

LE *BRANDING* TERRITORIAL : DE LA MARQUE DE TERRITOIRE AU TERRITOIRE DE MARQUE

Mots-clés : *Branding*, Marque, Territoire, Marketing territorial, Territoire de marque, Biarritz Pays Basque.

Résumé :

Cet article de synthèse a pour objet d'éclairer les enjeux et les questions à se poser, avant de lancer une stratégie de *branding* territorial, et d'expliquer les étapes-clés du développement d'une marque territoriale en prenant l'exemple de la Marque Biarritz Pays Basque. Il fait suite à l'article intitulé « *Les clusters touristiques : entre compétitivité territoriale et attractivité touristique* ».

Le concept de marque vient spontanément de la sphère privée, où elle a pour première fonction de faire vendre un bien ou un service. Dans ce cas, le territoire peut-il être une marque ? Dans un univers tourné vers l'intérêt général et bien souvent non marchand, la question mérite d'être posée.

Les marques territoriales sont nombreuses ; certaines nous sont familières (*OnlyLyon*), qu'il s'agisse de marques anciennes (*I love NY*), ou plus récentes (*Biarritz Pays Basque*).

Si le fait de parler de marques territoriales est relativement récent (1970), des marques territoriales existent depuis très longtemps, plusieurs siècles parfois (19^{ème}). De nombreuses évolutions conduisent aujourd'hui à mettre ce concept de marque territoriale en avant : le développement du numérique, l'accroissement du « bruit » informationnel, l'évolution des attentes des citoyens ou encore la priorité désormais donnée à l'efficacité, à la satisfaction du touriste et à la nécessité de susciter la confiance des citoyens. Par ailleurs, la prise en compte d'un contexte de compétition accrue amène de nombreuses entités géographiques à réfléchir à leur image, à leur attractivité, c'est-à-dire à raisonner en termes de marques territoriales.

Il ne s'agit évidemment pas de transposer la logique de gestion des marques privées, mais de tirer parti de la notion de marque dans la réflexion sur l'identité et la stratégie de *branding* territorial, en cohérence avec les valeurs et les finalités du service public.

Après avoir défini les concepts, qui gravitent autour du *branding* territorial (**I**), nous analyserons les enjeux pour les différentes parties prenantes (**II**), puis nous étudierons les étapes-clés pour lancer une stratégie de *branding* territorial (**III**). Enfin, nous illustrerons cette stratégie par le cas de la marque territoriale « *Biarritz Pays Basque* » (**IV**).

I Les concepts

Le *Branding* : de quoi parle-t-on exactement ?

Branding n'est pas le synonyme de *marketing*. Selon une définition classique du terme *marketing*, le *branding* fait partie du *marketing*. Il est un outil de *marketing* en lien avec la perception, l'image, les associations mentales dans la tête des groupes cibles, la notoriété et la réputation. Le *branding* correspond au management de la marque. Il constitue une composante de valorisation de la marque par des activités, qui cherchent à distinguer, rendre reconnaissable au moyen d'une marque. Cela suppose ainsi l'existence d'une marque ou l'intention d'en créer une. Il s'agit donc d'attribuer au territoire une identité pour l'ensemble de ses activités marchandes, en d'autres termes de les rendre identifiables pour la marque.

D'un point de vue managérial, il existe une distinction entre activités de *branding* au niveau opérationnel et la stratégie de *branding*. Cette dernière définit l'identité de la marque et comprend en principe un volet dédié à la politique de marque, qui fixe les règles d'utilisation de celle-ci.

Force est de constater cependant que l'utilisation de « *place branding* » (*branding* territorial) pour désigner l'ensemble du domaine, qui s'intéresse au *marketing* territorial, au *branding* territorial et à la stratégie de *branding* territorial se généralise (Skinner, 2008), faisant fi de ces différenciations.

D'un point de vue pratique, il est légitime que ces deux notions soient jugées équivalentes. En effet, dans le but final de développer une marque, le *branding* se traduit dans la pratique par des activités de *marketing*. Ainsi, les activités de *branding* comme celles de *marketing* comprennent dans leur mise en œuvre, des campagnes de

communication et de promotion, des événements, des instruments mettant en valeur les territoires, à l'interne et à l'externe, et soutiennent des mesures visant à améliorer la qualité du territoire.

D'un point de vue scientifique, la distinction essentielle réside dans le fait qu'une stratégie de *branding* par définition s'apparente à un processus, qui vise *in fine* à créer une marque. Cela se traduit par la volonté de construire une image de marque dans la tête des potentiels « consommateurs » du territoire, une identité de marque comprenant des valeurs, ainsi que des aspects tangibles spécifiques, le tout s'inscrivant de manière cohérente sous une même appellation reconnaissable à travers un logo accompagné souvent d'un slogan. Ainsi, la grande différence se trouve dans l'importance attribuée à l'image et l'identité (et à leur management), qui prennent de la valeur et deviendraient potentiellement image et identité... de marque (Skinner, 2008).

Branding territorial versus marketing territorial

Le *branding territorial* est défini comme « le développement de marques pour des sites géographiques, comme des régions, des villes ou des communautés, dans le but généralement de déclencher des associations positives et de distinguer le territoire des autres. [...] Le *branding territorial* est un élément du *marketing territorial*, qui consiste à influencer les idées des gens, en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit » (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014). Il est donc un outil marketing de gestion des territoires.

Le *marketing territorial* quant à lui désigne « l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large » (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014) reprenant Braun (Braun, 2008).

Marque de territoire versus marque de produit

Les marques territoriales sont « des constructions symboliques, qui visent à renforcer le sens ou l'intérêt des villes. Les marques sont des signes qui permettent d'identifier les endroits et d'évoquer des associations, qui imprègnent les endroits de sens culturel. » (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014).

Utilisée depuis des décennies par la grande distribution, la stratégie de *branding* est depuis une dizaine d'années désormais adoptée par les collectivités territoriales. Néanmoins, les deux processus ne doivent pas être assimilés. Certes, la naissance d'une marque, quelle qu'elle soit, est issue de l'articulation de trois items : stratégie / positionnement / signalétique (Rebillard, L'analyse identitaire et la marque Pays Basque, 2010), mais plusieurs aspects distinguent une marque commerciale. En croisant trois points de vue (ceux d'un chercheur, d'un consultant et d'un économiste-marketeur territorial), nous aboutissons au **Tableau 1**.

Tableau 1 Marque « produit » versus Marque « territoire »

Marque « produit »	Marque « territoire »
Client au centre de la démarche	Territoire au centre des réflexions
Création d'une image pour valoriser le produit	Identité du territoire à l'origine de l'image
Une entreprise contrôle intégralement son offre de produits et services à partir de son outil de production	Le contrôle de la chaîne de production territoriale est faible pour le responsable public
S'adresse uniquement aux consommateurs	S'adresse à un public externe (investisseurs, touristes) et à un public interne (habitants, élus, acteurs socio-économiques)
Cibles restreintes (marque / segment et/ou cible)	Cibles très larges
L'entreprise fixe le prix du produit	L'offreur territorial propose le lieu d'accueil sans maîtrise des prix pratiqués
Un produit manufacturé n'existe qu'à travers sa marque	Un territoire se reconnaît par son histoire, sa culture, son tissu économique
Fonction d'identification, de garantie , de valorisation du produit	Fonction politique de valorisation des élus, de mise en cohérence des offres, d'amélioration de la visibilité d'un territoire
Offre concernée homogène	Offre hétérogène
Marque excluante	Marque englobante
Peut être vendue	Ne peut être vendue ou cédée
Le produit : un facteur aux caractéristiques adaptables	Le produit : un facteur aux caractéristiques fixes, figées

Source : (Gollain, 2011), (Rebillard, L'analyse identitaire et la marque Pays Basque, 2010), (Rebillard, Marque de destination et identité territoriale, 2012), (Rochette, 2012).

