforme, de justification des dépenses publiques et de modifications de l'accès à l'information, les Maisons de région sont révélées davantage soutenues dans leurs missions que les Maisons de département, le poids d'une région étant naturellement plus fort que celui d'un département.

En effet, la volonté politique et publique régionale a permis à la Maison de l'Alsace de développer récemment son activité.

Après une fermeture d'un an, le temps nécessaire pour effectuer des travaux de rénovation et d'agrandissement, cette Maison entièrement repensée, accueillera à la fin de l'année 2010, des hommes et des femmes d'affaires dans de nouvelles salles de réunion ainsi qu'une clientèle de gastronomes, dans le restaurant (réaménagé) de spécialités régionales. Un nouvel espace d'accueil pour l'événementiel, une terrasse au 7^{ème} étage avec vue sur tour Eiffel et les Champs-Élysées, sera également disponible. Monsieur Jean-Daniel Zeter, Président de la Maison a déclaré lors du lancement des travaux : « *Notre objectif, à travers cette rénovation, est de donner une image plus dynamique que celle donnée traditionnellement, faire de cette structure une maison de lobbying politique et économique pour développer de nouveaux marchés pour l'Alsace.* ».

À l'inverse, les Maisons de département subsistent, pour certaines, plus difficilement. La Maison de l'Aveyron a fermé en avril 2010 son bureau d'accueil au public pour ne conserver que la gestion des activités d'événementiel et les renseignements téléphoniques, (un poste à temps plein a donc été supprimé dans cette structure).

La Maison de l'Isère serait, quant à elle, en cours de fermeture.

Cette diversification des missions est une tendance qui s'applique à l'ensemble des Maisons, le slogan du nouveau site internet de l'ADIMAP illustre bien cette évolution : « *À Paris, des relais pour valoriser nos territoires. Des espaces de promotion économique et culturelle.* »

Le contexte de la RGPP, de la crise économique et de l'évolution des pratiques touristiques dans la préparation des vacances expliquent cette modification des missions de ces structures.

14.3. Une Maison de région à Paris utile pour le Limousin

Dans ce sous-chapitre, nous proposons d'exposer de manière argumentée les avantages pour la région Limousin, les départements de la Corrèze, Creuse et Haute-Vienne, de pérenniser les missions d'une structure de marketing territorial et développement économique géo localisée à Paris telle que la Maison du Limousin.

Des retombées économiques évaluées à plus de 900.000 euros, en 2009

La Maison du Limousin se veut être un relais et une vitrine économique, touristique et culturelle de la Région en suscitant l'intérêt des professionnels, publics et des médias par la qualité des événements proposés en termes de contenu et d'image.

Pour compléter l'analyse des événements de l'année 2009 présentée dans le chapitre 10, nous proposons à travers le tableau suivant d'en faire une synthèse chiffrée :

Activités et retombées des actions menées par la Maison du Limousin Année 2009	
EVENEMENTS	
Nombre événements et rencontres	38
Nombre de partenaires réunis	126
COMMUNICATION	
Nombre d'invitations et de dossier de presse	54 086
Nombre de Retombées médias	240
Equivalence d'achat publicitaire en euro *	762 857 €
AUDIENCE	
Score d'impact media (en lectorat) *	19 172 737
Site internet Maison du Limousin (visiteurs uniques /mois)	26 459
FREQUENTATION	
Total visiteurs (Maison du Limousin + hors mur)	17 230
CHIFFRE D'AFFAIRES	
Total des ventes TTC (librairie, épicerie, artisanat)	46 961 €
Centre d'Affaires HT.	96 345 €
TOTAL CHIFFRE d'AFFAIRES TTC	162 190 €
TOTAL RETOMBÉES ECONOMIQUES (directes et indirectes)	925 047 €

Pour l'année 2009, il apparaît que le total des retombées économiques directes et indirectes (925 047€) est supérieur aux dépenses de fonctionnement et d'actions (525 727€), ce qui permet de mettre en évidence l'utilité de cette structure.

En 2009, la Maison du Limousin a organisé 38 événements et rencontres qui ont fédéré plus de 120 partenaires publics, privés et consulaires.

Les dossiers de presse correspondant ont généré de nombreux articles y compris au niveau international (article de 38 pages dans *Offrir International*). Selon l'étude du cabinet « Entre les lignes », ceux-ci ont capté une audience de plus de 19 millions de lecteurs, représentant une valeur de 762 857€ d'équivalent en achats publicitaires.

A noter également qu'avec 17 230 visiteurs en 2009, la fréquentation de la Maison du Limousin est en progression de 33% comparée à celle de 2008.

Un centre d'affaires performant qui répond à de réelles attentes

Aujourd'hui, nous connaissons l'importance fondamentale du développement des réseaux professionnels. Bien que nous soyons à l'ère du multimédia et des modes de communication liés aux NTIC, rien ne remplace les rencontres entre les personnes pour tisser des liens et développer durablement les activités professionnelles.

Une progression constante de son chiffre d'affaires depuis 2007

La SEM Maison du Limousin est un outil performant, dont l'efficacité de ses actions se mesure directement avec la progression exceptionnelle de près de 300% du chiffre d'affaires de son centre d'affaires, depuis que les travaux ont été réalisés en 2006.

	Chiffre d'Affaires H.T du Centre d'Affaires			
Année	2006	2007	2008	2009
Total 1er semestre	6 913 €	24 443 €	45 518 €	53 583 €
Total 2ème semestre	8 065 €	18 931 €	35 063 €	42 762 €
Total ANNEE	14 978 €	43 374 €	80 581 €	96 345 €

C'est dans ce contexte que le Conseil Régional du Limousin a voté l'acquisition en 2008 de nouveaux locaux venant augmenter la capacité du centre d'affaires, afin notamment de répondre à la demande croissante des entreprises.

Ce centre d'affaires, c'est aussi, pour les professionnels du Limousin un centre de location de salle et de services associés pour organiser réunions, formations, showrooms.

La Maison du Limousin propose également des locations de bureaux, à l'année, au mois, à la semaine, à la journée et demi-journée.

Elle a également développé un service de domiciliation d'entreprises pour les hommes et les femmes d'affaires du Limousin.

Un des centres d'affaires les plus compétitifs à Paris pour les entreprises du limousin

Les entreprises du Limousin bénéficient d'une réduction de 40%, elles choisissent aussi la Maison du Limousin parce qu'elles apprécient d'organiser leurs réunions dans un établissement qui offre une identité limousine. Elles représentent environ 60% des journées de location du Centre d'Affaires.

Après une phase de forte croissance au cours des années 2007 et 2008, la progression du chiffre d'affaires a progressé dans une moindre mesure en 2009. Le ralentissement de cette croissance s'explique par :

- les limites de la capacité d'accueil (ce point sera amélioré dès que les travaux seront réalisés dans les locaux acquis par le Conseil Régional permettant d'agrandir le centre d'affaires)
- la période de crise hors du commun et
- la réduction des actions de promotion compte-tenu de la non participation du Conseil Général de la Haute-Vienne au financement du fonctionnement de la SEM pour 2009.

Toutefois, dans ce contexte difficile, de bons résultats ont été réalisés, *+16% par rapport à 2008*.

Le développement du chiffre d'affaires permet d'augmenter la capacité d'autofinancement de la SEM Maison du Limousin. En effet les recettes propres étaient de 10% jusqu'en 2007 et sont de 20% depuis 2008.

La poursuite du développement de l'activité du Centre d'Affaires permettra ainsi à moyen terme de réduire progressivement, la part des financements publics.

Un développement de réseaux vers les marchés internationaux

Les réseaux de la Maison du Limousin s'élargissent chaque année et chaque contact vient enrichir la base de données de la Maison du Limousin dont le nombre de contacts a triplé en 3 ans et compte aujourd'hui plus de 10 000 noms.

Parmi ces contacts, nous pouvons noter une ouverture récente vers les marchés internationaux à travers trois événements :

- ✓ **Noël canadien et limousin rue de Caumartin** (décembre 2009, que nous avons présenté dans la partie 6.2)
- ✓ **Eductour des agences réceptives chinoises en Europe** (septembre 2010) : opération de promotion coordonnée par la Maison du Limousin auprès de l'Association chinoise des agences de voyages en France, l'Office de Tourisme de Limoges, le CDT de la Gironde, la ville de Cognac. Cet eductour sous le nom de « The land of porcelain and wine » réunira une quarantaine de tour operators chinois, il a pour objectif de leur présenter l'offre touristique de ces territoires.
- ✓ **Voyage d'études « Savoir-faire & Innovation »** (pour les femmes de diplomates, octobre 2010, exposé précédemment)

Un maintien du lien entre la région et les Limousins à Paris

Nous l'avons expliqué dans le sous-chapitre 8.2, cette structure est aussi une « maison » pour les Limousins vivant à Paris depuis une ou plusieurs générations.

Ce lien entre ces « expatriés » et la Maison du Limousin s'explique par l'histoire socioéconomique de la région. Comme pour de nombreuses régions agricoles, c'est la période de forte industrialisation et de révolution agricole au 19^{ème} siècle qui engendra un fort exode des populations rurales vers des bassins industriels urbains pourvoyeurs d'emplois.

Toutefois, le sentiment d'appartenance de ces limousins d'origine vivant à Paris demeure très fort, le besoin d'entretenir cette culture relative à leur département d'origine est très marqué, c'est ce qui explique la présence d'une quinzaine d'associations (de corréziens, creusois notamment), en région parisienne.

La Maison du Limousin leur offre donc la possibilité de se réunir, de développer leurs réseaux auprès d'acteurs en Région et aussi sur Paris. Ce maintien du lien entre Paris et la région s'est d'ailleurs illustré en 2010 à travers l'événement « *La Creuse, territoire de bâtisseurs et terre de Martin Nadaud* », opération initiée par l'association *Les amis de Martin Nadaud*. Cette action a

permis de valoriser le maçon et l'homme politique, l'histoire de la Creuse, son lien avec Paris (pour sa reconstruction) et, d'illustrer les savoir-faire d'aujourd'hui autour de la pierre, dans les métiers du bâtiment, l'artisanat et les pratiques de loisirs.

Pour conclure cet argumentaire, nous pouvons noter que la Région a déjà affirmé sa position sur la pérennisation de la structure, à travers la nouvelle présidence de Jean-Paul Denanot qui souhaite que soit **mis en place un dispositif de coordination du marketing territorial pour les acteurs majeurs de la Région : le Limousin Expansion, le Comité Régional du Tourisme et, la Maison du Limousin**. Ce principe a été approuvé par les administrateurs de la SEM réunis lors du CA du 8 juin 2010.

CONCLUSION

L'ensemble de ce travail traduit l'effort de répondre à une problématique posée aux acteurs en charge de la promotion de territoires, une problématique qui consiste à s'interroger sur la valeur ajoutée de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial.

Après une présentation théorique du marketing territorial, nous avons proposé une mise en application sur un territoire n'ayant pas encore développé de stratégie, la région Limousin.

Puis, nous avons fait un focus spécifique sur l'un de ses acteurs, la Maison du Limousin à Paris et ses missions d'outil de marketing territorial. Dans le cadre de cette étude, nous avons développé une réflexion sur la nécessaire évaluation des événements organisés par les acteurs territoriaux.

