



Évolutions et perspectives des marques territoriales en France

—

Le cas de la marque ALSACE®

Mémoire de Master 2 parcours Marketing et Gestion d'Évènements, préparé sous la
direction de Madame Sylvie HERTRICH

Présenté et soutenu par Baptiste WEICK

Tutrice du mémoire : Sylvie HERTRICH

Tutrice de l'entreprise : Jessica BUHLER

Session 2021-2022

Remerciements

Ce travail de mémoire est le fruit de plusieurs mois de travail. Je souhaite adresser successivement mes plus sincères remerciements à tous ceux qui m'ont aiguillé, orienté, rassuré et m'ont permis de finaliser mon parcours d'études avec la construction de ce mémoire de master.

Je tiens particulièrement à remercier Madame Sylvie HERTRICH, professeure et directrice du master Marketing et Gestion des événements à l'Université de Strasbourg qui a approuvé mon admission au sein de cette formation inédite en France. Je retiens sa disponibilité, ses conseils et plus globalement sa bienveillance tout au long de l'année pour la réalisation de ce mémoire.

Je remercie Madame Jessica BUHLER, directrice marketing aux DNA-L'ALSACE et tutrice de mon alternance pour les échanges passionnants sur l'Alsace, ses enjeux et ses précieux conseils de rédaction. Travailler pour des médias qui font battre le cœur de l'Alsace au rythme des actualités locales a été un stimulus pour l'écriture de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à tous les professionnels engagés qui ont joué le jeu dans la réalisation de mon mémoire, avec un clin d'œil à l'équipe de la marque ALSACE®. Chaque rencontre était animée d'une passion commune : l'Alsace. Chaque interview a été une plus-value pour la collecte des informations et la compréhension des enjeux de la marque ALSACE®.

Enfin, je remercie mes proches et ma famille pour leur soutien tout au long de mes études, leurs participations actives à mon enquête quantitative qui a dépassé mes espérances en termes de résultats et leur patience à écouter jour et nuit mes discours sur le marketing territorial. Un grand merci en particulier à Andreea, Maxime et Lucas pour leurs relectures.

Je dédie ce mémoire à mon grand-père qui aimait tellement l'Alsace et qui avait ce don de transmettre si naturellement sa culture et son histoire avec modestie.

A Paul, mon grand-père alsacien...

Table des matières

Introduction.....	1
Première partie – Cadrage du sujet et ancrage de l'étude de cas	6
1. Du marketing au marketing territorial	6
1.1. La notion de marketing	6
1.2. La notion de territoire	8
1.3. Les dimensions du marketing territorial.....	10
1.4. Acteurs et gouvernance du marketing territorial.....	13
2. Du marketing territorial au branding territorial	15
2.1. Évolution historique de la marque	15
2.2. Les fonctions de la marque territoriale	19
2.3. La marque territoriale <i>versus</i> la marque de destination	23
2.4. La marque territoriale <i>versus</i> la marque commerciale.....	25
3. Littérature sur la marque ALSACE®	26
3.1. La genèse du projet de la marque ALSACE®	26
3.2. Les évolutions de la marque depuis dix ans.....	35
Deuxième partie – Étude exploratoire sur la marque ALSACE®	43
1. Analyse qualitative : une étude des discours des professionnels et des experts du marketing territorial	43
1.1. Méthodologie de l'analyse qualitative (voir annexe)	43
1.2. Analyse des <i>verbatim</i>	43
2. Analyse quantitative : une enquête sur la connaissance des marques territoriales et les habitudes de consommation	49
2.1. Méthodologie de l'analyse quantitative (voir annexe).....	49
2.2. Synthèse des résultats.....	49
Troisième partie – Recommandations managériales	51
1. Jouer la carte du branding territorial, késako ?	51
1.1. Recommandations aux collectivités territoriales en France	51
1.2. Recommandations à la marque ALSACE®	53
Conclusion	57
Bibliographie	58
Annexes	

Introduction

« Promouvoir son territoire, un sport désormais national » est le titre d'un article du journal *Les Échos* paru le 20 mai 2021, quelques semaines après la fin du confinement.

Alors que les territoires sont soumis à une forte concurrence depuis le début des années 2000 avec l'accentuation du phénomène de mondialisation, les territoires se sont réinventés à l'ère de la crise de la Covid-19. Le territoire est au cœur du débat sur le plan économique, sociétal et même environnemental. Les différentes mutations économiques et sociétales accompagnent la transformation de ces territoires multiples. Leur mouvance pousse les territoires à rebattre les cartes et à s'écarter de l'unique vision touristique. Les territoires ont un fort intérêt à se constituer des avantages comparatifs en jouant sur leurs aménités naturelles, leur attractivité et leur influence. C'est ici qu'apparaît la notion de marketing territorial.

Ce sont les villes qui ont été les premières à recourir à des outils marketing plus ou moins élaborés. Dès le Moyen-Âge, les villes représentaient le lieu de l'exercice du pouvoir politique et judiciaire de la région. L'identité de la ville était cristallisée par la symbolique des blasons, ancrage de la ville dans un territoire précis. Plus récemment, ce sont tous les territoires du monde entier, quelle que soit la forme de ces derniers, qui ont développé des outils de marketing. On peut prendre l'exemple des campagnes publicitaires dans le métro parisien. Cette logique de promotion du territoire prouve le glissement de la notion de marketing qui intègre totalement celle de territoire. C'est ici qu'apparaît la notion de marque territoriale.

Le marketing territorial est un sujet dense de par la polysémie inhérente à la notion de territoire et des champs d'études explorés comme la sociologie, la géographie et l'ethnologie. Ce mémoire limite l'analyse du territoire à la région française avec une vision non exhaustive des régions. L'accent est quant à lui mis sur le concept de marque comme outil du marketing. Plus précisément, l'étude du mémoire porte sur la marque ALSACE®, une marque partagée et visionnaire qui a déjà atteint une maturité dans la réflexion globale du marketing territorial.

Dans ce mémoire, il s'agit de comprendre l'évolution de la marque ALSACE® depuis dix ans et son influence sur les acteurs du territoire.

Dans une logique primaire d'attractivité du territoire, de nombreux projets de marketing territorial se sont bâtis au centre des grandes métropoles européennes. C'est le cas des marques Only Lyon® et I Amsterdam® qui sont devenues des références incontournables en termes de création de marques territoriales. L'évolution administrative des régions françaises et la volonté des décideurs politiques ont permis de replacer la région au cœur des stratégies territoriales comme territoire pertinent. Bien que la marque ALSACE® ne soit pas historiquement la première marque territoriale à déployer des projets de marketing de grande ampleur¹, ce sont les spécificités culturelles et historiques du territoire alsacien qui poussent à analyser l'échelon régional comme un terrain de jeu favorable au marketing territorial. La valeur ajoutée de ce mémoire est donc de présenter les perspectives de la région Alsace dans le domaine du marketing territorial. En ce qui concerne la marque comme outil marketing, ce mémoire tente de comprendre la pertinence de la marque auprès des acteurs de la région.

Sur le plan personnel, mon alternance de treize mois a été une occasion inouïe d'observer la réalité de la marque ALSACE® à travers le prisme de deux médias régionaux engagés et d'identifier les synergies entre le développement du territoire alsacien et les entreprises locales. J'ai pu appréhender de façon concrète les actions de la marque lancée en 2012 avec le postulat de départ de développer l'attractivité du territoire alsacien sur la base de la définition de l'identité profonde de la région et sur sa perception, aussi bien par les acteurs de la vie de la région que par ses partenaires externes.

En outre, ce mémoire a été un moyen de comparaison des différents projets de marques territoriales en Europe et notamment entre la France et l'Italie. Les villes et les régions italiennes n'ont pas la même attractivité sur le plan touristique. Les projets de marketing territorial sont également inégaux sur le territoire entre le Nord et le Sud de l'Italie. Le marketing territorial en Italie est basé essentiellement sur la notion de tourisme. Les quelques projets de mise en valeur du territoire via des outils marketing modernes se focalisent sur des

¹ La marque Bretagne® a été créé début 2011.

produits niches du territoire sans pour autant identifier et valoriser le territoire. En 2014, dans le cadre du projet européen « Urbact-City Logo² », la ville portuaire de Gênes a présenté son nouveau logo. Toutefois, le logo comme unique outil du marketing semble insuffisant dans la logique de stratégie du marketing territorial. L'élaboration de ce mémoire a relevé l'importance non seulement d'une marque du territoire à proprement parler, mais également du cycle de vie de la marque territoriale à travers son activation au cœur du territoire et de l'engagement de ses acteurs sur le long terme.

Problématique

Dans une logique où tout peut être territoire, la région est un terrain de jeu pertinent d'un point de vue du marketing. Toutefois, la relation entre les termes « marketing » et « territoire » n'est pas si directe et évidente que nous pourrions le supposer. Le marketing est une science là où le territoire est une réalité géographique, c'est donc une cohabitation inédite de concept à la fois tangible et intangible. Le marketing est par nature orienté vers le produit ou le service à travers les marques et non automatiquement vers le territoire. Toutefois, de nombreux projets de marques territoriales repositionnent l'approche classique du marketing. Les villes ont été des réalités géographiques avant-gardistes dans le développement du marketing territorial en appliquant les outils du marketing sur le territoire. Quelles visions pour les régions françaises adoptant une stratégie marketing de territoire ? Quel est le degré de pertinence d'une marque pour un territoire ? et pour une région ? Ces questions soulevées font écho avec l'actualité et les mutations perpétuelles des territoires sur le plan économique, sociétal et environnemental.

La marque comme outil du marketing a pour objectif d'apporter une différenciation dans l'offre de produits et de services et d'en cristalliser l'image. La marque joue un rôle pivot entre son action matérielle sur les produits et les services et son action d'ordre psychologique en se positionnant de manière positive ou négative dans l'esprit des collaborateurs et des consommateurs.

² Voir <https://urbact.eu/citylogo>

Toutes ces questions préliminaires nous amènent à une réflexion autour d'une question centrale à laquelle le mémoire aspire à répondre : Quelles sont les évolutions marketing et les perspectives des marques territoriales en France ? Pour y répondre, le référentiel s'appuie sur la marque ALSACE®, l'un des projets de marketing territorial les plus aboutis en France ces dernières années.

Méthodologie utilisée

Le *design* de recherche utilisé pour la réalisation de ce mémoire se construit autour de trois axes :

- 1) **Une revue de la littérature** autour des thèmes du marketing territorial et de la marque ALSACE® *via* des articles universitaires, des revues spécialisées et des documents institutionnels.
- 2) **Une analyse qualitative** *via* des entretiens avec des professionnels et des experts du marketing territorial.
- 3) **Une analyse quantitative** *via* un questionnaire autour de la connaissance des marques territoriales notamment de la marque ALSACE® et les habitudes de consommation associées.

Annonce du plan

La première partie est dédiée à la revue de la littérature. Cette partie s'appuie sur une recherche empirique des concepts clés. Nous y abordons la définition du marketing territorial, de son origine à son développement en passant par les acteurs intégrés dans le processus. Ensuite, dans un niveau d'analyse plus précis, nous traitons la question de l'outil marque et ses fonctions dans la stratégie globale de marketing territorial. Les thèmes de l'image et de l'identité sont mobilisés. Enfin, une présentation de la marque ALSACE® sert d'ancrage pour la partie suivante.

La deuxième partie est consacrée à l'application du concept de marque. Dans notre cas précis, il s'agit d'une étude exploratoire de la marque ALSACE®. Cette étude s'appuie sur une méthodologie de recherche avancée explorant plusieurs dimensions telles que l'image, l'identité et l'attractivité d'un territoire. La méthodologie de recherche s'articule autour de deux outils complémentaires : des entretiens semi-directifs et un questionnaire. À noter que l'observation est une méthode de recherche qui a été très utile, mais ne fait pas l'objet d'une analyse objective dans le mémoire.

La troisième partie amène à l'interprétation des résultats et aux recommandations managériales adressées, d'une part aux décideurs du territoire hexagonal, et d'autre part directement à l'équipe de la marque ALSACE®. Ces recommandations se font de manière synthétique autour de *bullet points*. Au final, il s'agit d'esquisser une nouvelle définition de la marque territoriale en prenant en compte les enjeux de demain.

Première partie – Cadrage du sujet et ancrage de l'étude de cas

Dans cette première partie, nous établissons le cadre de notre étude en proposant dans un premier temps, une lecture à la fois historique et moderne de la notion de marketing territorial. Il s'agit de comprendre le territoire, le marketing et les outils du marketing territorial. Ensuite, nous nous intéressons plus particulièrement à l'outil marque du marketing territorial. Nous cherchons à comprendre ses fonctions et son évolution historique qui poussent toujours plus de territoires à construire une image autour d'une marque. Enfin, une littérature sur la marque ALSACE® est utile pour mieux comprendre l'application des mécanismes de création et de développement d'une marque territoriale.

1. Du marketing au marketing territorial

1.1. La notion de marketing

Avant de nous intéresser au marketing territorial, il est pertinent de revenir à l'essence même de la notion : le marketing. Ce terme fait son apparition dans les années 1950³ et fait l'objet de nombreuses théorisations. Dans son livre, *L'imagination au service du Marketing*, LEVITT propose la définition suivante : « Le marketing est une conception de la politique commerciale qui part du principe que la fonction fondamentale des entreprises consiste à créer une clientèle et à la conserver, et qui permet aux entreprises d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent. » Dans cette définition primaire, le marketing est considéré comme une technique de vente tournée vers le client. L'entreprise est l'acteur principal du marketing remplissant des rôles multiples, du pilotage à la gestion des outils.

Ces différentes techniques et outils sont regroupés dans ce que l'on appelle plus généralement la stratégie marketing. Selon KOTLER et DUBOIS, il s'agit de « l'approche que l'entité concernée met en place pour atteindre ses objectifs, à partir de décisions prises sur les cibles, le positionnement, le mix et le niveau d'engagement de dépense⁴ ».

³ Selon les théories dominantes du marketing.

⁴ KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, *Marketing management*, 2009.

On distingue trois phases du marketing stratégique :

- L'analyse et le diagnostic de l'entreprise
- Les objectifs et la stratégie marketing dont le positionnement
- Les choix des moyens opérationnels dont le *mix marketing*

La mise en place de la dernière phase repose sur quatre éléments, appelés les « 4P » du *marketing mix*⁵ : le produit, le prix, la distribution et la promotion.

Le marketing est une notion évolutive et son application n'est pas linéaire. En 1960, KEITH évoque dans son article « The marketing Revolution », le développement historique du marketing en distinguant « l'ère de la production » datée entre 1869 et 1930 à « l'ère de la vente » de 1930 à 1950. On observe plus récemment un changement de modèle de marketing en passant d'une approche transactionnelle fondée sur les « 4P » et un marketing de masse vers un paradigme relationnel. Dans l'article « Broadening the Concept of Marketing⁶ », les auteurs KOTLER et LEVY réfléchissaient déjà à une application plus large du concept du marketing en ne se limitant pas aux entreprises capitalistiques. Aujourd'hui, il existe de nombreuses déclinaisons du marketing comme le marketing associatif. Il s'agit d'un type de marketing à destination des organisations à but non lucratif telles que les institutions⁷ et organisations non gouvernementales afin de transmettre des messages. Tout est possiblement objet du marketing. En effet, « le marketing pourrait servir le territoire pour mieux valoriser ses avantages comparatifs⁸ ».

⁵ Le marketing mix a été mis en œuvre pour la première fois par KOTLER Philip et MCCARTHY Jérôme.

⁶ KOTLER P., LEVY S.J., *Journal of marketing*, Sages Publication, 1969, pp. 10-15.

⁷ Voir par exemple les campagnes de communication de L'UNICEF.

⁸ BENKO G., *Marketing et territoire*, 1999, pp.79-122.

1.2. La notion de territoire

Il est pertinent de s'arrêter sur quelques définitions du territoire afin de mieux comprendre la notion. Alain REY, lexicographe français, écrit dans le *Dictionnaire historique de la langue française* que le mot vient du latin, *territorium*, c'est-à-dire une « étendue sur laquelle vit un groupe humain⁹ ». Si cette première approche du territoire globale est comprise au sens géographique du terme, le territoire est un produit complexe¹⁰. Les territoires sont le fruit d'une construction, devenant des territoires à travers des processus personnels, de groupes ou culturels, de construction de sens¹¹.

LÉVY et LUSSAULT qualifient le territoire d'« agencement de ressources matérielles et symboliques capable de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité¹² ». Dans cette définition plus précise, le territoire est envisagé comme un objet frontière composé d'éléments tangibles et intangibles. Sarah SERVAL, directrice-adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial à l'Université Aix-Marseille ajoute que « chaque acteur du territoire peut apporter et partager sa vision, par exemple l'Alsace, peut être perçu comme un territoire d'innovation, de santé ou d'excellence¹³ ». Le territoire structure l'espace et ses symboles pour donner corps à une identité. Le territoire est aussi un terrain de jeu pluridisciplinaire et polysémique¹⁴ avec « des logiques d'appropriation, à la fois économique, idéologique, politique et sociale¹⁵ ».

⁹ REY Alain, *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 1992.

¹⁰ LUCARELLI S., "L'Unione europea: laboratorio e attore nella politica globale", in BIANCHERI B., for Istituto della Enciclopedia italiana and Ispi, *Atlante geopolitico*, Roma: Istituto della Enciclopedia italiana, 2011, pp. 18-37

¹¹ ALTMAN I., LOW S., *Place attachment, human behavior, and environment: Advances in theory and research*, New York, Plenum Press, 1992.

¹² LÉVY J. et LUSSAULT M., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, 2003.

¹³ Entretien avec Sarah SERVAL, le 06 avril 2022.

¹⁴ SUBRA P., « L'aménagement, une question géopolitique ! », *Hérodote*, vol. 3, n° 130, 2008, pp. 222-250.

¹⁵ DI MEO G., *Les territoires du quotidien*, coll. Géographie sociale, 1996.

LAGANIER, VILLALBA et BERTRAND distinguent trois dimensions du territoire¹⁶ :

- Une dimension identitaire
- Une dimension matérielle
- Une dimension organisationnelle

Le territoire est également politique¹⁷. Le territoire se développe par le biais du tourisme¹⁸. Le territoire est aussi expérientiel de par sa définition : plus un territoire couvre de sens, plus son expérience est enrichissante (VUORINEN *et al.* 2013).

De par la polysémie du territoire et le caractère évolutif de ses composants, le territoire peut en effet « être consommé de milliers de façons différentes ¹⁹». Objet convoité par ses acteurs, le territoire est un produit auquel on applique des techniques de marketing classiques. Dans le dossier de communication « La marque territoriale », BODIN et BIDAN-POUDEC, ajoutent que « les territoires sont les créateurs des marques territoriales ».

Le territoire est également un domaine concurrentiel. Les lois Pasqua en 1995 et Voynet en 1999 posent les bases du développement territorial en introduisant de nouvelles notions : le pays et l'agglomération. La concurrence des territoires concerne tous les domaines de compétences des territoires. Les territoires font l'objet de multiples classements mondiaux au niveau du patrimoine culturel, de la gastronomie, du tourisme, de l'innovation²⁰.

Ces différentes visions du territoire nous amènent vers une approche intégrée du marketing territorial.

¹⁶ Voir *Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire*, 2002

¹⁷ TESSON F., « Émergences territoriales et nouveaux rapports du pouvoir politique à l'espace », *Bulletin de l'Association des Géographes Français*, n° 2, vol.81, 2004, pp. 230-241

¹⁸ "Territorial brands for tourism development: A statistical analysis on the Marche region", LORENZINI E., CALZATI V., GIUDICI P., *Annals of Tourism Research*, 38 (2), 2011, pp.540-560

¹⁹ ASHWORTH G.J. and VOOGD H., "Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning", London: Belhaven Press, 1990

²⁰ Par exemple, le Legatum Prosperity Index établit un classement des pays sur la performance des systèmes de santé dans le monde.

1.3. Les dimensions du marketing territorial

Au sens littéral, le marketing territorial désigne l'application du marketing sur un territoire donné. Les travaux de WARD²¹ rapportent que les techniques de marketing telles que la promotion du territoire, ont été pratiquées avant même la naissance de la notion de marketing territorial. Il explique que « les territoires ont cherché à *se vendre* depuis le milieu du XIX^e siècle, d'abord aux États-Unis où on cherchait à attirer des populations vers des terres agricoles ». Historiquement, les villes ont joué un rôle dans la promotion des territoires. Dans son article intitulé « Les représentations symboliques de la ville : des armoiries aux logos, entrée de la ville dans l'hypermodernité », MAYNADIER donne l'exemple des blasons comme élément de promotion des villes du Moyen-Âge. WARD précise également que la ville de Wichita au Kansas a été pionnière dans l'utilisation de slogans dès 1887.

Une première tentative de définition est apparue selon laquelle « la mission du marketing territorial consiste à adapter les outils de marketing de grande consommation à un univers particulier celui "des villes, des États ou des nations"²² ». La première application du marketing territorial est liée à la question touristique, c'est-à-dire à l'attractivité, la visibilité ou la compétitivité d'un territoire par rapport à un autre. C'est le cas en Europe dès 1875, avec l'apparition d'affiches visant à attirer les touristes dans des lieux de villégiature d'après MEYRONIN²³. GAYET précise dans un article qu'« un nouveau marketing [est] né en faveur du secteur du tourisme²⁴ ».

Le marketing territorial est une démarche *customer centric*. Dans la définition de BRAUN, il s'agit d'« 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 ²⁵».

²¹ WARD Stephen, *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*, London, Routledge, 1998.

²² KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I., "Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations", Free Press, New York, 1993.

²³ MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*, Vuibert, 2015.

²⁴ GAYET Joël, « Le nouveau marketing touristique est né ! », extrait de la revue *ESPACES* n°262, 2008.

²⁵ BRAUN E., "Citymarketing: Towards an integrated approach", PhD Thesis, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2008.

Par la suite, un référentiel du marketing territorial a été co-construit avec les acteurs du territoire tels que les agences de développement et les cabinets de conseil dont CoManaging²⁶, avant-gardiste dans l'analyse identitaire des territoires. Le marketing territorial est devenu une branche à part entière du marketing. Selon GOLLAIN, il « est une démarche méthodologique qui permet de construire une stratégie partagée et unifiée et un plan d'action en mobilisant des partenaires²⁷ ». Ces stratégies de marketing territorial se sont intensifiées depuis le début du XXI^e siècle selon ANTTIROIKO²⁸.

Le marketing territorial appréhende les problématiques marketing sous forme d'un *mix* spécifique du territoire élargissant l'analyse classique des « 4P » de KOTLER : promotion, produit, prix et place.



Titre : Les « 15P » du marketing territorial

Source : Vincent GOLLAIN, www.marketing-territorial.org, mars 2019

GOLLAIN répartit les « 15P » en quatre grandes catégories correspondant à quatre actions essentielles du marketing territorial. Il s'agit de stimuler la demande de façon directe et indirecte, stimuler l'offre et la faire évoluer. Le marketing territorial repose sur la notion

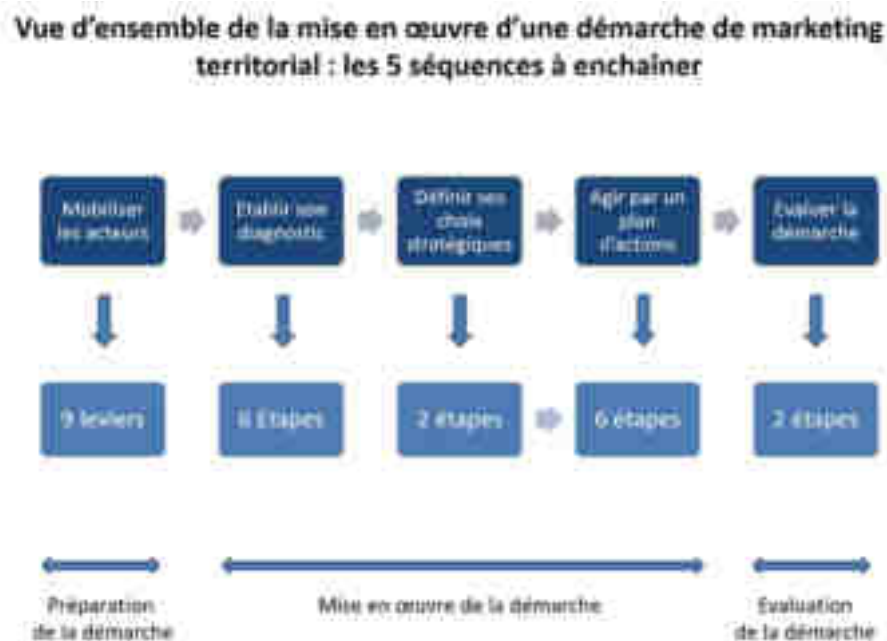
²⁶ Voir <https://comanaging.net>

²⁷ GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche en Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Voiron, Territorial, 2014.

²⁸ ANTTIROIKO A-V., "City Branding as a Response to Global Intercity Competition," *Growth and Change*, Wiley Blackwell, vol. 46 (2), 2015, pp. 233-252.

d'attractivité avec des politiques dédiées. Le marketing territorial cherche à agir directement et indirectement sur les prises de décision des agents économiques et dans un sens qui soit favorable à l'attractivité territoriale²⁹ ». Cependant, face à une offre inégale sur le territoire, le marketing territorial apparaît également comme une démarche qui permet d'adapter une offre territoriale contrainte, en se fondant sur la connaissance de son environnement, pour répondre à des objectifs d'attractivité et d'hospitalité³⁰.

Selon GOLLAIN, l'« objectif du marketing territorial est d'impliquer les acteurs à travers la mise en pratique de boîte à outils marketing ³¹ ». Pour parvenir à ce résultat, le marketing territorial utilise la même approche que le marketing stratégique avec une phase d'analyse de l'environnement externe et interne – appelée diagnostic ou portrait identitaire dans le jargon du marketing territorial –, une phase de définition des objectifs et du positionnement du territoire et enfin une phase opérationnelle avec l'activation des « 15P ». La démarche de marketing territorial est séquencée en trois phases essentielles : avant, pendant, après. Dans les travaux récents, l'évaluation *ex-post* a été ajouté à la démarche globale de marketing.



Titre : Les cinq étapes de la démarche de marketing territorial

Source : Vincent GOLLAIN, www.marketing-territorial.org, novembre 2017

²⁹ Voir la présentation PowerPoint de la méthode CERISE REVAIT® sur le blog <https://www.marketing-territorial.org> de Vincent GOLLAIN.

³⁰ CHAMARD Camille, *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* De Boeck, 2014.

³¹ GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche en Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Voiron, Territorial, 2014.

Le diagnostic peut se faire grâce à des outils du marketing tels que l'analyse SWOT³², mais aussi grâce à des méthodes plus spécifiques au marketing territorial comme la méthode CERISE REVAIT^{®33} évaluant l'offre complète du territoire en tenant compte des besoins des clients ciblés et du contexte concurrentiel et en choisissant les critères de décisions clés. Il est important également de connaître les marchés pour une stratégie de marketing territorial.

