



# MANACOM

Réseau des **Managers** du Commerce



*Synthèse des  
"Bancs de MANACOM"*

4 décembre 2014

**MARKETING TERRITORIAL :**

*Quels enjeux pour le commerce et l'artisanat ?*

*Quelles initiatives concrètes ?*

# *l'Édito*



Le 4 décembre 2014 avait lieu la rentrée des classes sur les bancs de MANACOM, Réseau des Managers du Commerce.

Soixante participants étaient présents pour une séance de réflexion autour du marketing territorial à l'issue d'un cours magistral de Joël Gayet, Directeur de la Chaire « Attractivité et Nouveau Marketing Territorial » de Sciences Po Aix.

Il s'agissait d'une première en Aquitaine : réunir en un même lieu des élus de collectivités territoriales, des représentants des Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers et de l'Artisanat et Chambres d'Agriculture, ainsi que des managers du commerce. Objectifs : les faire échanger sur leurs points de vue et leurs expériences pour identifier les conditions propices au développement des commerces et des territoires.

Les cahiers de Manacom constituent le fruit de ces rencontres.

Pierre Goguet  
Président de la Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Bordeaux

# *Sommaire*

• Les participants	P. 4
• Introduction Rapprocher élus locaux et managers du commerce	P. 5
• Stratégie d'attractivité et de marketing territorial par Joël Gayet	P. 6 à 8
• Les échanges entre élus locaux et managers du commerce	P. 9 à 15
<b>TERRITOIRE TOURISME</b>	P. 9 à 11
- Une marque « Bordeaux » ? - Des identités locales - Commerce et tourisme - Des pistes pour l'avenir	
<b>TERRITOIRE RURAL</b>	P. 12 / 13
- Un diagnostic du territoire - Rural et urbain complémentaires - Un commerce de proximité	
<b>TERRITOIRE MÉTROPOLE</b>	P. 14 / 15
- Un territoire, des identités - Une volonté commune - Une marque fédératrice - Des pistes pour l'avenir	
<b>CONCLUSION</b>	P. 15
• Cas concrets et expériences en France	P. 16 / 17
- Comment définir géographiquement un territoire pertinent pour l'attractivité ? - Quelle est la valorisation de chaque unité ? - Comment fédérer ? - Quelles méthodologies de travail ? - Comment financer une marque ?	
• Conclusion de cette rencontre	P. 19

# Les participants

Les « Bancs de Manacom » ont réuni une soixantaine de personnes pour débattre et échanger sur la thématique générale du marketing territorial.

Ces participants étaient présents pour représenter les entités suivantes :

## Les élus de collectivités territoriales

- Bayonne
- Biganos
- Bordeaux
- Castillon-la-Bataille
- Communauté de communes de Podensac
- Communauté de communes du Sauveterrois
- Floirac
- Langon
- Le Bouscat
- Le Haillan
- Pays du Haut Entre-deux-Mers
- Saint-Jean-de-Luz
- Saint-Médard-en-Jalles
- Talence

## Les partenaires de Manacom

- La Chambre de Métiers et de l'Artisanat Région Aquitaine, section Gironde
- La Chambre d'Agriculture de la Gironde
- La Ville de Bordeaux
- Le Département de la Gironde
- La CUB

## Les Chambres de Commerce et d'Industrie

- Bordeaux
- Bayonne
- Midi-Pyrénées

## Les Managers Commerces

- Arcachon
- Bassens
- Bayonne
- Bègles
- Biganos
- Bordeaux
- Cenon
- Dax
- Floirac
- Gradignan
- Lormont
- Pauillac
- Pays Cœur Entre-deux-Mers
- Pays du Haut Entre-deux-Mers
- Pessac
- Saint-Jean-de-Luz
- Saint-Médard-en-Jalles
- Talence



- Centre-Ville en Mouvement
- Doctorante sur le management de Centre Ville et de Commerce

# Introduction

## Rapprocher élus locaux et managers du commerce

Les participants étaient donc invités à réfléchir et débattre sur la thématique : « **le management et la gestion du centre-ville face aux nouvelles tendances du marketing territorial** ».