À l'issue de la présentation faite sur l'application actuelle du marketing territorial, nous avons conclu sur un principe qui consiste à penser que les territoires tendent de plus en plus aujourd'hui à développer une stratégie marketing parce qu'ils sont entrés dans le contexte de la mondialisation économique. Ce système de compétitivité les incite par conséquent à se positionner sur un marché des territoires « où il fait bon vivre, investir, s'implanter et faire du tourisme »...

Pour être visibles sur ces marchés denses à l'international, les actions de marketing se révèlent donc être nécessaires pour communiquer et attirer entreprises, investisseurs, futurs habitants et touristes.

A l'échelle internationale, cette concurrence est exacerbée par le fait que chaque pays, chaque territoire régional (en France) possède sa propre agence de promotion qui cherche à attirer des porteurs de projets, des capitaux, des personnes.

Grâce à l'étude menée dans ce mémoire, nous avons pu identifier les enjeux majeurs du Limousin. Ces enjeux reposent principalement sur le développement économique et social d'un territoire préservé afin de favoriser l'équilibre territorial et l'augmentation de sa population.

Ce que nous pourrions déterminer comme le projet d'ensemble d'un territoire « où il fait bon vivre et travailler ».

Pour répondre à ces enjeux, la Région fait appel à plusieurs acteurs en charge de développer des actions de promotions ciblées. Nous avons pu déterminer les acteurs majeurs que sont :

- ✓ l'Agence Régionale de Développement, le Limousin Expansion responsable de la promotion économique
- ✓ le Comité Régional du tourisme en Limousin, en charge de la promotion touristique et culturelle
- ✓ la Maison du Limousin à Paris qui assure une promotion transversale des acteurs et des filières économique, touristique et culturelle

Rappelons que des acteurs secondaires concourent également à promouvoir le territoire tels que les Chambres consulaires, les CDT, etc.

Ce travail nous a permis de repérer les forces et les faiblesses du territoire à travers une proposition de diagnostic. Nous avons aussi cerné les différents leviers de promotion, par une liste de ses nombreux facteurs d'attractivité à faire valoir auprès d'entreprises, d'investisseurs, d'habitants, de touristes, d'étudiants, etc.

Tous ces éléments permettent d'envisager une stratégie de marketing territorial reposant sur un équilibre d'orientations et d'actions envers les différentes cibles endogènes et exogènes du territoire.

Bien qu'il n'existe pas de stratégie définie en tant que telle, nous rappelons la proposition faite sur **des orientations stratégiques et des actions possibles, relevant du marketing territorial et servant le projet de la Région :**

- ❖ Axes stratégiques possibles de développement économique et social :
 - ✓ Accompagner les entreprises à s'inscrire dans des réseaux qui soutiennent leur développement
 - ✓ Soutenir la diversification des secteurs d'activités en capitalisant sur les activités phares de la région (pôles de compétitivité cités supra)
 - ✓ Favoriser l'accès des différents acteurs aux marchés
 - ↘ Actions possibles pour les territoires :
 - Savoir tisser des partenariats à géométrie variable (notamment pour les investisseurs hors du territoire et à l'international)
 - Capitaliser l'information et la mettre à disposition
 - Favoriser les complémentarités et liens entre acteurs, publics et privés, et entre filières et secteurs
- ❖ Axes stratégiques possibles de promotion et de communication :
 - ✓ Communiquer sur l'image d'une région vivante afin de résorber la faiblesse de son image et son manque de notoriété à l'échelle nationale et internationale
 - ✓ Se faire connaître et reconnaître, renforcer l'identité régionale
 - ↘ Actions possibles pour les territoires :
 - Créer des infrastructures de communication performantes
 - Développer une stratégie de différenciation en mettant au cœur de l'excellence limousine, le « mieux-vivre »
 - Mettre en valeur la qualité des patrimoines naturels et culturels (paysage, eau, bâti, savoir-faire...)
 - Valoriser la culture et le sport, deux vecteurs fort de mobilisation et d'image
 - Développer des actions coordonnées de promotion

De plus, notons que pour développer une véritable stratégie de positionnement différencié, la Région doit pouvoir résorber son problème d'image et d'identité.

Pour cela, la définition d'un portrait identitaire de la Région semble incontournable. Cela peut consister à poursuivre la démarche actuellement à l'étude au sein du CRT, tout en l'élargissant, afin de dresser un portrait identitaire servant une stratégie globale, au-delà du positionnement de destination touristique.

En somme, le Limousin semble avoir des atouts certains pour être en mesure de définir et mettre en œuvre une stratégie de marketing territorial.

Ce qui semble lui manquer aujourd'hui, c'est de définir un positionnement clair et précis vis-à-vis du « marché » des territoires et de ses concurrents.

D'après ses atouts, reposant largement sur la qualité de vie environnementale et les filières économiques d'activité de pointe, nous pouvons penser à un positionnement axé sur ses atouts naturels et les savoir-faire à la pointe de l'innovation (nouvelles technologies, porcelaine, bois, pierre, verre, email, papier, etc.). À noter toutefois que d'autres régions sont susceptibles de se démarquer par ce type de positionnement comme sa voisine l'Auvergne qui possède des atouts environnementaux similaires.

En outre, retenons un autre élément nécessaire à la mise en place d'une stratégie de marketing territorial : la coordination des acteurs en charge de promouvoir le territoire permettant de fédérer l'ensemble des partenaires qui contribuent à développer l'attractivité de la Région.

Le besoin de coordination et de fédération des acteurs autour d'un projet global risque de s'accroître à l'échelle d'un territoire régional. En effet, plus le territoire dispose d'une diversité d'acteurs, plus sa capacité à fédérer l'ensemble de ces acteurs sera importante. C'est ce qui pourrait expliquer que les territoires ayant développé à ce jour une véritable stratégie de marketing territorial, soient davantage des villes ou des agglomérations.

En ce qui concerne le Limousin, nous avons pu remarquer que ce besoin est actuellement à l'étude par le **Président de Région qui mène une réflexion sur la mise en place d'un dispositif de coordination entre Limousin Expansion, le CRT et la Maison du Limousin.**

Pour résumer, les avantages de développer une stratégie de marketing territorial, c'est, pour la région Limousin, « dessiner le cercle vertueux du développement durable » :

- ✓ Définir une stratégie de conquête de nouveaux marchés en proposant une offre territoriale basée sur des avantages et des services pour les entreprises qui s'installent sur son territoire ;
- ✓ Ces installations, créations, ou reprises d'entreprises dans des secteurs d'activités diversifiés sont pourvoyeuses d'emplois ;
- ✓ Ces emplois (qualifiés notamment), sont nécessaires au maintien de la population (surtout celle des jeunes) et pour favoriser l'arrivée de nouveaux habitants dans un environnement préservé où les services publics sont présents sur l'ensemble du territoire ;
- ✓ Cette projection économique et sociale est facteur de développement du tourisme, en particulier du tourisme de nature ;
- ✓ L'ensemble de cette dynamique de territoire est le reflet de « l'image d'une région vivante où il fait bon vivre et travailler », l'ambition première du le Limousin.

Pour accompagner et soutenir cette démarche, la Région peut compter sur un acteur fort du marketing territorial illustré dans notre étude de cas : la Maison du Limousin à Paris.

En effet, les différentes actions menées par cette structure contribuent à faire valoir le Limousin auprès de cibles stratégiques pour le territoire.

Cette Société d'Économie Mixte offre aux acteurs limousins différents services pour développer leur activité, notamment à travers des actions de promotion, comme l'organisation d'événements. Rappelons que l'objectif global de chaque événement est de contribuer à valoriser les acteurs économiques, sociaux, culturels et touristiques de la Région ainsi que leurs offres auprès des publics parisiens, franciliens et internationaux.

Le travail mené dans l'étude de cas de mémoire nous a permis de dresser une évaluation des ses actions avec un focus spécifique sur les événements qu'elle a organisé en 2009.

Il apparaît que le total des retombées économiques directes et indirectes (925 047€) qu'elle génère est supérieur à ses dépenses de fonctionnement et d'actions (525 727€), ce qui permet de mettre en évidence l'utilité de cette structure.

En 2009, la Maison du Limousin a organisé 38 événements et rencontres qui ont fédéré plus de 120 partenaires publics, privés et consulaires.

Les dossiers de presse et actions de communications associés ont généré de nombreux articles y compris au niveau international (article de 38 pages dans *Offrir International*). Selon l'étude du cabinet d'analyse médias « Entre les lignes », ceux-ci ont capté **une audience de plus de 19 millions de lecteurs**, représentant une valeur de **762 857€ d'équivalent en achats publicitaire**.

A noter également qu'avec 17 230 visiteurs en 2009, la **fréquentation de la Maison du Limousin est en progression de 33% comparée à celle de 2008.**

Ces événements reposent sur deux facteurs clés de succès majeurs : la mobilisation des différents partenaires et une communication ciblée percutante.

L'ensemble de ces événements sur un programme annuel, doit permettre de répondre aux enjeux de communication et de valorisation de la Région tout en favorisant le développement de réseaux socioprofessionnels des acteurs du territoire.

Tous ces arguments nous permettent donc de conforter sa place stratégique parmi les acteurs du marketing territorial du Limousin.

À travers la réflexion menée sur l'évaluation d'événements organisés par des acteurs territoriaux, nous pouvons constater que la place de l'événementiel dans le marketing des territoires n'est pas toujours perçue à sa juste valeur. En effet, les événements, quelle que soit leur nature, occupent une place à un moment donné sur un territoire, ils contribuent donc à développer la notoriété de ce territoire auprès des cibles endogènes et exogènes et ils favorisent le développement de réseaux de ses acteurs.

L'évaluation des événements ne repose pas seulement sur des retombées économiques généralement attendues pour le territoire.

Nous avons pu mettre en exergue que les tendances en matière d'évaluation portent aussi sur des analyses qualitatives permettant de révéler la valeur sociale, voire identitaire des événements pour les territoires qu'ils occupent.

De cette réflexion, nous en retenons le caractère indispensable pour tout organisateur d'événement, qui repose sur la problématique suivante : être en mesure d'identifier la rentabilité globale de son action en définissant des critères d'évaluation au regard des objectifs fixés. Toute la difficulté consiste à être en mesure de cerner ces critères au moment de la définition du projet.

De plus, notons à nouveau que ces événements relèvent de l'action publique, ils sont donc soumis au contexte actuel de l'évaluation des politiques publiques. Ce contexte suggère alors que chaque acteur public soit en mesure d'avoir une meilleure lisibilité de son action et par conséquent, une meilleure visibilité auprès de l'État, des acteurs socioéconomiques et de la population présents sur son territoire.

Nous pouvons avancer que l'évaluation des actions de marketing territorial événementiel se révèle incontournable pour les acteurs concernés afin de gagner à la fois en crédibilité et en pérennisation de leur mission.

Pour compléter la réflexion globale menée sur le marketing territorial, il serait intéressant de surveiller quelle en sera l'application faite à de nouveaux territoires.

