

# *L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance : des enjeux pratiques aux interrogations éthiques ?*

**Chamard Camille**

**Maître de conférences**

**IAE de Pau-Bayonne, Laboratoire CREG**

Université de Pau et des Pays de l'Adour

BP 575 Avenue du doyen Poplawski

64012 Pau cedex – France

[camille.chamard@univ-pau.fr](mailto:camille.chamard@univ-pau.fr); 05.59.40.81.83

**Liquet Jean-Claude**

**Professeur associé IAE de Pau-Bayonne, Laboratoire CREG**

## **Résumé**

Cet article examine, en retraçant l'émergence du marketing territorial au sein des collectivités territoriales et notamment des Régions, comment l'image de marque des régions peut être utilisée comme indicateur de performance. A la lumière d'une collecte de données réalisée en partenariat avec l'Association des Régions de France et l'IFOP, utilisée à titre illustratif, les questions éthiques relatives à la mise en œuvre d'une telle démarche d'évaluation du capital territoire et à ses conséquences sont discutées.

Mots clés : marketing territorial, capital territorial, image de marque, performance territoriale

## **Abstract**

This article examines, by redrawing the emergence of the place marketing within regions communities organizations, how the brand image of regions can be used as performance indicator. In the light of a collection of data realized in partnership with the "Association des Régions de France" and the IFOP Company, used in illustrative way, the ethical questions relative to the implementation of such an approach of evaluation of the "place user-based brand equity" and in its consequences are discussed.

Créées par la loi du 02 mars 1982, les régions<sup>1</sup> françaises sont des entités territoriales administratives récentes. Ces dernières dotées des pouvoirs renforcés par la loi du 13 août 2004, se sont progressivement imposées comme des organisations majeures dans la gestion opérationnelle du pays. Les débats actuels concernant la régionalisation d'organisations consulaires (chambres de commerce et d'industrie, chambres d'agriculture, chambres des métiers...) confirment la volonté de faire de cet échelon décisionnel, une référence. Les contextes politique, économique, juridique et social placent aujourd'hui les régions au cœur d'une réflexion marketing renouvelée. Ainsi, En effet, ce sont développées de manière exponentielle des réflexions et la structuration de l'action marketing<sup>2</sup> au sein des conseils régionaux. Ces collectivités territoriales sont aujourd'hui véritablement mises en concurrence sur différents plans, ce qui les conduit à réfléchir sur leur attractivité vis-à-vis d'investisseurs publics (Etats, Union Européenne) et privés, de touristes ou de résidents. C'est dans ce contexte que se développe le marketing territorial, plaçant élus et dirigeants de collectivités territoriales dans le rôle de managers ayant la charge de l'élaboration, de la mise en œuvre d'une offre territoriale et également de sa communication. Cette évolution se traduit par des modifications organisationnelles ainsi que par des préoccupations et des actions nouvelles menées tant en interne, auprès des usagers de la collectivité territoriale, qu'en externe, auprès de publics potentiels (investisseurs, touristes, résidents...). Calquées bien souvent sur les démarches d'entreprises privées, les méthodes utilisées peuvent décevoir tant par leur inadéquation en l'état au domaine public que par le manque d'analyse de la part de leurs utilisateurs. Pourtant, l'intégration progressive des compétences marketing dans les organisations publiques, et notamment au sein des collectivités territoriales, représente un réel défi dans l'amélioration de la gestion, voire de la performance de celles-ci. Néanmoins, des questions éthiques méritent d'être posées afin de tenir compte à la fois des spécificités liées à la fonction marketing, à celles liées à l'évaluation de la performance, et enfin à celles engendrées par le contexte particulier de la gestion des collectivités territoriales.

## **L'INTEGRATION D'UNE LOGIQUE MANAGERIALE AU SEIN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES : L'EXCEPTION DE LA FONCTION MARKETING**

A partir du milieu des années 1980, les sciences de gestion intègrent, à la suite du droit, de l'économie, de la science politique et de la sociologie des organisations, le champ du management public<sup>3</sup>. Parmi les fonctions de gestion habituellement présentes dans une organisation privée, celle qui a vraisemblablement le plus de difficultés à se doter d'une légitimité dans la sphère publique est indéniablement le marketing. En premier lieu, au sein des entreprises, la fonction marketing est un héritage d'une fonction commerciale qui s'est progressivement transformée pour inclure des champs d'action plus vastes et devenir

---

<sup>1</sup> Tout au long de notre travail, la terminologie *région* renvoie au découpage de la France en 22 entités identifiées géographiquement, gérées par le conseil régional. Cette volonté provient de l'ambiguïté de certains travaux utilisant indifféremment les termes de région, territoire, ville, terroir, lieux notamment mais également de notre préoccupation de rester adaptés aux réalités opérationnelles.