Six groupes de dix personnes ont été constitués et chaque groupe a travaillé sur l'un des trois types de territoires définis : zone métropolitaine, rurale ou touristique.

Une réelle réflexion sur le métier de manager, sur sa capacité à s'adapter à un nouveau territoire et à échanger avec les différents institutionnels s'est engagée. Dans cette optique, la répartition des tables n'était pas neutre, elle consistait à « mixer » managers et élus locaux.

Cette démarche affirme ainsi la volonté de MANACOM de structurer et professionnaliser les managers du commerce afin d'améliorer l'efficacité des actions auprès des commerçants, par une offre de services auprès des collectivités territoriales.

L'autre enjeu d'une telle rencontre tient dans la relation entre le manager et l'élu. En 2012 et 2013, MANACOM avait organisé le forum « Commerce, Artisanat, Territoire », une réussite avec 200 participants. En 2014, les partenaires ont opté pour 2 manifestations de moindre ampleur, axées sur les relations managers/élus, dans le but d'intensifier les échanges. Les « Bancs de MANACOM » sont le rendez-vous entre élus des collectivités locales et managers du commerce.

**Ces cahiers de MANACOM sont issus de ces moments d'échanges entre élus/managers et synthétisent les différentes idées ou interrogations. Loin d'être un « livre blanc », ils serviront pour l'avenir comme piste de travail.**

Cette synthèse comporte les trois types de territoires définis, une partie illustrée de cas pratiques et exemples de Joël Gayet et enfin une conclusion d'Alfredo Julio, vice-président de la CCI de Bordeaux en charge du commerce.

# Stratégie d'attractivité et de

# marketing territorial

par Joël Gayet, Directeur de la Chaire « Attractivité et Nouveau Marketing Territorial » de Sciences Po Aix

Attractivité et marketing territorial : de quoi parle-t-on ?

« Capacité d'un territoire à rayonner, promouvoir son offre et attirer sur place, d'une manière ponctuelle ou permanente, des personnes et des capitaux »

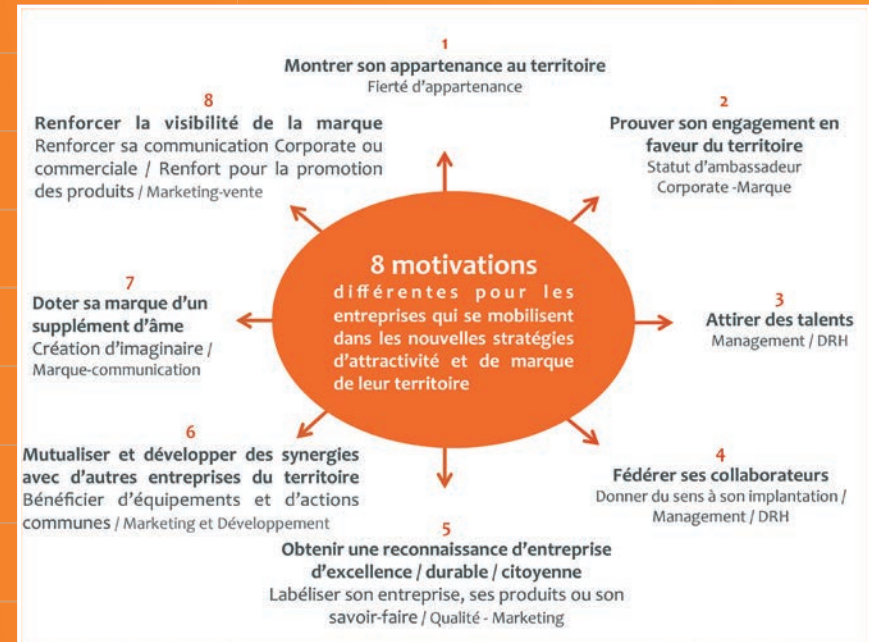


"Le marketing territorial, c'est l'ensemble des approches, des techniques et des outils qui, en tenant compte à la fois des attentes des clientèles et de la réalité d'un territoire, permet de construire et de développer son attractivité"