En effet, les territoires connaissent actuellement un certain nombre de réformes. Rappelons l'une des perspectives de réforme territoriale qui consiste à créer des nouvelles collectivités : **les métropoles, des futurs territoires qui visent à supprimer les départements au profit des agglomérations d'au minimum 500.000 habitants.**

Les communautés urbaines de Lyon, Lille, Marseille, Bordeaux, Toulouse et Nice ont franchi ce seuil et sont donc susceptibles de devenir ces métropoles. A l'exception de Lyon dont nous avons évoqué la stratégie de marketing territorial, il serait intéressant par exemple, de suivre comment les responsables de ces nouveaux territoires envisagent une stratégie (l'exemple du Grand Paris serait un bon exercice d'analyse).

Nous pouvons alors nous demander quelle sera alors la place pour le marketing des régions face à ces nouveaux territoires dotés d'un fort rayonnement à l'échelle nationale voire internationale.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION	4
1^{ERE} PARTIE :	8
LE MARKETING TERRITORIAL : DE SON CADRE THÉORIQUE...	
1. QU'EST-CE QUE LE « MARKETING TERRITORIAL » ?	8
1.1. <i>Préambule : introduction au concept de marketing</i>	8
1.2. <i>Définition du marketing territorial</i>	9
2. SPECIFICITES DU CHAMP D'APPLICATION : LES TERRITOIRES	10
2.1. <i>La notion de territoire</i>	10
2.2. <i>Territoire et identité : une réalité multiple avec laquelle il faut composer</i>	11
2.3. <i>La nécessaire distinction entre « territoire » et « entreprise »</i>	12
3. LE MARKETING TERRITORIAL : UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITE D'UN TERRITOIRE	13
3.1. <i>Bref rappel historique</i>	13
3.2. <i>Notions préalables</i>	13
3.2.1. Les clientèles cibles du marketing territorial	14
3.2.2. Les facteurs d'attractivité d'un territoire	14
3.3. <i>La démarche méthodologique de marketing territorial selon Vincent Gollain</i>	15
3.4. <i>Exemples actuels de territoires ayant mis en place une stratégie de marketing territorial</i>	18
3.4.1. L'exemple de l'agglomération de Lyon	18
3.4.2. L'exemple de Londres	19
4. L'ÉVÉNEMENTIEL, UNE ACTION MARKETING « VECTEUR DE MOBILISATION ET D'IMAGE »	20
4.1. <i>Des objectifs de communication associés à des objectifs stratégiques</i>	20
4.2. <i>Créer un événement : un métier et des savoir-faire</i>	21
4.2.1. Cinq critères pour concevoir un événement	21
4.2.2. Les différents types d'événements organisés sur un territoire	22
2^{EME} PARTIE :	24
... À SON APPLICATION POUR LA RÉGION LIMOUSIN	
5. DES ENJEUX ET DES DEFIS RELEVANT DU PROJET POLITIQUE DE LA REGION PLUTOT QU'UNE VERITABLE STRATEGIE DE MARKETING TERRITORIAL	24
5.1. <i>Définition des missions d'une Région</i>	24
5.2. <i>Le projet politique de la Région Limousin</i>	25
5.2.1. Les enjeux du Schéma Régional de Développement Économique	25
5.2.2. Les défis posés dans le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable des Territoires	28
6. PROPOSITION DE STRATEGIE DE MARKETING TERRITORIAL POUR LA REGION LIMOUSIN	29
6.1. <i>Suggestion de diagnostic territorial</i>	30
6.2. <i>Les facteurs d'attractivité du Limousin</i>	31
6.3. <i>La problématique liée à l'identité et à l'image</i>	35
6.4. <i>Les orientations stratégiques possibles</i>	37
7. LES ACTEURS DU MARKETING TERRITORIAL DU LIMOUSIN	38
7.1. <i>Les acteurs du marketing territorial de la filière économique</i>	38
7.2. <i>Les acteurs du marketing territorial de la filière touristique et culturelle</i>	40
8. LA MAISON DU LIMOUSIN, UN ACTEUR DU MARKETING TERRITORIAL EN PLEIN CŒUR DE PARIS	43
8.1. <i>Une Société d'Économie Mixte : outil de développement économique, touristique et culturel de la région et de ses départements</i>	43
8.2. <i>Une « maison » pour les Limousins à Paris</i>	45

3^{EME} PARTIE : 47

L'ÉVALUATION DES ÉVÉNEMENTS DE MARKETING TERRITORIAL DE LA MAISON DU LIMOUSIN

9. LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	48
9.1. <i>Un outil de bilan pour l'organisateur de l'événement</i>	48
9.2. <i>Un outil de communication et de valorisation des actions</i>	49
10. MISE EN PLACE D'UNE METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DES EVENEMENTS.....	51
10.1. <i>Définir les critères d'évaluation en phase avec les objectifs des événements</i>	51
10.1.1. Les critères quantitatifs.....	52
10.1.2. Les critères qualitatifs.....	54
10.2. <i>Une méthode d'évaluation généralisable quel que soit l'événement ?</i>	57
11. BILAN ET ANALYSE DES EVENEMENTS DE LA MAISON DU LIMOUSIN A PARIS.....	58
11.1. <i>Les événements organisés par la Maison du Limousin</i>	58
11.2. <i>La communication, facteur clé de succès</i>	65
11.3. <i>Les axes d'amélioration dans la gestion des événements</i>	66

4^{EME} PARTIE : 68

PORTÉES ET LIMITES DE L'ÉVALUATION DE L'ÉVÉNEMENTIEL ÉCONOMIQUE, TOURISTIQUE ET CULTUREL

12. LES PROBLEMATIQUES DE L'ÉVALUATION DE L'ÉVÉNEMENTIEL DE MARKETING TERRITORIAL.....	68
12.1. <i>Au-delà des seules retombées économiques généralement attendues</i>	68
12.2. <i>Des actions sur le territoire et hors le territoire</i>	72
12.2.1. Une différence de cibles et de messages.....	72
12.2.2. Une différence de retombées économiques.....	72
13. QUELLES SONT LES TENDANCES EN MATIERE D'ÉVALUATION ?.....	73
13.1. <i>Les tendances de l'évaluation de l'événementiel</i>	73
13.1.1. Les tendances de l'évaluation de l'événementiel touristique, sportif, culturel.....	74
13.1.2. L'approche « identitaire » de l'événementiel touristique.....	74
13.1.3. L'approche « sociale » des retombées des grands événements sportifs.....	75
13.1.4. L'émergence du qualitatif dans l'évaluation.....	76
13.2. <i>L'évaluation de l'action publique</i>	76
13.3. <i>Peut-on tout mesurer ?</i>	78
14. LA MAISON DU LIMOUSIN A PARIS, UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE POUR LES TERRITOIRES LIMOUSINS.....	80
14.1. <i>La valorisation et le développement pour la région Limousin et ses départements</i>	80
14.2. <i>Vers une évolution de sa mission d'outil de marketing territorial ?</i>	83
14.3. <i>Une Maison de région à Paris utile pour le Limousin</i>	85

CONCLUSION..... 89

TABLE DES MATIÈRES..... 93

BIBLIOGRAPHIE 95

ANNEXES..... 98

ANNEXE N°1 : LES DIFFÉRENTES CLIENTÈLES DU MARKETING TERRITORIAL.....	99
ANNEXE N°2 : LES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ D'UN TERRITOIRE.....	100
ANNEXE N°3 : LA DEMARCHE D'ENSEMBLE DE MARKETING TERRITORIAL SELON VINCENT GOLLAIN.....	101
ANNEXE N°4 : SYNTHÈSE DU SCHEMA REGIONAL DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU LIMOUSIN.....	110
ANNEXE N°5 : STATISTIQUES DES EVENEMENTS DE LA MAISON DU LIMOUSIN - 2009.....	116

BIBLIOGRAPHIE

LITTÉRATURE

❖ **Marketing :**

- ✓ E. Jerome Mac Carthy, *Basic Marketing. A managerial approach*. Illinois, Irwin, 1960
- ✓ Olivier Badot, *Dictionnaire du marketing*, Éditions Hatier, 1998

❖ **Marketing territorial & marketing touristique :**

- ✓ Vincent Gollain, *Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Éditions Territorial, 2010
- ✓ Fabrice Hatem, *Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques*, Éditions EMS, 2007
- ✓ Benoît Meyronin, *Marketing territorial*, Éditions Vuibert, 2009
- ✓ Jean-Claude Morand, Brice Mollard, *Tourisme 2.0 Préparer son voyage, Préparer son offre de tourisme*, Éditions M21, 2008

❖ **Communication & territoires :**

- ✓ Dominique Bégard, Bernard Deljarrie, *La communication des collectivités locales*, Collections Politiques locales, Éditions Lextenso, 2009 (2^{ème} édition)
- ✓ Guy Lorant, *Les collectivités locales face aux défis de la communication*, Éditions L'Harmattan, 2009

❖ **Événements & évaluation de l'événementiel :**

- ✓ Jacques Spindler, *L'évaluation de l'événementiel touristique*, Éditions L'Harmattan, 2009
- ✓ Claude Vauclare, *Les événements culturels : essai de typologie*, Éditions culture études, 2009

REVUES PROFESSIONNELLES

❖ **Événements & évaluation de l'événementiel :**

- ✓ Gaël de la Porte du Theil, *La création d'un événement : un métier et des savoir-faire*, in Cahier Espaces n°74 : Événements, tourisme et loisirs, Août 2002
- ✓ Nathalie Batelli, *Le Vendée Globe, outil de marketing territorial*, in Revue Espaces n°256 - Événements sportifs et tourisme, Février 2008
- ✓ Eric Barget, Jean-Jacques Gouguet, *L'impact économique, touristique et social de la Coupe du monde de rugby 2007*, in Revue Espaces n°256, Février 2008
- ✓ Christophe Guibert, *Événements sportifs et collectivités locales : des préoccupations surtout médiatiques*, in Revue Espaces n°256 - Événements sportifs et tourisme, Février 2008
- ✓ Patrick Lamoureux, *Une profession au service de la communication événementielle*, in Cahier Espaces n°74 : Événements, tourisme et loisirs, Août 2002
- ✓ Laurent Botti, Nicolas Peypoch, Bernardin Solanandrasana, *De la relation entre politique événementielle et attractivité touristique Territoires*, in Revue Espaces n°239, Juillet-Août 2006
- ✓ Hélène Sallet-Lavorel Paul Lecroart, *Quels sont les impacts des grands événements sur les métropoles ?*, in Cahier Espaces n°74 : Événements, tourisme et loisirs, Août 2002

❖ **Territoires :**

- ✓ *Entretien avec Sophie Louet, chef de projet ONLYLYON*, Fiches pratiques économiques - La Lettre du cadre territorial - n° 83, 12 avril 2007

❖ **Droit constitutionnel :**

- ✓ Marie-Christine Steckel, *Un pouvoir fiscal en trompe-l'œil*, in Revue française de droit constitutionnel, 2005, n° 61, p. 19-33