<sup>2</sup> « Le marketing est l'ensemble des processus mis en oeuvre par une organisation pour comprendre et influencer, de manière rentable, les échanges qu'elle entretient avec d'autres individus ou organisations, en vue de leur proposer des produits ou services ayant une valeur à leurs yeux. » Gavard-Perret (Marie-Laure), Chamard (Camille), Fornerino (Marianela), Galan (Jean-Philippe), *Le marketing de A à Z*, Paris, Dunod, 2010, p. 125.

<sup>3</sup> Bartoli (Annie), *Le Management dans les Organisations Publiques*, Paris, Dunod, 2009, 3<sup>ème</sup> édition.

également un champ de recherche scientifique. En deuxième lieu, cette fonction correspond à des missions très variées : les études, le marketing stratégique, la mise en œuvre du marketing, l'évaluation *a posteriori* des actions marketing, ce qui la rend parfois difficilement identifiable. En troisième lieu, le choc culturel que provoque l'idée de faire passer une fonction en charge du développement de la performance commerciale à la sphère publique en laisse plus d'un sceptique quant au bien fondé d'un tel dessein. Enfin, le système de formation des cadres gestionnaires des organisations publiques n'intègre qu'exceptionnellement le marketing dans les contenus jugés nécessaires à leurs futures fonctions. Malgré ce retard relatif, le marketing public puis le marketing territorial ont progressivement intégré la pratique et la réflexion au sein des organisations publiques.

### **Du marketing public au marketing territorial**

Nous avons assisté au cours des 30 dernières années à un intérêt grandissant pour l'intégration de la démarche marketing, complète ou partielle, au cœur des organisations publiques ainsi qu'à un accroissement des recherches académiques portant sur le marketing public au sens large. A l'intérieur de ce champ de recherche s'intègrent de nombreuses déclinaisons du marketing en fonction de la sphère publique concernée et de l'activité étudiée.

La fonction publique d'Etat s'est principalement saisie des outils marketing pour organiser son action en distinguant notamment les attentes des usagers, des actions à mettre en œuvre : définition des services, communication, gestion de la relation usager. En France, la mise en place en 2003, de la charte Marianne par imitation de la « Charter Mark » britannique, témoigne de cette préoccupation. Sur la base de 5 engagements affichés <sup>4</sup>, les services de l'Etat fixent des objectifs opérationnels à atteindre au sein de leurs services en contact avec les usagers. Suite à la généralisation de cette charte en 2005, le premier « baromètre de la qualité de services publics <sup>5</sup> » a été réalisé. Ces démarches témoignent d'une mobilisation grandissante autour de la fonction marketing des services publics <sup>6</sup>.

Les entreprises publiques quant à elles ont intégré la fonction marketing et ses préoccupations au fur et à mesure que la concurrence se faisait sentir. En effet, les situations de perte de monopole ou de privatisation progressive ont conduit ces organisations à modifier fondamentalement leur vision du marché et leur structuration interne. Les cas de France Télécom, d'EDF ou de la SNCF (le train étant aujourd'hui mis en concurrence avec d'autres moyens de transport) sont éloquentes à ce sujet.

La fonction publique hospitalière s'est dotée d'une démarche davantage ouverte vers le patient et ses attentes, transcrite dans une charte du patient par exemple, et tenant compte de la mise en concurrence réelle sur un territoire donnée. A cet égard, les outils d'information disponibles aujourd'hui sur le site internet de l'agence régionale de santé <sup>7</sup> (ARS) permettent de dresser une carte nationale de l'offre de soins et de l'activité hospitalière. Il est ainsi possible d'identifier les concurrents actuels et potentiels sur un territoire donné en fonction des pathologies soignées.