Création de « territoires de marque » partagés

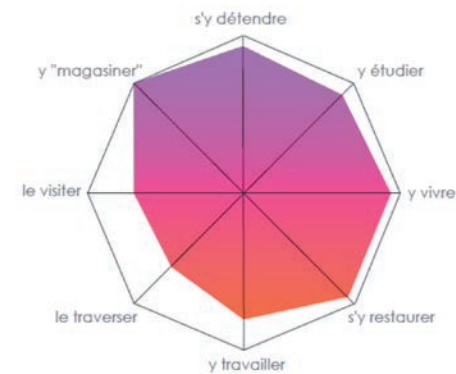
Création d'un « écosystème » de marque, personnalisable pour les partenaires

Diversité d'utilisation du signe emblématique (« A cœur ») de la marque Alsace par les partenaires



Le commerce de centre-ville cumule les problématiques d'attractivité et de marketing territorial

Le centre ville de Toulouse



Toulouse  
you're  
Welcome

La marque d'attractivité va s'imposer dans le branding et l'animation du centre-ville

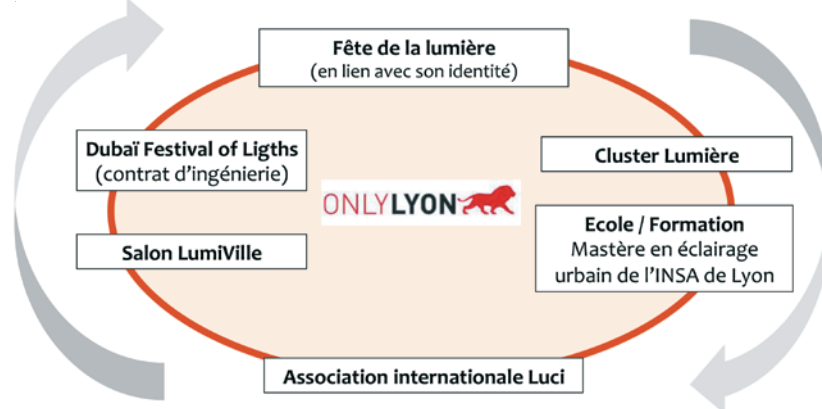
→ Intégration dans l'écosystème de la marque partagée / Déclinaison de la marque partagée par les acteurs et entreprises



Développement d'écosystèmes d'excellence et de communication

Evolution vers la création d'écosystèmes ou tout est en lien...

L'écosystème de Lyon autour de la filière « lumière »



# Les échanges entre élus locaux et managers du commerce



## TERRITOIRE TOURISME

Les grandes idées qui se sont dégagées, en préambule de la séance, ont été rassemblées sous la forme d'une question : « comment faire du tourisme un facteur de développement, d'attractivité et de cohésion pour un territoire ? » La réflexion engagée sur la création d'une marque *Bordeaux* a soulevé la définition du périmètre qui concernerait ce territoire. L'autre grande piste est basée sur l'idée de trouver une identité globale, afin de propager l'attractivité sur tout le territoire.

## Une marque "Bordeaux" ?

L'opportunité d'une marque *Bordeaux* a intéressé les participants, car ils estiment que les ressources sont existantes. En revanche, la question du périmètre est au cœur des débats. Doit-il se limiter à la Gironde, ou englober de manière générale l'Aquitaine, incluant ainsi par exemple le Pays Basque.

La marque *Bordeaux* ne se limiterait au final pas forcément à un territoire administratif, car la logique ciblerait plus un territoire pertinent, touristique et économique.