La mise en place opérationnelle du marketing territorial peut être appréhendée *via* la méthode TRACER³⁴. Il s'agit d'un modèle développé par Vincent GOLLAIN pour améliorer la performance opérationnelle du marketing territorial. Il repose sur six composantes : tous réunis – c'est-à-dire la gouvernance –, la réputation, les affinités, la conversion, l'engagement, le réinvestissement. Ces différentes méthodes permettent de développer une argumentation marketing solide. Toutefois, la question de la gestion de ces outils marketing par les acteurs du territoire se pose.

1.4. Acteurs et gouvernance du marketing territorial

Tous les acteurs du marketing territorial travaillent dans la logique d'attractivité du territoire. Sur le schéma ci-dessous, on observe deux catégories distinctes : les acteurs du territoire et les clientèles extérieures.

Titre : Les acteurs du marketing territorial.

Source : <https://comanaging.net>



³² Le SWOT est une technique d'analyse pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'un territoire dans notre cas précis.

³³ Cette méthode repose sur treize critères : Capital humain, Entreprises et acteurs leaders, Réseaux et points nodaux, Infrastructures et immobilier, Services, Recherche et développement, Valeurs et identité du territoire, Actions collectives structurantes, Image extérieure, TIC.

³⁴ Billet de GOLLAIN Vincent sur son blog www.marketing-territorial.org, octobre 2017.

L'organisation interne du territoire tend à évoluer. Dans le livre *Marketing du Tourisme. Construire une stratégie efficace* de FROCHOT et LEGOHEREL, Philippe MUGNIER évoque dans un entretien, les mutations du secteur touristique et de ses acteurs. Il explique que « les offices nationaux du tourisme évoluent [...] vers des comportements pleinement assumés d'offices de marketing ». Il ajoute que la composante touristique est souvent associée à des projets globaux de marketing territorial.

En effet, le marketing territorial est aussi défini par la gouvernance des acteurs, c'est-à-dire par « la manière dont les pouvoirs publics utilisent les techniques de la publicité et de la communication, issues du monde de l'entreprise, pour promouvoir un territoire³⁵ ». HAKALA et ÖZTURK précisent que personne n'a la légitimité de pouvoir décider seul de la destinée du territoire³⁶. L'implication des parties prenantes et la recherche de consensus avant l'élaboration d'une stratégie de marketing territorial font à cet égard partie des thèmes récurrents dans la littérature³⁷.

Selon GOLLAIN, le marketing territorial applique une gouvernance calquée sur le modèle *top down*³⁸. Il explique la présence d'un modèle émetteur qui rassemble autour de la marque ; la marque centrale fonctionnant alors comme une grande entreprise avec une logique de filiales³⁹. Les acteurs locaux tels que les collectivités territoriales sont les organes de pilotage de la partie stratégique du marketing territorial. La mise en œuvre sur le terrain est souvent réalisée par des organismes spécialisés tels que les agences de développement et l'office du tourisme. Dans certains cas, c'est une gouvernance partagée entre les différents acteurs qui est privilégiée afin de mutualiser les moyens marketing.

Avant de rentrer plus en détail sur l'application de la stratégie de marketing territorial, il semble important de faire un retour en arrière pour comprendre l'évolution et les formes

³⁵ Glossaire de "Géoconfluences", 2017.

³⁶ HAKALA U., ÖZTURK S.A., "One Person Can Make a Difference — Although Branding a Place Is Not a One-Man Show", *Place Branding and Public Diplomacy*, 9 (3), 2013, pp. 182-188.

³⁷ Voir KASABOV Edward, "Towards a Contingent, Empirically Validated and Power Cognisant Relationship Marketing", *International Perspectives of Marketing Theory*, 2014 et KLIJN E.H., "Public Management and Governance: a comparison of two paradigms to deal with modern complex problems" in D. LEVI FAUR, *The handbook of governance*, Oxford University Press, 2012, pp. 201-214.

³⁸ Le modèle *top down*, appelé aussi management hiérarchique, est un modèle de gouvernance.

³⁹ *Ibid.*, GOLLAIN Vincent.

historiques de marques territoriales et également, selon VUIGNIER, lever « le flou conceptuel, des définitions divergentes et de faibles assises théoriques⁴⁰» autour du marketing territorial.

2. Du marketing territorial au *branding* territorial

2.1. Évolution historique de la marque

Historiquement, les marques servaient à identifier des produits manufacturés avec un nom et souvent un lieu de fabrication. L'application de la marque a évolué et son champ s'est élargi. L'utilisation des marques de manière générale n'est pas plus récente, les premiers enseignements pratiques de la gestion de marque datent de la fin du XIX^e, début du XX^e siècle selon MCDONOUGH et EGOLF⁴¹.

De nombreuses recherches empiriques révèlent le rôle central des villes dans le développement du marketing territorial. ANHOLT, théoricien britannique du *national branding*, affirme que les villes ont toujours été des marques car elles produisent des images dans la tête des gens⁴². Les villes sont devenues un objet d'étude privilégié du marketing territorial, de nombreux travaux présentent les marques des villes comme des modèles de réussite⁴³. On peut prendre l'exemple de la ville de New York qui a développé une campagne touristique en 1977 de la ville-marque I Love NY®. Le *city branding* où l'art de promouvoir la ville est la forme précurseur du *branding* territorial. La grande distribution a également développé très tôt un réseau de labels et de marques⁴⁴ alimentaires régionales. Les labels régionaux ont existé par le passé mettant en avant le terroir gastronomique des régions au nombre de huit (Ardennes, Franche-Comté, Lorraine, Nord-Pas de Calais, Normandie, Midi-Pyrénées, Savoie, Bretagne). Les labels étaient attribués pour des produits comportant des « caractères typiques, traditionnels ou représentatifs d'une région⁴⁵ ».

⁴⁰ VUIGNIER R., "Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review", Working Paper de l'IDHEAP, 2016.

⁴¹ MCDONOUGH J., EGOLF K., *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, Routledge, 2015.

⁴² Voir le livre, *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*, ANHOLT S., Palgrave Macmillan, 2007.

⁴³ Voir les travaux de MARGOT-DUCLOT, 2011; MAYNADIER, 2009 ; MOMMASS, 2004.

⁴⁴ Par exemple, la marque distributeur de Leclerc, *Nos régions ont du talent*, créée en 1999.

⁴⁵ Voir https://fr.wikipedia.org/wiki/Label_régional

Les labels étaient matérialisés par un logo associé à des symboles de la région. Ci-dessous, quelques exemples d'anciens labels régionaux.



Titre : Logos des anciens labels régionaux

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Label_régional

Toutefois, les labels régionaux ont progressivement disparu. En 1994, la loi d'orientation agricole stoppe l'attribution de nouveaux labels dans l'objectif d'une harmonisation européenne des « signes officiels de qualité ». Depuis février 2002, toutes les références géographiques concernant un produit doivent obligatoirement être conformes aux signes officiels européens⁴⁶.

Dans l'analyse identitaire de la marque Pays Basque[®], REBILLARD identifie un point commun entre toutes les marques ; elles reposent toutes sur une triple logique :

- La stratégie
- Le positionnement
- La signalétique

Selon la définition de l'American Marketing Association, « la marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ses concurrents ».

Après une première esquisse de la définition, le concept de *branding* territorial a été défini plus précisément 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 autres⁴⁷ ». La marque territoriale a

⁴⁶ Voir les labels suivants : L'AOP (Appellation d'origine protégée), L'IGP (Indication Géographique Protégée) et La STG (Spécialité Traditionnelle Garantie)

⁴⁷ Voir BRAUN E., ESHUIS J., KLIJN E.H., "The effectiveness of place brand communication", *Cities*, vol. 41, 2014, pp. 64-70.

fait l'objet de nombreux travaux académiques avec un approfondissement de la définition et un balisage de la stratégie de *branding*.

Les marques territoriales évoluent au grès du territoire et du marketing. Sophie CORBILLÉ évoque dans son ouvrage⁴⁸ un changement de paradigme. Elle observe le phénomène suivant : « Les frontières du marketing s'étendent de plus en plus. Cela se traduit notamment par la multiplication et la banalisation des marques, qu'elles soient commerciales ou produit, *corporate*, employeur ou territoriale. Ainsi, aujourd'hui, tout semble potentiellement marque. » Cette démarche de *branding* territorial est engagée à toutes les échelles du territoire : les villes (GREEN, GRACE, & PERKINS, 2016), les régions (CHANUT & ROCHETTE, 2012), les petits et moyens territoires (ALAUX, SERVAL, & ZELLER, 2015), les quartiers (TAECHARUNGROJ, 2017), les espaces interrégionaux et transfrontaliers (ZENKER & JACOBSEN, 2015) et les pays (DINNIE, 2016). On retrouve des marques à tous les niveaux administratifs. De plus, l'*European Place Marketing* déclarait en 2015 : « *Every place is brand.*⁴⁹ »

Les derniers travaux cartographiques de GOLLAIN⁵⁰ sur les marques territoriales en France métropolitaine illustrent bien le phénomène de « mode du *branding* » (HOULLIER-GUIBERT, 2012).

Titre : Cartographie des marques territoriales en France en 2022

Source :

<https://www.marketing-territorial.org/>



⁴⁸ CORBILLÉ S., « Les marques territoriales. Objets précieux au cœur de l'économie de la renommée. », *Communication*, vol. 32/2.

⁴⁹ « Chaque lieu est une marque », traduction de l'anglais vers le français.

⁵⁰ Dernière mise à jour de la carte des marques territoriales en France métropolitaine en février 2022.

On y retrouve principalement des marques territoriales axées sur le tourisme et l'économie. Il est intéressant de noter l'ajout récent de la marque des Parcs nationaux de France® qui concerne onze parcs dont huit en métropole et trois en outre-mer. La dimension environnementale est intégrée à la définition de marque territoriale.

Un autre indicateur confirme cette tendance de *branding*. Il s'agit du nombre de marques déposées par les collectivités territoriales à l'Institut National de la Propriété Industrielle⁵¹ entre 2000 et 2010. On compte plus de 3 000 marques en dix ans. Cette course à l'image du territoire⁵² est surveillée par la loi Hamon qui met à disposition des collectivités territoriales un droit d'alerte sur tous les dépôts de marque incluant leur nom afin de s'y opposer si besoin.

Dans l'entretien, Sarah SERVAL évoque un phénomène de *brand washing*. Vincent GOLLAIN ajoute que « le marketing est parfois souvent mis exagérément à toutes les sauces [...], la marque territoriale est devenue ici ou là la fin plutôt que le moyen, le gadget technologique remplace parfois l'effet d'expérience ⁵³». Ces pratiques généralisées amènent à un phénomène de mimétisme. De plus en plus de territoires souhaitent développer leur propre marque et se distinguer tout en utilisant des techniques similaires (BABEY & GIAUQUE, 2009). Cette utilisation généralisée de l'outil marque est le signe d'une nouvelle ère pour les managers territoriaux (MEYRONIN, 2015).

Dans l'article « Réinventer “les marques territoire” à l'aune de l'expérience » publié dans la *Harvard Business Review*⁵⁴ en 2017, Wided BATAT explique le changement de paradigme du *branding* territorial en allant vers un « *branding* expérientiel des territoires ». Elle explique le décalage entre les stratégies de *branding* et les expériences vécues au quotidien par les acteurs du territoire. Selon l'auteure, « la marque territoriale devient un agent culturel du territoire permettant de fidéliser et attirer de nouveaux acteurs ».

⁵¹ Voir <https://www.businessmarches.com/marketing-territorial-collectivites-revent-veritables-marques/>

⁵² Voir <https://www.inpi.fr/fr/protection-du-nom-des-collectivites-territoriales-deja-plus-de-100-abonnes-au-service-d-alerte>

⁵³ « 11 ans à vos côtés », article du blog marketing-territorial.org, GOLLAIN Vincent, le 27 juillet 2018.

⁵⁴ Voir <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/06/15862-reinventer-marques-territoires-a-laune-de-lexperience/>

Elle met en évidence la méthode « quatre » qui intègre les décideurs, la culture populaire, la cible et les leaders d'opinion.



Titre : Schéma de la méthode quatre

Source : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/06/15862-reinventer-marques-territoires-a-laune-de-l'experience/>

Alors que la notion de marque territoriale évolue rapidement, l'utilisation des termes « *place branding* » pour désigner l'ensemble du domaine qui s'intéresse au marketing territorial, au *branding* territorial et à la stratégie de marque se généralise (SKINNER, 2008). On assiste à un glissement du marketing vers le *branding* qui serait justifié par l'importance croissante de l'image, des émotions et des symboles dans les stratégies adoptées par rapport à des mesures concrètes et tangibles (BRAUN, 2008 ; GOVERS, 2011 ; KAVARATZIS, 2004). Il est nécessaire de faire un point sur les différentes fonctions de la marque territoriale.

2.2. Les fonctions de la marque territoriale

Avant d'entrer dans les détails des différentes fonctions de la marque territoriale, il est intéressant d'observer la pyramide de MASLOW adaptée à la marque territoriale. Les fonctions de la marque territoriale doivent répondre successivement à différents besoins. La marque territoire doit être porteuse de missions et d'une vision définie sur laquelle se greffent différentes valeurs. L'expression graphique de la marque à travers le logo ne constitue pas un besoin primaire de la marque.

Par exemple, la marque territoriale de Oslo Business region® ne repose pas sur une expression graphique mais sur des objectifs bien établis, c'est-à-dire, « multiplier le nombre de *start-ups* dans la ville, et de positionner Oslo comme la ville la plus innovante d'Europe⁵⁵».



Titre : La pyramide de MASLOW adaptée au marketing territorial
Source : Vincent GOLLAIN, www.marketing-territorial.org, février 2017

- **La marque, un outil de gestion de l'image**

KOTLER est le premier à avoir insisté sur l'importance que l'image de marque ou la réputation d'un pays pouvait avoir sur son développement économique. L'image d'un territoire se définit comme « la somme des croyances, des idées et des impressions que l'on se forge à son propos. Les images représentent une simplification reposant sur un grand nombre d'associations et de bribes d'informations concernant le territoire⁵⁶ ». Pour la plupart des auteurs s'intéressant à la marque territoriale, dont CAI, l'image du territoire est la composante principale de la marque. La marque peut agir comme un potentiel vecteur de différenciation dans le champ de bataille symbolique que se livrent les territoires (AVRAHAM & KETTER, 2016 ; GO & GOVERS, 2011). KOTLER et GERTNER précisent que tous les pays soignent leur image dans une logique de marque, que cette démarche soit consciente ou non. Les territoires peuvent se différencier et construire une image attractive.

⁵⁵ Voir <https://oslobusinessregion.no/>

⁵⁶ KOTLER P., ASPLUND C., REIN I., HAIDER D., "Marketing Places Europe: attracting investments, industries and visitors to European cities, communities, regions and nations", *Financial Times/Prentice Hall*, Harlow, 1999, p.27.

De nombreuses collectivités utilisent une stratégie de marque ombrelle⁵⁷ pour une meilleure gestion de l'image et réduit la « cacophonie » observée par GIOVANARDI *et al.*, engendrée par la multiplicité des positionnements. C'est le cas de la marque Valais® qui rassemble la promotion économique, le tourisme, la labellisation de produits du terroir et une certification de qualité (MICHELET & GIRAUT, 2014).

Les marques peuvent également constituées des signatures. Vincent GOLLAIN explique que « le rôle de la signature est stratégique car il va s'agir de faire évoluer l'image perçue de la ville vers de nouvelles valeurs plus en phase avec la stratégie marketing et le positionnement souhaité ». On peut prendre le cas de la campagne publicitaire de la marque territoriale Only Lyon® qui a décliné sa marque en différentes signatures.



Titre : Campagne publicitaire de la marque territoriale Only Lyon®

Source : <https://www.onlylyon.com>

La marque peut être déployée pour redonner l'image de certains territoires dévitalisés. Sarah SERVAL explique lors de l'entretien qu'elle s'est intéressée au cas de la MM2A à Mulhouse en 2010 en essayant de comprendre les mécanismes de création de la marque. Elle explique que : « la marque territoriale pour l'intercommunalité de Mulhouse avait été utilisée comme levier d'image suite à un diagnostic de déficit d'image. À l'époque, personne ne voulait être à Mulhouse⁵⁸ ».

⁵⁷ La marque ombrelle est un choix de *branding* abritant plusieurs marques sous une entité unique.

⁵⁸ Entretien avec Sarah SERVAL, le 06 avril 2022.

Toutefois, l'image de marque est un processus de long terme. Le territoire possède une histoire et un futur qui vont bien au-delà des activités managériales et des visées stratégiques des autorités en place. Des activités de marketing et une campagne de communication, même soutenues par des leaders de tous bords, ne peuvent prétendre à un changement effectif ou rapide de l'image et de la perception d'un territoire (ZAVATTARO, 2014).

- **La marque, une fonction identitaire**

Dans l'entretien, Vincent GOLLAIN évoque la marque comme un outil pour travailler la fierté du territoire. Il explique la trajectoire de la marque ALSACE®, de la marque Bretagne® ou encore de la marque Corse® qui ont historiquement une identité : « C'est un choix marketing de bâtir la marque sur l'identité, c'est un choix de positionnement identitaire⁵⁹. » L'identité d'un territoire peut renforcer l'image de marque. Les actions de développement territorial qui se mettent en place à partir des identités collectives sont un potentiel levier dans le façonnage de l'image.

Simon ANHOLT a développé le concept de « l'identité compétitive » qui s'applique aux pays mais également aux régions. L'identité repose sur six dimensions que l'on retrouve dans l'hexagone.



La marque est ainsi une identité nominale ou symbolique qui porte une promesse incarnée dans des produits et services (KAPFERER, 2011). Pour les auteurs adoptant une approche tournée vers le consommateur (*consumer-oriented approach*), la marque constitue la promesse d'un ensemble d'attributs que quelqu'un achète afin d'obtenir satisfaction. Ces attributs peuvent être réels ou illusoire, rationnels ou émotionnels, tangibles ou invisibles (AMBLER, 1992 ; WOOD, 2000).

⁵⁹ Entretien avec Vincent GOLLAIN, le 25 avril 2022.

- **La marque, un outil de gouvernance**

Dans ses travaux⁶⁰, Sarah SERVAL s'intéresse notamment à comment l'analyse *corporate* peut s'appliquer à la marque territoriale. Elle explique que « les marques territoriales défaillantes résultent d'un souci de management des marques. Certaines marques ont été pensées par la collectivité de façon descendante⁶¹ ». On peut rappeler ici l'approche *top down* de la marque territoriale avec une marque centrale et ses filiales calquée sur le modèle de Coca Cola® selon Vincent GOLLAIN.

Damien ROY, responsable marketing du territoire à la Ville et Eurométropole de Strasbourg évoque dans l'entretien, « la marque territoriale est un bon outil de gouvernance, elle permet de mettre les acteurs au cœur du territoire et de traduire ce que le territoire représente pour chacun d'entre eux », à condition que l'outil marque territorial ne soit pas réfléchi comme un outil institutionnel car « la marque territoriale, par essence, n'est pas une marque de la collectivité⁶² ». On peut prendre le cas de la marque territoriale économique Montpellier Unlimited®, lancée fin 2012 qui n'a pas survécu à l'alternance politique, avec un arrêt courant 2014.

À l'inverse, de nombreuses collectivités ont décidé de développer une marque territoriale dite partagée. Elle permet de sortir du champ institutionnel⁶³ et d'engager tous les acteurs du territoire. Cette gouvernance partagée devient un levier pour agir auprès des publics de façon cohérente.

2.3. La marque territoriale *versus* la marque de destination

En absence de définition précise, la marque de destination semble assez proche et complémentaire de la marque territoriale en prenant comme ressource principale le territoire. Si l'on applique la stratégie de *branding* à une destination, il s'agit de développer

⁶⁰ Voir aussi les travaux complémentaires : CARMOUZE L., SERVAL S., ALAUX C. « Quelle est l'importance de l'identité professionnelle dans l'élaboration des stratégies d'attractivité territoriale ? Le cas des relations dyadiques de travail entre les métropoles et les régions françaises », *Gestion et management public*, 2020, pp.25-50.

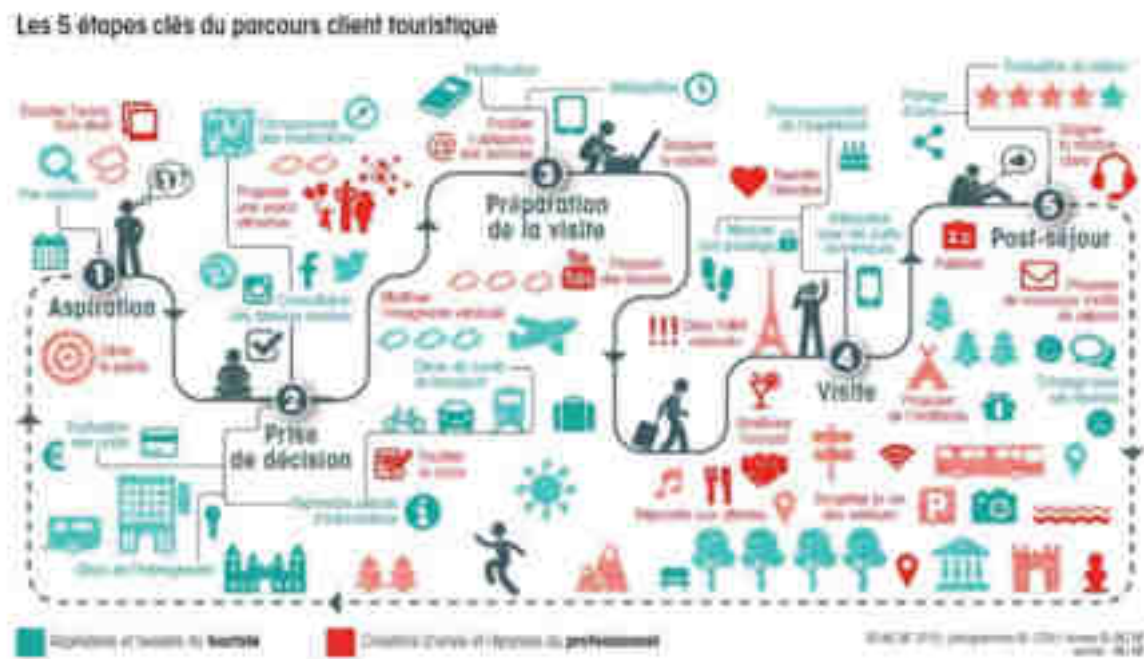
⁶¹ Entretien avec Sarah SERVAL, le 06 avril 2022.

⁶² Entretien avec Damien ROY, le 27 avril 2022.

⁶³ Voir <https://www.lagazettedescommunes.com/450542/marques-partagees-de-limportance-de-sortir-du-champ-institutionnel/>

une marque non plus autour d'un territoire mais autour d'une destination touristique précise. Sarah SERVAL évoque les principales différences avec la marque territoriale où la composante touristique ne représente qu'une partie du *branding* territorial. En effet, « tous les territoires peuvent promouvoir une offre touristique avec une marque de destination mais pas une marque territoriale⁶⁴ ». Si la marque territoriale est au service de l'attractivité des territoires, elle s'inscrit dès lors dans une stratégie globale dépassant les simples enjeux économiques de l'unique industrie des voyages.

La principale différence réside dans la nature de l'offre explique Sarah SERVAL : « L'offre repose sur une cible et vend une expérience touristique du territoire avec un parcours client très orienté, il est donc facile de construire un récit⁶⁵. ». Ci-dessous, vous trouverez, les étapes clés du parcours client touristique.



En revanche, « la marque territoriale organise le business et la vie quotidienne avec les acteurs qui sont les parties prenantes du territoire. On ne peut pas cloisonner leur expérience territoriale au risque de mettre en danger la définition du vivre ensemble⁶⁶ ».

⁶⁴ Entretien avec Sarah SERVAL, le 06 avril 2022.

⁶⁵ *Ibid.*, SERVAL Sarah.

⁶⁶ *Ibid.*, SERVAL Sarah.

2.4. La marque territoriale *versus* la marque commerciale

Dans l'article intitulé « Le *branding* territorial : de la marque de territoire au territoire de marque », Idriss CHASSILLAN s'appuie sur des recherches empiriques de la marque produit et de la marque pour dresser un tableau comparatif⁶⁷

Si la marque produit est *consumer centric* avec une gestion totale de l'offre produit par l'entreprise, « il faut comprendre que les territoires ne se gèrent pas comme des entreprises⁶⁸» ajoute Vincent GOLLAIN. Alors que le produit est un facteur aux caractéristiques adaptables en entreprise, le territoire est un terrain visqueux où le produit est considéré fixe et figé. Selon l'article de VIRGO et de CHERNATONY, la marque territoriale manque de contrôle sur le produit et service. Ils avancent d'autres points de divergence avec la marque commerciale comme l'expérience vécue par les consommateurs, la nature mouvante des publics cibles visés et la variété des parties prenantes et des dirigeants⁶⁹.

Cet environnement engendre des spécificités propres à la marque territoriale : un manque de contrôle de la stratégie de marque par les autorités avec un pouvoir de décision diffus contrairement à d'autres formes de *branding* et une participation des « consommateurs » à la conception même du produit. En effet, le territoire est continuellement façonné y compris par les expériences vécues. Enfin, une possibilité limitée de se désengager et de cesser une stratégie de marque territoriale à cause de l'ancrage du territoire et de son nom.

Pourtant la frontière entre le secteur privé et le secteur public semble parfois poreuse poussant certaines collectivités à utiliser les techniques du marketing traditionnel pour vendre le territoire sous une marque. Toutefois, Sarah SERVAL soutient la comparaison suivante : « Alors que le marketing segmente, simplifie, réduit et collent des étiquettes, le territoire a une histoire et ne se réduit pas, il faut donc multiplier les logiques⁷⁰. »

⁶⁷ Voir en annexe, le tableau comparatif marque « produit » *versus* marque « territoire ».

⁶⁸ Entretien avec Vincent GOLLAIN, le 25 avril 2022.

⁶⁹ VIRGO B. CHERNATONY L., "Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand", *Brand Management*, 13 (6), 2006, pp. 379-392.

⁷⁰ Entretien avec Sarah SERVAL, le 06 avril 2022.

On peut observer un profond décalage de culture entre une marque produit et une marque territoriale. Si l'on prend les chiffres du dernier Benchmark « Attractivité » de 2020 par le CNER⁷¹, le budget moyen des agences d'attractivité étaient d'environ 3,6 millions d'euros en 2019 avec un budget prévisionnel à la baisse pour les 31% d'entre elles en post Covid-19. Les collectivités ne disposent pas d'un budget suffisant pour activer le territoire dans une logique commerciale. De plus, l'offre territorial propose le lieu d'accueil sans maîtrise des prix pratiqués⁷² contrairement à une entreprise qui fixe le prix du produit en suivant les règles du marché.

Enfin, comme le souligne Vincent GOLLAIN, « le projet de territoire est démocratique⁷³ » et à la portée de tous.