La fonction publique territoriale a subi des mutations profondes dans ses missions et s'est donc réorganisée. Dans le cas qui concerne plus particulièrement ce travail, les conseils régionaux font figure d'exemples. Depuis la loi de décentralisation de 1982, ils n'ont cessé

---

<sup>4</sup> Un accès plus facile aux services, un accueil attentif et courtois, une réponse compréhensible aux demandes et dans un délai annoncé, une réponse systématique aux réclamations, une écoute des usagers pour progresser.

<sup>5</sup> <http://www.modernisation.gouv.fr/>

<sup>6</sup> Meyronin (Benoît) et Valla (Jean-Paul), « Les « servuctions urbaines » : la création contemporaine au service du marketing territorial », *Décisions Marketing*, 42, 2006, p. 63-74.

<sup>7</sup> [http://carto-ets.atih.sante.fr./](http://carto-ets.atih.sante.fr/)

d'accroître leurs missions et se trouvent désormais en charge de la gestion interne d'un territoire (marketing interne) mais également en position concurrentielle, au plan national comme au plan international, vis-à-vis d'autres régions sur ses missions économique ou toutes celles qui ont trait à l'attractivité du territoire (marketing externe).

### L'émergence d'un marketing territorial multiforme

Aujourd'hui, le marketing territorial (*place marketing*) est une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale par les dirigeants élus au sein d'une collectivité territoriale (ville, conseil général, conseil régional) en vue d'assurer son adéquation permanente à diverses cibles (touristes, résidents, associations, entreprises, investisseurs...) tout en poursuivant les missions d'intérêt général auprès de tous leurs administrés et ce, quelle que soit l'hétérogénéité des éléments d'identité qui compose le territoire dont ils ont la charge<sup>8</sup>. Le marketing territorial se situe à la confluence de trois pratiques majeures en marketing : le marketing produit, le marketing des services et le marketing social et public<sup>9</sup>.

Selon son objet d'application, le marketing territorial, et ses spécificités, se décline dans les travaux de recherche anglo-saxons sous différentes appellations : *place branding*<sup>10</sup> pour ce qui concerne la démarche consistant à doter un territoire d'un nom de marque, *city branding* (plus rarement *city marketing*) pour toutes les démarches marketing de villes<sup>11</sup> ou bien l'image perçue des villes<sup>12</sup>, *destination branding* dans le cas de démarches touristiques ayant vocation à développer l'attractivité d'un lieu de vacances<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> Chamard (Camille) et Liquet (Jean-Claude), « L'évaluation de l'image perçue des régions françaises », *Actes du colloque CNRS "Vivre du patrimoine"*, Corte, 2009 ; Chamard (Camille) et Liquet (Jean-Claude) « L'impact d'un succès cinématographique sur l'image d'une région : le cas de "Bienvenue chez les ch'tis" », *Actes du Congrès international de l'Association Française de Marketing*, Londres, 2009.

<sup>9</sup> Avaraham E. et Ketter E, *Media strategies for marketing places in crisis*, Butterworth-Heinemann Ed., 2008.

<sup>10</sup> Selby (Martin) et Morgan (Nigel James), « Reconstruing place image A case study of its role in destination market research », *Tourism Management*, 17, 4, 1996, p. 287-294. Wai (Albert Wing Tai), « Place promotion and iconography in Shanghai's Xintiand i », *Habitat International*, 30, 2006, p. 245-260.

Niedomysl (Thomas), « Promoting rural municipalities to attract new residents : an evaluation of the effects », *Geoforum*, 38, 2007, p. 698-709.

<sup>11</sup> Hetzel (Patrick), « Le marketing des villes : concept éphémère à la mode ou tendance de fond pour repenser la relation entre élus et citoyens ? », in *Maire, entrepreneurs, emploi*, Dalloz coll. Thèmes et commentaires, 1998 ; Boland (Philip), « The construction of images of people and place : Labelling Liverpool and stereotyping Scousers », *Cities*, vol. 25, 2008, p. 355-369 ; Zhang (Li) et Zhao (Simon Xiaobin), City branding and the Olympic effect : A case study of Beijing, *Cities*, vol. 26, 2009, p. 245-254 ; Brade (Isolde), Herfert (Gunter) et Wiest (Karin), Recent trends and future prospects of socio-spatial differentiation in urban regions of Central and Eastern Europe : A lull before the Storm ?, *Cities*, vol. 26, 2009, p. 233-244.