Ce territoire semble très hétérogène : le Bordeaux-urbain, le bord de mer et le milieu rural. Comment trouver une identité globale pour un territoire aussi hétérogène ? Et comment les localités peuvent-elles bénéficier de l'image de Bordeaux tout en gardant leur identité propre ?

Les avantages d'une telle marque permettraient la création de nouveaux flux touristiques et favoriseraient des flux entre les différents pôles touristiques. Mais comment créer des flux touristiques entre ces différents territoires ? Les participants ont évoqué l'exemple de la Route des Vins, projet porté par le Conseil Général, qui fait véritablement le lien entre Bordeaux et le Sud Gironde. Et à ce jour, sept autres routes des vins sont en projet.

### Des identités locales

Les localités peuvent aussi améliorer une marque globale, ainsi, par exemple, les fêtes de Bayonne, très populaires, pourraient être associées à une marque *Biarritz-Pays Basque*. Sur le plan viticole, Bordeaux compte 58 appellations mais il ne faudrait pas se limiter qu'à cette identité pour attirer des touristes, au contraire, elle doit être plurielle. Il faudrait profiter du vin pour mettre en avant les autres spécificités locales, par exemple, la dune du Pyla, les plages, l'aéronautique, l'industrie...Ce qui compenserait une offre pas assez qualifiée à Bordeaux et sur les autres localités. Chaque « pôle touristique » propose son offre territoriale, mais il n'y a pas de réelle cohésion.

Il faudrait donc penser à une solidarité entre les territoires. Le littoral est très attractif mais quels seraient les outils pour orienter aussi les touristes sur d'autres sites touristiques plus ruraux ? Dépasser les frontières du littoral est aujourd'hui très difficile. Une idée a ainsi été soumise : profiter d'un évènement comme l'inauguration de la Cité des Civilisations du Vin pour fédérer les différents acteurs.

### Commerce et tourisme

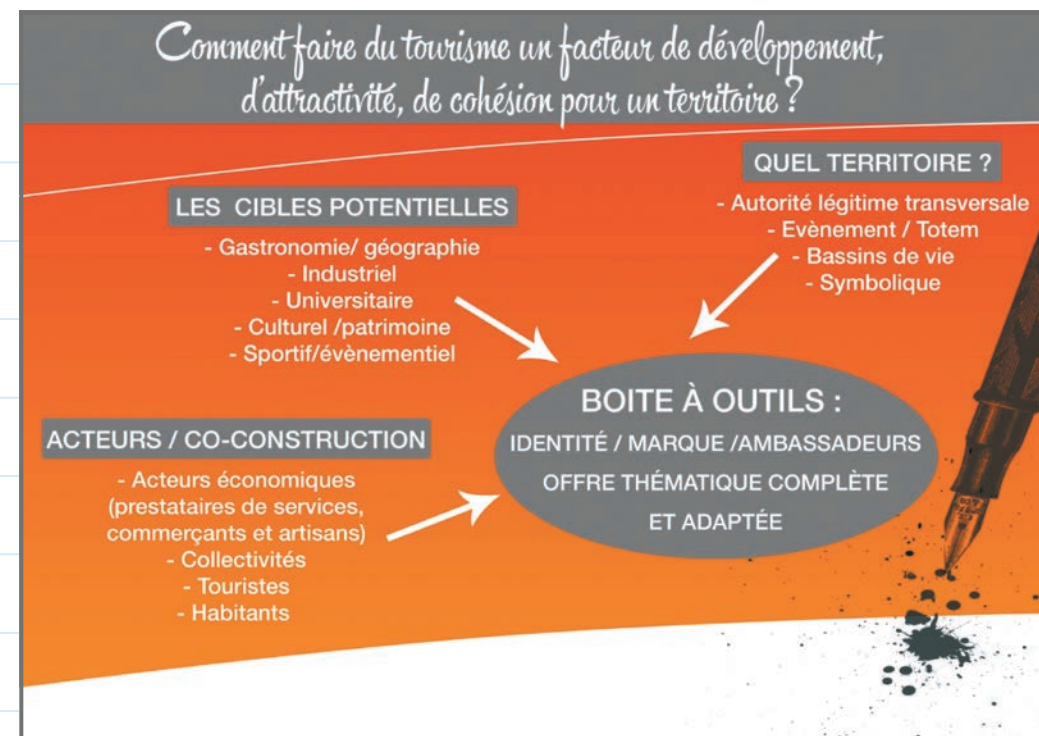
Le tourisme est lié au commerce et le constat flagrant est que le déclin commercial des bourgs freine le tourisme. « Le commerce c'est le tourisme ! » ont affirmé certains participants.