3. Littérature sur la marque ALSACE®

Dans cette partie, nous nous intéressons à la littérature sur la marque ALSACE®. Il s'agit de faire une rétrospective théorique de ces dix dernières années en mettant en avant les plus grandes réalisations de la marque et de la vision stratégique qui en découle.

3.1. La genèse du projet de la marque ALSACE®

L'Alsace a été la 3^{ème} région française à construire une marque territoriale après la Bretagne et l'Auvergne. Dès 2010, l'Alsace a lancé une démarche de marketing territorial. En effet, « il y a eu une vraie réflexion et une volonté de s'appuyer sur une marque territoriale. La volonté politique était importante, il y a eu par exemple des recommandations locales de Monsieur Philippe RICHERT questeur au Sénat à cette époque⁷⁴ », explique Yves DEMANGEL, chef de projet de la marque ALSACE®.

Il est intéressant d'observer qu'une première démarche de marketing territorial avait été engagée et soutenue par la région Alsace bien avant la marque ALSACE®. En effet, dès 2004,

⁷¹ Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation.

⁷² Voir en annexe, le tableau comparatif marque « produit » versus marque « territoire ».

⁷³ *Ibid.*, GOLLAIN Vincent.

⁷⁴ Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

Alsace Qualité avait dessiné une première marque régionale *L'Alsace signe l'art et la manière* avec la triple objectif de « fédérer, accompagner et valoriser les entreprises implantées en Alsace qui s'engagent dans le développement durable⁷⁵ ». La marque appuyait la volonté de créer une identité collective autour de la notion de développement durable, toutefois il y avait un décalage entre l'identité du réseau et l'identité visuelle⁷⁶. La marque a changé d'identité en mars 2008 en devenant *Idée d'Alsace, initiatives développement durable*. Ce nouveau label avait pour objectif de traduire l'image positive et innovatrice de l'Alsace dans la démarche de développement durable⁷⁷. Cette première ébauche de marque territoriale a montré très rapidement ses limites, mais a constitué une base de travail intéressante pour la création de la marque ALSACE®. De plus, le succès florissant des marques de Only Lyon®, de la marque Bretagne® et de la marque Pays Basque® ont été des sources d'inspiration.

De nombreux acteurs du territoire ont participé en amont à un diagnostic de la région. Marc LEVY, directeur général de l'ADT⁷⁸, revient sur la problématique identitaire en Alsace : « Les élus avaient du mal avec leur propre identité, certains voulaient supprimer les totems de l'Alsace⁷⁹. » Un diagnostic avait été réalisé avec la communauté de communes de Saverne. Marc LEVY souligne que « 95% des résultats étaient identiques à l'échelle régionale de l'Alsace⁸⁰ ». Plus tard, le comité de pilotage de la marque ALSACE® a fait appel à un cabinet de consulting CoManaging⁸¹ spécialisé dans le marketing territorial et l'identité territoriale. Le cabinet est également à l'origine d'une étude identitaire de marque de la région Bretagne⁸², du label *Valais Excellence*⁸³ et créateur du premier *benchmark* permanent sur le marketing territorial. La démarche consistait à définir une stratégie d'attractivité, concevoir un code de marque partagé et accompagner la marque dans sa communication⁸⁴.

⁷⁵ Voir le communiqué de presse « L'Alsace signe l'art et la manière », 2007.

⁷⁶ Voir l'article des *Dernières Nouvelles d'Alsace* « L'Art et la Manière devient Idée Alsace », le 14/10/2008.

⁷⁷ Voir annexe.

⁷⁸ L'Agence de développement touristique.

⁷⁹ Entretien avec Marc LEVY, le 04 mai 2022.

⁸⁰ *Ibid.*, LEVY Marc.

⁸¹ Voir <https://comanaging.net>

⁸² Voir la présentation de CoManaging « Réalisation d'une étude identitaire et d'une plateforme de marque de la région Bretagne ».

⁸³ Voir <https://www.valais.ch/fr/home>

⁸⁴ Voir <https://www.ambassadeurs.alsace/actu-alsace/vous-aimerez-lalsace/3104-marque-alsace-quelques-precisions-sur-la-demarche>

La création de la marque ALSACE® s'est déroulée en quatre étapes de septembre 2010 à avril 2012. Le cabinet a détaillé la méthodologie et la programmation des phases de création de marque⁸⁵.

- **Phase 1 – Diagnostic général de l'attractivité de l'Alsace**

La première étape de la création de marque était de réaliser un diagnostic général de l'attractivité de l'Alsace. Tous les professionnels du territoire alsacien ont été engagés dans cette démarche soit plus de 1 119 participants au total⁸⁶. Le cabinet a complété cette première étude exploratoire en multipliant les enquêtes *via* différents supports (page Facebook, Twitter du portail de l'Alsace), en s'adressant aux professionnels et particuliers pour aller plus loin dans les caractéristiques définissant l'identité alsacienne. Ci-dessous, un schéma de synthèse des études menées dans le diagnostic de l'attractivité de la marque ALSACE®.



Titre : Schéma de synthèse du diagnostic de l'attractivité de la marque ALSACE®

Source : Powerpoint, *Stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace*, CoManaging, juin 2011

Ce diagnostic identitaire est le fruit d'un travail partagé suivant une méthodologie collaborative avec les Alsaciens. Le directeur Joël GAYET, expert en marketing territorial et initiateur de la Chaire de l'attractivité à Aix-en-Provence, affirmait à l'époque cette volonté de respecter au plus près la réalité du territoire alsacien. Cette étude préliminaire a engagé plus

⁸⁵ Voir le Powerpoint, *Stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace*, CoManaging, le 20 juin 2011.

⁸⁶ Voir <https://portail-ie.fr/analysis/122/la-region-alsace-a-enfin-sa-marque>

de 4 500 personnes dont des Alsaciens, des acteurs du développement économique et touristique et 200 experts. Ces enquêtes ont été l'occasion de questionner la réalité du territoire dans sa globalité à travers les éléments identitaires : les couleurs, les paysages, les symboles, l'histoire de la région. Un diagnostic psychologique de l'Alsace a également été mené sur l'image des Alsaciens en Alsace et hors Alsace.

De ces études préliminaires, un rapport complet nommé *Portrait d'Alsace* ou *Portrait identitaire* a été rédigé. C'est une étude qui analyse, synthétise et présente l'identité d'un territoire et non l'image du territoire⁸⁷. De ce portrait découlent des atouts et des opportunités identitaires, mais également des points problématiques et des dangers de l'identité⁸⁸. Yves DEMANGEL résume les grandes lignes de ce portrait identitaire : « L'Alsace est une région de fait et identifiée avec des éléments dits exotiques⁸⁹ ». L'Alsace possède un cœur d'identité particulièrement large, solide et partagé d'une remarquable vitalité⁹⁰. Par exemple, selon une étude Statista, 93% des personnes interrogées en Alsace étaient fières d'être nées en Alsace, c'est une variable importante dans l'analyse identitaire⁹¹. Yves DEMANGEL argumente que « dans l'imaginaire collectif, les Alsaciens sont des gens sérieux, il y a un respect collectif et un côté germanique. Historiquement de par les corporations, l'Alsace a une réputation de qualité dans la formation, par exemple⁹² ». Dans le rapport, l'Alsace est nommée comme une région en HQH (Haute Qualité Humaine) qui est un label promouvant les entreprises génératrices de capital humain positif.

Toutefois, selon le rapport identitaire, l'Alsace dispose d'une identité doublement schizophrénique, c'est-à-dire « une identité très, voire trop, connue sur la forme essentiellement dans sa part d'identité la plus traditionnelle et/ou la plus touristique et méconnue et incomprise sur le fond tant dans son histoire que dans sa vitalité/modernité et en manque de phare contemporains⁹³ ».

⁸⁷ Voir « Stratégie de marque et de l'attractivité de l'Alsace, CoManaging, le 20 juin 2011, pp. 7-8.

⁸⁸ Voir « Portrait identitaire de l'Alsace », pp. 278-281.

⁸⁹ Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

⁹⁰ Voir « Portrait identitaire de l'Alsace », p. 260.

⁹¹ Voir <https://fr-statista-com.scd-rproxy.u-strasbg.fr/statistiques/947673/region-naissance-fierte-alsace-france/>

⁹² Voir le document « Le droit local de l'artisanat : un atout pour les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin » de la Chambre des métiers d'Alsace, 2013.

⁹³ Voir « Stratégie de marque et de l'attractivité de l'Alsace : Rapport rédigé pour le compte du Conseil régional d'Alsace », CoManaging, le 20 juin 2011, p.253.

Yves DEMANGEL s'arrête sur un point en particulier, celui de l'innovation : « L'image de l'Alsace est marquée par les traditions, par l'histoire. Il est difficile d'associer un territoire ancré dans ses traditions à un territoire innovant⁹⁴. » Ce portrait identitaire a été l'occasion d'analyser minutieusement les symboles liés à la région Alsace⁹⁵ avec la conclusion suivante : la symbolique de l'Alsace était trop éparse avec une communication non homogène du concept « Alsace » dans les différents secteurs⁹⁶. Le portrait identitaire est un outil indispensable à l'élaboration d'une marque territoriale. Il permet d'appréhender mieux l'identité de territoire c'est-à-dire cette matière identitaire comme réalité factuelle et subjective⁹⁷.

▪ Phase 2 – La stratégie d'attractivité et de marque pour l'Alsace

À la suite du diagnostic identitaire, huit facteurs clés du succès ont été identifiés pour concevoir la stratégie d'attractivité de la région et la marque ALSACE®⁹⁸. Le point 4 décrit la création de marqueurs identitaires et le point 7, la mise en place d'un véritable management partagé de la marque. C'est dans ce sens qu'un code de marque partagée a été réalisé. Ce guide de marque détaille la charte graphique de la future marque. En préambule du guide, Philippe RICHERT, ancien ministre chargé des Collectivités Territoriales et président du Conseil Régional d'Alsace définit les objectifs de cette marque partagée ALSACE® « en tant que porteur drapeau de cette stratégie d'attractivité alsacienne, [elle] nous permettra de gagner en visibilité, en notoriété et en compétitivité⁹⁹ ». Pour poursuivre ces objectifs, la future marque se concentre sur cinq thèmes : l'innovation, la jeunesse, l'économie, la qualité de vie, le tourisme et la culture. Nathalie ROOS, conseillère Régionale et chargée du pilotage du projet à l'époque, souhaitait développer une philosophie d'excellence en Alsace et un avantage

⁹⁴ Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

⁹⁵ Voir « Stratégie de marque et de l'attractivité de l'Alsace : Rapport rédigé pour le compte du Conseil régional d'Alsace », CoManaging, le 20 juin 2011.

⁹⁶ Voir « Le diagnostic d'attractivité de l'Alsace », le 30 juin 2011, p.119.

⁹⁷ Voir « Stratégie de marque et de l'attractivité de l'Alsace : Rapport rédigé pour le compte du Conseil régional d'Alsace », CoManaging, le 20 juin 2011, p.6.

⁹⁸ Voir « Le diagnostic d'attractivité de l'Alsace », le 30 juin 2011, p.112.

⁹⁹ Voir l'introduction du guide de marque ALSACE®

compétitif ¹⁰⁰, « la marque partagée ALSACE® porte l'ambition de réunir tous les Alsaciens autour d'un même objectif : faire gagner l'Alsace !¹⁰¹ ».

▪ Phase 3 : La signalétique de marque

Le socle de la marque ALSACE® repose sur une triple signalétique :

- Le symbole « A cœur »

C'est le logo de départ de la marque ALSACE®. Ce symbole « A cœur » cristallise de nombreux éléments identitaires. Nous retrouvons ci-dessous la logique de construction de ce symbole et les différentes inspirations du logo. Le « A » rappelle les colombages alsaciens, le bretzel, la coiffe traditionnelle et le cœur. En annexe, vous trouverez les éléments d'inspiration du symbole « A cœur ». Le guide de marque propose huit façons d'utiliser le « A cœur », à côté d'un mot ou dans une photo, à la place d'un « a », à la place du point sur le « i », à la place du cœur, en exposant (comme un copyright), entre deux mots, personnes, objets, territoires, à la place d'étoiles, en double (comme le logo Ambassadeur Alsace). En annexe, vous trouverez également un résumé des différentes utilisations du symbole « A cœur ».

- La marque de territoire

La marque de territoire repose sur l'identité visuelle de la marque ALSACE®. Elle peut être utilisée comme une marque de destination pour signer une communication économique, culturelle ou touristique de promotion de l'Alsace et comme une marque d'attribution pour qualifier une entreprise, un produit ou un service comme appartenant ou venant d'Alsace¹⁰².

- Le concept

Selon Yves DEMANGEL la vision de départ de la région est la suivante : « L'Alsace veut imaginer et construire un modèle de vie meilleure, en phase avec les attentes des femmes et des

¹⁰⁰ Voir l'article de L'ALSACE, « Imaginalsace, une marque pour booster l'attractivité de la région », le 31 mars 2012.

¹⁰¹ Voir le dossier presse, « Une marque partagée pour l'Alsace », mars 2012.

¹⁰² Voir « Guide de marque ALSACE® », p.36.

hommes d'aujourd'hui et de demain¹⁰³. » L'imagination devient l'axe central de la communication de la marque. *Imagine* est donc le concept global de marque ALSACE®.

Ces trois signes emblématiques de la marque ALSACE® se complètent, renforçant l'approche de marque globale pour l'Alsace. En effet, conformément à l'article L715-1 du Code de la propriété intellectuelle, la marque est dite collective « quand elle peut être exploitée par toute personne respectant un règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement ». Les utilisateurs de la marque doivent respecter un code couleur et d'autres données techniques précises. Ces éléments peuvent être mis en avant *via* des supports tels que des affiches publicitaires, des tee-shirts, des sacs, des cartes de visite, des *packagings*. 150 entreprises, collectives et organisations ont été pilotes dans l'intégration de la signalétique dans leur univers d'entreprise¹⁰⁴.

Toutefois, l'utilisation de la signalétique de la marque Alsace est encadrée car la marque ALSACE® est une marque protégée (*trademark*) et déposée à l'INPI¹⁰⁵. Cette réglementation stricte permet d'éviter des dérives d'utilisation qui pourrait nuire à l'image de la marque. Maxime REINAGEL, chef de projet Réseau Ambassadeurs d'Alsace et Marque ALSACE®, précise qu'il est interdit d'utiliser le « A cœur » seul à la vente car cela peut tromper le consommateur. Il faut l'associer au logo de l'entreprise. La signalétique de la marque ALSACE® peut être utilisée par les entreprises de tous les secteurs d'activité, les institutions, les associations et les particuliers. La demande se fait directement en ligne¹⁰⁶ avec une charte d'utilisation de la marque qui relève de l'engagement moral pour le particulier et une charte plus exigeante pour les entreprises.

A contrario, le territoire d'expression de la marque, c'est à-dire l'univers de l'Alsace est libre d'utilisation. Il comprend six outils : les mots et les expressions clés autour d'« imagine », l'oxymore à l'alsacienne, les couleurs, le tracé noir, les symboles alsaciens modernisés et

¹⁰³ Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

¹⁰⁴ Voir le dossier presse, « Une marque partagée pour l'Alsace », mars 2012, p.15.

¹⁰⁵ Voir <https://www.inpi.fr/fr>

¹⁰⁶ Voir <https://www.marque.alsace/devenir-partenaire-de-la-marque>

rajeunis et l'affirmation des valeurs alsaciennes. Ces éléments complètent le socle de marque et structure la communication¹⁰⁷.

À son lancement, le conseil régional avait proposé une aide régionale, pour faciliter l'intégration du code de la marque partagée en Alsace dans les outils de communication des entreprises et associations mais cela a suscité une polémique au niveau politique¹⁰⁸.

Au-delà des trois signes repères, « la création du logo a pour objectif de fédérer les énergies et rassembler les valeurs de l'Alsace. On est les seuls à faire du marketing territorial de valeurs¹⁰⁹», ajoute Yves DEMANGEL. La marque ALSACE® repose également sur des valeurs qui ont été identifiées dans la phase précédente du diagnostic identitaire. Cinq couples de valeurs sont classés en trois groupes. Les valeurs du « faire » représentées par l'excellence et le pionnier ; les valeurs de l'« être » par l'humanisme et le citoyen du monde ; et les valeurs dites « transversales » représentées par trois couples : l'intensité et le plaisir, l'équilibre et la création des liens et l'optimisme et le pragmatisme. Ces valeurs sont intimement liées à l'identité de l'Alsace¹¹⁰ et répondent à une demande forte de tous les acteurs¹¹¹.

▪ Phase 4 : La communication de la marque

La dernière étape consistait à promouvoir la marque lors de son lancement. Comme le rappelle bien Yves DEMANGEL, « le travail sur la marque ALSACE® est une dynamique collective, c'est donc le jeu des acteurs¹¹²». Cette marque partagée s'est intégrée au cœur d'un écosystème complexe réunissant tous les acteurs¹¹³.

La marque ALSACE® a déployé une communication *cross-canal* ciblant différents acteurs. Il y a eu la création d'un site internet¹¹⁴ pour présenter de façon pédagogique la signalétique de

¹⁰⁷ Voir le dossier de presse, « Une marque partagée pour l'Alsace », mars 2012.

¹⁰⁸ Voir l'article des *Dernières Nouvelles d'Alsace*, « Marque Alsace : querelle politique sur le coût », le 13 avril 2012.

¹⁰⁹ Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

¹¹⁰ Voir la synthèse de l'identité de l'Alsace, « Stratégie de marque et de l'attractivité de l'Alsace : Rapport rédigé pour le compte du Conseil régional d'Alsace », CoManaging, le 20 juin 2011, p. 258.

¹¹¹ Voir annexe.

¹¹² *Ibid.*, DEMANGEL Yves.

¹¹³ Voir annexe.

¹¹⁴ Voir <https://www.marque.alsace>

la marque aux acteurs. La communication avait pour objectif d'accompagner également les partenaires institutionnels et entreprises concernés par l'attractivité lors du lancement de la marque à travers les réseaux d'ambassadeurs d'Alsace.

Afin d'impliquer l'ensemble des Alsaciens, la marque a investi très rapidement les réseaux sociaux. Une page Facebook¹¹⁵ a été conçue dans un double objectif à la fois de notoriété et d'engagement à travers des actualités, des bons plans, des jeux concours, des portraits de personnalités alsaciennes. La marque ALSACE® a également créé un compte Twitter¹¹⁶ avec de l'actualité régulière sur la marque ALSACE®. La promotion s'est aussi effectuée à travers un film avec de nombreuses personnalités alsaciennes dont Delphine WESPIESER et Sébastien LOEB disponible sur la chaîne Dailymotion¹¹⁷. La marque a très vite utilisé le marketing d'influence dans sa stratégie.



Titre : La marque ALSACE® et le marketing d'influence, 2012

Source : Capture d'écran de la campagne publicitaire *Imagine Alsace*

À la suite du lancement de la marque en 2012, le logo « A cœur » de la marque territoriale a été largement déployé sur le territoire sous toutes ses formes. Julien LENOUF, créateur du blog Kapoué¹¹⁸ a participé à une campagne d'affichage publicitaire, lancée par l'agence de communication Novembre : « Il y avait des personnalités alsaciennes, des sportifs, des personnes du domaine médical, des bloggeurs¹¹⁹ », précise-t-il.

¹¹⁵ Voir <https://www.facebook.com/ImaginAlsace>

¹¹⁶ Voir <https://twitter.com/marquealsace>

¹¹⁷ Voir <https://www.dailymotion.com/MarqueAlsace> (inactif aujourd'hui)

¹¹⁸ Voir <https://blogkapoue.com/>

¹¹⁹ Entretien avec Julien LENOUF, le 01 avril 2022.

3.2. Les évolutions de la marque depuis dix ans

▪ L'évolution administrative de l'Alsace

Le territoire alsacien et ses instances ont évolué au cours des décennies sur l'échiquier régional et national. C'est le fruit d'un processus de décentralisation en trois étapes¹²⁰, initié dès 1982 par les lois Defferre. L'acte III de la décentralisation comporte un redécoupage des régions ; il clarifie et renforce leurs compétences ainsi que celles des intercommunalités. La loi 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, fusionne l'Alsace, la Champagne-Ardenne et la Lorraine sous la nouvelle région Grand-Est. Au-delà de la fusion des régions se pose la question des marques territoriales. Pour la marque historique Auvergne, il s'agit avant tout de soutenir l'identité auvergnate au sein de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes¹²¹. Selon Yves DEMANGEL, cette réflexion s'est également imposée pour la marque ALSACE® : « Les deux présidents de l'époque Monsieur BIERRY et Madame KLINKERT ont soutenu la vision marque. La marque était la seule formalisation du territoire pour l'Alsace qui avait une identité particulière et forte. Il y a eu également un travail national via une mission gouvernementale avec le ministre de la cohésion territoriale afin de comprendre ce désir d'Alsace et d'y apporter des réponses.¹²² »

Dans le même temps, la loi 2015-991 du 7 août 2015 portant la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a renforcé les compétences des collectivités territoriales. C'est dans ce contexte économique et réglementaire que l'agence d'attractivité d'Alsace prend un nouveau tournant en 2016 avec une nouvelle agence : l'ADIRA, l'Agence de développement d'Alsace. L'objectif de cette fusion était de s'intégrer dans un système régional plus large [...], d'apporter son soutien au développement des entreprises et d'œuvrer au développement des différents territoires alsaciens¹²³.

¹²⁰ *Fusion des régions : quels effets perceptibles par la population ?*, Lionel WILNER, 2021.

¹²¹ Voir <https://www.lemondemarketing.com/marketing-territorial-marque-auvergne/>

¹²² Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

¹²³ Voir <https://www.adira.com/a-propos-de-ladira/notre-histoire/>

- **Le rôle de l'agence d'attractivité**

En amont de la création de la marque ALSACE® Vincent FROELICHER, directeur général de l'ADIRA¹²⁴ et Monique JUNG, vice-présidente du Conseil Régional d'Alsace avaient lancé en juillet 2008, le Club des Ambassadeurs d'Alsace. C'est un réseau des Alsaciens d'origine et de cœur au service de la promotion économique de la région et qui compte plus de 2 000 membres à travers 45 pays¹²⁵.

Ce projet d'ambassadeurs a été la pierre angulaire du projet de marque territoriale en y proposant déjà à l'époque une stratégie pertinente du territoire. L'objectif était double : renforcer l'image de l'Alsace dans une logique de concurrence accrue entre les territoires mais aussi devenir une partie intégrante et stratégique de la nouvelle promotion économique, hyperconnectée, de l'Alsace¹²⁶. Par exemple, le Club a été un moyen de communication privilégié en y informant ces partenaires sur les jalons du projet de la marque ALSACE®.

Comme l'affirme justement Yves DEMANGEL, « la démarche de marketing territorial se faisait déjà explicitement à l'époque. L'ADIRA avait déjà fait une démarche positive avec les ambassadeurs. C'était un outil marketing pertinent du territoire dans une période marquée par l'émergence des réseaux sociaux en 2008 et d'une stratégie de proximité¹²⁷ ».

Il est important de considérer le rôle majeur de l'ADIRA dans le développement du territoire et la réussite de la marque ALSACE®. Les deux départements alsaciens ont été parmi les premiers à se doter d'agences de développement économique avec l'ADIRA (1950) pour le Bas-Rhin et le CAHR (1953) pour le Haut-Rhin¹²⁸. En annexe, vous trouverez une frise chronologique montrant l'évolution des agences d'attractivité en Alsace et de leur structure.

¹²⁴ L'Agence de développement économique du Bas-Rhin en 2008 est devenue par la suite l'Agence de développement d'Alsace.

¹²⁵ Dossier de presse, « Club des Ambassadeurs d'Alsace, 5 ans au service de la promotion économique de la région », juin 2013, p. 1.

¹²⁶ Dossier de presse, « Club des Ambassadeurs d'Alsace, 5 ans au service de la promotion économique de la région », juin 2013, p. 11.

¹²⁷ Entretien avec Yves DEMANGEL, le 01 avril 2022.

¹²⁸ Dossier de Presse, « L'ADIRA, une expertise au service du territoire », décembre 2020.

Pour le Président du CNER¹²⁹ Frédéric CUVILLIER, l'ADIRA est « la forme d'idéal-type de ce qu'est une agence de développement [...], adaptée à un territoire pertinent, celui de l'Alsace, qui a une cohérence évidente¹³⁰ ». Dès 2012, lors du lancement de la marque ALSACE®, Philippe RICHERT avait soulevé la question d'une potentielle agence chargée de l'attractivité de l'Alsace dans les domaines du tourisme et de l'économie.

L'ADIRA est financée par les Départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin et la Région Grand-Est, les agglomérations, les communautés de communes et les chambres consulaires alsaciennes. Sur le site du CNER, Rémy WITH, président du Département du Haut-Rhin, évoque la gouvernance partagée de l'agence. Il précise que l'ADIRA a développé une approche partenariale.

Si la marque ALSACE® est la propriété juridique de la région Grand-Est, elle a été confiée administrativement à l'ADIRA depuis 2020. Selon Sarah SERVAL « l'ADIRA est l'agence qui a la plus forte légitimité sur le territoire. La marque ALSACE® n'aurait pas eu le même développement et impact si la marque avait été portée par quelqu'un d'autre¹³¹ ».

Les nouvelles missions de l'ADIRA¹³² ont des avantages directs pour la marque ALSACE®, « cela permet de sortir la marque du champ politique, d'intégrer dans un ensemble la notion touristique, la marque et l'aspect économique ». Maxime REINAGEL ajoute que l'une des réussites de l'ADIRA et de la marque ALSACE® est d'« être apolitique voir supra politique, la stratégie ne vient pas de la sphère politique ». La marque ALSACE® s'est également munie d'une *convention de partenariat* qui précise dans l'Article 4.2 les obligations du Partenaire : « Le Partenaire s'interdit d'utiliser la marque partagée Alsace à des fins politiques, religieuses, syndicales, militantes ou contestataires ou à toute autre fin de nature à induire en erreur le public sur la nature, les caractéristiques et les valeurs de la marque partagée Alsace¹³³. »

¹²⁹ Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation.

¹³⁰ Voir <https://www.cner-france.com/Actualites/Du-cote-des-agences/L-ADIRA-70-ans-dans-le-retrovisseur>

¹³¹ Entretien avec Sarah SERVAL, le 06 avril 2022.

¹³² À noter : la marque est propriété de l'agence régionale de tourisme mais la gestion exclusive de la marque est confiée à l'ADIRA.

¹³³ Convention de partenariat de la marque Alsace.

Les agences d'attractivités organisent et réorganisent le territoire. Elles créent également des synergies au sein du territoire : « La marque ALSACE® donne un environnement marketing à une agence économique et touristique » précise Yves DEMANGEL.

Nicolas MORVAN¹³⁴, directeur de l'agence événementielle Éventail Production, reconnaît qu'il y ait des visions antinomiques au sujet de la gouvernance des marques territoriales. De par ses expériences en événementiel, il fait la distinction suivante : « La marque territoriale La vie en Vosges® est intégrée au conseil départemental alors que l'ADIRA est une entité indépendante financée par les départements. À l'ADIRA, il y a une mentalité plus proche de l'entrepreneuriat que de l'administration¹³⁵. » Il ajoute que la stabilité des équipes de la marque ALSACE® et de l'ADIRA favorise au bon développement.