<sup>12</sup> Chamard (Camille), « L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure », Ecole Nationale d'Administration Publique, Montréal, 2004 ; Chamard (Camille), « L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure du « capital-citoyen », in *Management Local, de la gestion à la gouvernance*, Paris, Dalloz, Coll. Etudes, 2004.

<sup>13</sup> Echtener (Charlotte) et Ritchie (Brent), The measurement of Destination Image : An Empirical Assessment, *Journal of Travel Research*, vol. 31, 4, 1993, p. 3-13 ; Avaraham (Eli), Cities and their news media images, *Cities*, vol. 17, 5, 2000, p. 363-370 ; Bradley (Andrew), Hall (Tim) et Harrison (Margaret), Selling Cities : Promoting New Images for Meetings Tourism, *Cities*, vol. 19, 1, 2002, p. 61-70 ; Konecnik (Maja) et Gartner (William), Customer-based brand equity for a destination, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, 2, 2007, p.400-421 ; Boo (Soyoung), Busser (James) et Baloglu (Seyhmus), A model of customer-based equity and its application to multiple destinations, *Tourism Management*, vol. 30, 2009, p. 219-231.

Le marketing territorial endosse donc plusieurs missions. Tout d'abord, celle de connaître au mieux l'environnement de l'organisation. Ce rôle est devenu crucial lorsque l'on considère la concurrence qui s'est instaurée entre les collectivités territoriales. Ensuite, l'élaboration de la stratégie pour la collectivité territoriale revient à ajouter aux missions légales des missions volontairement privilégiées par les décideurs locaux. Enfin, l'ensemble des actions conduisant à gérer la relation avec l'utilisateur et le contribuable constituent la partie opérationnelle de la démarche marketing. L'évaluation des actions menées en matière de marketing territorial sont encore limitées aujourd'hui mais de nombreux exemples indiquent qu'un changement est en train de se produire. C'est pour cela qu'il nous semble pertinent de nous attarder sur l'une des mesures de la performance marketing de plus en plus utilisée : l'image de marque d'un territoire.

## **LA PERFORMANCE DE LA FONCTION MARKETING PAR LE RECOURS A L'IMAGE DE MARQUE DU TERRITOIRE**

L'apparition de la performance comme principe de gestion au sein des collectivités territoriales, et notamment des régions, coïncide avec la naissance, ou la reconnaissance, de concurrences entre territoires. En effet, l'acquisition d'une relative autonomie de gestion de la part des conseils régionaux depuis la loi de décentralisation de 1982 (suivi du décret du 22 janvier 1990) les a conduit à mener des démarches individuelles visant à obtenir la préférence dans le choix des investisseurs, des résidents, des touristes. Cette nouvelle liberté d'entreprendre s'accompagne d'une volonté de l'Etat et d'une demande sociale d'évaluation et de transparence, aboutissant à la mise en place d'indicateurs de performance, notamment dans les fonctions comptables et financières. Bien entendu, l'intérêt de l'évaluation de la performance en tant qu'aide à la décision s'applique également aux collectivités territoriales. C'est dans ce cadre qu'une évaluation de l'image des régions nous a été demandée.

### **Le choix de l'image de marque comme indicateur de performance**

Depuis la fin des années 80, de très nombreux travaux en marketing se sont focalisés sur l'impact de la connaissance d'une marque sur le comportement du consommateur. Il existe un « effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réponse du consommateur au marketing de la marque »<sup>14</sup>. D'une manière générale, les auteurs établissent une différence entre l'évaluation liée aux caractéristiques intrinsèques du produit<sup>15</sup> et les associations basées sur des éléments symboliques, non liés au produit lui-même. Ainsi, la décision finale d'un consommateur se fonderait-elle sur un ensemble d'associations, d'images mentales liées à la marque, celles-ci seraient suscitées à la fois par l'expérience passée de l'individu avec la marque et par l'action marketing pratiquée par la marque. Depuis la fin des années 90, différentes recherches ont permis d'affiner la compréhension du concept d'image de marque dans le but de prendre plus largement en compte le caractère évolutif et dynamique de l'image de la marque dans les outils de mesure. Articles et ouvrages se sont succédés<sup>16</sup>, distinguant la

---

<sup>14</sup> Keller (Kevin Lane), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1993, p. 1-22.