Territoire de marque *versus* franchise de marque

Le territoire de marque désigne l'ensemble des éléments de la marque constitutifs de son univers, et qui accompagnent sa représentation : traits de personnalité et éléments récurrents de son exécution publicitaire, qui font qu'on la reconnaît. En marketing, on utilise souvent l'expression « *territoire de marque* » avec un sens différent. Ce sont les marchés actuels ou potentiels où une marque est légitime, aux yeux des consommateurs. Pour éviter trop de confusion, on parlera de « *franchise de marque* » pour signifier l'espace de marché de la marque, c'est-à-dire l'ensemble des catégories et segments, sur lesquels elle entend opérer.

II Les enjeux

Une marque territoriale : pour quoi faire ?

On peut distinguer de très nombreux objectifs à la stratégie de *branding* territorial, même s'ils sont liés et interagissent entre eux. Dans tous les cas, la finalité est de **contribuer à la modernisation et à la dynamisation du territoire.**

La marque territoriale donne du sens, dans la double acception du terme : elle **donne une signification**, mais également **une direction** ; elle est un fil conducteur pour agir et se développer. Ses avantages sont dès lors multiples pour les **touristes**, pour les **personnels**, comme pour **l'entité géographique elle-même.**

Pour les touristes

Le développement d'une stratégie de *branding* territorial permet d'**améliorer la qualité de service** et de **développer la satisfaction des touristes.**

La première fonction d'une marque est d'être une **garantie**, une **caution**, un **repère** pour le touriste. La protection de la marque, le travail sur ses signes, mais aussi sur la lisibilité (interne) et la visibilité (externe) de l'action de l'entité géographique lui permettent de jouer pleinement ce rôle de garantie et de mettre en place une relation de confiance avec les touristes.

La gestion de la marque territoriale vise également à créer un cercle vertueux : **s'engager autour d'une promesse de marque, fédérer les équipes autour de valeurs et d'objectifs clairs** permettent d'agir plus efficacement et d'améliorer la qualité de service rendu, donc la **satisfaction clients.**

Par ailleurs, le management de la marque territoriale **améliore** également la **qualité de service perçue.** Des études ont montré le lien existant entre image de marque et satisfaction du touriste (toute chose égale par ailleurs), tandis qu'une mauvaise image de marque amplifie l'insatisfaction potentiellement liée aux problèmes rencontrés.

Enfin, dans certains cas, une marque territoriale forte permet de favoriser chez le touriste le **développement d'un sentiment d'appartenance.**

Ainsi, la marque territoriale favorise l'émergence d'une nouvelle relation au touriste par une meilleure prise en compte de ses attentes et constitue à ce titre un **levier de modernisation et de dynamisation du territoire.**

Pour les personnels

Au-delà du management **DE** la marque territoriale (sa gestion), on parle également du management **PAR** la marque. Il s'agit de **fédérer en interne autour d'un projet commun, partagé.** La marque permet d'**affirmer** plus clairement les **objectifs d'une entité, ses missions, ses valeurs, sa différence...**

Par ailleurs, plus une marque territoriale sera connue et appréciée, plus grand sera le sentiment d'appartenance et la fierté de ses agents, qui peuvent alors devenir de véritables « **ambassadeurs de la marque territoriale** ». Enfin, la **plateforme de marque**¹, parce qu'elle précise la **mission** statutaire de l'entité et exprime une **identité spécifique**, peut constituer un socle inspirant pour les personnels, favorisant l'innovation. L'étude du cas, **Biarritz Pays Basque**, en fin d'article en est une belle illustration.

Pour l'entité géographique elle-même

Une stratégie de *branding* territorial constitue un **fil directeur**, qui permet à une entité géographique d'**agir** et de **se développer de façon cohérente.** La réflexion sur l'identité de la marque territoriale permet d'**innover** et d'**imaginer de nouveaux services**, dans le respect de la stratégie définie et du territoire de légitimité.

Par ailleurs, cela lui permet de **se différencier** et de **se rendre plus attractive** pour ses différents publics, en France comme à l'international. En affirmant une identité différente de celle des autres, elle influe sur sa perception. Plus elle jouit d'une perception positive, plus elle attire. Les collectivités territoriales, mais aussi les États, qui sont confrontés à une compétition accrue, sont ainsi de plus en plus nombreux à miser sur la marque.

¹ La plateforme de marque est l'expression synthétique de l'identité d'une marque.

Enfin, une marque territoriale forte peut également permettre de **générer des ressources financières complémentaires**. Une marque territoriale réputée et bénéficiant d'une bonne image pourra, ainsi, dans certains cas, développer des produits dérivés, soit en gestion directe, soit via la mise en place de licences de marques. Elle suscitera aussi **l'intérêt de partenaires ou de mécènes** désireux de s'y associer.

Au-delà, des marques territoriales fortes donnent une **image modernisée et dynamique des territoires** et contribuent à la construction de la marque France. Si une marque pays renvoie à des réalités multiples et complexes, l'image des services touristiques participe de l'attractivité de la France.

III Les étapes-clés

Les étapes-clés pour lancer une stratégie de *branding* territorial

Les étapes présentées ci-dessous se veulent didactiques. Elles explicitent dans le détail une démarche idéale, qui pourrait être suivie dans le cas de la création d'une nouvelle marque territoriale et d'une stratégie d'affirmation forte.

La **démarche** devra être **adaptée en fonction des objectifs** poursuivis et de la **préexistence** fréquente d'un **capital-marque** (Aaker, 1994) territorial. Aussi, dans de nombreux cas, seules certaines étapes décrites ici seront pertinentes.

Le diagnostic de marque territoriale

Avant tout travail projectif (repositionnement d'une marque territoriale existante, identité d'une nouvelle marque territoriale, etc.), il convient :

- de **se poser des questions-clés** indispensables pour valider la pertinence d'une stratégie de *branding* territorial ;
- de **réaliser un audit** de l'existant.

Les éléments-clés à prendre en compte

Les questions, qui suivent doivent permettre d'**identifier les marques territoriales** pour lesquelles une stratégie de *branding* territorial sera particulièrement pertinente. C'est parfois **l'audit de l'existant**, qui peut permettre d'y répondre avec précision.

1 - De quel type de marque territoriale s'agit-il ?

Différents types de marques territoriales existent. On trouve des **marques institutionnelles**, des **marques-filles**, des **labels**.

A ces différents types de marques territoriales peuvent correspondre des enjeux différents.

La **marque institutionnelle** est celle de **l'entité géographique**. Un travail sur son identité, sur ses signes, sur son engagement vis-à-vis du citoyen, sur ses publics-cibles est d'autant plus pertinent que la marque institutionnelle a aussi vocation à **fédérer les publics internes** autour d'une identité partagée et d'**attirer les touristes**.

Une **marque-fille** devra être **en cohérence avec la marque institutionnelle**, tout en étant elle-même porteuse d'éléments identitaires spécifiques. Son positionnement par rapport à sa **marque-mère** devra être particulièrement travaillé.

Un **label** est une **marque collective**, qui se matérialise par des signes distinctifs (nom, logo...) et qui peut être utilisé par les différents acteurs se conformant à son cahier des charges. Le label **doit être notoire** et aisément **reconnaisable** afin de pouvoir jouer sa fonction de **garantie**, de **certification**.

2 - Quels sont les objectifs stratégiques assignés à la marque territoriale ?

Une marque territoriale est un outil qui constitue, pour une organisation, un levier pour agir auprès de ses publics de façon cohérente. La marque territoriale doit être **au service de la stratégie de l'entité**. Les objectifs assignés à la marque territoriale peuvent être multiples. Les identifier est un préalable indispensable à toute démarche de développement d'une marque territoriale.

3 - Quel est l'environnement de la marque territoriale ?