Au-delà de ses missions, l'ADIRA est un partenaire privilégié de la Collectivité européenne d'Alsace, créée en janvier 2021. En dix ans, l'Alsace a su, au grès des changements politiques, administratifs, déployer et faire vivre en son sein une marque territoriale de premier rang avec une stratégie solide co-construite avec tous les acteurs du territoire. Yves DEMANGEL ajoute : « En 2018, les accords de Matignon ont défini une loi pour l'Alsace. De cette loi, un nouveau socle solide pour l'Alsace est apparu, la Collectivité européenne d'Alsace. » Cette entité permet une plus grande manœuvre des projets à l'échelle du territoire, la CEA redonne des compétences à la région sur le plan social, économique et culturel.

Cela pose la question de l'indépendance de la région Alsace. Ces questions sont d'autant plus d'actualité lorsqu'on regarde de plus près le territoire Corse et les thèmes des élections présidentielles 2022 avec une volonté forte de sortir du Grand-Est. Cela pourrait rebattre les cartes du territoire et *in fine* la marque.

¹³⁴ Nicolas MORVAN est le créateur des Salons *Made in Elsass*.

¹³⁵ Entretien avec Nicolas MORVAN, le 07 avril 2022.

▪ La stratégie de l'ADIRA

Yves DEMANGEL détaille en quatre points la stratégie de l'ADIRA derrière la marque ALSACE® :

- *Rendre visible la région Alsace* : Un objectif de visibilité pour la région à travers la marque ALSACE® « pour jouer le jeu de la visibilité collective ».
- *Fédérer via les promoteurs du territoire* : L'ADIRA joue un rôle prépondérant dans la mise en relation des différents acteurs du territoire. Comme l'explique Yves DEMANGEL « il faut lier le savoir-faire de l'industrie à la matière locale du territoire. C'est une logique indirecte et évidente pour les agriculteurs et le monde de l'agroalimentaire, il y a de nombreuses logiques de blocage ». La marque ALSACE® peut s'appuyer sur un réseau historique d'ambassadeurs. « On entretient le lien et les amours avec des newsletters, des sujets, des débats. On alimente une connaissance positive pour le territoire » ajoute Yves DEMANGEL. Maxime REINAGEL évoque « également les actions avec les jeunes ambassadeurs qui rassemblent plus de cent étudiants étrangers ». L'objectif est l'intégration dans la région avec un parrain alsacien, « cela permettrait d'accélérer la connaissance du territoire et la relation avec le parrain ».
- « *Donner corps à l'excellence alsacienne* » grâce à la qualification : Line DILLENSEGER, cheffe de projet sur le label *Alsace excellence* revient sur la création de ce dispositif et de son fonctionnement : « Nous avons sélectionné une entreprise pilote par secteur d'activité pour construire un référentiel RSE du territoire. C'est un club exigeant mais accessible où les acteurs sont fiers du territoire. » Au total, c'est 119 entreprises labélisées aujourd'hui¹³⁶. Elle évoque les enjeux du label : « Il faut continuer le travail sur le volet social et environnemental et créer une vraie philosophie du territoire pour tendre vers l'excellence. » Pour de nombreuses entreprises comme la chocolaterie ABTEY, première chocolaterie labélisée *Alsace Excellence*, le label est une prise de conscience des objectifs en matière de RSE, qualité et bien-être au travail qui doit s'accroître pour devenir un moteur de dynamisme dans l'entreprise. L'artisanat est un autre vecteur de l'excellence alsacienne. L'ADIRA et la Chambre des Métiers d'Alsace poursuivent cette démarche de

¹³⁶ Voir <https://www.excellence.alsace>

qualification avec la création d'une nouvelle marque *Artisan d'Alsace* qui met en avant les entreprises artisanales et les valeurs de l'artisanat. Cette marque permet de valoriser et rendre attractif le secteur tout en attirant de nouveaux talents¹³⁷.

- *Faire consommer alsacien* : Ce dernier objectif est « une logique qui s'est imposée pendant la crise de la Covid-19, consommer alsacien, c'est faire gagner le territoire, l'emploi et l'intérêt général », précise Yves DEMANGEL.

- **Les dispositifs de la marque ALSACE®**

La marque ALSACE® est une marque ombrelle qui a déployé ces dix dernières années de nombreux dispositifs s'adressant à des cibles bien précises. Contrairement à d'autres marques territoriales¹³⁸, la marque ALSACE® a développé à la fois des marques produits et des marques employeurs.



Titre : Les dispositifs de la marque ALSACE®

Source : www.marque.alsace

¹³⁷ Voir <https://www.adira.com/actualites/la-nouvelle-marque-artisan-dalsace-est-lancee/>

¹³⁸ La marque Bretagne® dispose d'un label « Produit en Bretagne » uniquement pour l'agro-alimentaire.

On distingue cinq types de dispositifs de la marque :

- *Les réseaux sociaux* : la marque a renforcé sa présence digitale avec un compte Instagram dès 2016 et une page professionnelle LinkedIn. Il y a une forte communauté sur Facebook¹³⁹ avec plus d'un 1 200 000 abonnés et des publications à 100 000 likes. Yves DEMANGEL affirme que « sur les réseaux sociaux, la marque ALSACE® est plus influente que certaines villes ».
- *Le réseau d'ambassadeur* : la marque a rapidement étoffé son réseau historique d'ambassadeurs avec les Jeunes Ambassadeurs d'Alsace et les Alsace Business Ambassadeurs disposant d'un site commun¹⁴⁰.
- *Les démarches de qualification produits et territoires* : le label *Savourez l'Alsace* est l'un des premiers labels de la marque (2012). Avec la participation active de l'ARIA¹⁴¹, le label, *Savourez l'Alsace Produit du Terroir* a été créé. Cette démarche s'applique également à l'industrie textile avec le nouveau label *Fabriqué en Alsace* qui possède un site à part entière. Ce nouveau label vient d'une volonté forte des entrepreneurs alsaciens. Les objectifs sont multiples, renforcer l'imaginaire de la région, diffuser les savoir-être territoriaux au-delà des frontières avec des réalités concrètes d'entreprises¹⁴². En annexe, vous trouverez l'étiquette du créateur alsacien T'HEIM avec le label *Fabriqué en Alsace*.
- *Les démarches de qualification entreprises et territoires* : le label *Excellence d'Alsace* a été créé en 2015. Les différents dispositifs connaissent une belle croissance si l'on regarde les chiffres clés de 2021¹⁴³. Vous trouverez également en annexe, l'historique des dispositifs de la marque ALSACE® de 2011 jusqu'au lancement du dernier label, *Artisan d'Alsace* en 2022.
- *Les partenaires*

¹³⁹ Voir <https://www.facebook.com/alsace.marque>

¹⁴⁰ Voir <https://www.ambassadeurs.alsace/>

¹⁴¹ Association Régionale des Industries Alimentaire.

¹⁴² Voir <https://www.20minutes.fr/strasbourg/3123075-20210914-alsace-ca-apporte-signature-entrepreneurs-lancement-label-fabrique-alsace>

¹⁴³ Voir annexe.

Conclusion partielle

La première partie a été dédiée à la présentation des concepts théoriques tels que le marketing territorial, la stratégie de *branding* territorial et aussi d'une littérature sur la marque ALSACE®. Alors que le sujet des marques territoriales suscite un regain d'intérêt avec une littérature qui se nourrit de travaux théoriques récents, l'application de la marque territoriale se heurte à un problème d'évaluation de la performance. En effet, Jean-Marc DEVANNE, directeur du cabinet *CoManaging*, explique qu'« il est difficile de dénouer tous les facteurs, de succès, comme d'échec, liés à un contexte territoriale. [...] la rationalisation en termes d'évaluations se fait souvent *a posteriori*¹⁴⁴ ».

Dans cette deuxième partie, il s'agit d'une application marketing concrète en y apportant une contribution nouvelle à cette réalité territoriale. Pour arriver à ce résultat, une étude exploratoire sur la marque ALSACE® est menée afin de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents entre une marque et les acteurs du territoire. Dans cette partie, les différents outils de méthodes et résultats sont détaillés. Les résultats sont des éléments de réponses au regard de la problématique posée et plus globalement pour tous les acteurs engagés dans cette démarche territoriale.

¹⁴⁴ Dossier de Communication, « La marque territoriale », Céline BODIN et Marie BIDAN-POUDEC, 2014.

Deuxième partie – Étude exploratoire sur la marque ALSACE®

Une méthodologie d'enquête binaire

Afin de comprendre la dynamique de la marque territoriale, une analyse qualitative et quantitative a été réalisée dans le but de diversifier les méthodologies d'études. La première analyse est basée sur des entretiens semi-directifs avec des professionnels et des experts du marketing territorial, la seconde analyse est d'ordre quantitative sur la connaissances des marques territoriales et les consommations associées sous forme d'un questionnaire. Ces deux analyses complémentaires constitueront une base de données intéressantes pour la dernière partie de ce mémoire. En effet, au-delà du cas centré sur la marque ALSACE®, il sera pertinent de dégager des tendances et des bonnes pratiques pour les régions souhaitant aller vers une stratégie de marketing territorial.

1. Analyse qualitative : une étude des discours des professionnels et des experts du marketing territorial

- 1.1. Méthodologie de l'analyse qualitative (voir annexe)
- 1.2. Analyse des *verbatim*

Dans un premier temps, nous allons présenter les éléments constitutifs du capital territorial de la région Alsace perçus par les interrogés. Ensuite, nous aborderons les sources de motivation des répondants à utiliser et à communiquer sur la marque ALSACE®. Enfin, nous traiterons les limites puis les enjeux de la marque territoriale soulevés par les professionnels et nous verrons que ces derniers sont multiples. En annexe, vous trouverez l'ensemble des verbatim présenté sous forme de tableau.

▪ L'Alsace, un capital territorial

a) *Une identité forte*

L'Alsace est une région culturelle et identitaire avec des aménités naturelles propre à son territoire. La notion de fierté du territoire et de ses habitants est citée de nombreuses fois dans les entretiens.

b) *Une image positive*

L'Alsace est historiquement une région touristique identifiée et appréciée. L'ensemble du territoire et des acteurs jouissent de cette réputation. On peut prendre le cas de l'agriculture alsacienne mais aussi d'autres secteurs d'activité comme l'industrie textile. Au-delà de l'image de la région, certains répondants associent l'image du territoire aux habitants en y dessinant un profil avec des valeurs bien précises « des personnes sérieuses » avec « l'amour du travail bien fait » selon Frédéric MARQUET.

c) *Des marqueurs du territoire*

L'Alsace est une région créatrice de patrimoine iconique¹⁴⁵. Pour Marc LEVY, directeur de Alsace Destination Tourisme, les « 5 C sont la base touristique de l'Alsace¹⁴⁶ », c'est-à-dire la choucroute, la cathédrale, la coiffe alsacienne, la cigogne et les colombages. Ces signes sont reconnaissables, compréhensibles et utilisés par tous : par les acteurs du tourisme, de l'industrie textile ou bien encore de l'industrie agroalimentaire.

¹⁴⁵ Référence au titre du chapitre, *La télévision régionale créatrice de patrimoine iconique in Patrimoine de l'image, images du patrimoine en Aquitaine*, André-Jean TUDESQ, 1997.

¹⁴⁶ Entretien avec Marc LEVY, le 4 mai 2022.

- **Les avantages de la marque ALSACE®**

- a) Le logo, vecteur d'identification*

Le logo « A cœur » constitutif de la marque ALSACE® cristallise les éléments positifs de l'Alsace dont les valeurs. Le logo à plusieurs significations pour les professionnels. Il constitue un outil additionnel de la promotion de l'Alsace : « On vend l'Alsace à travers le logo¹⁴⁷ », ajoute Odile KANSTINGER, chargée de promotion à l'Agence Destination Tourisme. Il est un moyen d'identification pour les habitants de la région et créateur de lien entre les entreprises et le territoire. Il est également un signe de reconnaissance car « mettre le logo, c'est avant tout un acte de solidarité » pour Fabien DIGEL, directeur de l'interprofession des fruits et légumes d'Alsace.

- b) La marque et les dispositifs, des outils marketing efficaces*

Au-delà du logo comme élément visuel s'adaptant « dans toutes les chartes graphiques » selon Céline SCHNELL, le « A cœur » est un « sceau de garantie » avec un « aspect psychologique¹⁴⁸ » qui crédibilise les acteurs du territoire. « Les labels vont encore plus loin dans la démarche, ils impliquent une notion de confiance au-delà du lien affectif » selon Nicolas MORVAN. Les labels sont des argument de vente face aux concurrents.

- c) Un engagement fort des acteurs*

La marque ALSACE® peut compter sur l'agence d'attractivité, l'ADIRA qui développe une logique partenariale et de proximité avec les acteurs de la région. Il y a aussi une réelle gestion humaine de la marque territoriale.

¹⁴⁷ Entretien avec Odile KANSTINGER, le avril 2022.

¹⁴⁸ Entretien avec Anaïs BRULIN, le avril 2022.

- **Les limites de la marque ALSACE®**

- a) L'image traditionnelle de l'Alsace*

La marque territoriale est liée directement à l'image de la région. Les intervenants évoquent trois grandes limites : une région vieillissante, un régionalisme identitaire trop prononcé et une vision autocentrée qui peut nuire à son développement économique.

- b) L'utilisation massive du logo*

La marque territoriale est liée directement à son logo et à son utilisation. De nombreux professionnels soulèvent un paradoxe : la force de diffusion du logo amène à une confusion des messages qui peut fragiliser l'image de marque. Il y a également un manque d'unité autour du logo chez les acteurs du territoire.

- c) Une vision commerciale de la marque*

Les moyens d'action de la marque territoriale restent limités en comparaison à une marque commerciale. En effet, « la marque ne repose sur rien de tangible », ajoute Benjamin LOUIS. *A contrario*, la marque commerciale dispose d'un budget d'activation de la marque et de ses produits plus conséquent. Les outils de performance de la marque territoriale sont « quantitatifs et trop limitatifs » pour Damien ROY.

- d) La confusion des labels*

Les intervenants évoquent à plusieurs reprises un problème de positionnement des dispositifs sur le plan régional et national. La multiplication des labels amène à une défiance des acteurs au sujet de la qualité des dispositifs. La question de la pérennité des labels dans le temps est également soulevée par Jérôme SEEHOLTZ.

e) Une approche linéaire

La gouvernance de la marque ALSACE® peut apparaître comme un frein dans le développement du territoire. Deux défauts sont identifiés : le manque de gouvernance partagée avec l'ensemble des acteurs du territoire et un manque d'influence hors territoires qui ne produisent pas les retombées économiques escomptées.

▪ **Les enjeux de la marque ALSACE®**

a) Un enjeu marketing

Les intervenants ciblent deux grands enjeux marketing dans un secteur très concurrentiel. La marque doit renforcer sa démarche de marketing territorial en continuant à s'appuyer sur l'image du tourisme, en fidélisant les acteurs du territoire tout en ciblant une nouvelle population : les jeunes. L'autre enjeu est de se saisir des nouvelles tendances du territoire pour les intégrer dans la nouvelle stratégie marketing territorial. Damien ROY évoque un territoire plus durable et viable qui intègre une notion *lifestyle*. Pour Vincent GOLLAIN, l'apport du marketing résulte dans la compréhension et l'écoute des comportements. L'expérience du marketing territorial doit être mise à profit du monde public afin d'accompagner les transitions.

b) Un enjeu environnemental

L'enjeu de la marque ALSACE® est d'accentuer les démarches durables au sein du territoire à travers un tourisme et une consommation plus responsable. Bernard KUENTZ explique ce changement de paradigme : « On est passé d'une décennie de démarche qualité à une décennie de marque territoire. On va passer maintenant à une décennie de pureté, de nature avec une logique environnementale¹⁴⁹. » Selon Sarah SERVAL : « La marque Costa Rica® est un bon exemple de développement vers la transition écologique, économique et sociale ».

¹⁴⁹ Entretien avec Bernard KUENTZ, 12 avril 2022.

c) Un enjeu social de valorisation du territoire

Les intervenants s'accordent sur le point suivant : la valorisation du territoire doit dépasser la simple logique de labellisation. La création de valeur doit être générée par la mise en avant du local et du savoir-faire des entreprises du territoire. Fabien DIGEL évoque une « marque autour des métiers des hommes du territoire avec un grand H ». Il prend l'exemple de la marque Agriculteurs de Bretagne¹⁵⁰. Sarah SERVVAL pousse la démarche plus loin : « Il faut passer d'une logique d'ambassadeur de ces acteurs à une logique de contributeur, c'est-à-dire une participation active au développement du territoire. »

d) Un enjeu d'ouverture aux plans national et international

La marque ALSACE[®] doit s'exporter hors de ses frontières en s'appuyant sur sa force identitaire pour conquérir de nouveaux terrains de jeu : le national et l'international, notamment les zones transfrontalières.

e) Un enjeu de gouvernance

De nombreux intervenants s'interrogent sur l'influence des questions politiques dans la gouvernance de la marque ALSACE[®]. La marque doit tendre vers une gouvernance équilibrée avec les marques du territoire et les acteurs en général, « il faut renforcer la collaboration avec un principe de mutualisation et continuer de développer des actions communes », ajoute Damien ROY. La marque doit également renforcer sa légitimité d'action sur l'échiquier national en accompagnant les entreprises à s'implanter.

f) Un enjeu digital

La marque doit apprendre de ses échecs en marketing digital. L'application de fidélisation *Savourez l'Alsace* lancée en 2014 avec l'ARIA n'a pas été convaincante, faute d'un budget suffisant. La marque ALSACE[®] doit exploiter l'ensemble des outils stratégiques du marketing

¹⁵⁰ Voir <https://www.agriculteurs-de-bretagne.fr>

digital tels que le référencement, la géolocalisation, l'analyse de la data et les noms de domaine pour consolider et renforcer sa présence sur internet.

g) Un enjeu évènementiel

L'évènementiel est un outil de communication essentiel dans l'activation de la marque territoriale et de ses marqueurs. Bernard KUENTZ ajoute que « l'Alsace à un panneau publicitaire sur les champs Élysée et un lieu évènementiel : la Maison de l'Alsace ».

La marque doit accentuer cette stratégie évènementielle, les salons sont une déclinaison intéressante à développer sur le plan régional et national.

2. Analyse quantitative : une enquête sur la connaissance des marques territoriales et les habitudes de consommation

2.1. Méthodologie de l'analyse quantitative (voir annexe)

2.2. Synthèse des résultats

- Le concept de marque territoriale est confus auprès des répondants, le logo ne permet pas d'identifier précisément tous les territoires.
- La marque ALSACE® est identifiée et visible par les répondants mais elle n'influence pas directement les habitudes de consommation. Les répondants sont très attachés à la région, c'est-à-dire aux valeurs telles que le local, aux symboles et aux aménités naturelles. *A contrario*, le degré d'attachement est faible entre la marque ALSACE® et les répondants, si l'on se réfère aux mesures¹⁵¹ du concept de l'étude de HUAMAN- RAMIREZ.
- Les labels de la marque ALSACE® sont perçus de bonne qualité mais n'influencent pas l'achat de produits régionaux à cause d'une faible notoriété. De plus, les produits alimentaires ne déterminent pas le degré d'attachement des répondants à la région Alsace. L'étude de HUAMAN-RAMIREZ apporte des éléments complémentaires

¹⁵¹ LACOEUILHE (2000), a développé une échelle de mesure de l'attachement.

concernant le label *Fabriqué en Alsace* en identifiant une corrélation forte entre le genre et la qualité perçue du label et le revenu mensuel du consommateur et la qualité perçue.

Conclusion partielle

Cette deuxième partie exploratoire sur la marque ALSACE® a permis de dresser un portrait fidèle de la marque à travers le retour d'expérience des professionnels mais aussi des *consom'acteurs* du territoire. Les deux enquêtes complémentaires ont mis en évidence les atouts de la marque territoriale, ses limites et ses enjeux. Si la marque ALSACE® n'influence pas directement les consommations du territoire, son périmètre d'action reste large avec de fortes potentialités de développement dans de nombreux domaines. Il s'agit dans cette dernière partie de formuler des recommandations utiles aux équipes de la marque ALSACE® mais aussi de proposer une grille de lecture claire et transparente pour les collectivités désireuses de créer une marque.

Troisième partie – Recommandations managériales

Les deux études croisées ont permis de récolter de nombreuses informations et de dresser un portrait fidèle des marques territoriales en France et notamment de la marque ALSACE®.

1. Jouer la carte du *branding* territorial, késako ?

1.1 Recommandations aux collectivités territoriales en France

Les stratégies de *branding* territorial sont relativement récentes. Sarah SERVAL souligne qu'« il n'existe pas de technique gagnante et perdante en termes de marketing territorial ».

Les recommandations sont présentées sous forme d'un kit en soulevant les points de vigilance et les potentialités de développement. Il s'agit de donner des orientations pertinentes en termes de marques aux collectivités territoriales plus que d'un mode d'emploi technique et non applicable aux réalités territoriales.

- **Éviter les effets de mimétisme**

Le territoire n'est pas un espace malléable, il ne peut pas agir par mimétisme. Chaque territoire est une terre singulière qui doit faire l'objet d'un diagnostic identitaire méthodiquement établi avant toute démarche de création de marque. Il faut comprendre la réalité de son territoire et des hommes qui le composent. Certes, l'analyse des succès et des échecs des marques leaders telles que la marque Bretagne®, Only Lyon® ou la marque ALSACE® est à prendre en considération mais elle ne doit faire anticiper la stratégie.

- **Choisir son terrain de jeu**

Les marques territoriales sont des objets de convoitise. Il est important d'identifier les acteurs et la chaîne de valeur du territoire. La difficulté d'une marque territoire est d'investir l'ensemble du territoire. Sarah SERVAL explique que « le manque de représentativité des acteurs du territoire dans la collectivité est un frein au développement d'une marque territoriale ». Elle poursuit en expliquant que les marques territoriales valorisent uniquement les éléments positifs en se désintéressant d'une grande frange du territoire. Elle ajoute que

« la diversité culturelle est un facteur de réussite, comme la Silicon Valley ¹⁵² ». En effet, de nombreuses études montrent que l'innovation provient de la diversité culturelle.

Le positionnement d'une marque territoriale est crucial, il détermine la réputation de cette dernière. L'acceptation de la marque par les habitants du territoire peut prendre du temps. Par exemple, en Alsace, la marque a été contesté lors de son lancement pour son côté « produit clés en main » et superficiel. La marque doit être apolitique pour évoluer dans un écosystème durable et se concentrer sur la notion même de marque avant d'aller sur d'autres terrains de jeu tels que l'industrie agroalimentaire et la logique effrénée de labellisation. Il faut dans un premier temps concentrer ses efforts sur une gouvernance interne de la marque avant de tenir la promesse d'une gouvernance partagée, c'est-à-dire de jouer le rôle de médiateur entre les différents acteurs du territoire.

- **Concevoir une stratégie durable autour de la marque**

De nombreux territoires réduisent la stratégie de marketing territorial à la seule utilisation de l'outil marque. Comme l'explique très bien Maxime REINAGEL, « l'outil ne doit pas être la stratégie et n'est pas une finalité ». La marque territoriale est un produit marketing complexe à manœuvrer. En effet, selon une étude australienne citée par Joël GAYET, grand maître du marketing territorial et fondateur de la Chaire Attractivité et nouveau marketing territorial (IMPGT) d'Aix-Marseille, 84% des marques de territoire à l'échelle mondiale conduisent à des échecs. Les différentes études menées dans la partie exploratoire amènent à considérer trois phases essentielles dans le développement de la marque territoriale qu'on pourrait résumer dans une règle nommée, les « 3E » : Élaborer, Entretenir, Évaluer.

- **Élaborer** une marque avec des valeurs pertinentes et des acteurs engagés.
- **Entretenir** la marque et les relations *via* des actions marketing de valorisation du territoire.
- **Évaluer** quantitativement et qualitativement les actions réalisées tout en identifiant les canaux de performance sur le territoire.

¹⁵² La Silicon Valley est un pôle d'innovation technologique située en Californie aux États-Unis.

Cette règle doit permettre aux collectivités de juger la pertinence d'une stratégie de *branding*, d'identifier en amont les postes de dépense et de prévoir une enveloppe budgétaire en conséquence.

- **Appréhender le cycle de vie d'une marque territoriale**

Si la marque territoriale s'inspire des techniques du marketing produit, elle ne suit pas le même rythme de développement. Les cycles de vie sont souvent utilisés dans le domaine du marketing et ont fait l'objet de nombreuses théorisations par des auteurs tels que VERNON ou BIZALION. En effet, si l'on regarde de plus près le cycle de vie d'un produit commercial¹⁵³, on s'aperçoit que les différentes phases (introduction, développement, croissance, maturité et déclin) ne sont pas applicables pour un territoire. Les axes du cycle de vie et notamment l'axe volume de ventes est incorrect et ne permet pas de mesurer le phénomène de marque territoriale. De plus, même si dans le langage courant on parle souvent de territoire en déclin ou de territoire dévitalisé, le territoire, de par sa définition, ne peut organiquement disparaître.

La marque territoriale ne peut donc être considérée comme un produit. Il est donc pertinent de réfléchir à un autre référentiel.

1.2. Recommandations à la marque ALSACE®

« Dix ans de marque territoriale, c'est déjà une belle fête, on doit maintenant faire un bilan et regarder vers l'avenir » annonçait Yves DEMANGEL dans l'entretien. À la suite de notre étude exploratoire, il s'agit maintenant de proposer des pistes de réflexion concrètes aux équipes de la marque ALSACE® pour continuer le développement de la marque qui est face à un grand enjeu de développement.

¹⁵³ Voir annexe.

- **Réaliser un nouveau diagnostic identitaire**

Le diagnostic identitaire est un outil indispensable dans la création d'une marque territoriale. Il permet de mieux comprendre la réalité du territoire à un instant T, d'identifier les leviers d'attractivité et les points de blocage. En dix ans, le territoire alsacien a subi de nombreuses évolutions qui touchent directement la marque ALSACE®. Alors que la marque est face à de nombreux enjeux (voir les résultats de l'analyse des verbatim), il semble décisif d'effectuer un nouvel état des lieux en prenant compte des forces en présence et des limites apparues après une première expérience de marque territoriale.

- **Développer des indicateurs qualitatifs de performance**

Il est souvent complexe d'évaluer la performance d'une marque territoriale. Les indicateurs développés sont souvent d'ordre qualitatif tels que le nombre d'entreprises visitées, le nombre de partenaires, le nombre de contacts sur un salon professionnel, etc. Il est beaucoup plus difficile d'évaluer des critères qualitatifs et subjectifs. Jean-Marc DEVANNE, directeur du cabinet CoManaging, évoquait précédemment que « la rationalisation en termes d'évaluation se fait souvent *a posteriori* » et « qu'il faut [...] bien piloter le projet grâce à des indicateurs. Par exemple, les retombés en termes d'emploi, de PIB, de taxes ou d'économies réalisées..., la reconnaissance du projet par la population (en quali ou en quanti), la fierté d'appartenance, la notoriété auprès des non-résidents dans un certain rayon, le niveau d'attachement des élus au projet¹⁵⁴ ».