<sup>15</sup> Park (Chan Su) et Srinivasan (Vijay), A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility, *Journal of Marketing Research*, vol. 31, 2, 1994, p. 271-288.

<sup>16</sup> Aaker (David), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press, 1991 ; Kapferer (Jean-Noël), *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Les Editions de l'Organisation, 1991 ; Keller (Kevin Lane), *Strategic*

valeur évaluée par l'entreprise propriétaire de la marque (*firm-based brand equity* ou capital-marque de la firme) de celle perçue par les consommateurs (*customer-based brand equity* ou capital-client de la marque) pour démontrer les avantages que peut tirer une marque à développer son capital-client, la valeur de sa marque aux yeux des consommateurs.

Dans le cadre d'une région, le capital territorial se définirait par analogie comme étant l'effet différentiel de la connaissance d'un lieu (dans notre cas, délimité par une région administrative) sur la réponse de l'utilisateur à l'offre territoriale élaborée et mise en œuvre par les praticiens sous l'impulsion des élus de cette collectivité territoriale. Ce capital immatériel s'évalue grâce au recueil des associations mentales des individus à la région en indiquant leur force, leur nombre, leur spécificité, et leur caractère positif<sup>17</sup>. Plusieurs auteurs se sont plus particulièrement intéressés à l'image des territoires, évoquant même « Le nouveau management de la marque pour les nations, les villes et les régions »<sup>18</sup>. Pour Boulding<sup>19</sup>, l'image d'un territoire se compose des caractéristiques affectives (ce que ressent quelqu'un à propos d'un territoire), cognitives (ce que connaît quelqu'un concernant un territoire), évaluatives (la façon dont ce lieu est apprécié par ses résidents ou par les non résidents) et comportementales (l'utilisation qui est faite de ce territoire : travail, visite, résidence, investissement...) concernant le territoire évalué. Il s'agit donc des caractéristiques qui viennent à l'esprit à l'évocation du lieu<sup>20</sup>. Selon Kotler et al.<sup>21</sup> (1993), l'image d'un territoire regroupe l'ensemble des croyances, des idéaux, et des impressions que les personnes forment concernant ce lieu. Il s'agit donc d'une simplification d'associations très nombreuses. Evaluer l'image d'un territoire précède bien souvent la mise en œuvre d'une politique visant à modifier les aspects négatifs, ce qui semble parfois très ambitieux. Dans les années 1920-1930, Chicago était le centre d'activités criminelles. Aujourd'hui cette image est toujours attachée à cette ville alors qu'elle détient l'un des taux de criminalité les plus faibles des Etats-Unis.

Considérer qu'il existe un effet différentiel de la connaissance d'un lieu (dans notre cas, délimité par une région administrative) sur la réponse de l'utilisateur à l'offre territoriale revient à intégrer l'image de marque d'une région comme l'un des indicateurs de performance d'une collectivité territoriale en charge d'une zone géographique. Nombre de sollicitations émanant des régions aujourd'hui témoignent de l'intérêt croissant pour l'évaluation de leur capital territorial. C'est pour cela, qu'en partenariat avec l'ARF (Association des Régions de France) et l'IFOP, nous avons collecté les données permettant de mesurer l'image de marque des 22 régions métropolitaines françaises.

### **Comparaison du capital territorial des régions métropolitaines françaises**

En nous basant sur les méthodes d'évaluation de l'image de marque utilisées en marketing<sup>22</sup>, nous avons bâti une méthodologie de recueil de données successivement qualitative puis quantitative. Au-delà de l'intérêt pratique de ce travail pour les décideurs au sein des collectivités territoriales, notre objectif n'est pas ici d'analyser en profondeur les résultats

---

*brand management : building, measuring and managing brand equity*, Upper Saddle River New Jersey, Prentice Hall, 1998.

<sup>17</sup> Czellar (Sandor) et Denis (Jean-Emile), Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho cognitive, *Recherche et applications en Marketing*, Vol. 17 (1), 2002, p. 43-56.

<sup>18</sup> Traduction proposée par l'auteur ; Anholt (Simon), *Competitive identity the new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, 2007.