Certaines marques territoriales sont dans des situations monopolistiques. D'autres évoluent dans des contextes plus ou moins concurrentiels. Cerner l'environnement dans lequel se situe la marque territoriale est essentiel. La manière, dont l'environnement concurrentiel sera considéré, influera sur un certain nombre de choix stratégiques (**définition des publics-cibles, de l'ambition, de l'offre...**).

4 - Quel est le public-cible ?

L'**analyse des publics-cibles** et de leurs besoins est essentielle. La marque territoriale est, en effet, une interface entre l'entité et ses différents publics. Elle s'engage envers eux et crée un **contrat de confiance**.

L'étendue et la nature des publics diffèrent selon le type de marque territoriale. Toutes communiquent néanmoins auprès de nombreuses cibles.

La nature du public-cible externe (les **touristes**, les **entreprises**) peut considérablement varier.

Si une stratégie de *branding* territorial peut être pertinente, quelles que soient la taille et la nature des publics concernés, les approches et les manières de communiquer diffèrent.

Par ailleurs, les publics-cibles identifiés pourront être subdivisés en groupes homogènes (**segments**), dont on analysera les besoins et attentes pour leur offrir les services les plus adaptés.

5 – Faut-il créer une nouvelle marque territoriale ou peut-on s'appuyer sur une marque territoriale existante ?

Une erreur fréquemment commise dans la gestion des marques territoriales consiste à développer une nouvelle marque. Il peut être préférable de capitaliser sur une marque territoriale existante plutôt que d'en développer une nouvelle en partant de zéro en termes de notoriété et d'image. Cette démarche est souvent plus efficace en termes d'impact tout **en réduisant les coûts**, notamment **de communication**.

Plus encore, elle permet de **favoriser la lisibilité de l'action publique**.

Dès lors, **deux logiques** sont possibles :

- la **mise en place d'une architecture de marques**, qui consiste à accoler le service nouvellement créé à une marque existante plus connue ;
- l'**extension de marque**, qui consiste à élargir le périmètre originel d'une marque en étendant ses gammes (**extension de gamme**) ou sa zone géographique (**extension géographique**) en l'adressant à de nouvelles cibles, voire en développant de nouvelles catégories de produits ou de services.

6 – L'entité a-t-elle les moyens humains et financiers de ses ambitions ?

Cette question est essentielle. « *Penser marque territoriale* », c'est-à-dire mener une réflexion sur son identité, ses valeurs, son positionnement pour contribuer à construire un socle stratégique, ne représente pas forcément un investissement important. Mais développer une stratégie de *branding* territorial offensive peut représenter des coûts nettement plus importants. La marque territoriale ne commence véritablement à exister, et donc à être utile à l'entité qui la porte, qu'à partir du moment où elle est connue de son public-cible. Faire connaître sa marque territoriale peut nécessiter des actions de communication onéreuses, mais qui doivent dans tous les cas être proportionnées aux enjeux.

Il convient également d'**estimer les moyens humains** alloués au projet et d'**établir un budget** pour cerner clairement les enjeux financiers associés et faire ses choix en conséquence.

Réaliser un audit de l'existant

Cette phase d'audit préalable vise à obtenir une « **photographie** » à l'instant T de la marque territoriale, sa perception par ses différents publics, son positionnement, ses concurrents éventuels... Elle nécessite la réalisation d'un certain nombre d'analyses, voire d'études :

- dans le cas d'une marque territoriale préexistante, **analyse des études** déjà menées s'il y en a et des documents permettant de comprendre l'identité de la marque territoriale : **site Internet, supports de communication, documents de présentation, plans stratégiques**, etc.
- **analyse du marché** pour des marques territoriales en situation concurrentielle, **benchmarks concurrentiels**, analyse des points forts et des points faibles de la marque territoriale sur son marché.
- phase d'**études** : selon le cas de figure, des études complémentaires peuvent être menées afin d'affiner le diagnostic (**photographie de l'existant**) et de mieux comprendre les enjeux stratégiques et les voies d'évolution possibles en termes de positionnement (**études plus projectives**). Sont fréquemment organisés des **entretiens avec les équipes de direction**, mais aussi des **groupes de travail** avec des agents de tout niveau hiérarchique. Des **études de notoriété, d'image, de satisfaction** peuvent également être réalisées auprès des cibles adéquates (**touristes, partenaires, ...**) afin de mieux connaître la perception actuelle de la marque territoriale, les attentes ou encore de tester des pistes d'évolution possible.

L'élaboration de l'identité de marque territoriale

La marque territoriale doit traduire les objectifs stratégiques de l'entité. Elle est avant tout une **vision**, une **intention stratégique** (Prahalad & Hamel, 1989), qui ne peut se résumer à la synthèse d'attentes « *touristes* ». Définir une identité pour une marque, c'est, à partir de la synthèse des analyses et des études menées, être capable de projeter la marque territoriale dans l'avenir.

Une identité se construit dans le temps. L'enjeu consiste à faire coïncider au maximum l'**identité voulue** par l'entité géographique et l'**image perçue** par ces différents publics.

L'identité de la marque doit pouvoir être formalisée de façon claire et précise, afin d'en permettre la diffusion et l'appropriation par les différents acteurs concernés. C'est pourquoi, le travail sur l'identité de la marque territoriale se formalise au travers de la **plateforme de marque**.

Les signes de la marque territoriale

L'identité de la marque territoriale (**son sens**) doit se traduire dans ses signes. On peut ainsi distinguer, ce qui constitue l'identité verbale (**nom, signature** éventuelle) et l'identité visuelle (**logo** et **système graphique**). Chacun de ces signes participe à la construction et au renforcement de la marque territoriale. Le **nom**, en permettant l'**appropriation** et la **mémorisation**, vise la **notoriété**. La **signature** vient **enrichir le sens** de la marque. Le **logo** se doit d'être **reconnaissable** et **impactant**, afin de conférer la plus grande visibilité possible à la marque territoriale, tandis que le **système graphique**, par la récurrence qu'il instaure, doit faciliter l'**attribution des messages** à la marque territoriale.

L'identité verbale

Le choix du nom

Il s'agit d'une étape capitale ; pourtant les entités n'ont pas toujours conscience de l'importance du choix du nom, qui peut constituer un accélérateur ou au contraire un handicap à son appropriation par les publics-cibles. Le nom des entités géographiques correspond souvent à une description de leur mission, ensuite abrégée via leur acronyme correspondant. Cette démarche doit toutefois faire l'objet d'une attention particulière, car elle peut parfois aboutir à des sigles complexes et peu lisibles.

Les entités géographiques peuvent avoir intérêt à **capitaliser sur une dénomination réputée et porteuse d'image et de sens**.

Il est ainsi possible de distinguer le **nom officiel**, institutionnel et le **nom de marque territorial**, qui va porter la communication.

Le choix de la signature

La **signature** est un moyen intéressant pour une entité d'**affirmer son identité** et de **s'engager vis-à-vis de ses publics** grâce à une formule, qui est un condensé de sens. Pour autant, avoir une signature n'est pas indispensable.

Comme pour les noms de marques, on peut distinguer **trois grands types de signatures** :

- les signatures **descriptives**, qui permettent de renseigner sur l'entité géographique et son métier. Ce type de signature est notamment utile lorsque l'entité est nouvelle, peu notoire ou cherche avant tout à donner de la lisibilité à sa mission. Elle peut aussi habilement venir contrebalancer un nom lui-même peu descriptif.
- les signatures **semi-descriptives**, qui rappellent le métier, le domaine d'activité, souvent au moyen d'une formule qui exprime la promesse de marque.
- les signatures dites « **aspirationnelles** », qui ne décrivent pas l'activité, mais nourrissent la marque territoriale par l'affirmation de valeurs, d'une vision, d'une promesse. Ce type de signature est à privilégier pour des marques réputées, qui n'ont pas besoin de réaffirmer leur métier.

