

## Promouvoir les territoires : un problème d'échelle

### AUTEURS

Jimmy MOREL, NIMEC (France)  
Laurent BUTERY, PRISM (France)  
Jean-François LEMOINE, PRISM (France)  
Olivier BADOT, NIMEC (France)

### RÉSUMÉ

Mener une recherche en sciences de gestion afférente au développement territorial présente des intérêts pour la communauté professionnelle dont les décideurs publics et les divers acteurs du territoire. Cependant, la multiplicité des parties prenantes à ce développement met en exergue une difficulté liée au caractère aporétique de la définition du territoire, en l'espèce la nature de l'échelle appropriée pour mettre en œuvre des actions de marketing territorial. Cette communication se propose de montrer comment se pose ce problème d'échelle en matière d'analyse de la consommation de territoire. Pour ce faire, elle met l'accent sur la nécessité de s'appuyer sur une échelle méso-sociale propre à dépasser les écueils vers lesquels conduit notamment une stricte considération micro-géographique des individus dans l'espace. Cet angle permet de tenter d'avancer vers une portabilité des outils traditionnels du marketing au développement territorial et d'apporter modestement une pierre à l'édification du champ des sciences du territoire.

### MOTS CLÉS

Sciences du territoire, marketing, échelle, territoire, mesure, méso

### ABSTRACT

Conducting research in management related to territorial development interests the professional community including policy makers and stakeholders of the territory. However, the multiplicity of stakeholders in this development highlights a difficulty related to the aporetic nature of the definition of the territory, in this case the appropriate level to implement actions of place management. This paper aims to understand how to consider this scaling problem in analyzing the consumption of territory. To do this, it focuses on the need to rely on a mesosocial scale suitable to overcome the pitfalls that lead to some strict micro-geographical account of individuals in space. This approach enables to move towards the portability of traditional marketing tools to territorial development and to provide modestly to building the field of territorial sciences.

### KEYWORDS

Territorial sciences, marketing, scale, territory, measurement, meso

### INTRODUCTION

La décentralisation et les opportunités et menaces qu'elle a fait porter aux collectivités territoriales les a amenées à considérer comme un enjeu stratégique la question du développement territorial. Toutefois, ce dernier se heurte bien souvent à des enjeux de pouvoir et de délimitation dudit territoire. L'appréhender à une macro-échelle rend les acteurs locaux impuissants et le considérer à partir des fondements microsociologiques qui caractérisent ses membres rend la tâche trop ardue pour être pertinente. Afin de tenter de dépasser cette

double difficulté, cette communication propose de répondre à un double objectif :

- démontrer la pertinence d'une considération d'une échelle méso-sociale en matière de consommation de territoire,
- montrer ce que le champ du marketing peut apporter aux sciences du territoire.

L'intérêt théorique de cette recherche est de préciser en quoi les outils du marketing, utilisés habituellement à une échelle micro-individuelle ou microsociale, peuvent être transposés à une analyse du développement territorial à une échelle méso-sociale. Ce changement d'échelle induit nécessairement une reconsidération des outils et des concepts propres au marketing. Il permet également de lever le paradoxe qui consiste à observer de manière discontinue une réalité continue.

L'intérêt managérial réside dans l'avancée vers un cadre conceptuel intégrant cette approche méso-sociale, qui pourra être utilisé par les décideurs publics et par les acteurs du développement territorial.