- **Développer une offre évènementielle sur tout le territoire**

L'évènementiel est un moyen de communication à part entière que la marque ALSACE® doit continuer à développer. De nombreuses initiatives locales pourraient se développer sur le plan national grâce à l'influence de la marque ombrelle alsacienne. L'Alsace peut également développer une offre évènementielle BtoB¹⁵⁵ afin d'affirmer sa présence sur la scène

¹⁵⁴ Voir Dossier de Communication, « La marque territoriale », Céline BODIN et Marie BIDAN-POUDEEC, 2014

¹⁵⁵ *Business to Business*.

nationale, sur un modèle similaire au SIRHA¹⁵⁶ à Lyon qui rassemble tout le monde de la restauration. Cette présence pourrait se matérialiser par un îlot spécifique dédié à la marque ALSACE® et ses dispositifs.

L'évènementiel constitue également un fil conducteur entre les acteurs de la marque et les habitants du territoire. La marque pourrait s'inspirer de la tournée estivale de *Produit en Bretagne*¹⁵⁷ qui fête sa 8^{ème} édition cette année pour faire la promotion de la marque et des labels auprès des estivants et touristes. En annexe, vous trouverez un visuel de la campagne promotionnelle de la marque.

- **Réaliser du *co-branding* de marque**

La stratégie d'alliance de marque est l'un des concepts-clé apparu dans l'analyse quantitative de HUAMAN-RAMIREZ sur le label *Fabriqué en Alsace*. La marque ALSACE® doit mutualiser ses forces avec d'autres marques territoriales pour affirmer son identité. La marque doit être un lien privilégié et doit développer ces logiques parmi les partenaires labellisés. Par exemple, l'entreprise Labonal et l'entreprise T'HEIM, deux partenaires de la marque, vont collaborer en faveur de l'Alsace mi-juin.

- **Repenser les grilles du marketing pour le territoire**

Dans une logique concurrentielle toujours plus forte entre les territoires et les marques, la marque ALSACE® peut se différencier *via* trois axes de développement marketing. Selon Maxime REINAGEL, « le cœur de la marque ALSACE® c'est du marketing territorial, mais il faut s'ouvrir à d'autres types de marketing » :

- *Un marketing de proximité* : Renforcer le lien entre les habitants et le territoire est un enjeu. La marque ALSACE® doit encourager les actions territoriales locales. Par exemple, l'association *Mulhouse J'y crois*, est une démarche territoriale positive fondée en 2005 par des acteurs ayant des couleurs politiques différentes. L'objectif principal est de revitaliser le centre-ville et la ville de Mulhouse. Frédéric MARQUET

¹⁵⁶ <https://www.sirha.com/fr>

¹⁵⁷ *Produit en Bretagne* est une association fondée en 1993 et premier réseau économique en Bretagne

évoque le financement du nid de cigogne sur la place centrale de Mulhouse. Cette stratégie passera également par une valorisation des acteurs locaux comme les agriculteurs d'Alsace. Selon l'enquête d'opinion sur l'image de l'agriculture d'Alsace, l'agriculture est le secteur d'activité le plus plébiscité par les habitants d'Alsace. Les Alsaciens ont une très bonne opinion de l'agriculture, elle est « utile, proche des consommateurs, répond à leurs besoins alimentaires et participe au dynamisme de l'Alsace ». La marque pourrait évaluer et labelliser les actions spécifiques des villages et villes d'Alsace sur le format des panneaux « Ville Fleurie » ou « Ville internet ».

- *Un marketing participatif* : Intégrer les habitants du territoire au cœur de la gouvernance partagée de la marque. Ils pourraient par exemple participer activement aux décisions stratégiques. La marque pourrait s'inspirer du modèle de la SCOP¹⁵⁸ chez Maurer Tempé Alsace qui est « un statut peu connu dans les entreprises et dans lequel l'entreprise appartient à ses salariés » ajoute Anaïs BRULIN. Le logo de la SCOP est intégré au *packaging*. On retrouve également un portrait d'associé sur le dos du *packaging*¹⁵⁹.
- *Un marketing de résilience* : Vincent GOLLAIN souligne que « la Grande Bretagne et l'Europe du Nord travaillent la résilience du territoire ». Le marketing territorial évolue très rapidement et fait évoluer la nature des métiers. Il est primordial d'agrandir les équipes de la marque ALSACE® pour répondre efficacement aux enjeux de demain. La marque ALSACE® doit participer activement à la construction du territoire de demain. Dans l'entretien, Vincent GOLLAIN imagine une approche *design thinking* afin de co-dessiner les contours de la ville et de ses quartiers de demain.

¹⁵⁸ Société coopérative de production.

¹⁵⁹ Voir annexe.

Conclusion

Les marques territoriales ont connu un développement rapide et inopiné ces dernières années. Si la littérature sur le marketing territorial et les stratégies de marques restent encore timides avec des outils peu adaptables à toutes les réalités territoriales, la marque ALSACE® apparaît comme un modèle de réussite après dix ans d'expérience de marketing territorial. Toutefois, les différentes enquêtes ont révélé les limites de la marque comme seul outil de développement de l'attractivité d'un territoire. De nombreux enjeux et perspectives sont mis en relief portant un autre regard de la marque ALSACE®. Les recommandations managériales apportent une nouvelle grille de compréhension des marques. Toutefois, le mémoire a été également l'occasion de conforter l'idée que tous les territoires ne peuvent pas être des marques. Les marques territoriales leaders doivent continuer à travailler avec l'ensemble des acteurs du territoire et impulser de nouvelles dynamiques sur l'ensemble du territoire français. De plus, les marques territoriales ont l'opportunité de s'imposer encore plus dans le paysage français face à une marque nationale *Made in France* en berne et critiquée de faire du *french-washing*¹⁶⁰ avec son nouveau logo¹⁶¹.

¹⁶⁰ Voir <https://cca.asso.fr/nouveau-logo-fabrique-en-france/>

¹⁶¹ Voir la loi dite EGAlim 2 (loi n° 2021-1357 du 18 octobre 2021).

Bibliographie

I- Ouvrages

- ALTMAN I., LOW S., *Place attachment, human behavior, and environment: Advances in theory and research*, New York, Plenum Press, 1992
- ANHOLT, S. 2007. *Competitive Identity The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.
- ANTTIROIKO A-V., "City Branding as a Response to Global Intercity Competition," *Growth and Change*, Wiley Blackwell, vol. 46 (2), 2015, pp. 233-252
- ASHWORTH G.J. and VOOGD H., "Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning", London: Belhaven Press, 1990
- BENKO G., *Marketing et territoire*, 1999, pp.79-122.
- BRAUN E., "Citymarketing: Towards an integrated approach", PhD Thesis, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2008
- BRAUN E., ESHUIS J., KLIJN E.H., "The effectiveness of place brand communication", *Cities*, vol. 41, 2014, pp. 64-70
- CHAMARD Camille, *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* De Boeck, 2014
- CORBILLÉ S., « Les marques territoriales. Objets précieux au cœur de l'économie de la renommée. », *Communication*, vol. 32/2
- DI MEO G., *Les territoires du quotidien*, coll. Géographie sociale, 1996
- GAYET Joël, « Le nouveau marketing touristique est né ! », extrait de la revue *ESPACES* n°262, 2008
- GOLLAIN Vincent, *Réussir sa démarche en Marketing territorial – Méthodes, techniques et bonnes pratiques*, Voiron, Territorial, 2014
- HAKALA U., ÖZTURK S.A., "One Person Can Make a Difference — Although Branding a Place Is Not a One-Man Show", *Place Branding and Public Diplomacy*, 9 (3), 2013, pp. 182-188
- KASABOV Edward, "Towards a Contingent, Empirically Validated and Power Cognisant Relationship Marketing", *International Perspectives of Marketing Theory*, 2014 et KLIJN E.H., "Public Management and Governance: a comparison of two paradigms to

deal with modern complex problems” in D. LEVI FAUR, *The handbook of governance*, Oxford University Press, 2012, pp. 201-214

- KOTLER P., ASPLUND C., REIN I., HAIDER D., “Marketing Places Europe: attracting investments, industries and visitors to European cities, communities, regions and nations”, *Financial Times/Prentice Hall*, Harlow, 1999, p.27
- KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, *Marketing management*, 2009.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I., “Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations”, Free Press, New York, 1993
- KOTLER P., LEVY S.J., *Journal of marketing*, Sages Publication, 1969, pp. 10-15.
- LUCARELLI S., “L'Unione europea: laboratorio e attore nella politica globale”, in BIANCHERI B., for Istituto della Enciclopedia italiana and Ispi, *Atlante geopolitico*, Roma: Istituto della Enciclopedia italiana, 2011, pp. 18-37
- LEVITT Theodore, *L'imagination au service du Marketing*, Economica, 1985
- LÉVY J. et LUSSAULT M., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, 2003
- MCDONOUGH J., EGOLF K., *The Advertising Age Encyclopedia of Advertising*, Routledge, 2015
- MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*, Vuibert, 2015
- REY Alain, *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 1992
- SUBRA P., « L'aménagement, une question géopolitique ! », *Hérodote*, vol. 3, n° 130, 2008, pp. 222-250.
- VIRGO B. CHERNATONY L., “Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the city of Birmingham brand”, *Brand Management*, 13 (6), 2006, pp. 379-392
- VUIGNIER R., “Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review”, Working Paper de l'IDHEAP, 2016
- TESSON F., « Émergences territoriales et nouveaux rapports du pouvoir politique à l'espace », *Bulletin de l'Association des Géographes Français*, n° 2, vol.81, 2004, pp. 230-241
- WARD Stephen, *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*, London, Routledge, 1998

II- Rapports, études, analyses

- Présentation de CoManaging « Réalisation d'une étude identitaire et d'une plateforme de marque de la région Bretagne »
- Communiqué de presse « L'Alsace signe l'art et la manière », 2007
- Powerpoint, le diagnostic d'attractivité de l'Alsace, 2011
- Portrait identitaire de la marque ALSACE®, juin 2011 et mis à jour en mars 2012
- Guide de la marque ALSACE®, avril 2012
- Dossier presse, « Une marque partagée pour l'Alsace », mars 2012
- « Le droit local de l'artisanat : un atout pour les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin » de la Chambre des métiers d'Alsace, 2013.
- Powerpoint, L'indication « *Fabriqué en Alsace* », auprès des consommateurs finaux, HUAMAN-RAMIREZ Richard, juin 2021
-  tude d'image de l'agriculture en Alsace, 2021
- Communiqué de presse de la Collectivité Européenne d'Alsace, février 2021
- Dossier de presse, « Club des Ambassadeurs d'Alsace, 5 ans au service de la promotion économique de la région », juin 2013, p. 1
- Dossier de Communication, « La marque territoriale », Céline BODIN et Marie BIDAN-POUDEC, 2014
- "Territorial brands for tourism development: A statistical analysis on the Marche region", LORENZINI E., CALZATI V., GIUDICI P., *Annals of Tourism Research*, 38 (2), 2011, pp.540-560
- Bulletin estival du CEDIDAC (centre du droit de l'entreprise de l'université de Lausanne) : « *La marque territoriale : fonctions et enjeux de cet outil marketing* », VUIGNIER Renaud, 2016
- *Marketing et marquage territorial : du « made in » au « made with »*. *Le cas de la marque Bretagne*, GENTRIC Michel, BOUGEARD-DELFOSSSE Christine, LE GALL Sébastien
- *The creation process of a territorial brand: The case of the brand*, « Auvergne Nouveau Monde », Véronique CHANUT et Corinne ROCHETTE
- *Fusion des régions : quels effets perceptibles par la population ?*, Lionel WILNER, 2021

III- Mémoire de recherche

- Mémoire Master professionnelle 2^{ème} année, HODA Danielle, « Le marketing des régions françaises : Construire une image de la région autour de la marque », 2011-2012
- Thèse de doctorat de VUIGNIER Renaud, « Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale », 2018

IV- Article sur internet

- Article du journal Le Parisien « *Les Français retrouvent le goût des marques régionales* », le 20 juin 2011, <https://www.leparisien.fr/economie/les-francais-retrouvent-le-gout-des-marques-regionales-20-06-2011-1499854.php>
- Article du Centre de Ressources en Économie-Gestion, <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>
- Article du journal les Échos « *Promouvoir son territoire, un sport désormais national* » le 20 mai 2021 : <https://www.lesechos.fr/thema/quitter-paris-2021/promouvoir-son-territoire-un-sport-desormais-national-1316568>

V- Site internet

- www.marque-alsace.fr
- www.region-alsace.eu
- www.ambassadeurs-alsace.com
- <https://www.alsaceterretextile.fr/>
- <https://www.marque.bretagne.bzh>
- <https://www.onlylyon.com/>
- <https://www.marketing-territorial.org/>
- <https://www.lagazettedescommunes.com/>
- https://www.visitgenoa.it/en/nuovo_brand_genovamorethanthis

- <https://urbact.eu/citylogo>
- <https://www.valais.ch>
- <https://www.lalsace.fr>
- <http://dna.fr>
- <https://www.alsace-destination-tourisme.com>
- <https://www.cairn.info>
- <https://fr.statista.com>
- <https://oslobusinessregion.no/>
- <https://www.adira.com/>
- <https://www.fabrique.alsace/>
- <https://comanaging.net>
- <https://www.excellence.alsace>
- <https://www.insee.fr/fr/accueil>
- www.legifrance.gouv.fr
- www.cner-france.com
- <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Label régional](https://fr.wikipedia.org/wiki/Label_r%C3%A9gional)
- <http://terroirs.denfrance.free.fr>
- <https://www.businessmarches.com/>
- <https://www.inpi.fr/fr>
- <https://www.hbrfrance.fr/>
- <https://www.facebook.com/Imaginalsace>
- <https://twitter.com/marquealsace>
- <https://blogkapoue.com/>
- <https://www.lemondemarketing.com/>
- <https://www.20minutes.fr>
- <https://www.agriculteurs-de-bretagne.fr>

VI- Interview et enquête sur le terrain

- Interview de Julien LENOUF, directeur de clientèle en stratégie digitale et blogueur (Blog Kapoué)
- Interview de Line DILLESENGER, cheffe de projet *Alsace Excellence* et *Fabriqué en Alsace* & Yves DEMANGEL, directeur du pôle Marque et Réseaux à l'ADIRA
- Interview de Jérôme SEEHOLTZ, directeur-fondateur chez T'HEIM
- Interview de Benjamin LOUIS, CEO de l'agence digitale SPARKLING
- Interview de Nicolas MORVAN, directeur chez EVENTAIL PRODUCTIONS
- Interview de Sarah SERVAL, directrice-adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial à l'Université Aix Marseille.
- Interview de Bernard KUENTZ, directeur de la Maison de l'Alsace à Paris
- Interview de Catherine MCCARTHY, responsable chez EBRA Events
- Interview de Odile KANSTINGER, chargée de Promotion chez Alsace Destination Tourisme
- Interview de Fabien DIGEL, directeur de l'interprofession des fruits et légumes d'Alsace.
- Interview de Céline SCHNELL, chroniqueuse Top Music / bloggeuse *Une fille en Alsace* / experte & formatrice en stratégie digitale
- Interview de Anaïs BRULIN, responsable Marketing & communication chargée de R&D Associée - SCOP Maurer Tempé Alsace
- Interview de Vincent GOLLAIN, directeur Département Économie de l'institut Paris Région / président du Club Marketing Territorial / rédacteur en chef du site internet Marketing Territorial ORG
- Interview de Frédéric MARQUET, manager du commerce de Mulhouse
- Interview de Damien ROY, chef de projet en marketing territorial à la ville et Eurométropole de Strasbourg
- Interview de Maxime REINAGEL, chef de projet Réseau Ambassadeurs d'Alsace et Marque Alsace
- Interview de Marc LEVY, directeur général Alsace Destination Tourisme
- Interview de Richard HUAMAN-RAMIREZ, enseignant chercheur à l'EM Strasbourg Business School

Annexes¹⁶²

Annexe 1 – Tableau comparatif marque produit *versus* marque territoire

Annexe 2 – Visuels des anciennes marques territoriales en Alsace en 2008

Annexe 3 – Les éléments d’inspiration du symbole « A cœur »

Annexe 4 – Le « A cœur », résumé des différentes utilisations

Annexe 5 – Schéma récapitulatif des valeurs de la marque ALSACE®

Annexe 6 – Schéma synthétique du déploiement stratégique de la marque ALSACE®

Annexe 7 – Frise chronologique de l’évolution administrative des agences d’attractivité en Alsace depuis 1950 jusqu’aujourd’hui

Annexe 8 – Étiquette T’HEIM avec le logo *Fabriqué en Alsace*

Annexe 9 – Les chiffres clés 2021 de la marque ALSACE®

Annexe 10 – L’historique des dispositifs de la marque ALSACE®

Annexe 11 – Méthodologie de l’enquête qualitative

Annexe 12 – Tableau des intervenants de l’enquête qualitative

Annexe 13 – Tableau des *verbatim*

Annexe 14 – Méthodologie de l’enquête quantitative

Annexe 15 – Fiche signalétique de l’enquête quantitative

Annexe 16 – Résultats et analyses complémentaires de l’analyse quantitative

Annexe 17 – Le cycle de vie d’un produit

Annexe 18 – Visuel de la campagne « La tournée » de *Produit en Bretagne*

¹⁶² Les annexes sont classées par ordre d’apparition dans le texte du mémoire.

Annexe 1 – Tableau comparatif 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

Annexe 2 – Visuels des anciennes marques territoriales en Alsace en 2008



Source : www.ideealsace.com

Annexe 3 – Les éléments d’inspiration du symbole « A cœur »

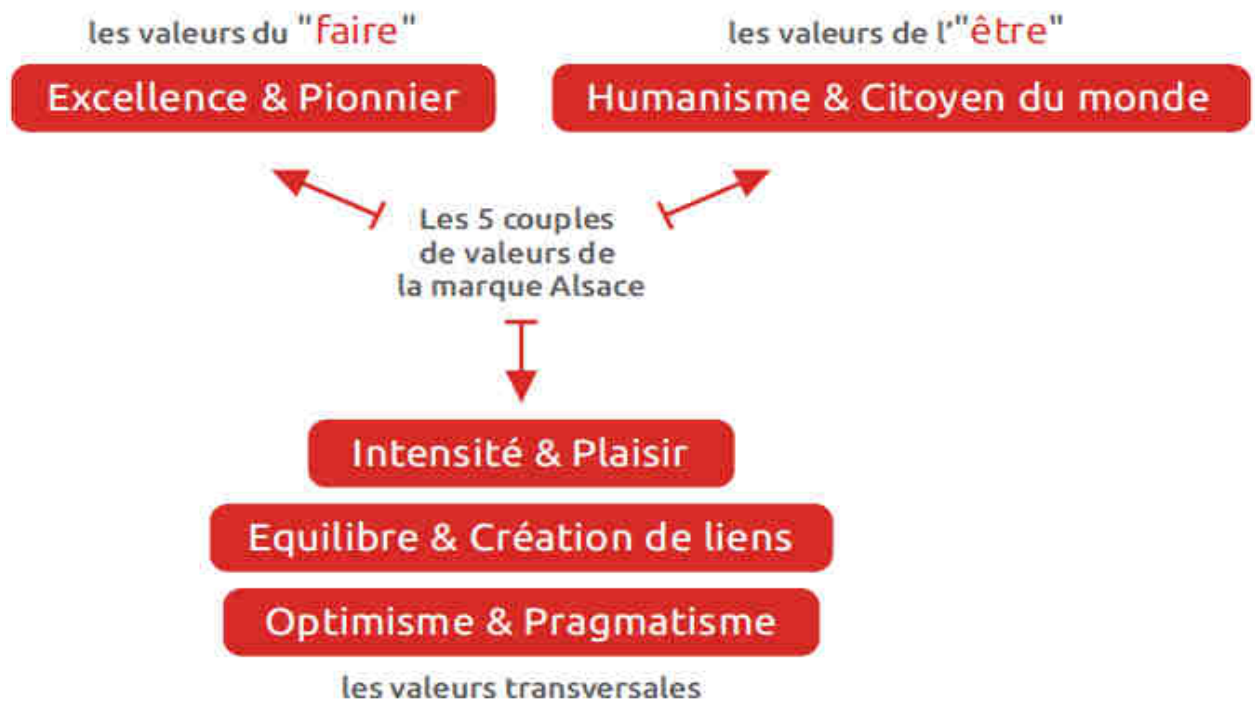


Annexe 4 – Le « A cœur », résumé des différentes utilisations



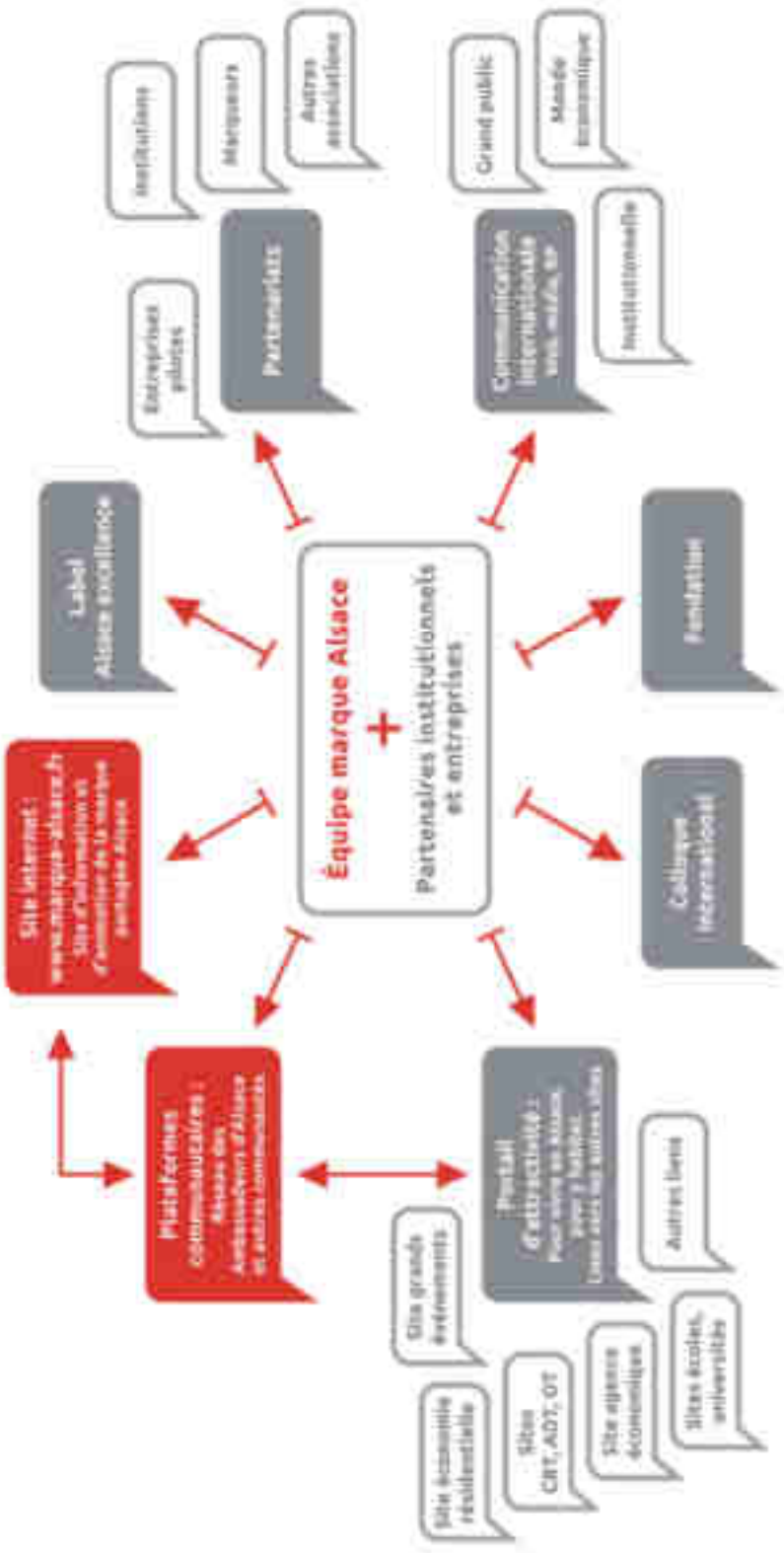
Source : <https://www.rue89strasbourg.com/imaginalsace-le-nouveau-credo-de-la-region-5744>

Annexe 5 – Schéma récapitulatif des valeurs de la marque ALSACE®



Source : Le guide de marque ALSACE®, 2012, p.28

Annexe 6 – Schéma synthétique du déploiement stratégique de la marque ALSACE®



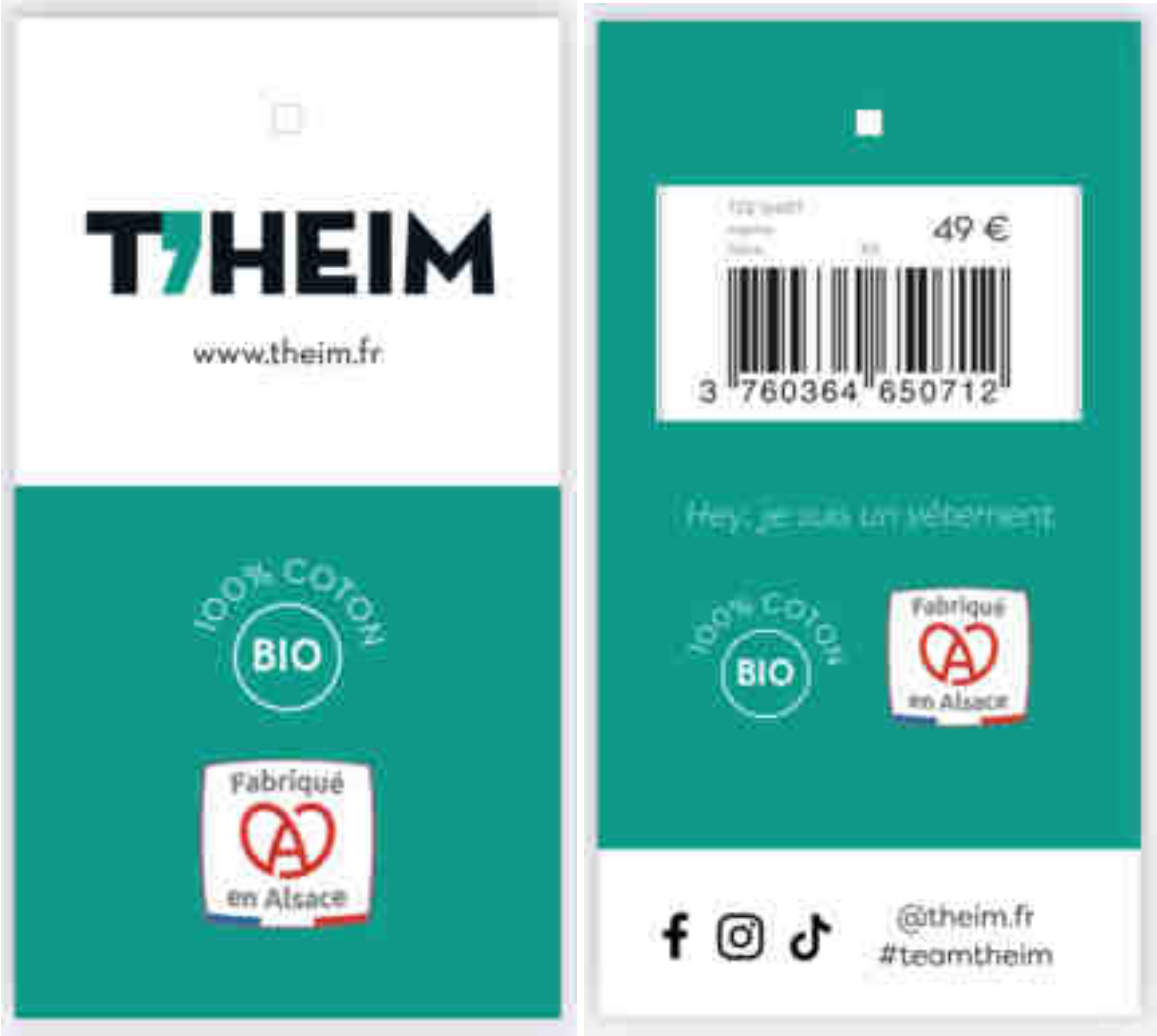
Source : Le guide de marque ALSACE®, 2012, p.28