### Des pistes pour l'avenir

Au terme de ces différentes réflexions, certaines difficultés ont été révélées : ne pas lisser les disparités territoriales, résistances identitaires à la création d'une marque globale.

En conclusion, à la question « comment faire du tourisme un facteur de développement, d'attractivité, de cohésion pour un territoire ? » les participants ont imaginé une boîte à outils et défini le territoire, des cibles potentielles pour le tourisme et les différents acteurs possibles. (Cf schéma ci-contre)

Cette réflexion a fait émerger ainsi l'idée d'un « Quid » de la saisonnalité, répondant à chaque territoire et offrant de nombreux renseignements.





## TERRITOIRE RURAL

Les participants aux deux tables consacrées au milieu rural ont évoqué, dès le début de la séance, de nombreuses difficultés que rencontre ce genre de territoire. Comment les territoires ruraux peuvent-ils développer une marque qui attire les entreprises face aux territoires des grandes villes et métropoles ? Quels sont les moyens pour rendre un territoire rural attractif ? Comment attirer des entreprises ?

### Un diagnostic du territoire

Les premières étapes consisteraient à faire un diagnostic partagé du territoire avec les acteurs locaux (élus, associations, entreprises, institutionnels etc..), et d'établir un constat de l'existant autour de la valorisation du patrimoine, de l'histoire, des habitants et des initiatives.

A partir de ce diagnostic, il sera possible de définir des enjeux et objectifs qui permettront de faire ressortir une identité ou une image forte du territoire.

Ensuite, il faudrait cibler les objectifs dans le but d'atteindre des conditions favorables à la création d'un pôle de proximité dynamique, un centre de vie animé afin de pouvoir ré-impulser des dynamiques commerciales. Ce centre de vie aurait pour atout une qualité de vie attractive, grâce à l'habitat (zones rénovées) et à la mobilité (accessibilité).

L'impact d'un tel développement sur le territoire s'apprécierait au niveau social avec le maintien ou la création d'emplois et une augmentation de l'attractivité économique.

### Rural et urbain complémentaires

Les moyens et méthodes proposés pour atteindre ces objectifs sont :

- se concerter avec la population afin de construire le projet
- s'appuyer sur les forces vives (les acteurs « leaders »)
- définir collégalement la zone prioritaire d'attractivité (ville-centre du territoire), cela permettrait ainsi de consolider le pôle de centralité



- définir le seuil minimal des services de base (une offre de base structurée pour le pôle de proximité centrale / le centre de vie)
- fédérer l'ensemble des acteurs du territoire, commerçants et artisans, afin de créer une dynamique commerciale avec des animations du centre-ville.

Enfin, le monde rural devrait se « raccrocher » à Bordeaux et développer ses éléments identitaires. Il ne s'agit pas d'entrer en concurrence, mais de « jouer » sur la complémentarité. Bordeaux pourrait faire profiter tout le territoire de son image, et le monde rural serait l'ambassadeur. La représentation pourrait être une étoile, dont Bordeaux serait le cœur, et les territoires les branches réparties en fonction des thèmes -vin, gastronomie, culture, nature-. Et cela, en présentant la population locale pour éviter territoires « ruraux dortoirs ».