L'identité visuelle, traduction de l'identité de marque territoriale

L'**identité visuelle** est la **traduction visible de l'identité de marque territoriale**. Elle consiste généralement en un **logo** et une **charte graphique**. Chronologiquement, cette étape doit impérativement être réalisée une fois que le nom de la marque territoriale et sa plateforme de marque sont définis.

Une bonne **identité visuelle** se doit d'être **en adéquation avec l'identité de la marque territoriale** bien sûr, mais doit être aussi :

- **impactante** ;
- **différenciante** ;
- facilement **compréhensible** et **mémorisable** ;
- **souple** et **facile à décliner** sur des supports différents.

Au-delà du logo, élément auquel on se réfère immédiatement dès lors qu'on pense « *identité visuelle* », il convient de réaliser une **charte graphique**, qui définit la façon dont l'identité doit se décliner sur tous les supports nécessaires : **brochures, papiers à en-tête, cartes de visite, signalétique, site Internet, supports de communication**, etc. en prenant en compte de nombreuses contraintes techniques (**pantones², supports noir et blanc** ou réalisés **en quadrichromie, respect des proportions et des couleurs** selon les supports, **règles de cohabitation** avec des logos partenaires...).

La **charte graphique** s'applique ainsi à définir :

² Pantone Matching System (PMS) est un système de normalisation de classement des couleurs.

- le **logo** (couleurs, position dans la page, supports, déclinaisons et interdits) ;
- les **polices de caractères** utilisées ;
- les **jeux de couleurs déclinables** sur les différents supports de communication ;
- l'utilisation d'éléments graphiques spécifiques à l'entité (on parle aussi de **système graphique**) ;
- le principe du **choix des images et des illustrations**.

Cette **identité** va créer un **style graphique** propre à la marque territoriale. Elle doit être immédiatement **compréhensible** et facilement **mémorisable**.

La mise en place d'une **charte graphique** vise à **renforcer l'efficacité de la communication** en jouant sur la récurrence, de sorte que tout **message** émanant de l'émetteur lui soit immédiatement **attribuable**. L'intérêt de la **charte graphique** est ainsi de **venir signer les différents documents émanant d'un émetteur donné**, tout en participant à la construction de son identité.

Au-delà de l'identité visuelle, une **identité sonore** peut également être créée, même si elle reste rare. Utilisée lors des temps d'attente au téléphone, elle peut également être diffusée sur les lieux d'accueil du public.

Les actes de la marque territoriale

Une marque territoriale n'est pas seulement un outil pour la communication. La stratégie de *branding* territorial impacte l'ensemble d'une entité ; c'est un socle stratégique sur lequel s'appuyer, se référer à tous les niveaux, un guide pour l'action. En ce sens, la **marque territoriale** apparaît à la fois comme un **outil de pilotage stratégique et opérationnel**, un **outil de communication** et un **outil de management**.

La stratégie opérationnelle

La **marque territoriale** n'existe **que par des actes**, qui viennent incarner, prouver, donner une consistance à son positionnement, sinon elle n'est qu'un signe abstrait, une coquille vide, une fausse promesse. Si la marque territoriale n'est pas au service d'une stratégie globale se déclinant dans les différentes dimensions, le risque de décevoir est important.

La **marque territoriale** est un **contrat entre l'entité géographique et ses touristes**. Aussi se doit-elle de **respecter chacun de ses engagements**. Chacune de ses **valeurs se doit d'être prouvée**. Les entreprises privées ont ainsi créé des outils permettant d'analyser, valeur par valeur, les preuves concrètes, existantes ou à créer, qui les incarnent. Il est aujourd'hui impossible pour une marque territoriale de se prévaloir de valeurs que ses actions viennent contredire ; les **réseaux sociaux, blogs, forum**, etc. font circuler l'information extrêmement vite avec des conséquences (*bad buzz*) pour toutes les marques territoriales, qui ne respectent pas leurs engagements ou n'adoptent pas une démarche d'honnêteté. La **stratégie de branding territorial** s'accompagne donc nécessairement d'**actions visant à garantir l'adéquation entre le positionnement choisi et la réalité du service** délivré au citoyen-touriste.

Une **marque territoriale** doit par ailleurs **être dynamique**. Elle ne peut être figée dans le temps. Les touristes attendent de plus en plus des services qu'ils évoluent en s'adaptant à leurs besoins. Il convient donc de **nourrir la marque**, de la **faire vivre** afin qu'elle soit au centre de la relation avec les touristes, qu'elle constitue un **vecteur de satisfaction et de modernisation**.

La communication

Tout l'art de la **communication** consiste à **adresser le bon message, à la bonne personne, au bon moment, sur le bon support**.

Une réflexion préalable doit être menée sur les **objectifs** de la communication :

- **augmenter la notoriété** de la marque territoriale auprès des publics ;
- **faire connaître l'offre** (notoriété qualifiée) et la **rendre lisible** ;
- **améliorer l'image** de marque auprès des publics ;
- **attirer de nouveaux touristes** vers un nouveau service donné ;
- **informer sur la mise en place d'un nouveau service ou d'une nouvelle politique** ;
- **induire un changement** de comportement ;
- ...

Le **plan de communication** permet ensuite de définir, en fonction de ces **objectifs** et pour **chacune des cibles visées**, le **message adéquat** et les **leviers à activer** :

- **définition des publics visés** (touristes, partenaires, agents, entreprises, ...) ;
- **définition du contenu du message**. L'enjeu est que l'expression créative retenue soit en adéquation avec l'identité de la marque territoriale et qu'elle soit suffisamment impactante sur la cible pour que le message soit mémorisé ;

- **définition des supports de communication et élaboration du plan média.** Il s'agit dès lors d'optimiser le nombre et la qualité des contacts dans un budget donné.

Le déploiement de la marque territoriale

Étape-clé dans la mise en place d'une stratégie de *branding* territorial, le **déploiement de la marque territoriale en interne ne doit pas être négligé**. Il est primordial dans l'**appropriation** et la **compréhension de la marque territoriale** en interne. La **marque territoriale** est en effet un **élément de partage** entre les différents publics, à la fois internes et externes. Ces différents **publics** doivent donc **se retrouver sur des valeurs communes**.

Une **marque territoriale** est une **promesse** (or, seuls les hommes sont capables de la tenir). Les **agents**, qui sont en contact avec les touristes, sont les principaux **« ambassadeurs de la marque territoriale »**. Par leur comportement, leur sens du service, leur disponibilité, ils peuvent générer une plus ou moins grande satisfaction. L'appropriation des valeurs de marque territoriale et la traduction comportementale de ces valeurs est donc fondamentale pour projeter une image cohérente, ne pas mettre la communication en porte-à-faux par rapport à l'expérience vécue par les touristes dans leur relation avec l'entité géographique, quels que soient les points de contact.

Si la démarche idéale consiste à impliquer l'interne au moment de la réflexion sur l'identité de marque territoriale, il faut de toute façon **déployer l'identité et les valeurs de la marque territoriale** et ne pas se contenter d'une communication descendante (**« top down »**).

IV L'étude de cas

L'étude de cas : « *Biarritz Pays Basque* »

La **marque Biarritz-Pays Basque** a été identifiée par **Atout France** comme une **marque mondiale**³. La marque a été retenue par le **Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International** pour un **marketing de la destination à l'international**.

Elle repose sur **4 piliers** :

- un **diagnostic** ;
- un **sens** ;
- des **signes** ;
- des **actes**.

Le diagnostic de la marque territoriale « *Biarritz Pays Basque* » : un portrait identitaire du territoire, un audit des marques existantes, une étude complémentaire

PROFIL IDENTITAIRE DU TERRITOIRE (Rebillard, Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009)

Les principaux éléments du portrait identitaire du Pays Basque

- **Les représentations spatiales du Pays Basque**

L'espace territorial du Pays Basque est problématique. Dans l'univers imaginaire du Pays Basque, l'ancrage dans un espace géographique ne sonne pas comme une évidence. C'est un **espace** à la fois **dual** et **ouvert**, qui se construit comme un **passage**, une terre **« entre deux »** :

- **géographiquement**, passage **entre le nord et le sud** ;
- **historiquement**, passage **des guerres** ;
- **économiquement**, passage **de contrebande** ;
- **symboliquement**, passage **entre l'ici et l'ailleurs, entre le ciel et la terre**.