Annexe 7 – Frise chronologique de l'évolution administrative des agences d'attractivité en Alsace depuis 1950 jusqu'à aujourd'hui



Source : www.adira.com

Annexe 8 – Étiquette T'HEIM avec le logo *Fabriqué en Alsace*



Source : Visuels envoyés par Jérôme SEEHOLTZ

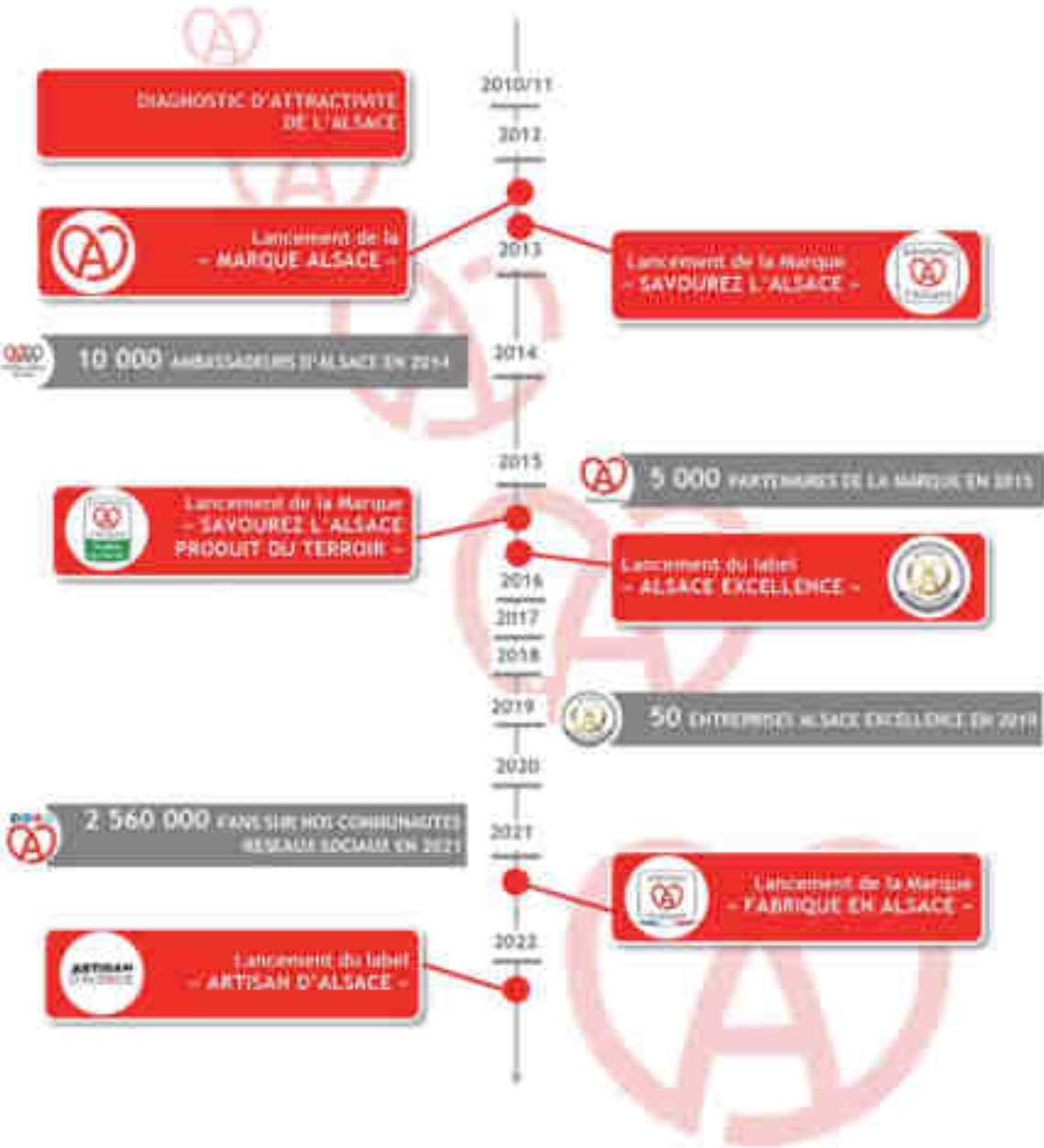
Annexe 9 – Les chiffres clés 2021 de la marque ALSACE®

Les chiffres clés 2021 :



Source : www.marque.alsace

Annexe 10 – L’historique des dispositifs de la marque ALSACE®



Source : www.marque.alsace

Annexe 11 – Méthodologie de l'enquête qualitative

Ce premier axe méthodologique a pour objectif principal de comprendre les comportements, c'est-à-dire les liens directs et indirects qui unissent la marque ALSACE® aux acteurs du territoire à travers leur retour d'expérience. Nous cherchons également à analyser le discours des professionnels et des experts du territoire afin de mieux comprendre l'application de la marque territoriale en Alsace.

Entretiens semi-directifs

Ce travail d'analyse permet de mieux comprendre la réalité du territoire à travers les expériences des professionnels et experts avec la marque Alsace. On s'attache également à l'aspect psychologique et à la variable émotionnelle. Les résultats de l'analyse confortent des éléments de la théorie et mettent en évidence de nouvelles pistes de réflexion. Pour parvenir à un tel résultat, l'analyse qualitative prend la forme d'entretiens individuels semi-directifs. Ce format d'entretien souple est adapté à notre objet d'étude et permet de d'avoir une vision d'ensemble du phénomène. Les questions d'ordre général guident l'entretien et donnent lieu à des développements libres et détaillés des répondants.

Échantillon des participants

Afin de mieux comprendre la réalité de la marque territoriale, il était important d'identifier des acteurs professionnels ayant un lien direct ou indirect avec la région Alsace et la marque ALSACE®. La représentativité des secteurs d'activité, la parité entre les hommes et les femmes et l'engagement territorial des professionnels ont été des critères de choix. Mon activité au sein de la presse locale quotidienne a facilité grandement la mise en contact avec les différents acteurs. Le choix du périmètre d'étude s'est relevé également judicieux pour cette analyse.

L'analyse qualitative en quelques chiffres :

- 7 intervenants ont participé à cette analyse qualitative dont 6 femmes et 11 hommes
- 15 professionnels de la région Alsace
- 3 experts du marketing territorial

Les entretiens semi-directifs ont été menés entre avril et mai 2022. La durée moyenne des entretiens était d'une heure. Au vu du nombre d'entretiens réalisés et par souci de pertinence, les entretiens ont été analysés suivant un codage sélectif sur la base d'une analyse sémantique. Cette méthodologie apporte une meilleure compréhension dans la démarche d'analyse de *verbatim*.

- **Phase 1 : le prospect des acteurs du marketing territorial**
- **Phase 2 : le recrutement des participants à l'entretien**

Contact via un post LinkedIn :



Contact par mail :

« Bonjour, Je me présente Baptiste Weick, étudiant en Master 2 marketing et gestion d'événements à l'EM Strasbourg business school. Je suis également chef de projet éditorial junior au sein des titres de presse les DNA et L'ALSACE. Je me permets de vous contacter au sujet de mon mémoire de fin d'études axé sur l'évolution des

marques territoriales en France et notamment la marque ALSACE®. L'objectif est de mieux comprendre la relation complexe entre les marques territoriales et les nouvelles logiques de consommation. Après une première étape de prospect, votre profil, votre secteur d'activité et vos diverses expériences semblent être pertinents au regard de ma proposition de réflexion. Seriez-vous disponible pour un entretien semi-directif d'environ une heure en avril ? Je vous remercie d'avance de l'intérêt que vous porterez à ma demande et plus globalement à cette problématique actuelle et made in Alsace. Cordialement, Baptiste WEICK ».

▪ Phase 3 : Guide de l'entretien semi-directif

La préparation des questions et des thèmes de l'entretien a été abordés dans un guide d'entretien suivant une méthodologie précise. Parmi la typologie des entretiens, j'ai choisi l'entretien semi-directif qui est le plus pertinent au regard de mon objet d'étude. Les quatre questions sont ouvertes, générales permettant un développement de qualité. Les questions suivent un ordre chronologique précis en mettant en lien le passé, le présent et le futur des acteurs et de la marque ALSACE® *in fine*. Le tableau ci-dessous détaille le guide de l'entretien :

I) Introduction : Présentation et contexte de l'analyse qualitative

II) Questions

1) *Votre parcours professionnel ?*

2) *Quelle place à la marque ALSACE® dans votre business ?*

Questions de relance sur les points suivants :

-Stratégies et évolutions versus 5 ans

-Actions

-Impact consommateur

3) Comment communiquer vous sur la marque ALSACE® ? Quelle place ont les symboles dans votre stratégie ?

4) Comment voyez-vous la marque ALSACE® dans 5 ans ? dans 10 ans ?

Questions de relance sur les points suivants :

-Nouvelles missions ?

-Par rapport au territoire ? à votre entreprise ? aux consommateurs ?

- **Phase 4 : Analyse sémantique des verbatim d'entretiens**

Les données des entretiens ont été retranscrites sous forme de « verbatim » qui « représentent les données brutes de l'enquête ». La méthode utilisée peut « servir à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation, un phénomène ou une décision, à comparer, à mettre en relation et à en expliquer les causes, à prédire les comportements et les facteurs de succès et d'échecs (ANDREANI, CONCHON, 2005).

Les données sont analysées par catégories d'analyse. Cette catégorisation se fait « sur la base des informations recueillies et dans ce cas on parle d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données. (ANDREANI, CONCHON, 2005). Chaque entretien a été étudié selon un processus de codage afin « explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations » (BERG, 2003, cité par ANDREANI, CONCHON, 2005). Au vu du nombre d'entretiens réalisés et par souci de pertinence des résultats, j'ai sélectionné comme unité de codage, l'unité d'analyse sémantique, c'est-à-dire « se limiter aux passages qui ont une signification « les idées clés » au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse syntaxique » (ANDREANI, CONCHON, 2005). Cette analyse a été effectué à la main.

Source méthodologique : Powerpoint « Traitement et analyse des données qualitatives »

Annexe 12 – Tableau des intervenants de l'enquête qualitative

Noms-Prénoms	Profession	Date
LENOUF Julien	Directeur de clientèle en stratégie digitale / Blogueur (Blog Kapoué)	01/04/2022
DILLESEGER Line / DEMANGEL Yves	Chef de projet Alsace Excellence <i>et Fabriqué en Alsace</i> / Directeur du pôle Marque et Réseaux à l'ADIRA	01/04/2022
SEEHOLTZ Jérôme	Directeur-fondateur chez T'HEIM	04/04/2022
LOUIS Benjamin	CEO de l'agence digitale SPARKLING	05/04/2022
MORVAN Nicolas	Directeur chez EVENTAIL PRODUCTIONS	06/04/2022
SERVAL SARAH	Directrice-adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial à l'Université Aix Marseille.	06/04/2022
KUENTZ Bernard	Directeur de la Maison de l'Alsace à Paris	11/04/2022
MCCARTHY Catherine	Responsable chez EBRA Events	12/04/2022
KANSTINGER Odile	Chargée de Promotion chez Alsace Destination Tourisme	13/04/2022
DIGEL Fabien	Directeur de l'interprofession des fruits et légumes d'Alsace.	13/04/2022
SCHNELL Céline	Chroniqueuse Top Music/Bloggeuse <i>Une fille en Alsace</i> / Experte & Formatrice en stratégie digitale	19/04/2022
BRULIN Anaïs	Responsable Marketing & Communication Chargée de R&D Associée - SCOP Maurer Tempé Alsace	22/04/2022
GOLLAIN Vincent	Directeur Département Économie de l'institut Paris Région / Président du Club Marketing Territorial / Rédacteur en chef du site internet Marketing Territorial ORG	25/04/2022
MARQUET Frédéric	Manager du commerce de Mulhouse	26/04/2022
ROY Damien	Chef de projet en marketing territorial à la ville et Eurométropole de Strasbourg	27/04/2022
REINAGEL Maxime	Chef de projet Réseau Ambassadeurs d'Alsace et Marque Alsace	29/04/2022
LEVY Marc	Directeur général Alsace Destination Tourisme	04/05/2022

Annexe 13 – Tableau des *verbatim*¹⁶³

Thèmes	Sous-thèmes	Citations
1) L'Alsace, un capital territorial	a) Une identité forte	<p>1. « L'Alsace a historiquement une identité, la région n'a pas attendu la marque pour s'affirmer. » (V. GOLLAIN)</p> <p>2. « L'Alsace a des avantages naturels » (M. REINAGEL) « La Bretagne comme l'Alsace ont un capital identitaire et c'est valorisable. » (S. SERVAL)</p> <p>3. « L'Alsace a une identité culturelle plus forte donnant une certaine fierté. La mayonnaise prend plus facilement grâce à cette fierté régionale. » (N. MORVAN)</p> <p>4. « L'identité Alsacienne était connue avant l'histoire de la marque, elle a juste été formatée. » (B. KUENTZ)</p> <p>5. « Il y a une fierté de porter du régional, en plus d'acheter un tee-shirt, mes clients achètent quelque part un bout d'Alsace comme une carte postale. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>6. « Le Jura, les Vosges et l'Alsace sont des territoires avec des cohérences culturelles. » (N. MORVAN)</p> <p>7. « La marque se base sur la région Alsace. Concernant les noms de domaine, en Alsace, il y a une identité forte comme <i>corsica</i> ou <i>bzh</i>. » (B. LOUIS)</p> <p>8. « L'Alsace, c'est le folklore, un peuple, un patrimoine historique et culturel. Une identité saisit par les populations du territoire. » (S. SERVAL)</p>
	b) Une image positive	<p>9. « Notre image était touristique, c'était donc plus facile pour la marque. La formation touristique est bonne en Alsace et permet une pluridisciplinarité. » (M. REINAGEL).</p> <p>10. « On a l'image de l'alsacien : sérieux, rigoureux, convivial. On peut associer tout au profil de l'alsacien. » (N. MORVAN)</p> <p>11. « La route des vins d'Alsace est labélisée vignoble et découverte. D'autres régions souhaitent développer le même modèle comme la route du cidre. » (O. KANSTINGER)</p> <p>12. « De par son image, la région Alsace est un argument de vente pour chercher des enseignes commerciales nationales. » (F. MARQUET)</p> <p>13. « L'image de l'Alsace contient des éléments positifs que Mulhouse a peu exploité jusqu'ici. » (F. MARQUET)</p> <p>14. « L'Alsace est une destination populaire et appréciée, il y a une curiosité de la destination. J'ai organisé des marchés de Noël à Dunkerque, New York, Tokyo pour promouvoir l'Alsace et sa culture à l'étranger. » (O. KANSTINGER)</p>

¹⁶³ Par souci de cohérence dans les retranscriptions des entretiens, la marque ALSACE® s'écrit sans le *trademark*

		<p>15. « Certains organisateurs de voyage ne comprennent pas le Grand Est, l'Alsace évoque beaucoup plus. » (O. KANSTINGER)</p> <p>16. « L'image de l'Alsace contrairement à ce qu'on pense elle est bonne à Paris » (B. KUENTZ)</p> <p>17. « La population est prescriptrice du territoire, c'est une chance pour les agences de tourisme » (O. KANSTINGER)</p> <p>18. « L'agriculture à une bonne image en Alsace » (F. DIGEL)</p> <p>19. « Avec la marque T'HEIM, il y a une bienveillance des acteurs alsaciens » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>20. « Nous allons faire une collaboration avec Labonal, nos clients types sont différents mais nous allions notre force : l'Alsace » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>21. « Les valeurs de l'Alsace sont des personnes sérieuses, l'amour du travail bien fait » (F. MARQUET)</p>
	c) Des marqueurs du territoire	<p>22. « Les 5C sont la base touristique de l'Alsace. » (M. LEVY)</p> <p>23. « L'Alsace est une destination qui se démarque par ses marqueurs. » (O. KANSTINGER)</p> <p>24. « Il y a une richesse culturelle des symboles, c'est un terrain de jeu et une inspiration. » (B. LOUIS)</p> <p>25. « Les broderies sur les tee-shirts sont comprises par tout le monde tellement, ce sont des symboles fort de l'Alsace. Par exemple, on trouve de plus en plus de bretzel à Paris. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>26. « A la Maison d'Alsace, la chartre graphique de l'Alsace est respectée dans nos nouveaux locaux, on met en avant les icones alsaciennes. » (B. KUENTZ)</p> <p>27. « Dans le rebranding de la marque Tempé, on a voulu garder le côté iconique de l'Alsacienne, on a mis le filigrane de la petite Venise alsacienne et on a renoué avec le slogan historique sur le tempérament alsacien. » (A. BRULIN)</p>
2) Les avantages de la marque ALSACE®	a) Le logo, vecteur d'identification	<p>28. « Sur les salons, on amène le A-cœur, les visiteurs se prennent en photo avec, ils s'identifient. » (O. KANSTINGER)</p> <p>29. « Nous avons renoué l'interaction avec le territoire en insérant le A-cœur et le mot Alsace dans notre marque. » (A. BRULIN)</p> <p>30. « Tout un univers autour de la marque A-cœur a été déployé sur les salons : un grand A-cœur, une fausse maison alsacienne avec des palettes. » (N. MORVAN)</p> <p>31. « Le A-cœur créer un lien entre le consommateur et le producteur. » (N. MORVAN)</p> <p>32. « Le A-cœur correspond aux valeurs de l'Alsace et apporte quelque chose de frais. » (B. KUENTZ)</p> <p>33. « Mettre le logo, c'est un acte de solidarité » (F. DIGEL)</p>

		<p>34. « Le logo A-cœur a une telle force, il parle tout seul. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>35. « Le symbole A-cœur, c'est comme une évidence pour les Alsaciens. » (B. LOUIS)</p> <p>36. « Arborer le A-cœur, c'est un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire lier le vous et le nous. » (N. MORVAN)</p> <p>37. « On vend l'Alsace à travers le logo. » (O. KANSTINGER)</p>
	b) La marque et les dispositifs, des outils marketing efficace	<p>38. « La A-cœur est un sceau de garantie, il est impactant et inspirant. » (A. BRULIN)</p> <p>39. « Le logo est une construction intemporelle et s'adapte dans toutes les chartes graphiques. » (C. SCHNELL)</p> <p>40. « Mettre le A-cœur, cela crédibilise l'entreprise et mon salon. » (N. MORVAN)</p> <p>41. « Le label Fabriqué en Alsace est un argument de vente, il crédibilise mon business et le prix, qui est moins un frein à l'achat local. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>42. « Les labels vont encore plus loin dans la démarche, ils impliquent une notion de confiance au-delà du lien affectif, ce sont des <i>stampfels</i> qui restent en tête. » (N. MORVAN)</p> <p>43. « Le label fabriqué en Alsace est une force face aux concurrents du made in France comme le Slip Français. Soutenir le local, c'est presque un acte de chauvinisme. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>44. « Ce qui est intéressant sur la marque, c'est l'aspect psychologique. On s'identifie à la région, à ses valeurs que chacun est libre de déterminer. » (N. MORVAN)</p> <p>45. « Les labels sont un bon retour sur investissement car ton nom est associé aux plus grands noms en Alsace. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>46. « Le label ouvre des opportunités de développement avec par exemple une présence dans les Galeries Lafayette pour les 1 an de la marque. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>47. « Les labels sont avant tout des réseaux car impliquent des acteurs. » (N. MORVAN)</p>
	c) L'engagement des acteurs	<p>48. « Lorsque tu es labélisé, tu peux être également appelé pour auditer des potentielles entreprises partenaires. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>49. « Ils sont très ouverts à la marque Alsace, l'accréditation a été très rapide. » (A. BRULIN)</p> <p>50. « La marque est connu grâce à des personnes et des convictions. » (REINAGEL)</p> <p>51. « Il y a aussi une vraie relation entre l'ADIRA et ses partenaires, la marque apporte beaucoup. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>52. « Avec l'ADIRA, il y a des affinités humaines et des intérêts économiques partagés. » (N. MORVAN)</p>
3) Les limites de la marque ALSACE®	a) L'image traditionnelle de l'Alsace	<p>53. « La cuisine régionale est ringardisée, mais ce n'est pas seulement le cas pour l'Alsace. » (B. KUENTZ)</p>

		<p>54. « En Alsace, on a cette culture d'entreprise germanique avec de vieilles entreprises. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>55. « Un échantillon nationale positionne les Alsaciens comme des Allemands, l'amalgame est rapidement fait. » (A. BRULIN)</p> <p>56. « L'Alsace a un côté kitsch et assez ringarde. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>57. « Le cocorico à l'alsacienne. » (F. MARQUET)</p> <p>58. « Des produits peuvent nuire à l'image de l'Alsace comme la dégradation des vins à une époque et la charcuterie qui a mauvaise presse sur la santé. » (B. KUENTZ)</p> <p>59. « Les pâtes traditionnelles Alsaciennes perdent en linéaire au profit des pâtes italiennes. » (B. KUENTZ)</p> <p>60. « L'un des dangers des marques territoriales, c'est de tomber dans une forme de régionalisme. » (N. MORVAN)</p> <p>61. « Une visibilité uniquement locale. » (J. LENOUF)</p> <p>62. « Il ne faut pas mélanger le folklore qui idéalise le monde de l'agriculture et business derrière le local. » (F. DIGEL)</p>
	<p>b) L'utilisation massive du logo</p>	<p>63. « Le paradoxe de la marque Alsace, c'est que sa simple utilisation amène à des dérives. » (F. MARQUET)</p> <p>64. « Le A-cœur est devenu tellement naturel qu'on a tendance à l'oublier. » (F. DIGEL)</p> <p>65. « On a placardé le logo partout. » (B. KUENTZ)</p> <p>66. « Le a-cœur a tellement été diffusé et vulgarisé en étant utilisé par n'importe qui. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>67. « Le problème de la marque partagée, c'est que l'image de l'Alsace peut être entaché par l'une et l'autres dérives d'un partenaire et donc incontrôlable pour la marque. » (B. LOUIS)</p> <p>68. « Le tourisme, la collectivité européenne et la maison d'ALSACE habillent le logo d'une manière différente. » (B. KUENTZ)</p> <p>69. « Le nouveau logo de la CEA galvaude le logo de la marque. » (F. MARQUET)</p> <p>70. « Souvent dans l'identité territoriale, on y retient seulement un logo. » (B. KUENTZ)</p> <p>71. « peu de budgets pour les marques territoriales. » (J. LENOUF)</p> <p>72. « Le projet point alsace a été <i>downsized</i>. » (B. LOUIS)</p>
	<p>c) Une vision commerciale de la marque</p>	<p>73. « Les indicateurs de performance sont quantitatifs et trop limitatifs, on compte par exemple le nombre d'entreprises partenaires. » (D. ROY)</p> <p>74. « Les institutions mettent de l'argent pour la réalisation du logo alors qu'une entreprise injecte de l'argent pour activer sa marque. » (B. KUENTZ)</p> <p>75. « Les marques de territoire n'auront jamais la même force de frappe qu'une marque commerciale. » (B. KUENTZ)</p>

		<p>76. « J'ai seulement quelques missions d'intérêt général sur l'Alsace, mes collaborateurs sont des commerciaux. Nous devons remplir des salles de réunion. » (B. KUENTZ)</p> <p>77. « La limite de l'exercice de la marque territoriale, c'est que la marque ne repose sur rien de tangible. » (B. LOUIS)</p>
	<p>d) La confusion des labels</p>	<p>78. « La marque ALSACE® aurait dû être plus segmentée dès le départ. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>79. « La communication est parfois compliquée entre Savourez l'Alsace et Savourez l'Alsace produit du terroir. » (F. DIGEL)</p> <p>80. « Les labels régionaux ont disparu au profit des IGP mais on n'a toujours pas de <i>knacks</i> IGP. » (B. KUENTZ)</p> <p>81. « Je n'ai pas encore trop communiqué sur le label, je me pose la question de comment intégrer le label dans ma stratégie marketing globale. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>82. « Dans les <i>pop-up stores</i> à Paris, les labels n'ont pas le même impact qu'en Alsace. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>83. « Dans l'agroalimentaire, les labels sont un sceau de provenance mais pas gage de qualité. » (A. BRULIN)</p> <p>84. « Je souhaite conserver l'image de qualité de ma marque et non être associée à des concurrents labélisés. » (A. BRULIN)</p> <p>85. « Les marques territoriales ont besoin d'une qualité produit. » (B. KUENTZ)</p> <p>86. « Plus de labels alsaciens en Alsace a peu d'intérêt, on est déjà maître sur notre territoire. » (A. BRULIN)</p> <p>87. « Il ne faut pas disperser la création de valeurs. » (D. ROY)</p> <p>88. « Le problème des labels est la pérennité dans le temps. Le local est-il un phénomène durable ou un effet de mode comme la consommation du bio qui s'est écroulée ces dernières années ? » (J. SEEHOLTZ)</p>
	<p>e) Une approche linéaire</p>	<p>89. « La marque Alsace est très partenariale dans ses outils, elle est peu moins dans sa gouvernance. » (D. ROY)</p> <p>90. « À cause des contrôles sur les produits, il n'a pas été possible d'emmener le A-cœur sur le marché de Noël de Dunkerque, bien que l'on soit des acteurs du tourisme. » (O. KANSTINGER)</p> <p>91. « La marque Alsace est absente dans le commerce Mulhousien. » (F. MARQUET)</p> <p>92. « L'ADIRA n'a pas réussi à créer des ambassadeurs extérieurs d'Alsace qui ramène du business. Le réseau d'influence est peu utilisé en Alsace. » (B. KUENTZ)</p> <p>93. « La marque Alsace est présente uniquement sur des événements institutionnels. » (F. MARQUET)</p> <p>94. « Une gouvernance autocentrée sur un même territoire avec plusieurs marques ne rend pas les actions faciles. » (D. ROY)</p>