### Un commerce de proximité

En conclusion, en milieu rural, le commerce en centre-ville doit se démarquer de celui des zones d'activités et des centres urbains, avec notamment des services différents, une valeur ajoutée. Mettre en avant, par exemple, les atouts du commerce de proximité, privilégier les circuits courts, les marchés de producteurs et enfin responsabiliser et sensibiliser le consommateur avec l'achat local.



## TERRITOIRE MÉTROPOLE

La définition du territoire fut, là aussi, largement évoquée. Comment optimiser les bénéfices de la marque pour l'ensemble des zones géographiques ? Le territoire « métropole » étant vaste, comment mettre en avant tous les secteurs ? Les participants ont proposé notamment la mise en place d'une « fierté territoriale ».

### Un territoire, des identités

Pour un grand nombre de participants, il y a une nécessité de communiquer et de valoriser le *produit* (sous-entendant la marque) et la marque doit s'appuyer sur des spécificités des territoires. Ainsi, la marque ne doit pas être normative, ne doit pas banaliser le *produit*. La Métropole est un vaste territoire à promouvoir, donc il y a nécessité à mettre véritablement en avant l'aspect identitaire comme une fierté territoriale. Les bases pourraient être, par exemple, l'innovation, la qualité ou encore le terroir.

Ensuite, afin de mettre en avant les spécificités ou les singularités du territoire, il faut envisager et reconnaître les sous-espaces qui le construisent. Par exemple, intégrer les notions d'agglomération de quartiers et/ou de communes.

Il faut définir les enjeux et les objectifs recherchés en se posant différentes questions : quels sont les intérêts à développer une marque ? Quels sont les réseaux à déployer ? Quelles sont les ramifications possibles ? Comment faire adhérer les commerces à la marque ?

### Une volonté commune

En ce qui concerne les conditions de la co-construction, pour certains participants, la gouvernance est la base, la clé. Comment donc communiquer et obtenir l'adhésion de l'ensemble des composantes du territoire ? Il serait important de mettre en réseau les acteurs, afin de travailler ensemble sur des objectifs communs, tout en évitant de politiser la réflexion.

Autre piste évoquée : reconnaître les commerçants en tant qu'acteurs. Une signalétique commune à tous les commerces serait également une solution au développement de la marque.

Enfin, la création d'un événement fédérateur permettrait de faire adhérer tous les acteurs, les exemples cités : la fête de la gastronomie ou encore la journée du vélo.

### Une marque fédératrice

Autre élément majeur à la construction d'une marque fédératrice : l'évocation de l'aspect identitaire, en l'occurrence, le Sud-Ouest. Une proposition de nom de marque a été soumise : « Bordeaux Spirit, rayon du Sud-Ouest ». Le rayon évoque les nouvelles technologies liées au laser, mais aussi l'aspect chaleur/sud, ou encore l'expression « en connaître un rayon ». Le mot rayon est aussi évocateur du commerce et du célèbre vélo de Philippe Starck. Enfin, prenons-le dans le sens du « territoire qui rayonne ». Le mot spirit (terme anglo-saxon) est lié à l'histoire du territoire et fait bien évidemment référence aux spiritueux.

### Des pistes pour l'avenir

Chacun s'est accordé à dire que le centre-ville était « le moteur de la métropole » mais qu'il y avait, dans l'intérêt de tous, nécessité à communiquer sur le « produit » d'ensemble. Cette marque se déclinerait en s'appuyant sur les identités propres de chacun des sous-espaces : commune/quartier - la richesse du produit = la somme des singularités de chacun des sous-espaces. Exemple dans le commerce : la ville centre pour le shopping « de ville ou de rues », les centres commerciaux en périphérie pour les courses et le shopping en famille, les quartiers pour l'alimentaire de proximité, les communes et leurs quartiers pour le commerce non sédentaire avec différents types de marchés de plein air.