Dans l'univers imaginaire du Pays Basque, l'espace territorial indéfini, instable tend vers l'a spatialité.

- **Les représentations temporelles du Pays Basque**

Le temps du Pays Basque s'étire **entre un passé sans fond** (dont les racines sont floues...) et un **futur infini**. Dans cette temporalité étirée, le présent pris dans cette démesure cosmique, ne peut pas se contenter d'exister, il doit se concentrer, se **« solidifier »** pour ne pas se dilater. Il prend toute sa valeur dans l'agir, dans le ressentir, dans le mouvement, dans un surplus de réalisation (**rendre plus réel**).

Dans l'univers imaginaire du Pays Basque, la temporalité est extra-humaine et assigne au présent une valeur stratégique. Un univers imaginaire traversé par un temps distendu, voire atemporel.

- **La structure profonde de l'imaginaire du territoire**

³ La **marque mondiale** est une marque qui comprend un éventail d'attributs dont l'un au moins est exceptionnel, unique et inégalable et qui dispose déjà d'une notoriété dans le monde entier. C'est une marque qui rayonne et a la capacité d'entraîner d'autres marques, offres et produits qui la composent.

Une donnée fondatrice de la structure imaginaire du Pays Basque : la prégnance du son, de l'ambiance acoustique. Dans cet univers, on comprend d'abord par le ressenti physique et émotionnel, on est en prise directe avec ce qui se passe ici et maintenant ; le son est lié à l'**instantanéité** et définit un « **en-dedans** » **tangible**.

L'**homme** basque a **incorporé le territoire**, il le porte en lui. Il a transcendé les contingences matérielles du territoire pour le reconstruire mentalement. Lui seul en possède les coordonnées, les contours et les contenus. Le son crée une bulle où l'homme peut se réapproprier mentalement le territoire et reconstruire un **espace viable**. Un **espace mobile, ambulatoire** (qu'on emmène avec soi à l'autre bout du monde), **protégé** (forteresse mentale), **nomade**...

L'**homme** seul n'est qu'un **fragment du territoire**. Il a la nécessité de s'allier à l'autre et aux autres pour reconstituer le puzzle : l'**entité du territoire**. Faire perdurer le territoire passe par un nécessaire **maillage** ; celui **des chemins**, celui **du collectif des hommes** et **du contact entre les hommes**.

Les **paysages** sont **mentalisés** et se racontent par **des lignes et des formes**... un **paysage intérieur émotionnel**, entre l'aspiration à être et la jubilation d'être là...

Dans la bulle (**sonore**) ainsi formée, les paysages dessinent deux espaces en tension dans lesquels les identités s'entremêlent, symbolisés par deux figures (le **berger** et le **marin**) : entre **ancrage/conservatisme** et **projection/avant-gardisme**...

L'espace ancré porté par la figure symbolique du berger.

Il est un **pilier majeur de la présence basque** légitime sur le territoire, Il est **symbole de permanence**. Au-delà de la beauté du paysage, le berger conserve l'**harmonie**, l'**ordre** ; en promettant l'**éternité**, il est le **lien entre la terre et le cosmos**.

- *En potentiel* : c'est la **sentinelle silencieuse** ou le **gardien attentif**, il est responsable de la « **caution morale** » de développement,
- *En limite* : c'est l'**immobilité** et l'**exclusif**.

L'espace projeté porté par la figure symbolique du marin.

Il porte le **nomadisme ancestral**, qui relie les basques à l'universalité. Il est **poussé vers le changement**. Il est le **lien entre le passé et le futur** :

- *En potentiel* : c'est l'**explorateur** et le **défricheur**, l'**innovateur** et l'**avant-gardiste**,
- *En limite* : c'est l'**aventurier**, dont l'errance a pour visée les biens matériels, les richesses qu'on est allé chercher... Il hante cette côte maritime, dénoncée comme trop commercialisée, ouverte aux profiteurs...

Le socle fondateur de l'identité :

... Le Pays basque nord, c'est la **vibration de la présence au monde** :

- Celle qui, manifestant de l'origine du cosmos et de sa propagation vers le futur, **installe le territoire sur sa trajectoire** ;
- Celle qui relie le territoire (le **microcosme**) à l'univers (la **macrocosme**).

Elle est le principe, qui **impulse**, **transmet**, **harmonise** et **unifie** l'univers Pays Basque nord. Dans cet univers, **vivre**, c'est **vibrer** et **vivre vibrant**, c'est **vivre plus**, **vivre plein**, c'est **survivre**.

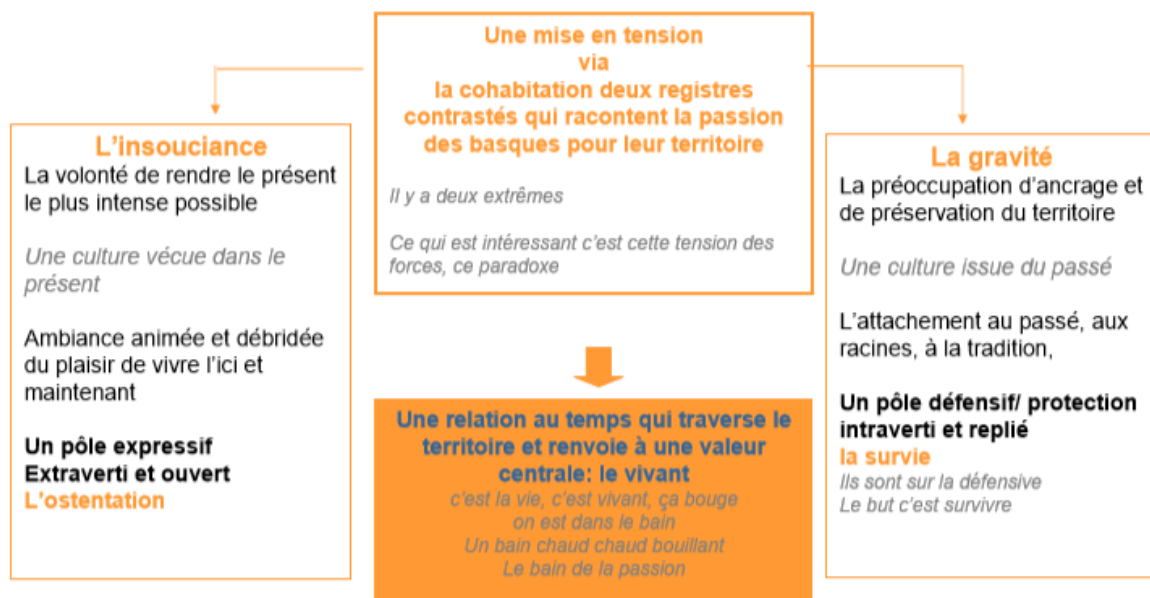
PANORAMA DES MARQUES/SIGNES DE QUALITE DU TERRITOIRE (Rebillard, Analyse du panorama des marques en Pays Basque, 2009)