RESSOURCES DOCUMENTAIRES INSTITUTIONNELLES

❖ **Région Limousin :**

- ✓ Schéma Régional de Développement Économique (2005-2009) : <http://www.region-limousin.fr/Le-Schema-Regional-de>
- ✓ Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable des Territoires : <http://www.region-limousin.fr/2027/>; page http://www.region-limousin.fr/2027/#resultat_travaux_prospectif
- ✓ Portrait chiffré de la Région Limousin, <http://www.region-limousin.fr/Limousin-doc-2010-portrait-chiffre>
- ✓ INSEE Limousin, *Des salaires faibles en Limousin*, Focal n°1, 2004

❖ **Ministère de la santé et des sports :**

- ✓ CREPS Rhône-Alpes, *Evaluation des retombées économiques d'une manifestation sportive de nature*, Éditions Pôle ressources national des sports de nature, 2009

❖ **Ministère de la culture et communication :**

- ✓ Claude Vauclare, *Les événements culturels : essai de typologie*, <http://www.culture.gouv.fr/deps>, Mars 2009

❖ **Atout France :**

- ✓ Rapport de la Journée technique ODIT France *Pourquoi et comment mesurer les impacts des sites, équipements et événements touristiques et culturels ?*, Mai 2006

SOURCES DISPONIBLES SUR INTERNET

❖ **Marketing territorial :**

- ✓ *Blogs :*
 - Vincent Gollain : <http://www.marketing-territorial.org>
- ✓ *Exemples de stratégies :*
 - Londres : stratégie sous la marque « totallylondon »
 - Le tourisme avec : www.visitlondon.com
 - Le sport avec : www.totallysporty.com
 - Les filières économiques des secteurs de l'internet, du design, de la finance, des transports, etc., avec : www.totally-london.seo.co.uk, www.totallycommunications.co.uk, www.totallyfinancial.co.uk, www.totallyairports.com
 - Lyon : stratégie sous la marque « ONLYLYON »
 - Site générique : www.onlylyon.org
 - Portail économique : <http://www.lyon-business.org/ccm/fr/accueil/>
 - Site dédié aux investisseurs et entreprises désireuses de s'implanter : <http://www.aderly.com/lyon/contents/developpement-economique>
 - Le tourisme : <http://www.lyon-france.com>
 - Merchandising : <http://www.onlylyon.com>
 - Communauté urbaine du Grand Lyon : <http://www.grandlyon.com>
 - Ville de Lyon : www.lyon.fr

❖ **Région Limousin :**

✓ **Économie :**

- Conseil Régional du Limousin : <http://www.region-limousin.fr/>,
- Limousin Expansion, Agence Régionale de Développement : <http://www.limousin-expansion.fr/>
 - <http://lise.region-limousin.fr/>, site pour créateurs repreneurs d'entreprises, aux chefs d'entreprises et à leurs partenaires
 - <http://www.industrie-limousin.org/>, un site d'informations dédié à l'industrie en Limousin sur l'économie générale de la région
 - Limousin International : <http://www.limousin-international.info/fr>,
 - <http://www.elopsys.fr/> : Elopsys, pôle de compétitivité des hautes technologies
 - Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI)⁷⁴ sur <http://www.ceei-limousin.eu/>
 - Développement du réseau ferroviaire et routier, <http://www.mobilimousin.fr/index.php/limousin>
 - Département International & Nouveaux Marchés <http://www.limousin-international.info/fr/annuaire-export>
 - Chambres de Métiers, centre régional de ressources pour l'emploi et la formation, <http://www.prisme-limousin.fr/index.php>
 - CREPAL <http://www.viandesetpommessdulimousin.com/>.
- Maison du Limousin : <http://www.maisondulimousin.com>

✓ **Tourisme :**

- Comité Régional du Tourisme : <http://www.tourismelimousin.com/>
- Visites d'entreprises : <http://www.visites-entreprises-limousin.com/>

✓ **Culture :**

- Agence Technique Culturelle de la Région Limousin : <http://www.culture-en-limousin.fr/>
- Centre Régional du Livre en Limousin : http://www.crl-limousin.org/site_crl/dossier_accueil/page_accueil.html

❖ **Action publique :**

✓ **Réforme Générale des Politiques Publiques :**

<http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/index.php?id=10>

✓ **Évaluation des politiques publiques :**

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/glossaire.shtml>

❖ **Analyse médias :**

✓ **OJD, Association pour le contrôle de la diffusion des médias :**

<http://www.ojd.com/decouvrir>

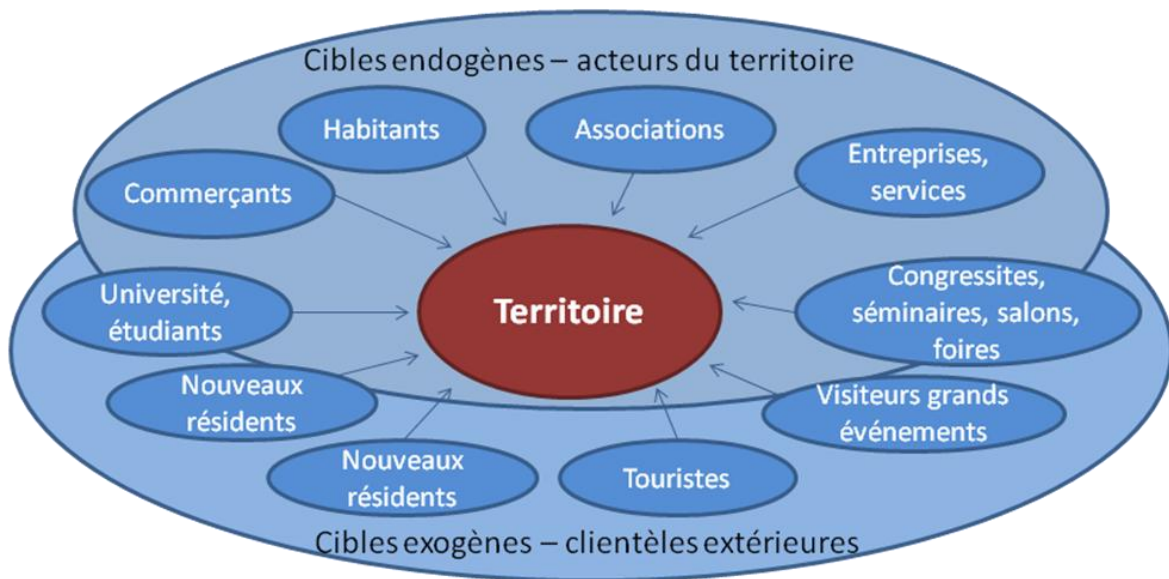
✓ **Cabinet d'analyse médias, Entre les lignes :**

<http://www.entreleslignes.fr/index.php/Main/HomePage>

ANNEXES

ANNEXE N°1 : Les différentes clientèles du marketing territorial

Cibles endogènes et cibles exogènes d'un territoire



*Source Co-Managing
(cabinet de conseil spécialisé en marketing territorial)*

ANNEXE N°2 : Les facteurs d'attractivité d'un territoire

Composantes	Facteurs
1. Composante géographique <i>Ressources naturelles et humaines</i>	<ul style="list-style-type: none"> - la « morphologie du territoire » - son climat - ses voies de communication - sa localisation - sa démographie - la présence ou non d'AOC
2. Composante organique (histoire, culture et organisation) <i>Ressources identitaires et symboliques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - présence des services publics et finances publiques (ressources) : <i>histoire et organisation actuelle</i> - poids du territoire dans l'agglomération, le département, la région, la nation... <i>dans l'histoire et dans la période contemporaine</i> - dynamiques socioculturelles ; dynamique des « communications sociales » ; le climat social - dynamique événementielle - peuplement - poids de la culture, sa diversité - degré de participation des acteurs - attractivité - tradition en matière de politiques publiques - patrimoine matériel et immatériel
3. Composante économique et infrastructurelle	<ul style="list-style-type: none"> - répartition sectorielle, typologie des activités (mono-industrie vs diversification), <i>dans l'histoire et dans la période contemporaine</i> - identification des « comptes clés » - ressources et attractivités « éducationnelles » : enseignement supérieur et de recherche... - communication : aéroport, transports en commun... - degré de structuration des filières : présence de « clusters » - attractivité économique - emploi - TIC - infrastructures tertiaires
4. Équipements d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> - équipements sportifs et culturels - équipement scolaire et crèches - traitement des espaces publics

Source Benoît Meyronin⁷⁵

⁷⁵ Benoît Meyronin, *Le Marketing territorial, Op. cit.* p. 12

ANNEXE N°3 : La démarche d'ensemble de marketing territorial selon Vincent Gollain⁷⁶

La définition d'une stratégie de conquête des marchés passera par la mise en œuvre d'actions qui doivent être combinées pour gagner en efficacité et impact.

Vincent Gollain en propose 8 en matière de marketing territorial, toutes n'ayant pas d'ailleurs la même importance. Le mixage de ces actions au sein de la stratégie marketing se dénomme « mix marketing ». Ces 8 variables s'analyseront au regard des segments visés et des zones géographiques.

SÉQUENCE 1 : ÉTABLIR SON DIAGNOSTIC

✓ Étape 1 : placer l'information au cœur de la démarche

Il s'agit pour le territoire de se donner la capacité de :

- Recenser l'information sur l'offre territoriale ;
- Collecter toutes les données et informations pertinentes sur les marchés (concurrence, demande et environnement) ;
- Analyser pour repérer les variables qui auront un véritable impact ;
- Segmenter les marchés jugés intéressants de façon à obtenir des groupes le plus homogène possible entre eux et hétérogènes les uns des autres.

Pour chacun des grands marchés à analyser, il est possible d'utiliser les quatre grands critères suivants de segmentation :

- Les critères sociodémographiques, géographiques et économiques ;
- les critères de personnalité et de style de vie ;
- les critères comportementaux : statut, personnalité, quantités, rentabilité ;
- Les critères d'avantages recherchés par les clients.

Ces méthodes et outils permettront d'analyser dans de bonnes conditions l'offre, la demande et les facteurs d'environnement.

✓ Étape 2 : analyser les marchés

Ceci consiste à évaluer les segments de marché pour lesquels le territoire agit déjà ou envisage de le faire. Sur quelles bases est-il nécessaire de fonder cette segmentation ?

• Les motifs de segmentation

- Répondre aux attentes des clients mieux que ne le font les concurrents c'est-à-dire des segments de marché pour lesquels on pense que l'offre du territoire est mieux à même de répondre aux attentes des prospects que les concurrents;
- Exploiter de nouvelles opportunités de marché : volonté de différenciation face à la concurrence notamment en analysant de nouveaux marchés (par exemple, les NTIC⁷⁷ ou l'innovation);
- Concentrer ses forces et choisir son lieu de bataille : logique de concentration pour des marchés sur lesquels on souhaite défendre des positions acquises (par exemple, maintenir la première place mondiale de l'Île-de-France pour l'accueil de salons internationaux)

• Les grands marchés de la mobilité

La mobilité des activités économiques se généralise. Les grands marchés potentiels de flux sur lesquels peut se positionner un territoire sont :

- l'implantation et le développement d'entreprises : secteurs, filières, fonctions ;
- le rachat et la reprise d'entreprises ;
- l'ancrage des entreprises ;
- l'accueil d'associations et organisations internationales ;
- l'accueil d'entrepreneurs et de porteurs de projets de création d'entreprises ;

⁷⁶ Vincent Gollain, *Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Op. cit. p. 15

⁷⁷ NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

- l'accueil de populations spécifiques comme les étudiants, les retraités ou des marchés très spécifiques comme les « touristes religieux » ou les entrepreneurs issus d'un pays spécifique ;
- l'accueil d'actifs spécifiques comme les chercheurs, créatifs, etc.
- l'accueil de consommateurs pour des activités de shopping ;
- l'accueil d'investissements financiers et investisseurs immobiliers ;
- l'accueil d'activités de tourisme et de loisirs ;
- l'accueil de grands événements culturels et touristiques ;
- l'accueil de grands événements et rencontres professionnels ;
- l'accueil de grands équipements (infrastructures spécifiques, équipements de recherche, antennes universitaires, plate-forme technologique, etc.).