### **1. UN DÉBAT ANCIEN À REVISITER À LA LOUPE DU MARKETING**

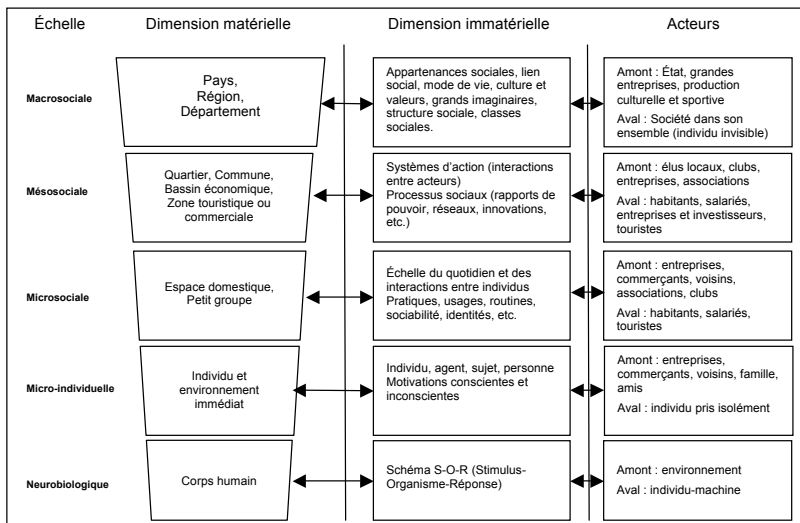
L'objet de cette communication n'est pas de revenir sur le tryptique territoire-territorialité-territorialisation identifié par Di Méo (1998), tant la typologie définitionnelle qui lui est contingente est aporétique. La notion de territoire a en effet fait l'objet de nombreuses définitions, principalement autour de deux acceptions, une première l'identifiant à son sens politico-juridique ou éthologique – en opposition au réseau –, la seconde l'associant à la notion de territorialité et de réseau. Le propos qui nous occupera ci-après consistera à placer le curseur sur la notion d'échelle (principe d'emboîtement hiérarchique), qui constitue pour nombre d'auteurs l'un des attributs constitutifs du territoire. Cette question n'est pas nouvelle et elle occupe aussi bien la communauté professionnelle que le monde académique, spécifiquement au sein de champs comme la géographie, l'économie, les sciences dites dures ou de manière transdisciplinaire au sein des sciences du territoire. En effet, c'est en fonction de l'échelle choisie comme curseur que les problèmes sont identifiés et traités. Arnauld de Sartre et Gagnol (2011) affirment ainsi que « le territoire est produit par l'échelle ». Cette question trouve également un écho dans les conclusions tirées par les membres de l'axe Mobilités, identités et territoires lors du dernier colloque du CIST (2011). En effet, une caractérisation du territoire y a été proposée sur la base de quatre dimensions :

- une double dimension matérielle (espace physique) et immatérielle (symbolique, invisible, virtuelle),
- une dimension pouvant présenter un caractère discontinu et non borné,
- une interconnexion des lieux par le truchement de liens et de représentations mouvants,
- une inégalité d'accès au territoire physique en tant que ressource (dichotomie entre la mobilité grandissante et le cantonnement de certains à un territoire restreint).

Du côté des sciences de gestion, et en particulier du marketing, la notion de territoire recouvre deux acceptions. La première, à rapprocher de la notion de marque, le définit comme un « espace perceptuel formé des associations spécifiques de la marque qui sont stockées en mémoire (contenu) et valorisées par les consommateurs, c'est-à-dire les associations fortes, uniques et favorables (structure). D'autre part, le territoire de marque est décrit sur la base de l'agrégation des perceptions individuelles des consommateurs (ou de segments de consommateurs) sur la marque » (Changeur, 1998). La seconde

acceptation considère le territoire comme un produit, support du *mix marketing* ; c'est sous cet angle que se pose la question de la pertinence de l'échelle utilisée. En effet, aux quatre dimensions identifiées par le CIST, le principe d'emboîtement hiérarchique (échelle) ajoute une multiplicité des parties prenantes en amont et une diversité des publics en aval. L'analyse du territoire et de son développement ne peuvent donc faire sens si la réflexion se borne à une échelle macrosociale ou à une considération micro-sociologique des comportements individuels. Seule une prise en compte à une échelle méso-sociale des liens et des représentations des acteurs semble constituer une voie de recherche propre à dépasser les contributions en marketing territorial focalisées essentiellement sur la marque et la communication publique.

Figure 1. Les différentes échelles d'analyse du territoire à la lumière de la typologie des échelles d'observation de Desjeux (1998)



## 2. VERS LA PRISE EN COMPTE D'UNE MÉSO-ÉCHELLE

Afin de sortir du paradoxe qui consiste à observer de manière discontinue une réalité continue, l'analyse de la consommation en matière de territoire est analysée ici à partir des différentes échelles d'observation utilisables. Le schéma sur les différentes échelles du territoire (cf. figure 1) tente de rendre compte de cet emboîtement, de la double dimension (matérielle et immatérielle) du territoire et de la multiplicité des parties prenantes. Il nous offre la lecture suivante :

- À une échelle neurobiologique, c'est le schéma « Stimulus-Opération-Réponse » (Mehrabian et Russel, 1974) qui prime dans l'analyse ; l'effet principal étudié est celui de l'environnement sur l'individu considéré comme une machine répondant à ce stimulus.
- À l'échelle micro-individuelle, c'est le comportement d'achat qui constitue le cœur de l'analyse ; l'intérêt est porté à la rationalité des agents et à l'expression de leurs préférences.

- À l'échelle microsociale, la consommation est considérée comme un élément constitutif du lien social et ce sont les interactions entre les individus qui sont étudiées. Cette échelle fait apparaître les routines, l'identité, les usages, etc. Elle induit l'utilisation d'outils d'observation spécifiques (entretiens semi-directifs, observation directe, *focus group*, etc.).
- L'échelle méso-sociale s'appuie sur le contexte – *i.e.* la situation et ses paramètres – comme principe explicatif ; elle permet de faire émerger les processus sociaux (innovation, réseaux, intérêts, rapports de pouvoir, etc.). Les décisions sont donc analysées à cette échelle comme le résultat des interactions stratégiques entre acteurs sociaux qui luttent pour orienter le marché en fonction de leurs intérêts.
- À l'échelle macrosociale, l'individu disparaît pour laisser la place à une analyse en termes d'agrégats, qui fait de la consommation un mécanisme d'échange social et symbolique.