	L'évocation intègre les données géographiques en référence avec le territoire français et espagnol : au sud, à l'ouest, en bas de la France	Au-delà de l'évocation spontanée de la situation géographique et des repères, le territoire s'évoque aussi par des éléments de contenu et d'ambiance
Clé d'entrée	La Côte basque est plus prégnante que l'intérieur du Pays basque	Le Pays basque est envisagé plus globalement et ne se réduit pas à la Côte basque
Ville repère	Biarritz	Bayonne
Modalité du repérage	Repère par la dénomination Champ de tout ce qui s'appelle basque (gâteau basque, pelote basque...) Repère historique Ex : Franco	Repère par les codes culturels Champ de tous les signes (images, activités, symboles...) émis par le Pays basque Repère symbolique Ex : La croix basque
Les marqueurs naturels	Le climat soleil/pluie/vent Les vagues et les rochers → Une nature brute, moins accessible → Une nature spectaculaire, impressionnante	La brume et la lumière L'océan, les plages → Une nature plus poétisée → Une nature tonique, revitalisante
Les marqueurs culturels	Le poulet basquaise Le musée du chocolat Les fêtes de Bayonne Les chambres d'hôtes Saint-Jean-de-Luz Un dialecte → La notoriété basque	Le piment et le gâteau basque Le musée de l'histoire basque La tauromachie La thalassothérapie Saint-Jean-Pied-de-Port L'Euskadi → Les traits distincts basques

L'image du Pays basque, sa structure, ses contenus

La structure de l'image

Au centre de l'image, le contraste entre le temps présent et passé, entre l'insouciance et la gravité



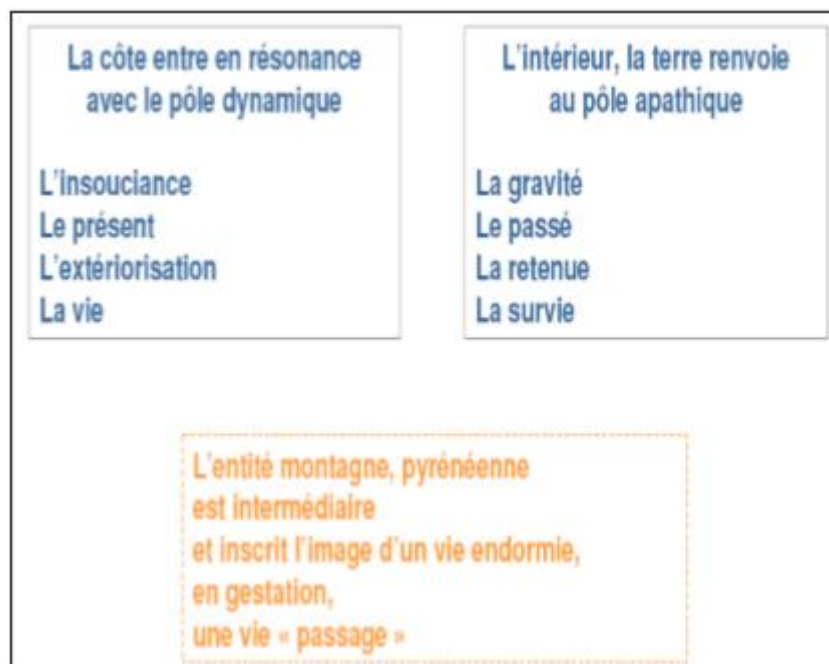


Tableau 3 La personnalité du Pays Basque

	Le Pays basque	La Bretagne	PACA
Mode d'approche	Culture > nature	Nature > culture	Nature > culture
Image comparée	Aspérité et tradition	Simplicité et tradition	Luxe / ostentation
Nature	Rondeur ; terre et mer Domestiquée Propre	Aspérité : rochers et falaises Sauvage Bruyère et genêts	Aridité : cailloux Minimale Garrigue
Culture	Vivante et traditionnelle Feria, fêtes	Imaginaire et légendaire Obélix	Contemporaine et moderne Festivals
Fonction	Bain, ambiance Immersion (ou exclusion)	Voyage Navigation... les îles	Plaisir, soleil... la plage Farniente
Bénéfice	Contraste Chaud / froid	Équilibre physique Iodé	Émotion physique Polysensoriel
Positionnement	Être en vie	Bien-être	Plaisir de vivre
Agroalimentaire	Piment / gâteau basque > Recette élaborée	Crêpes, huîtres, crustacés, pommes de terre > Plats marins et simples	Olives, fruits, melon, poisson > Cuisine soleil
Tourisme	Peu développé	Capillaire, diffus et varié	Très développé, voire industrialisé (-)
Destination	(+) vivant, animé (côte)	(+) insolite, découverte, calme	(+) hédonisme
	(-) peu accessible distance Paris Côte avec grosses vagues	(-) climat aléatoire	(-) chère Côte surchargée

L'élaboration de l'identité de la marque territoriale « *Biarritz Pays Basque* » : une plateforme de marque

Extrait (Rebillard, Définition et positionnement de la marque « Pays Basque », 2010)

LA VISION

La vision est **universaliste, humaniste et anticipatrice**. La marque, novatrice dans son développement, tend vers l'**idéal d'une société basque solidaire**.

Pour cela, elle établit le Pays Basque Nord comme une **terre de création et d'invention** spécifiques, toujours **connectée au monde**.

LA MISSION

La « *saga* » du Pays Basque Nord raconte comment ce territoire est en tension **entre un territoire ancré**, venu d'un passé extrêmement lointain (sous le signe de la figure symbolique du **berger**) et le **territoire projeté** vers un futur tout aussi infini (sous le signe symbolique du **marin**). De cette tension, il tire sa **vitalité** : sa **survie** et

son **surplus de vie** (Cf. *Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009*). Parce que la marque, cohérente avec sa « *saga* », doit maintenir en synergie les deux figures symboliques du berger et du marin, s'appuyer sur son passé et ses racines pour projeter le territoire vers le futur, elle s'assignera comme mission de :

Porter et pérenniser les valeurs du Pays Basque, constamment actualisées.

En instaurant une **dynamique de progrès** économique, social, environnemental et culturel du territoire, la marque participera, dans un même temps, à perpétuer et renouveler les valeurs du Pays basque. Cette mise en mouvement **fédérera le réseau des acteurs** du Pays basque, partageant ces mêmes valeurs, qui s'engageront collectivement pour les défendre et les faire rayonner.

Il est à noter qu'ainsi formulée, cette mission répond aux motivations, qui ont poussé les acteurs du territoire à envisager une marque :

→ **Protéger et maîtriser l'image du Pays basque Nord** en constituant une démarche de protection et de défense vis-à-vis d'acteurs utilisant aujourd'hui les signes identitaires basques, soit de manière abusive, soit de manière non qualitative.

→ **Être un levier de développement économique et responsable** en favorisant des démarches collectives, porteuses de valeur ajoutée pour les acteurs, dans un respect des valeurs du territoire.

LES CIBLES

- La **population locale** doit être considérée comme une cible de la marque territoriale à double titre : en tant que **prescriptrice et ambassadrice de son territoire** et comme **garante de la qualité des produits/services** des adhérents. En effet, tant dans le secteur agro-alimentaire, que dans le secteur du tourisme, une part significative de clientèle locale atteste de la qualité de l'offre. Par ailleurs, spécifiquement dans les établissements touristiques (restaurants, musées, activités de loisirs, etc.), la mixité résidents/touristes aide à favoriser les rencontres, dans une logique de tourisme durable. De la même façon, la diaspora basque doit être interpellée ;
- Les **marchés extérieurs** (nationaux, et internationaux) **en lien avec la vision universaliste** de la marque devront également constituer une cible de la marque territoriale. La conquête de ces marchés nécessite une **mutualisation des moyens**, compte tenu des coûts de communication et commercialisation. Ce que la marque territoriale est en mesure de proposer ;
- Les **jeunes et le public scolaire** en interne comme en externe devront constituer également des cibles prioritaires au regard de la valeur de transmission.