• *Les analyses de marché*

Dans cette seconde étape, mener une étude de marché va consister à rassembler pour chaque segment retenu :

- un ensemble de données quantitatives afin de mesurer l'importance, la structure et l'évolution de ce marché. Classiquement pour la mobilité des entreprises, on essayera d'évaluer le nombre de projets, les emplois concernés voire même le montant cumulé des investissements. On s'intéressera également aux secteurs d'activité, aux fonctions et aux pays d'origine et lieux de destination. Le marché peut être actuel ou potentiel (estimation des évolutions possibles). Ces analyses peuvent être extrêmement poussées, notamment afin de déterminer les lieux précis d'origine des investissements.

A l'issue de cette seconde étape, le marketeur territorial doit être en mesure d'avoir rassemblé les informations quantitatives et qualitatives pour les marchés qu'il a souhaité analyser.

Une fois l'équipe constituée et plusieurs séries essentielles de données rassemblées, l'étape suivante consiste à procéder à l'analyse des marchés.

A ce stade, il est nécessaire de tenir compte d'un élément essentiel : les études de marché sont coûteuses en temps et moyens. Afin d'optimiser cette activité, il est nécessaire de concentrer au mieux le champ de l'analyse, notamment en cernant préalablement les marchés pour lesquels le territoire envisage de se positionner. Il est donc nécessaire de procéder à une première segmentation grossière des marchés afin de restreindre le champ couvert par l'analyse des marchés.

✓ **Étape 3 : étudier l'environnement des marchés**

Plusieurs éléments d'environnement peuvent agir sur la situation et les dynamiques des marchés retenus dans l'étape précédente. Par exemple, appartenir ou non à la zone euro en Europe est un facteur d'environnement différenciant entre le Royaume-Uni et la France.

Ces environnements peuvent jouer un rôle stratégique pour stimuler ou freiner le marché :

- L'environnement démographique ;
- L'environnement politique ;
- L'environnement économique ;
- L'environnement naturel ;
- L'environnement scientifique, technologique ou technique ;
- L'environnement politique, institutionnel et réglementaire ;
- L'environnement culturel.

✓ **Étape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale**

Pour analyser l'offre territoriale dans une perspective marketing, Vincent Gollain propose d'utiliser la méthode CERISE REVAIT^{®78} qu'il a mise au point également dans le cadre des travaux de réflexion du Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF) :

C Capital Humain

E Entreprises et acteurs leaders

R Réseaux et points nodaux (dont pôles de compétitivité)

I Infrastructures / Immobilier

S Services

E Événements professionnels

R Recherche et Développement

E Entreprises secondaires

V Valeurs et identité du territoire

A Actions collectives structurantes

I Image extérieure

T TIC

® Ressources naturelles et physiques

L'évaluation de la position concurrentielle de l'offre territoriale s'effectue en 4 sous-étapes que nous allons détailler successivement : l'étude de l'offre territoriale, l'étude de l'offre des concurrents, la compétitivité qualitative de l'offre territoriale et la compétitivité – prix du territoire.

Cette méthode permet d'analyser systématiquement les composantes clés de l'offre territoriale d'une région, d'un département ou d'une agglomération. Pour chacune des treize composantes de la méthode, il va s'agir de recenser les attributs de l'offre.

Ce travail sera mené pour chaque segment étudié afin de déterminer, pour chacun d'entre eux, la nature des forces et faiblesses de l'offre qualitative du territoire.

L'analyse économique des forces et faiblesses de l'offre proposée repose bien évidemment sur des données et facteurs mesurables et objectifs, mais aussi sur des analyses subjectives comme les perceptions.

Une attention toute particulière sera accordée aux pôles de compétitivité qui peuvent jouer un rôle fondamental dans la mise en valeur de filières économiques et compétences clés du territoire.

En complément de l'analyse Cerise Revait[®] par marché, il sera nécessaire de se donner une vision synthétique et transversale afin de proposer une vision globale des atouts du territoire. Exprimé autrement, il s'agit de déterminer la carte d'identité des atouts du territoire pour l'ensemble des secteurs et cibles.

L'analyse précédente de l'offre territoriale doit être menée simultanément avec *une évaluation de la concurrence extérieure*.

✓ **Étape 5 : synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande**

Sur la base des 4 étapes précédentes, et pour chaque segment de marché étudié, il pourra être construit un tableau de synthèse permettant de construire un indice synthétique sur le niveau d'opportunité à accorder au segment étudié.

Cette grille (cf. tableau 3) synthétise pour chaque segment analysé, les critères suivants :

- attrait du marché (cf. étape 2) notamment à partir de la taille du marché existant et potentiel à 5 ans (nombre de projets mobiles, emplois, investissements financiers, etc.) ;
- opportunités de l'environnement (étape 3) ;

⁷⁸ Cette méthode est décrite en détail dans la note du Club disponible à l'adresse suivante : <http://www.cdeif.org>, rubrique méthodologie

Cette première séquence vise précisément à poser les éléments d'analyse sur la situation et les possibilités offertes au territoire.

SÉQUENCE 2 : définir ses choix stratégiques

La seconde séquence traite de la façon de positionner au mieux le territoire dans son contexte concurrentiel : se donner une ambition et construire « une promesse ».

✓ **Étape 6 : se donner une ambition**

• **La définition des objectifs stratégiques**

Ces objectifs marquent également le *passage d'une logique de territoire, voire de terroir, à celle d'une logique de produit*. Il va falloir se donner des priorités pour *promouvoir efficacement la « destination territoriale » proposée*. Cette notion de choix est difficile car elle oblige les acteurs territoriaux à comprendre qu'ils n'ont pas vocation à promouvoir leur territoire sous tous ses aspects, mais plutôt à opérer des choix pour attirer les cibles pour lesquelles il a de réels avantages comparatifs (cf. Étape 5) mais aussi la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Dans un mode global et très compétitif, il y a une nécessité à privilégier une « orientation client », bien positionner son offre et limiter son ambition au regard du principe de réalité !

On pourra noter qu'à ce stade, un conflit potentiel peut apparaître entre les objectifs « d'attractivité », fondés sur la mise en avant des avantages comparatifs, et ceux « d'aménagement du territoire » visant à influencer durablement le comportement de localisation des entreprises en faveur de lieux moins attractifs mais contribuant à un meilleur équilibre des activités économiques au sein du territoire.

• **Les 3 niveaux d'objectifs**

On distinguera trois catégories d'objectifs pour la stratégie marketing :

- Les objectifs globaux qui concernent le territoire dans son ensemble ;
- Les objectifs par grands segments stratégiques ;
- Les objectifs par sous-segments, gammes de services, etc.

• **Le rôle d'une stratégie de développement économique**

La définition des objectifs marketings est facilitée si le territoire dispose en amont d'une stratégie économique clairement définie.

Élargir ou pas la mission des agences de développement économique et comités d'expansion.

C'est à ce stade que se pose la question de l'élargissement des outils existants à de nouveaux marchés. C'est particulièrement vrai du domaine d'intervention des agences de développement qui sont en charge de mener la politique d'attractivité du territoire et dont l'élargissement des compétences est posé avec l'intensification de la mobilité des acteurs économiques.

✓ **Étape 7 : construire sa promesse**

Il va s'agir dans cette septième étape, et sur la base de l'ambition précédente, d'orienter les choix marketing du territoire à moyen terme (trois à cinq ans par exemple) en abordant successivement les options suivantes :

- Le ciblage des segments de marchés à maintenir ou développer : la segmentation marketing ;
- Les grands principes du positionnement ;
- Le positionnement global du territoire ;
- Le positionnement des territoires par segments de marchés cibles ;
- Le positionnement de l'offre territoriale ;
- Le choix d'une stratégie de marque territoriale.

Les grands principes du positionnement

• **Les deux volets du positionnement**

Le positionnement d'un territoire comporte généralement deux volets complémentaires que les spécialistes du marketing appellent *l'identification* et la *différenciation* :

- l'identification est la « famille de territoires » à laquelle l'offre est rattachée dans l'esprit du client, ou en d'autres termes, son univers de référence. Par exemple, New-York est considérée comme une ville globale. Ici la politique de positionnement consiste à définir une place spécifique sur un marché face aux concurrents directs de son offre territoriale (cf. la sélection des concurrents opérés lors de l'étape 4) ;

- la différenciation consiste en une ou plusieurs particularités de l'offre qui la distinguent des autres offres dans l'univers de référence. On utilisera ici les résultats de l'étape 5.

• **Les conditions essentielles pour définir son positionnement**

Le positionnement du territoire doit satisfaire à 6 conditions essentielles :

- Etre clair et simple ;
- Etre attractif, c'est-à-dire susceptible de satisfaire les attentes des cibles définies;
- Etre crédible ;
- Etre différent ;
- Etre profitable c'est-à-dire attractif pour une « cible de clients » suffisamment large ;
- Etre pérenne, c'est-à-dire suffisamment durable en pouvant résister aux évolutions du marché et de la concurrence.

• **Un positionnement à trois dimensions :**

- global ou d'ensemble, afin de toucher la totalité des cibles auxquelles on souhaite s'adresser ;
- par marché, c'est-à-dire à destination des cibles des marchés qui auront été retenus ;
- pour l'offre territoriale, c'est-à-dire à destination des prescripteurs ou vecteurs d'information, qui recherchent une information plus détaillée que la politique d'image mais moins spécifique que pour les cibles des marchés eux-mêmes.

Le choix d'une marque territoriale

On a pu constater depuis plusieurs années que les territoires innovent dans le domaine des marques et développent ce que l'on pourrait appeler des politiques de marque ou « city branding ». L'objectif, à travers la marque territoriale, est de créer de la valeur pour les « clients visés » mais aussi pour l'offreur territorial.

A travers le nom de marque, les territoires s'expriment, parlent de leur originalité et de leur compétitivité. La politique de marque peut donc servir de support à la stratégie de positionnement.

Plusieurs objectifs sont possibles :

- valoriser des espaces touristiques;
- valoriser des produits ou services;
- valoriser des lieux, infrastructures ou événements;
- valoriser une démarche de qualité;
- valoriser un territoire de façon multidimensionnelle.

Les marques territoriales permettent également de favoriser l'action collective c'est-à-dire rassembler les acteurs économiques et territoriaux derrière une « marque ombrelle » collective, et donc distincte d'un acteur donné. Les pôles de compétitivité sont tous entrés très rapidement dans cette logique de marque.