Considérant les échelles neurobiologique, micro-individuelle, microsociale et macrosociale, force est de constater que les outils traditionnels du marketing (*mix*, cycle de vie, segmentation, ciblage, positionnement, etc.) peinent à trouver leur pleine mesure car ils se trouvent contraints par une offre dont les attributs sont souvent figés et par une difficulté à produire de l'expérience, du sens et de la co-création avec les publics cibles. L'échelle méso-sociale offre une liberté plus grande puisque les contours du territoire sont à définir, ou mouvants, et les parties prenantes peuvent plus facilement s'engager dans un processus de consommation expérientielle. Elle permet également de prendre en compte la diversité des parties prenantes au développement territorial et les interactions qui se nouent entre elles (jeux d'acteur, rapports de pouvoir, etc.).

### **3. QUELS MOYENS D'ACTION POUR LE MARKETING TERRITORIAL À CETTE ÉCHELLE ?**

Jusqu'à aujourd'hui, le marketing territorial a été envisagé surtout sous l'angle du paradigme relationnel et de l'*after-care*. Or, à la compétition entre les territoires pour l'attraction de publics (entreprises, habitants, touristes, projets, etc.) s'adjoint aujourd'hui la nécessité de gérer le phénomène de multiplication des échelles ; ceci rend plus ardue la tâche des responsables en charge de la promotion et du développement de ces territoires. La difficulté s'accroît encore si l'on considère que certains outils traditionnels du marketing sont difficilement appropriables dans le cadre du territoire considéré en termes de produit (*mix*, gamme, cycle de vie). Certes, il existe des tentatives managériales qui ont été initiées dans ce sens (Gollain, 2008) mais elles s'inscrivent dans une logique *push* – action d'un producteur unique d'offre de territoire vers un ou des publics cibles – et sont essentiellement centrées sur la communication, laissant de côté la question des parties prenantes et de la co-création du produit que constitue le territoire <sup>1</sup>.

Reconsidérer la question scalaire en matière de territoire et privilégier un regard méso-social permet de mobiliser l'ensemble des outils proposés par le marketing, tant du point de vue stratégique qu'opérationnel ; à cet égard, la question du contenu urbain de l'offre institue une légitimité particulière à cette considération méso-sociale du territoire : en effet, la création de l'offre urbaine constitue une étape particulièrement complexe dans la mesure où elle est destinée à plusieurs cibles (habitants, salariés, touristes, entreprises, etc.) et intéresse plusieurs catégories d'acteurs. Nombre de stratégies de marketing urbain

<sup>1</sup> L'important travail réalisé par les collectivités sur la prospective ne doit pas être nié, mais nous entendons par co-création la processus qui consiste à associer le consommateur à la définition du produit.

s'appuient à ce titre sur des démarches souvent complémentaires : création et diffusion d'une image de marque (*city branding*), réalisation de projets urbains emblématiques et attraction de populations à fort potentiel économique, culturel et symbolique. À cette mixité des démarches s'ajoute la nécessité de produire des avantages compétitifs non reproductibles et étroitement liés aux ressources historiques et spécifiques du territoire, sans chercher à s'inspirer d'un modèle général. Cette volonté conduit à privilégier deux logiques :

- la co-création d'offre entre acteurs,
- la co-création d'offre avec les usagers.

Dans la première logique, les acteurs de la ville jouent un rôle d'intermédiaire important pour faciliter les interactions dans un contexte institutionnel fragmenté. À travers des organisations diverses (*town center management*, *business improvement districts*, partenariats public-privé), les acteurs s'organisent entre eux pour produire une vision commune de l'espace dont ils ont la charge ou dans lequel ils vivent (Butery, Lemoine et Badot, 2013). En fondant leur stratégie sur cette vision partagée, ils peuvent alors faire évoluer le *mix* urbain et le promouvoir. Dans ce cadre, la promotion de l'espace urbain utilise le concept de *place marketing* qui consiste à améliorer l'image et la notoriété d'une ville ou d'un lieu auprès de différents groupes d'usagers (habitants, visiteurs, salariés).

Dans la logique de co-création d'offre avec les usagers, le partenariat public-privé-citoyen (Kaplan et Marcou, 2008) pourrait devenir la norme. Il s'agirait d'établir une nouvelle gouvernance basée sur une plateforme d'innovation ouverte. Les citoyens/usagers participeraient alors à la conception et à la co-production de certains services urbains.