LES AMBITIONS

Afin de s'approcher de sa vision, la marque défendra 4 ambitions. Elle s'attachera à :

1- Démontrer que, lorsque les hommes et les femmes peuvent dépasser leurs intérêts individuels/sectoriels dans une **démarche citoyenne** et pour le bénéfice de tous, **le territoire prospère harmonieusement** ;

2- Prouver qu'un **modèle de développement** est possible (en Pays basque) qui, sans nier les phénomènes de mondialisation, propose des logiques basées sur l'idée d'« *écosystème territorial* » ;

3- **Défendre une éthique** en dépassant le concept de marque à finalité uniquement commerciale, pour aller vers une démarche, plus en profondeur, de valorisation d'une communauté de valeurs ;

4- Avec l'**ambition ultime de faire rayonner** ses valeurs territoriales à l'extérieur et sur les marchés dans un objectif d'augmentation des volumes, mais surtout de la valeur des échanges.

DES VALEURS

Les valeurs se distribuent selon leur destination la plus naturelle, en deux faisceaux.

1^{er} faisceau : Les valeurs, qui prennent tout leur intérêt à être portées par la démarche de la marque territoriale, elle-même.

L'**attachement au territoire** est, en amont, la valeur transversale, qui motive l'ensemble de la démarche mise en route. L'attachement au territoire justifie la mission de la marque, et il s'affirme au travers des deux valeurs axiales que sont la **transmission** et l'**audace**.

1. La **transmission**, s'impose comme une **valeur clé du « territoire ancré »**.

Cette valeur s'exprime, elle-même, au travers de trois autres valeurs ressenties et vécues profondément par tous, sur ce territoire. Elles sont issues de l'analyse identitaire et ont été validées par les acteurs, au cours des ateliers :

> l'**engagement et le contrat** qui sous-tendent une promesse de **fiabilité et de confiance**.

> la **solidarité**, qui scelle le collectif, un marqueur fort de l'identité du territoire, et implique des valeurs morales d'**honnêteté et de droiture**, auxquelles les acteurs sont attachés.

2. L'**audace** est la **valeur clé du « territoire projeté »**.

De ce fait, elle contrebalance l'intensité de l'ancrage et éloigne du risque potentiel de repli et de cristallisation. Les valeurs liées à la transmission sont des valeurs revendiquées par de nombreuses marques territoriales et autres, car porteuses aujourd'hui, mais elles sont rarement mises en œuvre. La spécificité de la marque territoriale du Pays basque nord, parce que cela est inscrit au cœur de l'imaginaire, sera de les certifier à travers les actes : elles présideront à la démarche globale du fonctionnement de la marque territoriale. Les principes liés à la valeur d'audace, extériorisent la capacité d'inventivité et d'adaptation intrinsèque à l'identité. Elle est le moteur pour affirmer les valeurs identitaires basques et porter le territoire vers le futur.

2^{ème} faisceau : les valeurs qui, au-delà de la mise en application dans les actes, peuvent nourrir l'image et le positionnement de la marque.

L'analyse comparée de l'identité et de l'image distingue des valeurs légitimées et des valeurs à faire émerger.

Des valeurs légitimées et à faire évoluer : ce sont les valeurs partagées par les acteurs du Pays basque, véhiculées par la communication et installées dans l'esprit du public externe, Cependant leur interprétation actuelle est souvent réductrice (Cf. *Exploration de l'image externe du territoire, 2010*).

L'enjeu de la marque va donc consister à faire évoluer ces interprétations en en infléchissant le contenu. Il s'agit de :

1. La passion

Pour neutraliser les excès négatifs de la passion qui renvoient à la violence, la valeur se déclinera sur l'axe de l'émotion positive, en émotion irradiante, qui se propage telle que **la joie, la jubilation, le plaisir, l'être bien, le festif** et en émotion stimulante qui motive : **l'ardeur**.

2. La force

Pour infléchir l'image de force strictement physique, qui pénalise, en partie, la valeur (en alimentant le cliché de la force brute Cf. *Exploration de l'image externe du territoire, 2010*), la valeur « force » sera à décliner et à développer sur trois plans :

> sur le plan du mental, elle se transformera en puissance mentale et valorisera **l'ingéniosité, la vivacité d'esprit, l'habileté** ... (en outre, elle consolidera, ainsi, la valeur d'audace) ...

> sur le plan du « cœur », elle dira la **force de l'union** mue par une volonté et une éthique inscrites dans la vision, celle d'une société basque solidaire.

> sur le plan du « corps », elle signera la **ténacité** dans l'action, une énergie vectorisée vers l'action, avec pour objet et pour but de mettre en œuvre la mission.

Des valeurs à faire émerger clairement : ce sont les valeurs portées par la facette féminine, inscrites au cœur de l'identité, mais assourdies et qui demanderaient à être activées, pour relier la perception externe à l'identité profonde.

1. L'élégance et la subtilité

Peu perçue à l'extérieur, elle imprègne la culture et les arts (la langue, les jeux, la gestuelle, le travail de la ligne, la décoration, etc.).

2. La douceur

La douceur, c'est à l'interne, la ligne courbe, qui mène au plaisir d'un espace réceptacle, protégé et rassurant ; l'espace maternant de la proximité et de l'intimité. À l'externe, elle est perçue de façon mineure et le plus souvent, masquée. Que ce soit auprès du public interne (*l'identité*) ou du public externe (*l'image*), la douceur renvoie à la terre basque, à ses courbes, à son ondulé. Utilisée en contrepoint de la force de la côte (océan et falaises) elle contribue à évoquer « *la vibration de la présence au monde du Pays basque* » (Cf. *Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009*).

3. Le mystère

Le mystère est inscrit au cœur de l'identité du territoire (« ... *Le voile protecteur, interface entre l'en-dedans et l'en-dehors, filtre la réalité, la protège ou l'ouvre au regard...* » (Cf. *Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009*) et il nourrit la perception du territoire par le public (Cf. *Exploration de l'image externe du territoire, 2010*).

Dans le cadre d'une destination touristique, et pour éviter les dérives de fermeture, voire d'hermétisme ; la marque gagnera à travailler la valeur mystère dans le but d'attiser le désir... (autour du voilé/dévoilé, par exemple...).

UN POSITIONNEMENT

Le positionnement spécifique de la marque (celui qui la distingue des autres) peut être alimenté par deux concepts fondamentaux : la **vibration** et le **tissage**.

La vibration

La vibration de la présence au monde est le socle fondateur de l'identité basque.

(Elle est le principe qui impulse, transmet, harmonise et unifie l'univers Pays basque nord. Dans cet univers, vivre, c'est vibrer et vivre vibrant, c'est vivre plus, vivre plein... Cf. Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009). Elle est, par ailleurs, perceptible à l'extérieur (restituée de façon atténuée par une image d'aspérité Cf. Exploration de l'image externe du territoire).

La vibration est, par conséquent, le concept fédérateur (La vibration concentre l'ensemble des valeurs du territoire), approprié et distinctif, de la marque territoriale.

Son expression passe :

- par une prise de conscience et une communication des indicateurs de vibration du territoire, c'est-à-dire, tout ce qui est signifiant d'une présence basque vivante et en mouvement (Cf. Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009) ;

- par une réactivation régulière et quasi permanente de cette vibration à l'interne et vis-à-vis de l'extérieur. **Ce concept a l'avantage, non négligeable, d'être polysémique et polysensoriel** à la fois fil conducteur pour aligner des actes et formidable source d'inspiration, dans laquelle puiser.

Le tissage

Le tissage est un marqueur spécifique de l'identité du territoire, il est porté par le collectif, autre pilier fort de cet univers imaginaire.

(Un tissage, qui chemine et rassemble, fédère et relie, recouvre et protège. Un tissage qui se déploie ; divulgue et communique : grâce au maillage et à l'entrelacs des relations et des liens, il est acteur et passeur entre l'intérieur et l'extérieur, entre le dedans et le dehors... Cf. Synthèse de l'Analyse identitaire, 2009).

L'idée de tissage, et de tout ce qui peut l'illustrer, est donc un concept qui pourrait être légitimement préempté et revendiqué par le Pays basque.

UNE PROPOSITION STRATEGIQUE SUR LES MARCHES ETRANGERS (Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International, 2015)

La matrice suivante permet de distinguer la présence des marques mondiales suivant les principaux marchés.