SÉQUENCE 3 : dresser son plan d'actions

La troisième et dernière séquence présente les modalités de marketing opérationnel et d'organisation dans le temps des outils et actions retenues.

✓ **Étape 8 : Construire « sa partition » par le mix marketing**

Cette huitième étape est extrêmement opérationnelle puisqu'il s'agit de construire le plan marketing du territoire.

Vincent Gollain détaille dans un premier temps les 8 variables de marketing mix que nous proposons de retenir dans la démarche de marketing territorial.

Dans un second temps, il définit les stratégies de marketing mix possibles et à adapter à chacun des choix de positionnement retenus dans l'étape 7 :

- le marketing mix pour chaque segment de marché ;
 - le marketing mix de l'offre territoriale auprès des prescripteurs ;
 - le marketing mix de la politique de communication auprès de toutes les cibles retenues.
- Enfin, on pourra finaliser cette 8ème étape par la mise en cohérence des actions proposées pour répondre aux 3 choix de positionnement.

La définition des axes stratégiques du mix marketing

Dans toute stratégie marketing, les 8 variables précédentes du mix marketing peuvent être présentes et jouer chacune un rôle utile ; mais elles n'auront pas pour autant une place identique. Certaines d'entre elles joueront un rôle dominant, notamment lorsqu'elles permettront de donner à la stratégie marketing un avantage concurrentiel. C'est pourquoi, avant de formuler de manière précise sa politique, le marketeur territorial va devoir définir la place respective de chacune d'entre elles.

Plus précisément, il s'agira de pouvoir choisir parmi huit familles de stratégie marketing :

- **Le marketing mix axé sur la politique de produit.**

Ici on va mettre en avant les spécificités du produit territorial et des services associés. Ceci signifie que l'on va accentuer au sein de la stratégie marketing la mise en avant du couple « produit / services ». Les avantages comparatifs des territoires seront promus, par exemple par la mise en avant de compétences particulièrement reconnues, d'équipements particuliers tels que des plateformes technologiques, des réseaux à haut débit, etc. On pourra également valoriser les services programmés par les agences notamment lorsqu'ils affirment une nette différenciation face à la concurrence. Les autres critères de marketing mix sont plus atténués. La région emblématique de cette politique est certainement Stockholm qui justifie les coûts élevés d'une implantation dans la capitale suédoise par la mise en avant d'un environnement d'affaires particulièrement porteur pour identifier et tester les marchés d'avenir. C'est particulièrement le cas pour les usages des technologies de l'information dont les marketeurs suédois vantent les usages avancés de la population locale.

- **Le marketing mix axé sur la politique de prix**

Il va lui s'appuyer essentiellement sur la compétitivité prix des facteurs de production (travail et capital). Des incitations fiscales particulièrement compétitives peuvent également être promues. Ce fut le cas pour les Pays-Bas ou la Suisse pour l'accueil de quartiers généraux. C'est le cas de certaines villes de l'Europe de l'Est et plus généralement de nombreuses zones de Chine et du Sud-est asiatique.

- **Le marketing mix axé sur politique de placement (ou force de vente)**

Il va consister à concentrer ses moyens sur la puissance commerciale notamment pour aller au contact des prospects et dépasser ses concurrents. En support de cette stratégie, on mobilisera les 7 autres critères. Cette stratégie, dite également "push", est mise en œuvre par l'AFII qui a accentué son réseau commercial depuis 2006.

- **Le marketing mix axé sur la marque et la politique de communication**

Il va se fonder sur une politique de séduction internationale afin de créer de la notoriété. C'est une stratégie que l'on peut qualifier de « pull ». La ville de Barcelone ou l'émirat de Dubaï s'inscrivent dans cette perspective.

- **Le marketing mix axé sur le pouvoir politique local est plus rare.**

Il peut s'agir d'une politique très ciblée vers des instances politiques nationales ou européennes afin de satisfaire des objectifs très particuliers. Par exemple, l'accueil d'activités publiques délocalisées ou d'un grand équipement public.

- **Le marketing mix fondée sur l'opinion publique**

Il recouvre une stratégie destinée à promouvoir l'attractivité d'un territoire à une population qui peut être jugée comme insuffisamment réceptive à cette idée et donc être un frein à une politique ultérieure tournée vers l'extérieur.

- **Le marketing mix de fidélisation**

Il va consister à mobiliser une part importante des moyens afin d'obtenir la fidélité des entreprises présentes.

○ **Le marketing mix d'influence**

Il se caractérise par une stratégie qui privilégie les actions à destination des prescripteurs et relais d'opinion. Elle s'avère stratégique lorsque le territoire cherche à attirer des talents, investisseurs financiers, créatifs, etc.

La gamme possible des actions

Les actions possibles en matière de marketing territorial sont extrêmement nombreuses et peuvent être distinguées entre celles relevant d'une utilisation dans les médias ou le « hors médias ».

La campagne de communication médias renvoie généralement à un objectif de promotion généraliste ou ciblée sur un marché précis. On distingue généralement 5 catégories de supports illustrés dans le tableau ci-dessous.:

Les supports de communication Médias

Support	Objectifs	Caractéristiques	Exemples
Presse	- Développer une image - Construire une marque - Occuper le terrain	- Choisir le support en fonction de son positionnement	Presse quotidienne Presse périodique Presse gratuite
Radio	- Créer de la notoriété	- Occuper le terrain - Immédiateté et réactivité	BFM, radio classique, Europe 1, BBC, VOA
Télévision	- Créer de la notoriété - Développer une image de marque - Attirer vers image de marque	La sélection du média TV est fonction de la chaîne, de l'émission et de l'horaire	TF1, France 2, France 5, ABC, CNN.
Affichage	- Créer de la notoriété et du trafic	Souplesse d'utilisation par région et par ville	Panneaux publicitaires 4 x3m mètres Nouveaux panneaux 16/9 ^{ème} Panneaux de mobilier urbain et affichage mobile
Cinéma	- Créer de la notoriété - Etre un vecteur d'image	Média de complément Forte sélectivité des cibles	MK2, Paramount, Pathé, Gaumont, ...

Source Vincent Gollain

La plupart des agences mettent en œuvre des actions de marketing territorial qualifiées de « hors médias » pour toucher leurs cibles, nous pouvons noter que l'éventail des choix est important. Les actions possibles peuvent être classées en 10 catégories principales :

Supports	Objectifs	Exemples
Événementiel	Créer et développer une marque territoriale Provoquer adhésion et identification de la marque; action de type « pull » ⁷⁹ Promotion ciblée du territoire et Prospection	Sponsoring, grandes manifestations, partenariat; colloques, forum, festival, séminaires à l'étranger, opérations dans les gares, trains TGV ou aéroports, journées « portes ouvertes », etc.
Relations Presse	Créer et développer une marque territoriale Promotion généraliste ou ciblée	Point presse dans un événement, point presse spécifique sur des résultats ou actions, etc.
Salons et congrès professionnels	Promotion ciblée Prospection	Stand individuel ou collectif, actions de prospection d'entreprises, conférences, animations, convention d'affaires, goodies, etc.
Matériel promotionnel	Fidéliser, conquérir Action de type « pull »	Catalogues, argumentaires, brochures et plaquettes; lettres; magazines territoriaux, kit de communication, cadeaux de bienvenue, etc.
Road - Shows	Promotion ciblée prospection	Tournées dans d'autres régions, visites d'entreprises et centres de recherche, accueil de délégations spécifiques
Diminution du coût du produit territorial	Faire investir et « tester le marché »	Aides financières spécifiques à durée limitée, avances remboursables, etc.
Prospection ciblée	prospection	Intelligence économique (identification prospects), actions directes vers prospects
Marketing direct	Conquérir de nouveaux investisseurs; fidéliser les nouveaux arrivés; entretenir des relations de long terme	Mailing; newsletter; fax mailing; e-mailing
Internet	Attirer, conquérir, fidéliser	Sites Internet et blogs, référencement, affiliation; bandeaux; bannière, marketing viral, Internet 3D
Suivi de groupes cibles	Fidéliser	Club d'entreprises, gamme de services post-implantation, etc.

⁷⁹ Action de communication directe vers le client (pas d'entreprise intermédiaire)

Incubation d'entreprises	Attirer, faire tester le marché	Incubateurs pour entrepreneurs étrangers, Services « hors murs », etc.
--------------------------	---------------------------------	--

✓ **Étape 9 : Planifier pour optimiser : le plan d'actions**

Le processus d'élaboration de la stratégie marketing mené jusqu'à présent débouche, lors de cette neuvième étape, sur la rédaction du plan détaillé du marketing territorial. Cette étape est cruciale car ce plan servira de « feuille de route » pour les marketeurs territoriaux.

Concrètement, cette neuvième et dernière étape comprend plusieurs phases successives : rédiger de manière synthétique le plan de marketing territorial, rappeler les éléments calendaires, élaborer les tableaux de bord de suivi du plan d'actions et préparer les éléments d'évaluation des actions déjà réalisées.

Rédiger le plan marketing

Il va s'agir de rédiger le plan marketing du territoire sur une base pluriannuelle qui rappellera les objectifs poursuivis et les actions programmées.

Plus précisément, ce plan de marketing territorial peut comporter les étapes suivantes :

- Rappel des constats (cf. étapes 1 à 5) ;
- Choix stratégiques généraux (étape 6) ;
- Positionnements du territoire globalement mais aussi par marché cible et pour l'offre territoriale (étape 7) ;
- Résumé des actions et de leurs coûts (étape 8).

Afin d'offrir une vue récapitulative, l'ensemble des actions retenues précédemment sera également organisé dans un tableau de synthèse qui croisera la liste des segments retenus avec les zones géographiques elles aussi sélectionnées. L'analyse des coûts ne sera pas absente de ce plan marketing synthétique puisqu'une première analyse des coûts sera ainsi possible par pays cible et par segment.

Le document de marketing territorial ainsi rédigé pourra faire l'objet d'une déclinaison « grand public » afin d'assurer la promotion du plan d'actions sans dévoiler trop précisément son contenu.

Construire le calendrier précis des actions de la première année

L'ensemble des actions retenues sont ensuite placées dans un calendrier prévisionnel afin de constituer, de façon détaillée, le plan d'actions marketing de l'année à venir. Les actions planifiées pour les années suivantes seront intégrées dans une feuille de route provisoire.

Assurer le suivi en continu du plan d'actions

Le plan prévisionnel précédent va être suivi dans la durée afin de suivre le déploiement des actions, mais aussi dans le but d'adapter ce programme à de nouvelles opportunités ou des difficultés de mise en œuvre.

Il est donc nécessaire de mettre en place rapidement les moyens et outils de suivi du plan d'actions et plus généralement de la stratégie marketing.

Pour répondre aux besoins de flexibilité, des solutions alternatives pourront être envisagées en amont pour limiter les effets négatifs de la non-réalisation de telle ou telle action.

Prévoir une évaluation du plan d'actions de l'année écoulée

Avant que le plan d'actions de la première année ne soit achevé, le marketeur territorial va s'engager dans une démarche d'évaluation des actions déjà menées au cours de la première année. Cette perpétuelle interaction avec les retours de « terrain » est essentielle car elle permet à la démarche de marketing territorial de bénéficier au mieux des effets d'expérience.