		95. « La méfiance du numérique a été une contrainte lancer le point alsace au sein de l'agence économique, là où il y avait la marque ALSACE®. » (B. LOUIS)
4) Les enjeux de la marque ALSACE®	a) Un enjeu marketing	<p>96. « Un combat de tous les jours pour imposer une marque. » (B. LOUIS)</p> <p>97. « Il faut continuer à faire adhérer, chaque ambassadeur doit s'y retrouver dans cette marque partagée. » (J. LENOUF)</p> <p>98. « La marque ALSACE® doit développer un marketing pédagogique auprès des cibles. » (J. LENOUF)</p> <p>99. « Il faut continuer à travailler l'image innovante de la marque Alsace. » (F. DIGEL)</p> <p>100. « Les jeunes doivent s'emparer de la marque. » (F. DIGEL)</p> <p>101. « L'Alsace est une région traditionnelle qui doit continuer à être dans cette course marketing. » (O. KANSTINGER)</p> <p>102. « Pour continuer à faire évoluer la marque, il faut que l'Alsace en tant que destination se positionne dans cette guerre des images, il ne faut pas faire une croix sur l'aspect promotion. » (O. KANSTINGER)</p> <p>103. « L'approche marketing peut se nourrir d'un tourisme plus écologique, des activités <i>climato-compatibles</i>. » (V. GOLLAIN)</p> <p>104. « L'apport du marketing territorial au monde public pour accompagner les transitions. En Grande-Bretagne, ils utilisent ce truchement, travailler la résilience du territoire. » (V. GOLLAIN)</p> <p>105. « Le marketing territoriale évolue, on est passé du « venez chez moi » à se poser des questions : c'est quoi un territoire viable, durable avec des aménités sociales et culturelles. » (D. ROY)</p> <p>106. « On tend vers une notion de lifestyle du territoire. » (D. ROY)</p> <p>107. « Il faut consolider et densifier les 5 « C » qui sont fragilisés, c'est-à-dire les totems sur lequel repose la marque. [...] Aujourd'hui, il faut mettre en avant d'autres atouts dans la stratégie touristique, un autre C a été rajouté : les châteaux. » (M. LEVY)</p> <p>108. « Le marketing territorial doit être un équilibre entre les totems et l'expérientiel, le surprenant. » (M. LEVY)</p>
	b) Un enjeu environnemental	<p>109. « La nouvelle phase du marketing, c'est le mieux plutôt que le plus, car c'est plus durable et inclusif. » (V. GOLLAIN)</p> <p>110. « L'objectif des salons <i>Made in Elsass</i> est également de lier le consommateur et le producteur pour un achat durable. Si j'achète des pâtes <i>Valfleuri</i> sur le salon, je continue à en acheter hors salon. » (N. MORVAN)</p> <p>111. « Le marketing territoriale change, il y a des enjeux de transition écologique, il faut avoir une approche centré sur</p>

		<p>l'humain et ne pas faire du marketing identitaire et commerciale. » (V. GOLLAIN)</p> <p>112. « Le discours de la région Alsace évolue en post-covid, on développe des outils en cohérence avec les préoccupations environnementales. » (O. KANSTINGER)</p> <p>113. « Je préfère continuer à développer des salons en région car je recherche avant tout à donner un sens à la consommation responsable. Aller vendre du miel d'Alsace en Bretagne, je trouve cela incohérent. » (N. MORVAN)</p> <p>114. « Le côté identitaire attire les jeunes, ils veulent connaître la démarche et le prix car ils sont plus au courant des problématiques RSE. » (J. SEEHOLTZ)</p> <p>115. « On est passé d'une décennie de démarche qualité à une décennie de marque territoire. On va passer maintenant à une décennie de pureté, de nature avec une logique environnementale. » (B. KUENTZ)</p>
	<p>c) Un enjeu social avec la valorisation du territoire</p>	<p>116. « Il faudrait valoriser les entreprises qui entreprennent une vraie démarche derrière l'utilisation du logo. » (F. MARQUET)</p> <p>117. « Il faut une marque forte autour des métiers des Hommes avec un grand « H » du territoire comme en Bretagne avec <i>Agriculteurs de Bretagne</i>. » (F. DIGEL)</p> <p>118. « Chez nous, la filière bois de la vallée de Saint-Amarin et Masevaux a un impact économique important pour l'Alsace. Pourtant le bois alsacien fait des kilomètres avec des ouvriers qui font des kilomètres. » (N. MORVAN)</p> <p>119. « Le <i>made in</i>, c'est aussi du savoir-faire, les lycées techniques par exemple contribuent au <i>made in</i> local. » (N. MORVAN)</p> <p>120. « Il faut ajouter plus de valeurs ajoutées qu'un simple label. » (D. ROY)</p> <p>121. « Le développement d'une marque employeur pour sortir du giron alsacien. » (B. LOUIS)</p> <p>122. « Il faut développer à fond le côté local, il y a des parts de marché à prendre car de plus en plus de marques jouent l'appartenance régionale et développent une nostalgie du territoire. » (J. SEEHOLTZ)</p>
	<p>d) Un enjeu d'ouverture aux plans national et international</p>	<p>123. « A Paris, certaines boutiques alsaciennes ont fermé, il n'y a pas de diaspora alsacienne puissante. » (B. KUENTZ)</p> <p>124. « Plus on s'éloigne de l'Alsace, plus il faut développer une sorte de nostalgie identitaire. » (B. KUENTZ)</p> <p>125. « Il faut s'assumer plus sur le national et l'international. » (M. REINAGEL)</p> <p>126. « La marque Alsace doit faire un effort international et l'imposer à un niveau local transfrontalier. » (B. LOUIS)</p> <p>127. « Le logo doit être connu et reconnu à l'échelle européenne. » (B. LOUIS)</p>

<p>e) Un enjeu de gouvernance</p>	<p>128. « Il faut répartir le leadership et les terrains de jeux en fonction des avantages comparatifs. La marque Alsace peut parler de Strasbourg et inversement. » (D. ROY)</p> <p>129. « Le A-cœur doit être au cœur de la gouvernance, il doit rassembler et accompagner les entreprises régionales sur le terrain national. » (A. BRULIN)</p> <p>130. « La marque territoriale c'est aussi des questions politiques et humaines. » (N. MORVAN)</p> <p>131. « Après 10 ans de marketing territoriale, beaucoup ne sont toujours pas convaincus de l'utilité de prise de parole. » (M. LEVY)</p> <p>132. « Il faut renforcer la collaboration avec un principe de mutualisation et continuer de développer des actions communes comme : le digital, l'attraction des talents, le développement de la marque employeur régionale. » (D. ROY)</p> <p>133. « Le territoire dispose de deux marques Monde qui parfois se chevauchent, c'est une posture qui affaiblit. » (M. LEVY)</p> <p>134. « Il y a une maison du Grand Est, au lieu de se rassembler pour être plus fort, on se divise. » (B. KUENTZ)</p> <p>135. « L'Alsace est très mauvaise en termes de lobbying et d'influence. » (B. KUENTZ)</p> <p>136. « L'alternance politique peut poser problème à une marque de territoire. Arrêter la marque ALSACE® aujourd'hui serait un suicide politique. » (B. LOUIS)</p> <p>137. « Les territoires sont fait également de choix politiques : est-ce l'ALSACE® redeviendra une région indépendante ? On se pose ces questions en ce moment en Corse et cela pourrait rebattre les cartes du territoire et de la marque. » (J. LENOUF)</p> <p>138. « Il faut continuer de travailler dans un territoire uni, les choix politiques des prochaines années seront importants. » (O. KANSTINGER)</p>
<p>f) Un enjeu digital</p>	<p>139. « Le référencement et la géolocalisation sont des enjeux. Depuis 2017, l'algorithme Google est en mesure d'interpréter les points et donc d'apporter la meilleure réponse. » (B. LOUIS)</p> <p>140. « La marque doit développer plus sa présence digitale au-delà de ses réseaux sociaux avec un budget digital. » (B. LOUIS)</p> <p>141. « Le nom de domaine sera un passage obligé pour les grandes collectivités en termes de visibilité mais également comme outil de communication et déploiement de proximité avec le citoyen. » (B. LOUIS)</p> <p>142. « La data est important dans le marketing territorial, il faut une plus grande analyse de la donnée, de la clientèle. C'est un tunnel de conversion classique en marketing. » (D. ROY)</p>

		143. « L'objectif sur le point alsace, c'est une adhésion plus large de noms de domaines pour les entreprises, mairies, associations avec des usages. » (B. LOUIS)
	g) Un enjeu évènementiel	<p>144. « Les salons et l'évènementiel en général permettent de faire le relais de la marque ALSACE® et des dispositifs. » (N. MORVAN)</p> <p>145. « Le salon est un endroit de développement pour les partenaires. » (N. MORVAN)</p> <p>146. « Développer une stratégie de salon au niveau national comme le salon gastronomique de Lyon (SIHRA) ou bien un salon au niveau de l'immobilier. » (M. REINAGEL)</p> <p>147. « La communication tourne autour de l'évènementiel. L'Alsace à un panneau publicitaire sur les champs d'Elysée et un lieu d'évènementiel (la maison de l'Alsace) appréciés par les marques nationales et internationales. » (B. KUENTZ)</p> <p>148. « Sur le Salon made in Vosges, ils ont fait un partenariat avec la chambre des métiers sur le format d'une matinée de l'apprentissage. » (N. MORVAN)</p> <p>149. « L'évènementiel est une belle option pour travailler sur une présence divertissante en jouant sur les marqueurs. Cela était peu développé avec l'ADIRA. » (O. KANSTINGER)</p>

Annexe 14 – Méthodologie de l'enquête quantitative

Au regard de la littérature exposée précédemment, il était pertinent de diversifier la méthodologie de recherche. L'analyse quantitative complète l'analyse qualitative en y apportant des résultats chiffrés clés à la compréhension du phénomène de marque territoriale. *A contrario* des entretiens semi-directifs, l'aspect quantitatif permet de récolter des données sur des questions précises et de valider ou non les hypothèses de départ. Il est important de noter que cette analyse quantitative est uniquement descriptive. L'approche scientifique de l'analyse a été rendue complexe par la multiplicité des variables dans le questionnaire. Ces réponses ne peuvent donc pas prouver statistiquement des hypothèses de départ au risque d'une généralisation des résultats obtenus.

Toutefois, il sera intéressant de discuter du lien entre la marque territoriale et les habitudes de consommation. Pour cela, nous prenons comme cas concret, les résultats de l'analyse de Richard HUAMAN-RAMIREZ¹⁶⁴. Sur la base des réponses, il sera également intéressant d'identifier les progrès et actions à mener pour renforcer la marque territoriale.

Le questionnaire

Le questionnaire est un outil d'analyse quantitatif très souvent déployé en amont de la création d'une marque territoriale afin de dresser un état des lieux identitaires d'un territoire donné. Il semblait pertinent d'utiliser cette méthodologie pour notre objet d'étude. Les études quantitatives réalisées par le passé au sujet de la marque ALSACE® ainsi que la lecture attentive de la littérature sur les marques territoriales ont servi d'éléments de base pour la création du questionnaire.

Le questionnaire a été pensé et construit en entonnoir, en débutant par des questions d'ordre général sur les marques territoriales avant de rentrer dans le cœur de l'étude : l'impact d'une marque territoriale pour le *consom'acteur* du territoire. Les questions sont tout d'abord déclinées autour du concept de la marque ALSACE® puis au niveau des dispositifs de la marque

¹⁶⁴ Travaux sur « L'indication Fabriqué en Alsace, auprès des consommateurs finaux », 2021

ALSACE®, notamment les labels. Les types de questions sont variés dans le questionnaire. Il y a des questions fermées et des questions libres pour recueillir des informations plus subjectives de la part des répondants. Des questions à choix uniques et d'autres à choix multiples ont été posées avec un maximum de trois réponses pour faciliter l'analyse ex-post. L'utilisation d'une échelle de notation (échelle de Likert) a été judicieuse pour certaines questions afin d'obtenir des informations sur le comportement et les sentiments des répondants. En somme, il s'agit d'un questionnaire qui mobilise différents biais cognitifs. Le questionnaire est volontairement long, en incluant plus de 49 questions, dans la mesure où les marques territoriales sont un objet d'étude vaste.

▪ **Phase 1 : Détermination de l'échantillon**

Pour la détermination de notre échantillon nous avons défini les critères sociodémographiques de la manière suivante :

- Genre : le panel de réponse a été inclusif, c'est-à-dire ouvert à tous les genres pour pouvoir identifier les éventuelles différences de comportements par genre.

 - Âge : Les tranches d'âges utilisés dans l'enquête ne correspondent pas à la lecture classique de l'âge en fonction des générations et des comportements associés (Génération Z, Y, X, baby-boom, aînés). Une segmentation différente a été sélectionnée, selon l'âge plus précise étant donnée l'histoire récente de la marque ALSACE®.
- Moins de 18 ans → Génération Z
 - 18 ans – 30 ans → Génération Y
 - 31 ans – 50 ans → Génération X
 - 51 ans – 65 ans → Génération du baby-boom et générations des aînés.

Globalement, à chaque tranche d'âge est identifié une génération. Ce choix de tranches d'âges découle plutôt d'une réflexion autour de la connaissance et pertinence de la marque ALSACE® des répondants.

La population à étudier peut se définir de la manière suivante :

- *L'unité d'échantillonnage* : les personnes s'intéressant aux marques territoriales en France et ouvert à toutes les catégories professionnelles.
- *Les critères de localisation* : ce questionnaire s'adresse à une population française et notamment une population vivant dans le Grand-Est.

Il est important de centrer le périmètre sur la région Alsace comportant le département du Haut-Rhin et du Bas-Rhin :

- Bas Rhin (514 communes, 1 140 057 habitants)
 - Haut-Rhin (366 communes, 767 086 habitants)
- = soit au total 880 communes et près de 1 907 143 habitants¹⁶⁵
- *Les critères de genre* : il n'y a pas de critères de genre défini mais cela pourra être analysé ex-post si l'enquête avance des résultats divergents selon le genre.
 - *Les critères temporels* : il n'y a pas de critères temporels.

L'échantillon choisi pour l'étude est un échantillon de convenance basé sur l'unique volonté des participants. C'est un moyen simple pour interroger l'ensemble de la population. Toutefois, des questions filtres ont été posées dès la première partie du questionnaire « Informations générales » et dans la deuxième partie afin d'avoir un échantillon représentatif de la population souhaitée. Les questions étaient les suivantes :

- Question 3 : Vous habitez (en Alsace, dans une autre zone du Grand Est), dans une autre région française, à l'étranger).
- Question 15 : Connaissez-vous la marque ALSACE® ? (Oui ou Non)

La taille de l'échantillon est de 320 personnes.

¹⁶⁵ Voir <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=REG-42>

- Phase 2 : Design du questionnaire

Introduction	Présentation du contexte de l'analyse quantitative, des objectifs et de l'enquêteur
Partie 1 : Fiche signalétique	<ul style="list-style-type: none"> Sexe du répondant Age du répondant Lieu d'habitation Taille de l'agglomération Catégories Socio-Professionnelles (PCS) Origines de l'entreprise du répondant
Partie 2 : Connaissances générales des marques territoriales en France	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des connaissances des marques territoriales Composants des marques territoriales (logos) Source de motivations Canaux de diffusion
Partie 3 : Focus sur la marque ALSACE®, la région Alsace et la perception des consommateurs.	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances de la marque ALSACE® Proximité et association mentale à la marque Visibilité Achat et influence Évaluation de la région Alsace Symbole de la région Sentiment d'appartenance à la marque
Partie 4 : Focus sur les labels de la marque ALSACE® et la perception des consommateurs.	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances des produits et labels alsaciens Fréquence d'achat Achat et influence Sources de motivations Visibilité des labels Évaluation des labels Motivations d'achat des labels
Fin du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> Remerciements et informations sur les résultats du questionnaire.

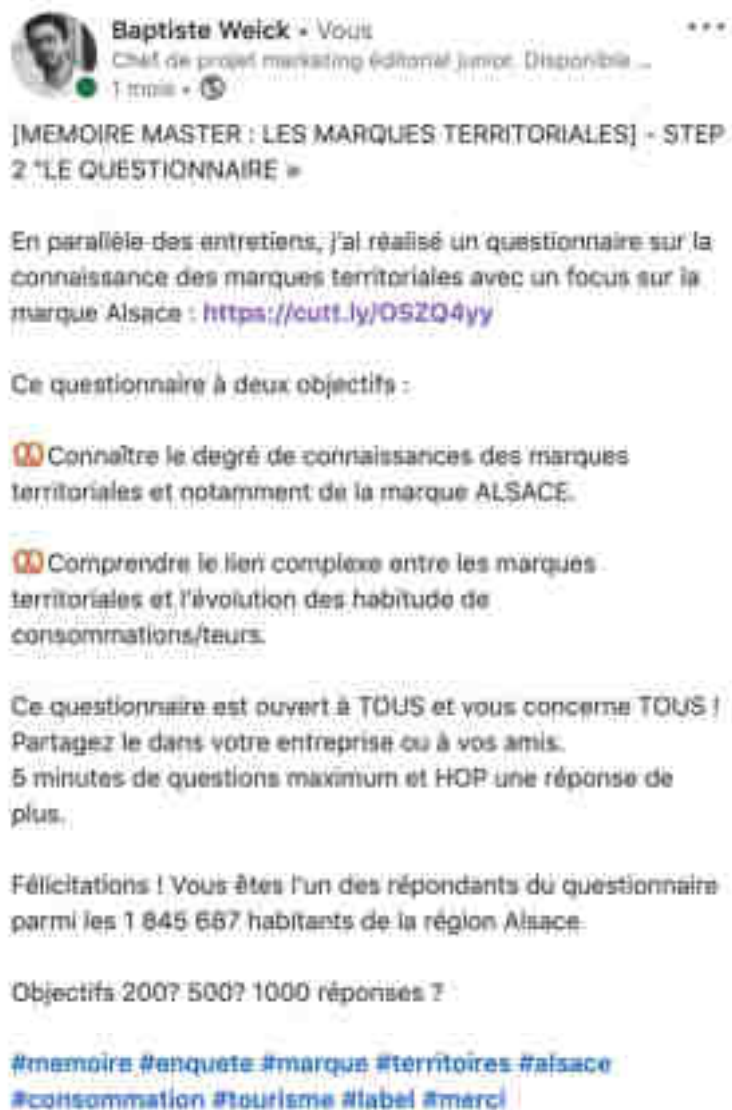
▪ Phase 3 : Administration du questionnaire

Avant l'administration du questionnaire au plus grand nombre, j'ai effectué une version bêta-test auprès d'amis et collègues afin de recueillir les premières réactions, identifier les points de blocage et améliorer la pertinence des questions avant la diffusion officielle.

La collecte des données du questionnaire résulte d'une diffusion cross-canal via :

- La liste de diffusion des étudiants et du personnel de l'Université de Strasbourg
- Les listes de diffusion internes du groupe de presse EBRA
- Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn).

Publication LinkedIn :



Baptiste Weick • Vous
Chef de projet marketing éditorial junior. Disponible ...
1 mois • 🌐

[MEMOIRE MASTER : LES MARQUES TERRITORIALES] - STEP 2 "LE QUESTIONNAIRE" »

En parallèle des entretiens, j'ai réalisé un questionnaire sur la connaissance des marques territoriales avec un focus sur la marque Alsace : <https://cutt.ly/052Q4yy>

Ce questionnaire à deux objectifs :

- 🎯 Connaître le degré de connaissances des marques territoriales et notamment de la marque ALSACE.
- 🎯 Comprendre le lien complexe entre les marques territoriales et l'évolution des habitudes de consommations/teurs.

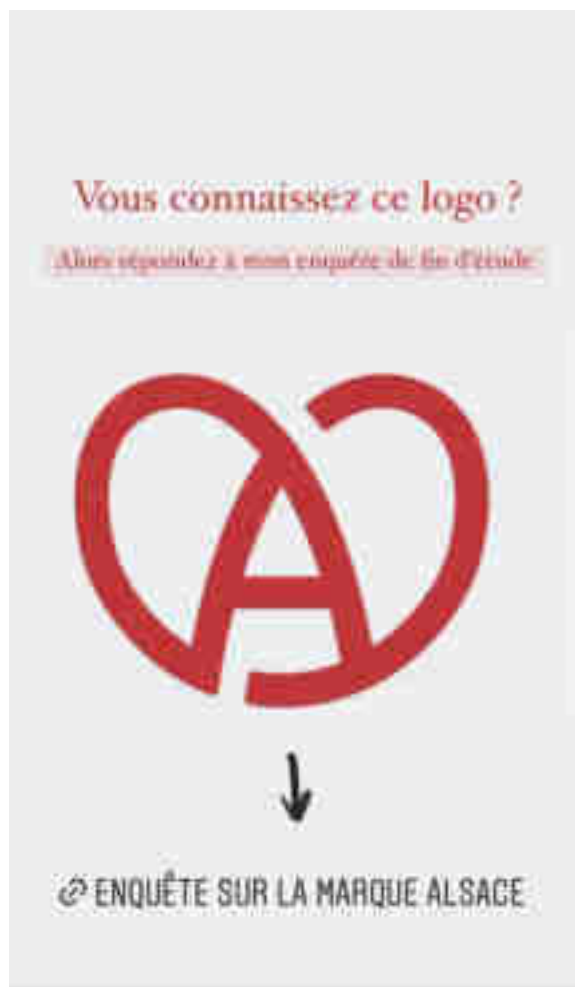
Ce questionnaire est ouvert à TOUS et vous concerne TOUS !
Partagez le dans votre entreprise ou à vos amis.
5 minutes de questions maximum et HOP une réponse de plus.

Félicitations ! Vous êtes l'un des répondants du questionnaire parmi les 1 845 667 habitants de la région Alsace.

Objectifs 200? 500? 1000 réponses ?

[#memoire](#) [#enquete](#) [#marques](#) [#territoires](#) [#alsace](#)
[#consommation](#) [#tourisme](#) [#label](#) [#merci](#)

Stories Instagram :



- Emailing ciblant des entreprises alsaciennes engagées dans les dispositifs de la marque ALSACE®.

Annexe 15 – Fiche signalétique de l'enquête quantitative

Partie 1 : Informations générales

Question 1 : Sexe

- Femme
 - Homme
 - Je ne souhaite pas répondre
-

Question 2 : Âge

- Moins de 18 ans
 - 18 ans – 30 ans
 - 31 ans – 50 ans
 - 51 ans – 65 ans
-

Question 3 : Vous habitez ?

- En Alsace (Haut-Rhin et Bas-Rhin inclus)
 - Dans une autre zone du Grand Est (Lorraine, Champagne Ardenne)
 - Dans une autre région française
 - À l'étranger
-

Question 4 : Quelle est la taille de votre ville ?

- J'habite dans un village
 - Petite (de 5 000 à 20 000 habitants)
 - Moyenne (de 20 000 à 200 000 habitants)
 - Grande (plus de 200 000 habitants)
-

Question 5 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Agriculteur
- Artisan/Commerçant/Chef d'entreprise
- Cadre et profession intellectuelle supérieure
- Profession intermédiaire (instituteur, fonctionnaire, personnel de services, employé administratif)

- Employé
- Ouvrier
- Retraité
- Étudiant
- Sans profession
- Autre

Question 6 : Travaillez-vous dans une entreprise alsacienne ?

- Oui
- Non

Question 7 : Si oui, précisez le nom de l'entreprise (question libre)

Partie 2 : Connaissances des marques territoriales

Question 8 : Sur une échelle de 1 à 10, comment jugez-vous vos connaissances des marques territoriales en France ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Amateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Expert

Question 9 : Parmi ces logos de marques territoriales, lesquels reconnaissez-vous ?

- 
- 
- 



Question 10 : Avez-vous déjà fait du tourisme dans l'un de ces territoires ?

- Oui
- Non

Question 11 : Suite à la visualisation des logos, souhaiteriez-vous découvrir l'un de ces territoires ?

- Oui
- Non

Question 12 : Quelle(e) partie(s) des logos de ces marques territoriales vous attirent le plus ?

- La/les couleurs
- La/les formes
- L'esthétique
- Le slogan
- La symbolique
- Autre

Question 13 : Connaissez-vous d'autres marques territoriales ? (question libre)

Question 14 : Par quel(s) moyen(s) avez-vous connu une marque territoriale ?

- Un produit
- Une campagne publicitaire
- Sur internet/les réseaux sociaux
- Le tourisme
- Les influenceurs/célébrités locales
- Le bouche à oreille
- Dans la rue
- La presse

Partie 3 : La marque ALSACE® et son image

Question 15 : Connaissez-vous la marque ALSACE® ?

- Oui
 - Non
-

Question 16 : Quand avez-vous découvert la marque ALSACE® ?

- Il y a quelques mois
 - Il y a moins d'un an
 - Il y a plus d'un an
-

Question 17 : Par quel(s) moyen(s) avez-vous découvert la marque ALSACE® ?

- Dans un magasin
 - Sur un salon/une foire
 - Sur internet/les réseaux sociaux
 - Par bouche à oreille
 - Par le biais d'un produit
-

Question 18 : Quand vous pensez à la marque ALSACE®, que vous vient-il à l'esprit de manière spontanée ?

- Une notion touristique
 - Une marque institutionnelle
 - Une marque de produit
 - Une marque identitaire partagée par tous les Alsaciens
-

Question 19 : Lesquelles des valeurs associez-vous à la marque ALSACE® ?

- Dynamique
- Sincère
- Locale
- Originale
- Moderne
- Esthétique
- Accessible

Question 20 : Comment jugez-vous la visibilité de la marque ALSACE® sur le territoire alsacien ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

Question 21 : La marque ALSACE® influence-t-elle vos habitudes de consommation ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question 22 : Consommez-vous davantage de produits locaux grâce à la marque ALSACE® ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question 23 : Accordez-vous plus d'importance à la marque ALSACE® depuis le premier confinement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question 24 : Comment jugez-vous votre attachement à la marque ALSACE® sur une échelle de 1 à 10 ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Intense

Question 25 : Pour vous l'Alsace est une région

- Où il fait bon vivre
- Dynamique
- Culturelle

- Gastronomique
- Identitaire
- Touristique
- Accueillante
- Vieillissante

 Question 26 : Comment évaluez-vous l'attractivité de la région Alsace sur une échelle de 1 à 10 ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Faible attractivité: Forte attractivité:

 Question 27 : Parmi ces éléments distinctifs, lesquels représentent le plus la région Alsace ?