<sup>19</sup> in Elizur (Judith), *National images*, Jerusalem : Hebrew University, 1987.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Kotler (Philip) Haider (Donald) et Rein (Irving), *Marketing Places*, New York : Free Press, 1993.

<sup>22</sup> Michel (Géraldine), *Au cœur de la marque*, Paris, Dunod, 2009, p. 80-105.

obtenus mais plutôt de s'interroger sur une telle démarche au plan éthique. C'est pourquoi, nous nous contenterons d'utiliser quelques exemples de données pour illustrer notre propos, au risque de frustrer le lecteur momentanément.

Le recueil des données a été effectué entre le 25 janvier et le 05 février 2010 par l'IFOP, sous la forme d'un questionnaire mis en ligne (technique CAWI auto-administré) et adressé à 1610 personnes représentatives de la population française, âgées de 15 ans et plus. En vue de réduire l'effort cognitif de chaque répondant, l'interrogation portait sur 5 régions (ou 6) parmi les 22 régions, l'échantillon total a donc été subdivisé en 4 sous-échantillons de 401 à 406 répondants. Cette répartition a été réalisée de manière aléatoire, tout en excluant la possibilité pour les répondants de se prononcer sur leur région de résidence. La représentativité de chaque cellule a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession du chef de famille) après stratification par région et catégorie d'agglomération.

Dans le cadre de ce recueil de données, nous avons posé les questions suivantes aux répondants <sup>23</sup> :

- Afin de collecter les associations aux régions : « Veuillez indiquer les 5 termes (mots, verbes, adjectifs, expressions, etc.) qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à la région X ? », chaque répondant étant libre d'émettre de 0 à 5 associations.
- Afin d'évaluer la valence <sup>24</sup> des associations : « Et pour chacun des éléments suivants que vous associez à la région X, veuillez préciser s'il s'agit selon vous d'une association positive, négative ou neutre ? Très positive / Plutôt positive / Neutre / Plutôt négative / Très négative
- Afin de mesurer le comportement d'un individu vis-à-vis d'une région : « Vous personnellement, avez-vous déjà séjourné ou êtes-vous déjà allé(e) dans chacune de ces six régions ? » Oui, plusieurs fois / Oui, une fois / Non, jamais

Suite à la réalisation de cette collecte de données, plusieurs analyses ont été menées afin d'évaluer l'image de marque des régions. Nous illustrerons les résultats obtenus par les mesures synthétiques des évocations, la valence de ces dernières et les comportements déclarés vis-à-vis des régions évaluées.

Le pouvoir d'évocation traduit la capacité d'une région à susciter chez un répondant au moins une association et ce, quelle que soit son contenu. Ainsi, concernant la région Bretagne, 402 répondants sur 402 ont évoqué lors de la collecte au moins une association. La richesse d'évocation mesure quant à elle le nombre total d'associations relatives à une région. Pour les 22 régions évaluées, celle-ci varie entre 966 (Picardie) et 1725 (Paca). Enfin, l'indice de richesse d'évocation (IRE)<sup>25</sup> a été calculé afin de mettre en relation les 2 mesures précédemment exposées et traduit le nombre d'associations différentes suscitées par répondant. Le tableau 1 présente les principaux éléments quantitatifs concernant les associations aux 22 régions métropolitaines.

**Tableau 1 : Pouvoir et richesse d'évocation des 22 régions métropolitaines**

Régions	Echantillon total	Pouvoir d'évocation	Richesse évocation	Indice de richesse d'évocation
Bretagne	402	402	1706	4,24

<sup>23</sup> Seules certaines questions de ce recueil de données seront mobilisées pour cet article.

<sup>24</sup> La valence exprime le caractère positif ou négatif d'un objet, en l'occurrence une association.