ANNEXE N°4 : Synthèse du Schéma Régional de Développement Économique du Limousin

Le projet de territoire, décliné ci-après en quatre choix politiques majeurs dont les enjeux et les actions identifiées pour chacun sont présentés à travers un résumé du Schéma Régional de Développement Économique (2005-2009).

❖ **« Le premier choix de la région porte sur celui de la proximité, de l'intelligence et de l'efficacité collectives » :**

Dans un contexte de concurrence économique accrue, la solution des pouvoirs publics est d'opter pour le choix de la proximité entre les acteurs institutionnels et les acteurs économiques.

Cette proximité doit s'exprimer par une capacité des acteurs institutionnels à être à l'écoute des acteurs économiques et la capacité à proposer des services répondant à leurs attentes et facilitant leurs activités tout en prenant en compte l'hétérogénéité des besoins des entreprises et leur variabilité dans le temps. Ce qui implique de la part des institutions de savoir être à l'écoute, anticiper et proposer des services innovants.

Cette proximité doit permettre de développer une efficacité collective dans le développement économique du territoire.

La taille de la région Limousin se révèle être un atout pour développer des relations de proximité entre ses différents acteurs, ainsi que la réussite des entretiens menés pour élaborer le SRDE. Cependant, les actions de concertation restent embryonnaires ainsi que les outils d'aide à la décision.

C'est dans cette perspective que les actions suivantes sont mises en œuvre depuis l'élaboration du schéma :

- ✓ La *création d'observatoire économique* dès 2006 au sein de l'Agence Régionale de Développement⁸⁰ (Limousin Expansion) dont la mission sera de coordonner les différentes études et analyses menées par les divers observatoires existants dans les secteurs économiques du tourisme, du transport, de l'habitat, de l'énergie,...
- ✓ La mise en place de *mécanismes de concertation* pour préparer les décisions à travers la création de groupes de travail dont les actions seront appuyées par les informations traitées et analysées par l'observatoire créé au sein de l'ARD
- ✓ L'élaboration de *conventions entre la région et les acteurs institutionnels* en charge du développement économique permettant de clarifier les rôles et missions de chaque acteur dans un projet de développement économique impliquant de l'action publique et parapublique (entre la Région et Départements, Communautés d'Agglomérations, Communautés de Communes, Chambres Consulaires). Pour les acteurs privés, la région propose de signer des *contrats de progrès avec les organisations professionnelles* qui portent sur les compétences de développement économique de la région et de la formation professionnelle.
- ✓ La constitution d'une *commission régionale des aides publiques aux entreprises* dont la mission sera d'examiner le rapport sur les aides publiques remis au Préfet afin d'y apporter son avis voire de proposer des évaluations plus approfondies sur certains dispositifs d'aide.
- ✓ La création d'un centre de documentations et de ressources dédié aux entreprises afin de leur faciliter l'accès et l'appropriation aux informations, en particulier sur les dispositifs d'aides
- ✓ La pérennisation du pôle d'accompagnement des entreprises à l'international existant au sein de l'ARD en partenariat avec les chambres consulaires, tout en appuyant le développement des entreprises agissant dans les secteurs de technologies de l'innovation

⁸⁰ A partir de cette ligne, le sigle ARD sera utilisé

- ✓ La simplification des démarches aux entreprises dans le cadre de demandes de subventions financières à travers la réduction de délai de traitement des dossiers et la mise en place d'un interlocuteur unique

❖ **Le second choix est celui « d'une économie diversifiée et compétitive » :**

Dans ce contexte de compétitivité des acteurs économiques, la région fait le choix de développer des *activités de pointe existantes* en capitalisant sur le mouvement de « technopolisation » dont les besoins en formation, recherche et échanges sont nécessaires au maintien de leur implantation régionale. Ces technopoles doivent aussi pouvoir développer des réseaux à l'échelle nationale et internationale compte-tenu de taille relativement modeste des réseaux sur le territoire.

En parallèle de ces activités de pointe, la région doit permettre à son *agriculture, à son industrie et à ses services de rester compétitifs*. Le choix d'une économie diversifiée et compétitive passe aussi par le *soutien très petite entreprises et aux PME* dont les activités s'étendent de l'artisanat aux jeunes entreprises de technologies innovantes qui rencontrent certaines difficultés dans l'accès aux aides au financement et à la formation. Les *entreprises de grande taille* quant à elles sont non seulement un pourvoyeur d'emplois important mais aussi un vecteur d'image pour les territoires où elles sont implantées, ce qui implique de *favoriser leur ancrage territorial* à travers des aides à la recherche et développement, l'emploi, la formation et la protection de l'environnement.

Pour accompagner cette diversification du tissu économique, la région Limousin peut s'appuyer sur l'existence de *deux pôles de compétitivité Elopsys⁸¹ et le pôle européen de la céramique⁸², d'entreprises de différentes tailles et un appareil de formation performant*.

Cependant, il subsiste des faiblesses dans cette volonté de diversification notamment dans le renouvellement et la création de nouvelles entreprises, l'export à international et la présence de grosses PME.

C'est dans cette perspective que les actions suivantes sont mises en œuvre depuis l'élaboration du schéma :

- ✓ Le soutien aux pôles de compétitivité notamment à travers le soutien des actions de recherche, le développement de pôles inter-régions⁸³ et le soutien aux opérations universitaires.
- ✓ La création d'un fonds régional à l'innovation destiné à améliorer le financement des projets individuels inscrits dans les pôles de compétitivité et/ou relevant de secteurs prioritaires.
- ✓ L'appui, pour les secteurs qui le souhaitent, à l'émergence de nouveaux pôles de compétitivité d'excellence dans le secteur Le secteur « eau, environnement énergies », des TIC et Webdesign, ainsi que celui de la forêt et du bois ou le pôle « domotique ».
- ✓ Le développement de dynamiques collectives basées sur la mise en commun de moyens, la recherche d'économies d'échelle et de gains de productivité à travers l'aide aux regroupements d'entreprises pouvant prendre la forme de « systèmes productifs locaux, de « grappes d'entreprises » ou de clubs.

⁸¹ Le pôle de compétitivité Elopsys concerne des spécialités telles que les hyperfréquences, les lasers, la photonique, la domotique (électronique utilisée dans les domiciles), la microélectronique et les systèmes sécurisés. Ces technologies sont présentes dans les marchés des télécommunications, de la défense, de l'aéronautique, du spatial, de l'automobile ou encore de la santé.

⁸² Le pôle européen de la céramique regroupe des laboratoires de recherche, des centres de formation et de transfert de technologie, ainsi que des industriels. Son programme d'actions concerne les arts de la table mais aussi les céramiques industrielles qui trouvent des applications dans des domaines aussi variés que l'énergie, la santé et les technologies de l'information et de la communication.

⁸³ Exemples de pôles labellisés à dimension ter-régionale : « viande et produits carnés » et « Via Méca » du Massif Central, ou « Cancer-Bio Santé ».

- ✓ Le soutien au développement d'entreprises par des interventions facteurs clés de succès tel que l'innovation technologique, l'investissement dans le capital humain (aide au recrutement, à la formation et la gestion des âges dans les entreprises).
- ✓ Le développement de l'accès des entreprises aux marchés dans le cadre de l'export à l'international et les démarches de certifications et de qualité notamment dans le domaine de l'agriculture (viande bovine).
- ✓ La mise en place de dispositif de prévention des entreprises en difficulté afin de préserver la diversité du tissu économique.
- ✓ Le suivi des entreprises clés du Limousin confié à l'ARD.
- ✓ Renouvellement du tissu économique à travers l'accompagnement au développement de création/transmission/reprise d'entreprises par le renforcement de la *maison de l'entrepreneuriat*⁸⁴, la pérennisation de services aux créateurs d'entreprises proposés basés sur l'expertise et les compétences de réseaux des chambres consulaires en matière d'accompagnement et de suivi pour les publics qui relèvent de leurs compétences.

❖ **Le troisième choix exprime le souhait de « développer une économie vivante pour un territoire vivant » :**

Afin d'accompagner les entreprises à s'inscrire dans des réseaux qui soutiennent leur développement, la région doit leur permettre de s'appuyer sur des infrastructures de communication performantes et les territoires eux-mêmes doivent savoir tisser des partenariats à géométrie variable. Développer une économie vivante n'est faisable que sur un territoire peuplé, les activités économiques se développent là où il y a des habitants. C'est sur cette problématique que repose tout l'enjeu central de l'attractivité de la région Limousin. Et cela suggère la question de l'image du Limousin, de sa compétence à faire valoir ses atouts, à se faire connaître et reconnaître.

Développer « une économie vivante pour un territoire vivant », c'est aussi renforcer l'implantation d'activités économiques en espace rural pour des entreprises agricoles et non-agricoles et développer l'économie résidentielle dans les zones rurales grâce aux dépenses des touristes et des retraités à travers la création de services dédiés.

Même si la région cesse de perdre des habitants depuis une dizaine d'année, développe des bassins de vie en dehors de agglomérations de Limoges et de Brive, et semble avoir résolu ses difficultés d'accès routier, il n'en reste pas moins qu'elle souffre d'une pénurie persistante des jeunes et de déséquilibres territoriaux (les plus gros foyers d'habitations se situent autour des deux agglomérations de la région et le long des axes routiers). De plus, il manque au Limousin un axe routier vers l'ouest, qui est aujourd'hui l'une des zones les plus dynamiques de France.

Afin de communiquer sur l'image d'une région vivante, le Limousin doit d'abord résorber la faiblesse de son image et son manque de notoriété à l'échelle nationale et internationale (elle ne bénéficie pas, comme d'autres régions d'une forte attractivité touristique qui pourrait faciliter son rayonnement vers d'autres secteurs d'activités).

C'est dans cette perspective que les actions suivantes sont mises en œuvre depuis l'élaboration du schéma :

- ✓ La création d'une marque économique pour le Limousin relayées par les supports de communication utilisés par l'ARD dans ses actions de marketing territorial et de prospection. Le souhait de la région est de pouvoir décliner cette marque dans ses actions de communication et de la promouvoir auprès d'acteurs locaux qui en seraient les ambassadeurs.

⁸⁴ Son action répond à quatre objectifs : la sensibilisation des étudiants et des enseignants à la création d'entreprises, la mise en place de formations à destination de ces deux publics, l'accompagnement des étudiants intéressés par une création, et le développement d'un centre de ressources sur l'entrepreneuriat.