- Le bretzel
- Les napperons rouges
- La figure de l'alsacienne
- Le folklore alsacien (costumes, musiques)
- La choucroute
- Le vignoble
- Les maisons à colombages
- Les cigognes
- Le dialecte
- Les célébrités locales (Sébastien LOEB, Thierry OMEYER, Delphine WESPISER, Claudio CAPÉO, Matt Pokora)
- Les évènements inédits (Foire aux vins, les marchés de Noël, les fêtes du vins, etc.)

 Question 28 : Comment jugez-vous votre attachement à la région Alsace sur une échelle de 1 à 10 ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Faible Intense

Partie 4 : Labels et consommation

Question 29 : Quels sont les types de « produits » alsaciens que vous achetez ?

- Produits textiles
- Produits agro-alimentaires
- Produits de créateurs alsaciens

Question 30 : Achetez-vous régulièrement des produits alsaciens ?

- Une fois par jour
- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Quelques fois dans l'année
- Jamais

Question 31 : Avez-vous des marques alsaciennes préférées ?

- Oui
- Non

Question 32 : Si oui, lesquelles ? (question libre)

Question 33 : Quels sont vos critères d'achat d'un produit régional ?

- Prix
- Qualité
- Label(s)
- Origine des produits
- Garantie de traçabilité du produit
- Notoriété de la marque
- Emballage, conditionnement
- Les symboles régionaux

Question 34 : Lesquels de ces labels de la marque ALSACE® reconnaissez-vous ?



Question 35 : Connaissez-vous d'autres labels présents sur les produits alsaciens ?

- Oui
- Non

Question 36 : Lesquels voyez-vous le plus souvent ?



Question 37 : Par quel(s) moyen(s) avez-vous connu ces labels ?

- Un produit
- Une campagne publicitaire
- Sur internet/les réseaux sociaux
- Le tourisme
- Influenceurs/Célébrités locales
- Par bouche à oreille
- La presse

Question 38 : Différenciez-vous les différents labels de la marque ALSACE® ?

- Oui
- Non

Question 39 : Avez-vous déjà acheté un produit avec l'un de ces labels ?

- Oui
- Non

Question 40 : Si oui, lesquels ? (question libre)

Question 41 : Les labels alsaciens influencent-ils vos achats ?

- Oui
- Non

Question 42 : Si oui, pourquoi ?

- La mise en confiance
- Qualité garantie
- Questions de terroir et de localité
- Questions ethniques et environnementales
- Autre

Question 43 : Consommez-vous davantage de produits locaux grâce aux labels alsaciens ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question 44 : Accordez-vous plus d'importance à ces labels depuis le premier confinement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question 45 : Comment jugez-vous la visibilité de ces labels sur le territoire alsacien ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Forte

Question 46 : Habituellement, où trouvez-vous ces labels en Alsace ?

- En magasin physique
- Sur internet (avec livraison à domicile ou retrait en Drive)
- Chez le producteur

- Petits commerces spécialisés
- Magasin discount
- Grande surface
- Épicerie
- Marché

Question 47 : Sur une échelle de 1 à 10, comment jugez-vous la qualité de ces labels ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Médiocre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excellent

Question 48 : Recommanderiez-vous l'un de ces labels ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Question 49 : Savez-vous si votre entreprise est labélisée Alsace Excellence ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

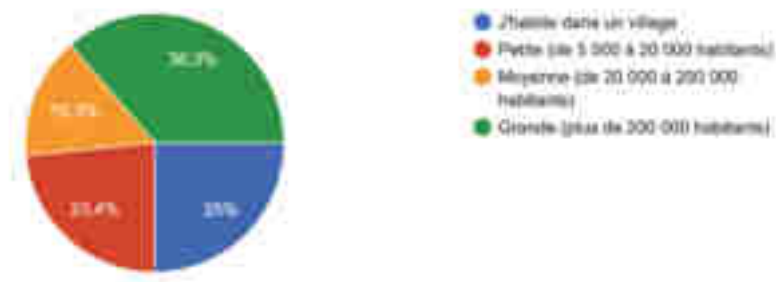
Lien internet du questionnaire : <https://cutt.ly/OSZQ4yy>

Annexe 16 – Résultats et analyses complémentaires de l’analyse quantitative

L’analyse des données est descriptive en synthétisant les résultats de chaque catégorie.

▪ Profil des répondants

Sur 319 répondants, 202 sont des femmes (**63,3%**) et 117 sont des hommes (**36,7 %**). On note une forte représentativité de la tranche d’âge 18-30 ans. **81,6%** des personnes interrogées habitent en Alsace. Après lecture du diagramme circulaire, on distingue deux profils de répondants, ceux vivant en zone rurale ou dans un village et ceux vivant en zone urbaine dans les grandes villes.



Titre : Diagramme représentant la situation géographique des répondants

Au niveau des professions et catégories socioprofessionnelles, la grande moitié des répondants de l’échantillon sont des étudiants (**46,6%**). Toutefois, on constate une diversité des catégories ; il y a autant de cadres et professions intellectuelles supérieures (**19,1%**) que d’employés (**17,5%**)

Environ **40%** des répondants travaillent dans une entreprise alsacienne. Ci-dessous, vous trouverez la liste complète des entreprises citées. On y observe une grande diversité des secteurs d’activité et une répartition homogène des entreprises entre le département du Haut-Rhin et celui du Bas-Rhin, fidèle à la réalité du territoire alsacien.

Liste des entreprises	Secteur d'activité	Zone géographique
Ebra médias Alsace (14 répondants)	Presse	Bas-Rhin (67) / Haut-Rhin (68)
L'Alsace (10 répondants)	Presse	Haut-Rhin (68)
DNA (38 répondants)	Presse	Bas-Rhin (67)
MCF	-	-
CFAI Alsace (2 répondants)	Onisep - Académie de Strasbourg	Bas-Rhin (67)
Octop'us	ONG	Bas-Rhin (67)
Ambulances Marquès	Transport	Haut-Rhin (68)
TFR SAS	Commerces véhicules automobiles	Bas-Rhin (67)
L'Alsace	Presse	Haut-Rhin (68)
Behr	Équipementier automobile	Haut-Rhin (68)
Maison Alsacienne de Biscuiterie	Commerce	Haut-Rhin (68)
ALE international	Télécommunication	Bas-Rhin (67)
Ghrmsa	Santé	Haut-Rhin (68)
BDR THERMEA	Fabricant d'appareils de chauffage	Bas-Rhin (67)
Hager Group	Fournisseur de solutions et service pour les installations électriques	Bas-Rhin (67)
Journal L'Alsace	Presse	Haut-Rhin (68) 44
ICANS (Institut de cancérologie Strasbourg Europe)	Santé	Bas-Rhin (67)
EM Strasbourg	Enseignement	Bas-Rhin (67)
EM Strasbourg	Enseignement	Bas-Rhin (67)
TAAKA BEER SPA	Commerces	Bas-Rhin (67)
Kwit	Start-up	Bas-Rhin (67) 32
Tête d'orange	Commerce	Bas-Rhin (67)
YOURSELF	Commerce	Bas-Rhin (67)

CED BATI FACADE	Entreprise spécialisée dans la rénovation de façades	Haut-Rhin (68)
ISPO	Commerce de gros	Bas-Rhin (67)
Quick Epil	Commerce	-
Autoécole Montaigne	Auto-école	Haut-Rhin (68)
une association alsacienne	Domaine associatif	-
Alsachimie	Fabrication d'autres produits chimiques organiques de base	Haut-Rhin (68)
22	Association	Bas-Rhin (67)
OPERAPRINCE	Parc de loisir	Haut-Rhin (68)
Dagré	Agence de communication	Bas-Rhin (67)
Hays Strasbourg	Cabinet de recrutement	Bas-Rhin (67)
Solinest	Distributeur de produits de grande consommation	Haut-Rhin (68)
LAO	Commerce beauté	Bas-Rhin (67)
SCCU	(Société colmarienne de chauffage urbain)	Haut-Rhin (68)
Blueboat	Agence de stratégie digitale	Haut-Rhin (68)
Gamingprive	Start-up spécialisée dans le gaming, <i>Esport</i>	Bas-Rhin (67) 15
ADIRA	Agence de Développement d'Alsace organismes de développement économique	Bas-Rhin (67)
Oslo	Activités d'architecture	Bas-Rhin (67)
Netione	Leader de la Formation certifiée en E-learning et en Visio	Haut-Rhin (68)
Oma Augusta	Commerce	Bas-Rhin (67)
Transports ATB	Transport routier	Bas-Rhin (67)
rectorat de Strasbourg	Éducation	Bas-Rhin (67)
Chaudières Location	Location de chaufferies mobiles	Haut-Rhin (68)
Cave de Turckheim	Secteur viticole	Haut-Rhin (68)



Mulhouse Alsace agglomération	Communauté d'agglomération de la Collectivité européenne d'Alsace.	Haut-Rhin (68)
Mister Tim - Photographe	Photographe	Haut-Rhin (68)
Musée de l'Automobile	Musée	Haut-Rhin (68)
Eventail Productions (2 répondants)	Organisation de foires, salons	Haut-Rhin (68)
Albisser	Biscuiterie alsacienne	Haut-Rhin (68)
L'UN DES SENS	Commerçant	Haut-Rhin (68)

Titre : Tableau des entreprises des répondants du questionnaire

▪ Connaissances des marques territoriales des répondants

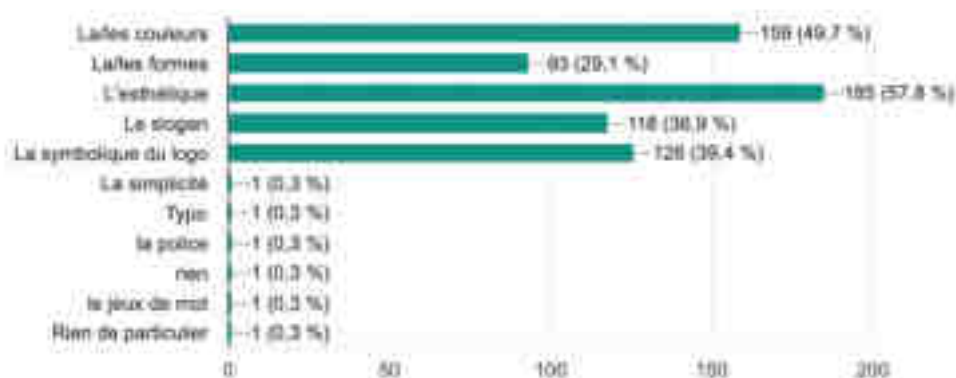
Les participants évaluent très différemment leurs connaissances des marques territoriales en France. Si une moyenne se situe entre **5 (20,3%)** et **6 (21,6%)** sur une échelle de 1 à 10, on constate des écarts importants. Il est difficile de qualifier le niveau global de notre échantillon. Sur les quinze logos de marques territoriales présentées, les marques ALSACE® (**97,20%**) et I Love New York® (**76,60%**) sont les plus reconnues. Les participants reconnaissent autant les logos de marque à l'échelle des villes que ceux à l'échelle régionale. Ci-dessous, vous trouverez le classement des logos par ordre décroissant de reconnaissance.

	97,20%		25,60%
	76,60%		23,40%
	43,40%		16,60%
	38,40%		10,30%

	36,60%		12,20%
	34,10%		3,40%
	31,60%		1,90%
	30,60%		

Titre : Classement de la reconnaissance des logos des marques territoriales par ordre décroissant

61,3% des participants souhaitent découvrir un nouveau territoire suite à la visualisation des logos. En effet, l'esthétique (**57,8%**) et les couleurs (**49,7%**) intéressent le plus ces derniers, comme en témoigne les résultats du diagramme en bâtons ci-dessous.



Titre : Diagramme en bâtons représentant les critères de préférence d'un logo de marques territoriales.

Bien que le logo comme élément graphique soit identifié par les répondants, on peut s'apercevoir que la marque territoriale est associée à la fois au tourisme, aux produits d'agroalimentaire et à d'autres dispositifs. Certains participants ont répondu : « *oui sûrement mais je ne les ai pas en tête* » ou encore « *sans voir le logo au préalable, non* ». Ces éléments

de réponse montrent l'importance du logo. Ci-dessous, vous trouverez le résultat de ce travail de catégorisation des marques.

***Les marques territoriales françaises :** Paris région, Pays-Basque, Mosl, Auvergne, Roubaix, Paris, Lorraine, vous révéler, Je veux Metz, Pays de Barr, Made in Jura, SoNord Franche Comté, So Toulouse, Morbihan, Je suis la Nièvre

***Les marques de destination :** Alsacez-vous, Alsace Destination Tourisme, Le voyage à Nantes, Luberon Cœur de Provence

***Les marques territoriales étrangères :** Explore the carpathian garden, I love Montreal, Pura Vida Costa Rica, Trentino Marchio Qualità Alto Adige.

***Les marques pays:** Made in Germany, Made in Switzerland

***Les marques régionales alimentaires :** Paysans bretons, nos régions ont du talent, Alpina (Savoie), le made in Breizh,

***Autres :** Lovely Elsa (mascotte de l'Alsace vivante), Zou (trains régionaux PACA), l'application Jeun'EST

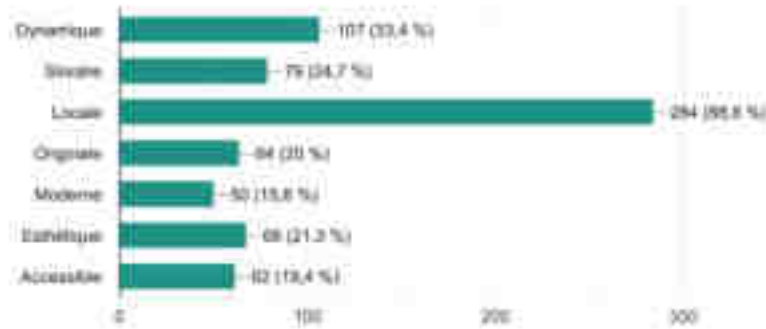
[Typologie des marques citées à la question 13 \(Connaissez-vous d'autres marques territoriales ?\)](#)

▪ **La marque ALSACE® et son image**

96,9% des répondants connaissent la marque ALSACE®. Elle est connue depuis plus d'un an (**85,9%**) et principalement par le biais des réseaux sociaux (**52,1%**) et sa présence dans les magasins (**44,7%**) via les produits (**39,9%**). On note également l'importance des salons et foires (**31,2%**) qui représentent des moyens pédagogiques pour découvrir la marque. La visibilité de la marque ALSACE® est satisfaisante avec une moyenne se situant entre **7 (22,7%)** et **8 (23%)** sur une échelle de 1 à 10.

La marque ALSACE® est considérée à **47,8%** comme une marque identitaire partagée par tous les alsaciens. Elle se distingue de la marque de destination (**26,6%**), de la marque d'agroalimentaire (**13,8%**) et de la marque institutionnelle (**11,9%**).

La valeur associée à la marque ALSACE® est très largement la dimension locale à **88,8%**. On peut s'apercevoir sur le diagramme en bâtons ci-dessous, qu'il n'y a pas de consensus sur le choix d'une seconde valeur.



Titre : Diagramme en bâtons représentant les valeurs associées à la marque ALSACE

La marque ALSACE® ne modifie pas les habitudes de consommation.



Titre : Diagramme représentant l'influence de la marque ALSACE sur les habitudes de consommation

La marque ALSACE® n'incite pas à consommer davantage des produits locaux et ne fait pas l'objet d'une valorisation particulière depuis le premier confinement (**72%**).



Titre : Diagramme représentant l'influence de la marque ALSACE sur la consommation de produits locaux

L'attachement à la marque ALSACE® est évalué majoritairement à 5 (**17,5%**) et 7 (**16,8%**) sur 10. A contrario, l'attachement à la région Alsace est forte avec une évaluation entre 8 (**22,5%**) et 10 (**25,6%**). Les répondants décrivent l'Alsace comme une région où il fait bon vivre (**65%**), gastronomique (**54,1%**) et culturelle (**42,5%**). C'est également une région attractive avec une évaluation à 7 (**23,8%**) et 9 (**19,4%**) sur 10. L'Alsace se distingue par ses symboles tels que le bretzel (**66,9%**), les maisons à colombages (**42,5%**) et de la choucroute (**40,6%**). Ce sont des

symboles communs, accessibles et diffusés en Alsace et hors région contrairement aux symboles niches comme la figure alsacienne **(11,6%)**, les célébrités locales **(3,1%)** et les napperons rouges **(1,6%)**.

- **Labels et consommation**

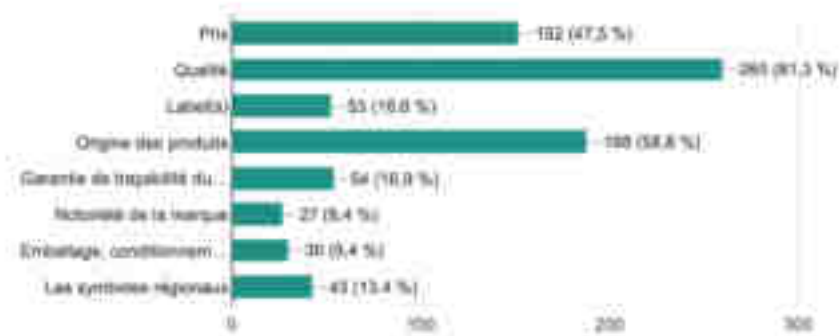
Ce sont les produits d'agroalimentaire alsacien qui sont les plus achetés **(94,1%)**, une fois par semaine **(40,6%)**. Toutefois, de nombreux répondants consomment seulement quelques fois dans l'année des produits alsaciens **(31,3%)** et ne possèdent guère de marques préférées **(71,9%)**. Ci-dessous, vous trouverez une liste des marques alsaciennes préférées des participants. Le classement a été réalisé en fonction du nombre d'apparition de chaque marque. A noter que les répondants suggèrent en moyenne deux marques. Ce sont les marques alimentaires historiques d'Alsace qui sont le plus souvent citées.

Pâtes Grand'Mère	12	Alsace 20	1
Stoeffler	10	Gotfertomi	1
Boehli	8	Knor	1
Alsace Lait	8	Mise au green	1
Ancel	8	Kuhn	1
Labonal	8	Licorne	1
Valfleury	7	Les 3 petits cochons	1
ALSA	6	Green Phoenix	1
Alélor	6	Tchungle	1
Météor	5	Les compotes	1
Confiture Beyer	5	Fun ethic	1
Melfor	5	Orisae	1
Kronenbourg	3	Farine Gruau d'or	1
Bockel Chocolat	3	Marché de l'oncle Hansi	1
Café Sati	3	Celtic	1
Ernstein	3	DNA	1
Fortwenger	3	Arôme d'Alsace	1

La ferme ADAM	3	Cafés Reck	1
Tempé	3	Farine Moulin Peterschmitt	1
Burgard	2	Wattwiller	1
Bugatti	2	Salon du Val d'Argent	1
Kauffers	2	Docteur Oetker	1
Mauricette Poulailion	2	La Forêt des Elfes	1
Climont	2	L'atelier de Thomas Rêverie d'Alsace	1
Fischer	2	Céramiques Coup d'Cœur	1
Pierre Schmitt	2	Thirion	1
Carola	2	Moulin des moines	1
Libseth	2	Chapelure Bloch	1
Dopff au moulin	1	Charcuteries Frédel	1
Pierre Lannier	1		

Titre : Liste de fréquence d'apparition des produits alsaciens préférés des consommateurs

Selon le diagramme en bâton ci-dessous, la qualité, l'origine des produits et le prix sont les trois critères d'achat principaux d'un produit régional contrairement aux labels à la notion de marque par exemple.



Titre : Diagramme en bâtons représentant les critères d'achat d'un produit régional

Les dispositifs **Savourez l'Alsace (59%)** et **Fabriqué en Alsace (60,9%)** sont les plus reconnus et les plus visibles des consommateurs. Le nouveau label **Fabriqué en Alsace** est plus plébiscité que d'anciens dispositifs comme **Alsace Excellence** ou **Savourez l'Alsace produit du terroir**.

Dans l'étude de HUAMAN-RAMIREZ, le label *Fabriqué en Alsace* est associé aux vins à **40,7%**. La majorité des répondants ne connaissent pas d'autres labels (**90,6%**). **80,3%** des répondants ne différencient pas les labels de la marque ALSACE®. De plus, **59,6%** des répondants ne savent pas si leur entreprise est labélisée Alsace Excellence.

Les labels sont connus en majorité par le biais d'un produit (**78,5%**) ou via une campagne publicitaire (**27,4%**). L'activité des labels via les réseaux sociaux (**18,6%**) reste encore limitée. Bien que certains des dispositifs soient connus et visibles, seulement **49,5%** ont déjà acheté produit labellisé. Une grande partie des répondants ne se rappellent pas d'avoir acheté un produit labellisé (**38%**), ce qui montre que le label n'est pas un critère d'achat mais plutôt une plus-value sur le produit. Les répondants n'associent pas un label à un produit d'une marque en particulier. Ce sont plutôt des groupes de produits de consommation qui sont identifiés. Ci-dessous, vous trouverez l'ensemble des réponses à la question « *Quels produits avez-vous déjà acheté avec l'un de ces labels ?* ».

Asperge	Pomme Nati	Confiserie
Fruits et légumes	Spätzles	Eaux de vie spiritueux
Produits alimentaire	Chocolat	Chocolats Abtey
Charcuterie	Bière Fischer	Lisbeth
Vins	Apéritif	Wattwiller
Bretzel	Miel d'Alsace	Tissus
Melfor	Produit du terroir	Tartes flambées
Alimentation	Gâteaux	Chips
Tous	Savon	
Crème fraîche	Pâtes grand'mère	

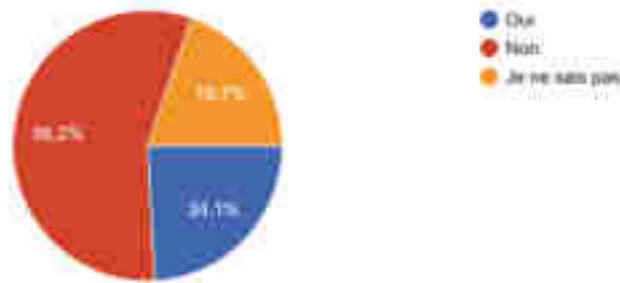
[Liste des produits labélisés couramment achetés par les participants](#)

Les labels n'influencent pas les achats des répondants.



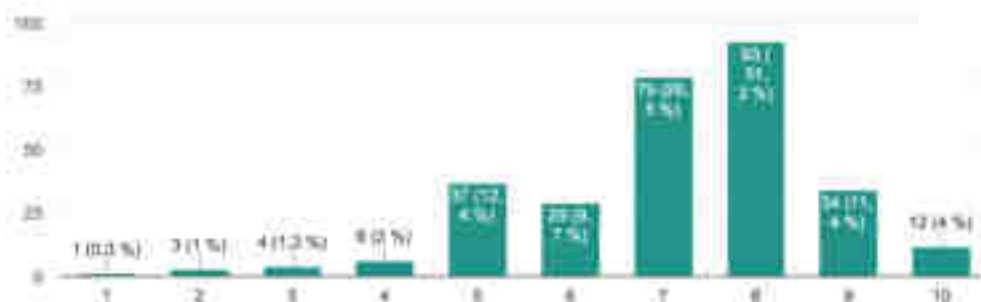
Titre : Diagramme représentant l'influence des labels sur les habitudes de consommation

Les labels n'incitent pas à consommer davantage des produits locaux et il n'y a pas de valorisation des labels auprès des consommateurs depuis la fin du confinement (**74,6%** de réponse négative).



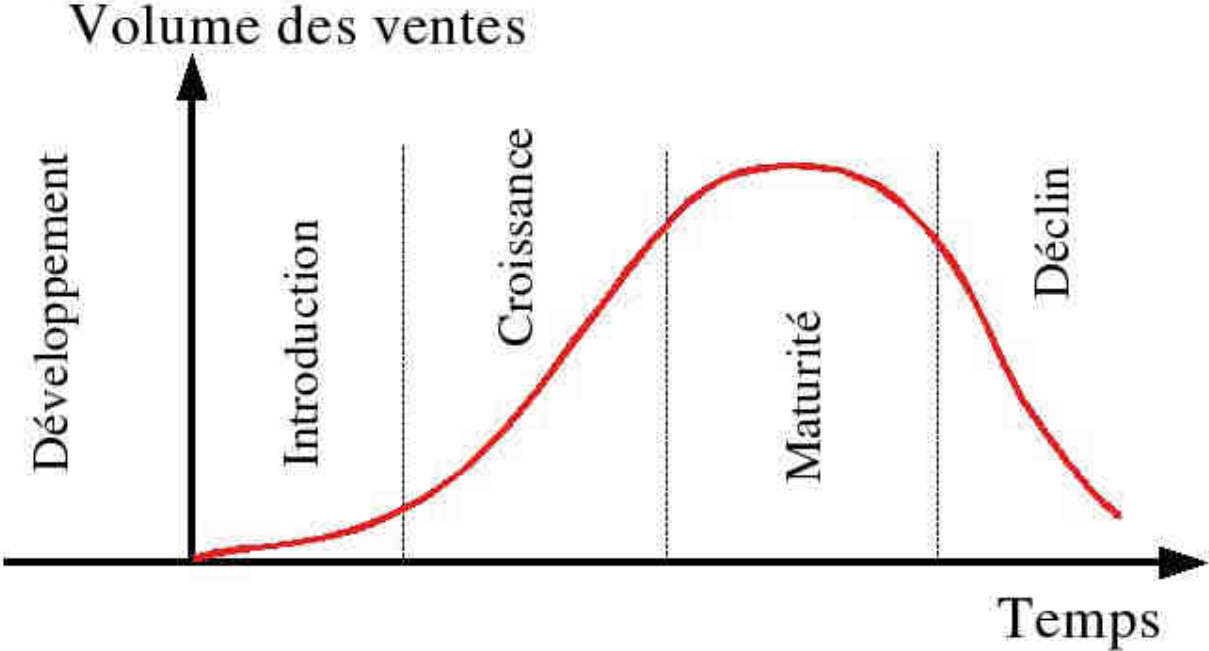
Titre : Diagramme représentant l'influence des labels sur la consommation de produits locaux

Les labels sont moyennement visibles avec une évaluation entre **5 (19,8%)** et **7 (22,4%)** sur une échelle de 1 à 10. Les labels se trouvent principalement *in-store* avec des échelles de commerces différentes : en grande surface (**48,5%**), chez le producteur (**37,2%**) chez les petits commerçants spécialisés (**39,9%**). L'achat *on-line* des produits labellisés représente seulement **8%** pour les répondants. Bien que les labels ne soient pas bien identifiés entre eux et sur les produits, les répondants évaluent la qualité des labels entre 7 (**26,5%**) et 8 (**31,2%**) et recommandent à **83,3%** les labels, selon le diagramme en bâton ci-dessous.



Titre : Échelle de Likert représentant la perception de la qualité des labels

Annexe 17 – Le cycle de vie d'un produit



Source : <https://www.infosentrepreneur.net/la-duree-de-vie-dun-produit.html>

Annexe 18 – Visuel de la campagne « La tournée » de *Produit en Bretagne*



Source : <https://www.produitenbretagne.bzh>, 2021