#### **4. APPORTS THÉORIQUE, MANAGÉRIAL ET VOIES DE RECHERCHE**

Ainsi, la mise en exergue de la question de l'échelle d'analyse dans le développement territorial offre de nombreuses perspectives de recherche :

- elle permet de dépasser les écueils du marketing territorial liés à la focalisation des travaux lui étant afférents aux seules questions du *branding* (politique de marque) et de la communication,
- elle contribue à enrichir le champ en construction des sciences du territoire en y apportant un regard importé des sciences de gestion,
- elle ouvre une voie post-moderne à la recherche en matière de consommation de territoire, permettant de mobiliser des outils et des modèles issus notamment du marketing expérientiel.

Cette dernière perspective ouvre d'ailleurs elle-même deux autres voies de recherche posant les questions suivantes :

- sur quelles dimensions de l'expérience peut-on faire reposer l'analyse en termes de marketing expérientiel territorial : anticipation, achat, consommation, souvenir ?
- comment transférer au marketing territorial les notions de situation et de recherche de sens afférents à l'expérience de consommation ?

L'intérêt managérial sera également manifeste si la considération de cette échelle méso-sociale permet d'aboutir à la construction d'outils opérationnels de développement territorial propres à guider l'action des décideurs publics pour augmenter la valeur perçue des territoires. Toutefois, la primeur donnée à cette échelle méso-sociale ne donnera sa pleine mesure que si elle s'articule avec une mobilité d'observation entre les échelles ; en effet, l'observation sera d'autant plus pertinente qu'elle s'intéressera aux rapports entre les échelles et qu'elle permettra de mettre à jour les interstices entre échelles.

À titre d'illustration de la démarche que promeut cette communication, l'Association de management de centre-ville belge travaille sur la mise en place des ULP (*urban lifestyle point*), ce qui consiste à « gérer spécifiquement un espace du domaine public pour lui conférer de la valeur au sens marketing du terme ». Ces micro-espaces sont, pour certains d'entre eux, abandonnés. Ils vont alors être transformés en mettant l'utilisateur (habitant, salarié ou enfant) au cœur de la démarche de réaménagement : identification des usages, désirs et attentes, création d'une vision commune, co-création du projet, réalisations (éphémères et durables), *feedback* des utilisateurs (Butery, Lemoine et Badot, 2013). On retrouve dans cette démarche la primeur donnée aux systèmes d'action et aux structures méso-sociales seules capables de piloter ce type de projet de développement micro-territorial ; toutefois, les échelles microsociale et micro-individuelle sont également mobilisées car il est nécessaire ici de comprendre le comportement des individus ainsi que les interactions qui régissent leurs relations. Toute la difficulté réside dans l'articulation des résultats obtenus à partir de ces différentes échelles d'observation ; les voies de recherche sont ainsi nombreuses et ambitieuses dans le champ du marketing et, en écho, dans celui des sciences du territoire.

## RÉFÉRENCES

- Arnould de Sartre X., Gagnol L., 2012, « Les échelles des territorialités », *Revue Géographie et Cultures*, L'Harmattan, n° 81, pp. 5-16.
- Butery L., Lemoine J.-F., Badot O., 2013, *Prospective du commerce urbain. Tendances, gouvernance et acteurs*, Paris, Édition Chambre de commerce et d'industrie régionale Paris Ile-de-France.
- Changeur S., 1998, « Le territoire de marque : définition et conceptualisation », in actes des 13<sup>es</sup> Journées nationales des IAE, Cahier de recherche n° 513, CEROG – IAE Aix-en-Provence.
- Desjeux D., 1998, « Les échelles d'observation de la consommation », in Cabin P., Desjeux D., Nourrisson D., Rochefort R. (coord.), *Comprendre le consommateur*, Auxerre, Sciences Humaines, pp. 37-56.
- Di Méo G., 1998, « De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie », *L'information géographique*, vol. 62, n° 3, pp. 99-110.
- Gollain V., 2008, *Réussir son marketing territorial en 9 étapes*, Club des développeurs économiques d'Ile-de-France.
- Kaplan D., Marcou T., 2008, *La ville 2.0, plateforme d'innovation ouverte*, Limoges, FYP.
- Mehrabian A., Russel J.A., 1974, *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, AM, MIT Press.
- Roederer C., 2012, *Marketing et consommation expérientiels*, Paris, éd. EMS.

## LES AUTEURS

**Jimmy Morel**  
NIMEC  
IAE de Caen  
Université de Caen  
Basse-Normandie  
jimmy.morel@univ-reims.fr

**Laurent Butery**  
PRISM  
Université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne  
lbutery@yahoo.fr

**Jean-François Lemoine**  
PRISM  
Université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne  
ESSCA École de Management  
jflemoine30@hotmail.com

**Olivier Badot**  
NIMEC  
Université de Caen  
Basse-Normandie  
ESCP Europe  
obadot@wanadoo.fr