Au final, en faisant la somme de toutes ces propositions commerciales, apparaissent toutes les formes de commerce - pour tous les publics, pour tous les goûts, pour toutes les séquences d'achat - A la métropole de « mettre en musique » tout cela. Ces propositions pouvant être également déclinées sur toutes les thématiques : culture/sport / patrimoine ...

## CONCLUSION

**Les participants se sont véritablement impliqués et, à l'issue de la séance de réflexion, étaient satisfaits de leurs différents échanges. La diversité des points de vue a reflété la diversité des territoires et les approches différentes de travail des managers du commerce.**

Sur le fond, différents aspects du marketing territorial se sont dégagés, les plus évoqués étant les aspects politiques, économiques et touristiques.





# Cas concrets et expériences en France

Joël Gayet, de Sciences Po Aix, s'est impliqué, lors de la séance de travail, afin de favoriser l'émergence de propositions, a ensuite illustré la synthèse avec des cas pratiques et des exemples concrets autour des grandes thématiques abordées. Comment faire bénéficier d'une marque à tout un territoire et comment susciter l'adhésion de tous les acteurs locaux ? Quelle méthodologie et quel financement ?

## Comment définir géographiquement un territoire pertinent pour l'attractivité ?

Joël Gayet a précisé, en s'appuyant sur l'expérience d'autres villes, que le choix du territoire pertinent se fait en fonction de la notoriété et de l'image de ce dernier. Mais aussi en fonction de sa réalité touristique, économique et identitaire, en particulier par rapport au sentiment d'appartenance des habitants.

La dynamique et les offres qui sont créées autour des démarches d'attractivité influenceront aussi fortement la mobilisation des acteurs institutionnels et privés proches de Bordeaux et donc sur les territoires qui seront impliqués dans la démarche.

Un territoire peut d'ailleurs varier dans le temps (exemple de Lyon) et continuer de s'élargir. Le territoire, au sens administratif, a peu d'importance. Ce qui importe, ce sont les recherches qui établissent au départ l'étude du territoire et les actions de mobilisation des acteurs.

En cela, le portrait identitaire peut être un indicateur important, via une enquête questionnant les habitants et les entreprises (mais aussi les clientèles). Joël Gayet cite deux exemples : à la question « Vous considérez-vous d'abord comme Strasbourgeois, Alsaciens ou Français ? » Les Strasbourgeois ont répondu à 92% Alsaciens, mais seulement à 40% Strasbourgeois alors qu'à Brest, les Brestois ont répondu quasiment au même niveau Bretons et Brestois. Ces enquêtes auprès des habitants sont confortées par des analyses sur des bassins de vie et des études de géographes.

## Quelle est la valorisation de chaque unité ?

De Saint-Émilion à Bordeaux, comment fait-on pour valoriser chaque territoire ? Joël Gayet prend l'exemple de la création d'un « fil rouge » commun qui peut prendre la forme d'un tampon et pas seulement d'un nom. Chaque ambassadeur aurait sur son tampon un signe commun, un fil rouge attribué à la marque Bordeaux, mais sous ce tampon rien n'empêcherait d'ajouter un signe ou un texte personnalisé en fonction du territoire, par exemple, « Ambassadeurs / Saint-Émilion ».

## Comment fédérer ?

Joël Gayet cite la « métropole de Marseille » en création et les difficultés qu'elle rencontre pour se fédérer. Il montre cependant à quel point « Marseille Provence 2013 / Capitale européenne de la Culture » a été une révélation pour les autres territoires de la Provence sur la capacité à faire ensemble sous une bannière commune.



Politiquement, ce qu'on peut retenir dans la stratégie de n'importe quel territoire : un événement culturel, sportif ou un petit totem fédérera des territoires réticents au départ à une marque. Ces mêmes territoires souhaiteront ensuite s'associer, puis participer au développement du marketing territorial.