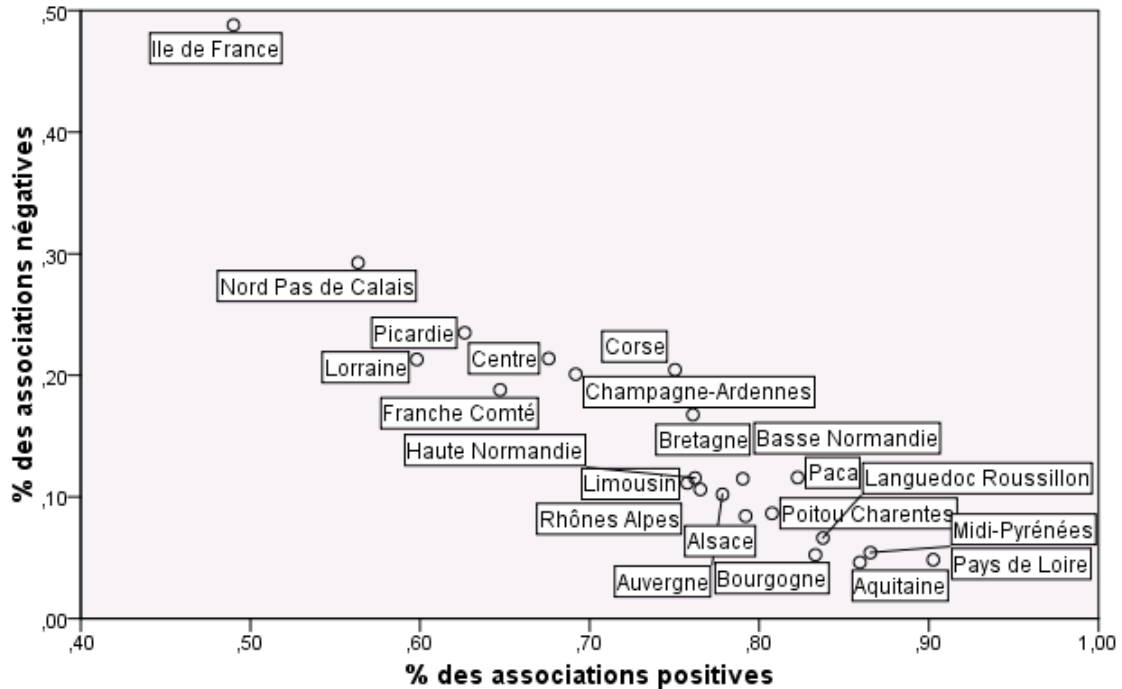
<sup>25</sup> L'indice de richesse d'évocation est calculé de la façon suivante : richesse d'évocation/pouvoir d'évocation

Paca	402	400	1725	4,31
Corse	402	396	1682	4,25
Alsace	406	398	1543	3,88
Ile de France	402	396	1551	3,92
Nord Pas de Calais	402	391	1514	3,87
Midi-Pyrénées	402	392	1569	4,00
Auvergne	406	393	1529	3,89
Languedoc Roussillon	406	385	1526	3,96
Bourgogne	406	391	1300	3,32
Rhône Alpes	406	389	1423	3,66
Lorraine	401	380	1366	3,59
Poitou Charentes	401	378	1330	3,52
Limousin	401	380	1320	3,47
Haute Normandie	401	378	1341	3,55
Pays de Loire	401	375	1160	3,09
Champagne-Ardennes	401	372	1090	2,93
Basse Normandie	401	371	1192	3,21
Aquitaine	406	361	1258	3,48
Franche Comté	401	361	1165	3,23
Picardie	401	353	966	2,74
Centre	401	353	1015	2,88

L'indice de richesse d'évocation (IRE) constituant un ratio de synthèse, il est possible de classer les régions en fonction du score obtenu. C'est un indice descriptif, basé sur des déclarations individuelles, intégrant de fait la subjectivité inhérente à la méthode des associations libres. Cette hiérarchisation fait apparaître des régions, la Picardie et le Centre notamment, en difficulté quant à leur capacité à susciter des évocations témoignant d'une image de marque bien ancrée et potentiellement valorisable comme un capital immatériel. En guise de prolongement, il est également intéressant de comparer la part des associations