- ✓ Le renforcement de la politique d'accueil des actifs. Pour les entreprises existantes, il s'agit de favoriser leur implantation à travers la création d'un groupe de travail régional sur la prospection des secteurs d'activités et des entreprises porteurs pour la région et, le recensement de l'offre foncière et immobilière en Limousin. La région se pose également en faveur de l'accueil de créateurs d'entreprises, notamment les jeunes ayant une attache avec le territoire de par leurs études ou leur appartenance à un club, association d'anciens élèves universitaires.
- ✓ La participation à l'émergence de projets de développement économique inter-régionaux.
- ✓ L'amélioration des infrastructures de communication : la liaison routière avec l'ouest de la France, la liaison ferroviaire entre le Limousin et Paris, et le développement des usages des technologies de l'information et de la communication.
- ✓ La répartition de l'offre de services aux entreprises et donc au développement économique dans le soutien de la création ou réhabilitation des zones d'activités des petites villes du Limousin afin de renforcer le maillage du tissu économique du territoire.
- ✓ Le développement de l'économie touristique, évaluée comme porteuse d'emplois et facteur d'équilibre territorial. Cette activité est pilotée par l'agence régionale de développement touristique, le CRT Limousin dont la mission première est de structurer une offre de produits touristiques sur des filières identifiées et répondant aux besoins de clientèles ciblées et ce, tout au long de l'année. Cette offre doit s'accompagner d'une stratégie de communication soutenant son développement sur le territoire. Un effort est particulièrement porté sur la requalification d'une offre d'hébergement qui nécessite d'être structurée et labellisée, la région portera une attention plus particulière au développement de projets d'hébergements aux labels relatifs à l'accessibilité et à l'environnement.

Le soutien au développement touristique portera également sur l'aide à la professionnalisation de l'accueil des touristes, la mise en place de contrat de progrès avec les têtes de réseaux touristiques (FROTSI⁸⁵, UNAT⁸⁶) et le renforcement du travail en réseaux des acteurs du tourisme grâce aux actions de coordination et de partage de l'information économique touristique menées par l'Observatoire Régional du Tourisme en Limousin, qui nécessite par ailleurs d'être redynamisé pour plus d'efficacité dans la réalisation de ses missions.

Pour le CRT, il conviendra de valoriser l'image et la notoriété de la destination Limousin. Il s'agit pour cette institution de développer une stratégie de communication et de promotion à travers l'analyse et l'évaluation des actions de promotion des acteurs institutionnels, la mise en place d'un nouveau site internet, l'organisation d'événements à portée régionale voire nationale, la commercialisation des produits touristiques, la mise en place d'aides à la commercialisation de l'offre auprès des différents acteurs locaux et le soutien aux projets de territoires de développement touristique (équipement, hébergement, restauration, services,...).

- ✓ Tout comme le tourisme, la région considère l'agriculture comme une activité pourvoyeuse d'emplois et facteur d'équilibre territorial. C'est pour cela qu'elle favorise le soutien aux exploitations agricoles à travers la mise en place d'une charte pour l'emploi et l'aide à l'installation, notamment pour les jeunes agriculteurs.
- ✓ Le soutien au développement du commerce, de l'artisanat et des services au travers des missions d'appui des chambres consulaires, notamment pour maintenir les services dans les zones d'habitat social.
- ✓ La mise en place d'un plan régional en faveur de la reprise et transmission d'entreprises basé sur un programme d'aides financières et de mesures pour la création d'emploi et la mise en relation entre cédants et repreneurs.

⁸⁵ Fédération Régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative

⁸⁶ Union Nationale des Associations de Tourisme

❖ **Le quatrième choix repose sur « un mode de développement économique qui contribue au progrès social et à la valorisation environnementale » :**

A travers ce dernier choix, la région amorce son approche de développement économique basé sur un développement global durable du territoire. Après avoir décliné le volet économique de ce schéma global (la méthode retenue en premier choix et les moyens consacrés à la performance économique en choix deux et trois), elle traite ici le volet social et environnemental de son schéma de développement.

Le développement social et environnemental sont, du point de vue la région, deux leviers de développement économique qui doivent porter sur l'exploitation des ressources naturelles, la valorisation de l'économie sociale et solidaire et la mise en avant de la culture et du sport, vecteurs d'image pour les territoires dans la mesure où ils contribuent à la création de services et à la solidité du « lien social ».

Pour développer sa stratégie de développement social et environnemental, le Limousin peut se reposer sur la qualité de son contexte social avec un faible taux de chômage, l'existence d'une offre de services publics et privés relativement bien maillés à travers le territoire, l'abondance des ses ressources naturelles et sur la qualité de son environnement qui sont déjà identifiées comme des leviers de développement économique.

En revanche, il reste à la région de faire face à des deux points d'amélioration majeurs, le faible niveau de revenus de ses habitants « En 2001, le salaire limousin était le plus faible de la métropole [...] il se situait nettement en-dessous de la moyenne de province »⁸⁷. De plus, l'exploitation de ses ressources naturelles n'est pas optimale, notamment dans la filière bois et la filière agricole.

Par ailleurs, le Limousin ne fait pas pleinement valoir son potentiel touristique. La région ne bénéficie pas d'une fréquentation de touristes significative, elle ne situe qu'au 20^{ème} rang des régions françaises les plus visitées. Son offre d'hébergement marchand est faible (tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif).

Enfin, elle souffre d'un manque de visibilité dans les filières liées à l'environnement et ce, dans un contexte de compétitivité accrue des territoires qui se positionnent sur ces secteurs.

C'est dans cette perspective que les actions suivantes sont mises en œuvre depuis l'élaboration du schéma :

- ✓ Pour le développement social au sein des entreprises, la région entend moduler l'attribution des aides économiques en fonction de critères sociaux et environnementaux respectés et appliqués par les entreprises.
- ✓ Dans la continuité de cette méthode d'allocations, elle souhaite s'assurer de la consultation des salariés pendant l'instruction des demandes d'aides et de la bonne information des salariés post-attribution.
- ✓ Le soutien à l'innovation sociale au sein des PME et de des TPE est aussi l'une des actions menées (aides aux dispositifs de restauration, garde d'enfant, gestion des ressources humaines à égalité entre hommes, femmes, quelque soit l'âge).
- ✓ La mise en place d'un plan régional de développement de l'économie sociale et solidaire qui visera à soutenir les projets de création, de reprise, de transformation d'activité dans le domaine de l'ESS⁸⁸ et à développer les systèmes d'aides bancaires.
- ✓ Dans le cadre de son plan d'aide global à la création d'entreprise, elle soutiendra plus particulièrement les actions visant à améliorer la qualité des services publics en milieu rural.

⁸⁷ INSEE Limousin, *Des salaires faibles en Limousin*, Focal n°1, 2004

⁸⁸ ESS, l'économie sociale et solidaire regroupe les acteurs économiques dont l'activité est constituée en coopératives, associations, mutuelles dans lesquelles les dimensions sociale et économique sont portées à enjeux égaux.

- ✓ La culture et le sport sont identifiés comme leviers de développement économique, la région poursuivra sa politique de soutien aux actions culturelles et sportives visant à contribuer au développement de l'attractivité touristique de ses territoires.
- ✓ La poursuite de son Plan Régional de Management Environnemental qui cherche à placer ses interventions économiques dans des actions respectueuses de l'environnement (en matière de pratiques de production, de protection de l'environnement) et l'extension aux secteurs de l'agriculture et du tourisme.
- ✓ La protection de l'environnement passera aussi par le soutien aux exploitants agricoles se tournant vers l'agriculture biologique et la mise en place d'une cellule de veille et d'animation des acteurs dans le domaine de l'économie et de l'environnement.
- ✓ Le soutien technique et financier de projets de développement d'une agriculture productrice de valeur ajoutée (par exemple, mutualisation dans la chaîne de production des agriculteurs bovins).
- ✓ L'élaboration d'un plan régional forêt-bois afin de développer une filière économique dont le potentiel n'est pas suffisamment exploitée. Ce plan s'attachera à placer les interventions de la région en faveur de la restructuration foncière de la forêt, l'amélioration de la desserte des massifs forestiers par la route et par le rail. Il s'agit également, à travers ce plan, de structurer l'ensemble des acteurs et des activités de la filière bois par des actions de communication, la promotion du bois en tant qu'énergies renouvelables, la mise en place d'un « pôle d'excellence » dans el domaine du bois.
- ✓ La valorisation des ressources énergétiques à travers un programme dédié aux énergies renouvelables et la lutte contre l'effet de serre.
- ✓ Une démarche de pôle d'excellence sur la filière eau, environnement, énergie grâce à la quarantaine d'entreprises de la région exerçant une activité dans cette filière.
- ✓ Enfin, la mise en place d'actions de communication reste un levier essentiel pour promouvoir la qualité de l'environnement en Limousin, qualité qui est largement perçu comme un élément fort de l'identité du territoire par ses acteurs institutionnels, économiques. Cet élément sera repris à travers la communication touristique et la politique d'accueil.

Tableau des statistiques des événements organisés par la Maison du Limousin en 2009 (2/2)

Titre de la rubrique	Dossier de Presse et Communiqué de Presse	CONFERENCES DE PRESSE	VOYAGE PRESSE Permanente CNI	DIFFUSION INVITATION				DIFFUSION DOSSIER DE PRESSE				RETOMBES MEDIAS IDENTIFIES							Équivalence Publicité en euros	TOTAL RETOMBES ECONOMIQUES (directes et indirectes)					
				Impression divulsion	Envoi email	Quantité Formulaires numériques	Taux d'ouverture %	TOTAL impressions diffusées	Impression papier	Télécharge ment numérique	Taux de clics m %	TOTAL Dossier de Presse	TOTAL Invitation & Doss Presse	Presse inter nationale	Presse nationale	Presse régionale	Internet	Radio TV			TOTAL Retombes médias	Audience Presse			
JANVIER		1	2	1	4 000	19 434	4 388	22,6	8 386	1 000	377	8,6	1 377	9 775	1	9	16	8	4	38	2 762 254	69 527	32 744		
FEBVIER																									
MARS																									
AVRIL		1	4	0	4 000	15 833	2 624	16,6	6 624	500	239	9,1	739	7 363	0	14	7	2	4	27	2 070 366	28 167	61 777		
MAI		1	1																						
JUN		1	1	0	4 000	20 304	2 466	12,1	6 466	500	164	6,7	664	7 120	0	11	9	1	0	21	3 058 814	15 374	35 961		
JUILLET																									
Total 7er semestre		4	8	1	12 000	55 671	9 478	17,03	21 478	2 000	790	8,1	2 790	24 258	1	34	32	11	8	103	8 997 470	159 821	237 235		
AOÛT																									
		1	0	0	2 000	9 074	1 466	16,2	3 466	80	446	30,4	526	3 992	0	0	6	4	0	10	233 150	4 574	14 046		
SEPTEMBRE		2	1		7 000				9 448	500	2 275	32,9	2 775		1	4	7	10	3	25	261 192	246 160	253 899		
OCTOBRE		3	1	1	2 750	13 916	2 448	16,4	5 198	500	895	36,2	1 385	6 503	2	14	9	17	1	43	5 658 857	230 349	316 757		
NOVEMBRE		1	0	0	2 000	21 461	2 432	11,3	4 432	80	1 055	43,8	1 145	5 577	0	0	5	3	0	8	582 347	16 880	24 879		
DECEMBRE		2	1	0	7 000	22 822	3 641	16	10 641	500	2 535	69,6	3 035	13 676	0	1	4	26	2	33	2 520 320	3 604	20 483		
Total 2ème semestre		11	3	1	20 750	66 603	9 987	14,95	31 185	1 660	7296	72,2	8 866	23 828	3	19	32	61	6	138	10 175 268	603 046	687 811		
TOTAL ANNEE		15	11	2	32 750	122 674	19 465	15,89	54 663	3 660	7 866	41,03	11 646	54 086	4	53	64	72	14	240	18 172 737	742 857	925 047		