Si on estime qu'il va être difficile de fédérer, que peut-on faire ? Tout simplement mettre en place une approche collaborative ambitieuse, avec une forte mobilisation des acteurs privés du territoire et lancer la démarche avec des acteurs clés (les autres acteurs rejoindront la démarche progressivement).

Enfin, il est possible de créer une stratégie de marque sur un petit territoire. Exemple positif du Valais composé de 250 000 habitants et orienté sur l'agrotourisme et le ski.

## Quelles méthodologies de travail ?

La posture de l'élu qui lance la marque est capitale ! La marque *Montpellier*, par exemple, a été trop politisée, c'est devenu un combat politique et si c'est politisé, selon Joël Gayet, c'est voué à l'échec. A l'inverse, si le lancement de la marque s'inscrit dans une démarche coordonnée et partagée, c'est un signe de réussite. Le nombre d'entreprises porteuses de la marque et le nombre d'ambassadeurs sont également essentiels pour créer une dynamique.

Pour Joël Gayet, la clé de la réussite, c'est véritablement la méthodologie dans laquelle s'inscrit la gouvernance. L'exemple de l'Alsace est révélateur. Il y a eu une véritable mobilisation : le Président de la région a adressé une lettre personnelle à toutes les entreprises, mais est resté relativement discret dans les réunions publiques au bénéfice d'une élue régionale, par ailleurs chef d'entreprise, qui a été en charge de la démarche. Près de 5000 chefs d'entreprise ont participé au travail puis au lancement du label. Pour créer, initier un mouvement et recruter des ambassadeurs il faut un fil rouge commun à tous.

## Comment financer une marque ?

Joël Gayet cite volontairement la marque Alsace pour laquelle le Conseil régional a affecté un budget de 600 000 euros (stratégie d'attractivité d'une marque commune). Pour valoriser le territoire, il y a aussi les budgets du CRT (4 millions d'euros) et de l'Agence de Développement Economique (1,4 million). Pour l'expert, le budget initial n'est pas à priori un problème, c'est un effet d'entraînement, on peut créer de la puissance sans avoir une somme très importante au départ.

# Conclusion de cette rencontre



Pour illustrer la conclusion de Joël Gayet, Alfredo Julio, Vice-Président de la CCI de Bordeaux en charge du commerce, cite l'exemple de La Ronde des Quartiers de Bordeaux : une idée qui a émergé au départ d'un quartier, qui fut ensuite en mouvement permanent, qui ne s'est pas posé de question de budget. Aujourd'hui, la Ronde des Quartiers de Bordeaux est la plus importante association de France avec un budget d'un million d'euros. Elle a aussi obtenu la plus forte subvention de l'Etat. Le danger pour cette association serait en fait « d'arrêter d'être en mouvement » et de ne pas se renouveler.



Cette séance a reflété un grand nombre d'idées et pour faire avancer ces réflexions, il est nécessaire de créer « des courroies de transmission ». Il y a 2 courroies importantes que la CCI de Bordeaux a voulu lancer :

- \* **MANACOM** réseau de managers du commerce ambassadeurs sur leurs territoires.
- \* **LA RONDE DE GIRONDE**, réseau de commerçants à travers le département.

Alfredo Julio a rappelé enfin le rôle essentiel pour l'avenir des participants à cette séance de travail. En préservant cette fraîcheur et ce mouvement, il sera possible de créer « une marque fédératrice ».





**MANACOM**  
Réseau des Managers du Commerce

« Abonnez-vous à la newsletter »

[bordeaux.cci.fr/manacom](http://bordeaux.cci.fr/manacom)



**Contact - Animation du réseau**

Françoise DUCLOS  
Tél. 05 56 79 5000  
[fduclos@bordeaux.cci.fr](mailto:fduclos@bordeaux.cci.fr)

17 place de la Bourse - CS 61274  
33076 Bordeaux Cedex