Marchés matures à haute contribution Espagne, Canada, Etats-Unis, Japon, Danemark Norvège, Suède, Suisse	Marchés émergents en cours de stabilisation Chine, Russie, Brésil, Inde
Marchés poids lourds Allemagne, Italie, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni	Marchés dynamiques Argentine, Mexique, Pologne Afrique du Sud, Colombie, Indonésie

Marque mondiale

Les signes de la marque territoriale « *Biarritz Pays Basque* » : une identité visuelle, une manière de communiquer

UNE SIGNATURE ET UNE CHARTE GRAPHIQUE (Source : <http://pro.tourisme64.com/actualites-de-laadt/article/2015/12/14/biarritz-pays-basque-une-nouvelle-signature-pour-lensemble-du-territoire/>)



Les trois couleurs utilisées sont le symbole du drapeau basque à l'histoire intense ; des couleurs inscrites dans le paysage culturel. Elles sont appropriées et attribuées spontanément et massivement au Pays basque. La forme fait référence à la délimitation géographique du Pays basque. Elle nous rappelle le béret.

La typographie en bâton et droite contraste avec la forme arrondie de la signature. La typographie de base utilisée est la « Neutra Text TFPS ».

DES MESSAGES : L'OPERATION DE STREET-MARKETING AU CŒUR DU PARVIS DE LA DEFENSE (Source : <https://youtu.be/8icCRIPKDNk>)

Grande opération **street-marketing** au cœur du parvis de la Défense à Paris pour promouvoir la destination Pays basque. Une boîte noire a été placée sur le parvis, dans laquelle des passants ont été invités à entrer... les audacieux, intrigués, qui ont tenté l'expérience de traverser la boîte n'ont pas été déçus !

Devant les yeux ébahis de la foule, des **transformations instantanées** se sont produites.

Et vous, quand passerez-vous en mode basque ?

DES OUTILS DE COMMUNICATION : LE CARNET DE VALEURS (Source : <https://youtu.be/7IMSSmTcKdI>)

Le **carnet de valeurs** de Biarritz-Pays Basque regroupe l'**ensemble des valeurs qui fondent le territoire**, identifiées dans le portrait identitaire. Celui-ci a été élaboré dans le cadre des **travaux du Conseil de développement et du Conseil des élus du Pays Basque** sur la marque territoriale Pays Basque.

Issues de l'héritage et de l'histoire, ces **valeurs** prônent la **créativité** et l'**audace**, la **force** et la **douceur**, l'**élégance** et la **passion** : des contrastes, qui font de ce territoire une **terre d'excellence** et de **caractère**.

Partager des **moments d'émotion** et transmettre les **savoir-faire**, montrer nos **singularités artistiques et artisanales**, nos **spécialités** et nos **goûts pour un mieux-vivre ensemble** avec une dimension quasi-universelle. Ces valeurs sont désormais à transmettre au plus grand nombre pour qu'elles irradient le quotidien en laissant un sillon fertile dans les esprits.

La **charge émotionnelle**, qui émane de ce document, doit permettre d'**œuvrer pour un développement touristique harmonieux** et **respectueux** de ces valeurs, de **consolider la dynamique entrepreneuriale** et de **renforcer l'esprit de fierté** et d' des populations.

Il permettra également de **bâtir la marque de territoire** et de **construire les outils**, qui déclineront le concept.

Les actes de la marque « Biarritz Pays Basque » : la stratégie opérationnelle

UNE CHARTE TERRITORIALE (Source : <http://www.marque-biarritzpaysbasque.com/adherer/>)

La charte s'appuie sur plusieurs engagements, organisés autour de 4 axes :

Axe 1 : Des engagements liés aux clients et fournisseurs fondés sur la qualité des produits et des services vendus, par le respect des normes établies et les démarches qualité, la gestion de la satisfaction des clients, en donnant la priorité dans les achats aux produits et ressources locaux (quand c'est possible) et en partageant des actions avec d'autres secteurs/filières de la marque dans un souci d'effort de découverte et de promotion.

Axe 2 : Des engagements liés aux salariés d'aujourd'hui et de demain, en pérennisant ou développant des actions favorisant l'évolution des compétences et des savoir-faire du personnel.

Axe 3 : Des engagements liés à l'environnement et au développement de l'entreprise en minimisant les impacts de l'activité en matière de production et de gestion des déchets, en sensibilisant les clients aux démarches engagées en matière d'économie d'énergie, en orientant ses décisions vers ce qui favorise les retombées économiques et la consolidation/création d'emplois du Pays Basque et les coopérations plurisectorielles.

Axe 4 : Des engagements liés au territoire en participant aux actions collectives organisées par la marque, en valorisant dans la communication le patrimoine culturel, linguistique, naturel et des arts vivants basques.

Alors, **le territoire peut-il être une marque ?** Oui, **bien sûr**. Mais il faut garder en tête qu'un **territoire est beaucoup plus qu'une marque**, et que le fait d'utiliser les outils de la marque pour stimuler un projet collectif **ne signifie pas que le territoire soit un "produit"**, ni que l'on puisse impunément utiliser la marque de façon mercantile. C'est pourquoi, avant même d'étudier l'**opportunité** et la **faisabilité** d'une marque de destination, les **acteurs territoriaux** doivent **clarifier ce qu'ils mettent derrière** cette notion. Non seulement la **marque de territoire** s'inscrit dans une **logique à la fois plus vaste et plus complexe** que la marque commerciale, mais elle doit veiller à être d'une autre nature. En matière commerciale, c'est la marque qui confère son identité au produit, c'est par elle qu'il existe ; elle est la mémoire et le futur du produit. La marque est, dans ce cas, un **"être de discours"** qui ne vit que si elle communique, d'une manière ou d'une autre, au travers de ses produits. Le **territoire**, quant à lui, **possède une identité propre**, riche de sens et de valeurs, qui seule lui offre la possibilité de se distinguer réellement. C'est cette **identité profonde**, la personnalité qui s'en dégage, l'histoire qu'il est en capacité de raconter, etc. qui vont **alimenter "sa" marque**. Le produit n'existe pas sans sa marque, tandis que le **territoire vit avant la marque**, qui l'exposera.

Travaux cités

Aaker, D. (1994). *Le management du capital-marque: analyser, développer et exploiter la valeur des marques*. Paris: Dalloz.

Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management .

- Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E. (2014a). Marketing territorial et participation citoyenne: le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 153-174.
- Gollain, V. (2011, Septembre 5). Guide du Marketing Territorial. *La Gazette des Communes*, p. 23.
- Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International. (2015). *20 sur 20 en 2020 40 mesures pour relever le défi*. Paris: Conseil de Promotion du Tourisme.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1989). *Strategic Intent*. Boston: Harvard Business Press.
- Rebillard, S. (2009, mars 31). Analyse du panorama des marques en Pays Basque. *Support de présentation*. Bayonne, Pyrénées Atlantiques, France: Qassiopé.
- Rebillard, S. (2009, juin 9). Synthèse de l'Analyse identitaire. *Support de présentation*. Bayonne, Pyrénées Atlantiques, France: Qassiopé.
- Rebillard, S. (2010). *Définition et positionnement de la marque « Pays Basque »*. Bayonne: Qassiopé.
- Rebillard, S. (2010, décembre 14). L'analyse identitaire et la marque Pays Basque. *Support de présentation*. Bayonne, Pyrénées Atlantiques, France: Qassiopé.
- Rebillard, S. (2012). Marque de destination et identité territoriale. *Espaces*, pp. 13-14.
- Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoriale. *Gestion et Management Public*, pp. 4-20.
- Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, 915-928.

Table des tableaux

Tableau 1 Marque « produit » versus Marque « territoire »	2
Tableau 2 Perceptions et représentations du Pays Basque	10
Tableau 3 La personnalité du Pays Basque.....	12