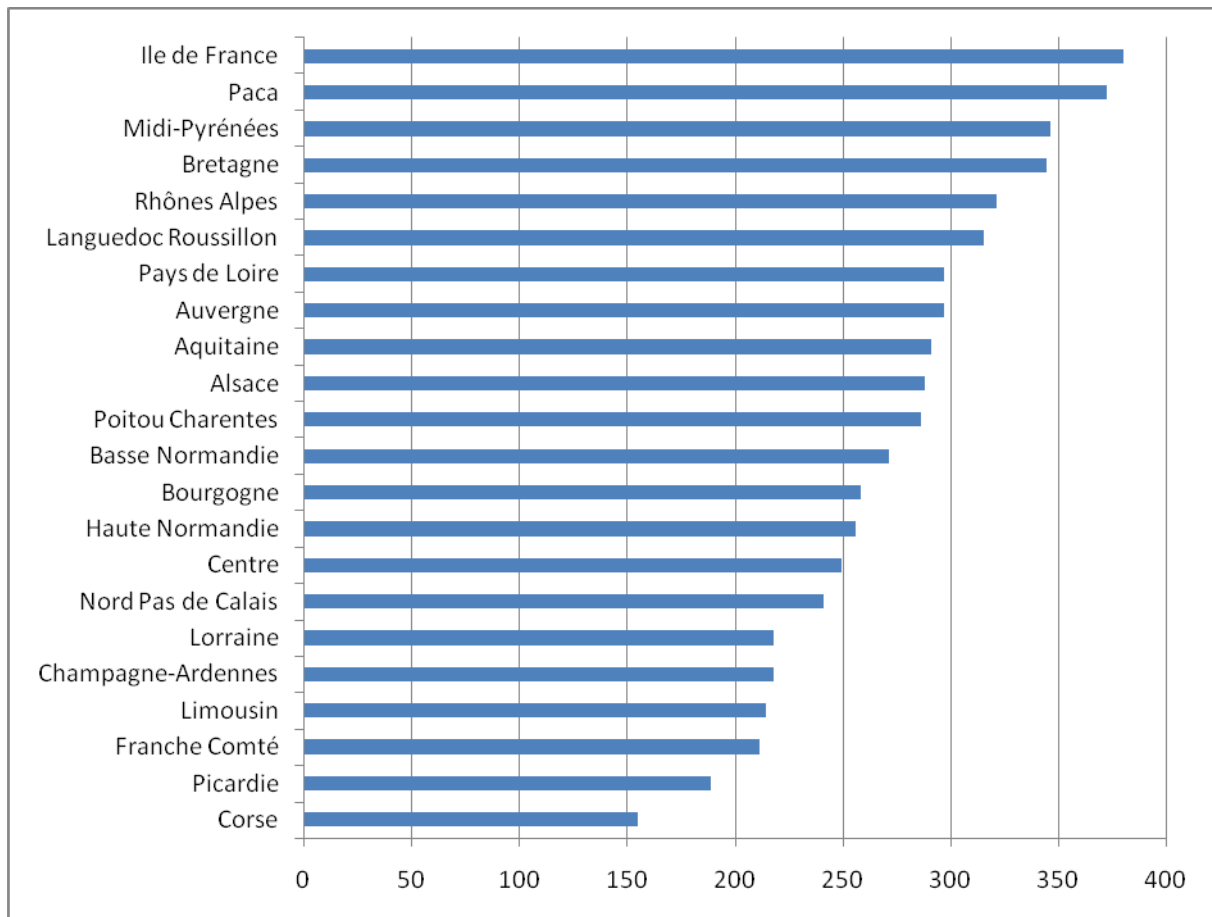
évaluée de manière positive pour la comparer à celle qui est jugée négativement. Ainsi, nous obtenons un positionnement relatif entre régions.

**Figure 1 : Valence des associations aux régions**



Cette représentation permet d'accéder à une vision globale de la valence de l'image de marque des régions. La région Ile de France est ici opposée aux régions Midi-Pyrénées, Pays de Loire Aquitaine. En effet, si ces dernières sont associées à une image de marque positive dans l'ensemble, la région capitale se démarque nettement par la perception négative qu'en ont les répondants. Le classement des régions de ce point de vue est à la fois instructif et surprenant. En effet, il établit de manière pertinente un classement entre les images de marque des régions. Néanmoins, au regard de l'indicateur du comportement, exposé ci-dessous, il semble qu'il existe des disparités entre le capital territoire et le comportement de visite des répondants.

**Figure 2 : Comportement de visite des régions françaises**



Les deux premiers classements effectués portaient sur la connaissance et l'attitude vis-à-vis de la région, ce troisième classement vise à mesurer le comportement de visite et donc l'attrait constaté. Il faut noter que l'Île de France qui a une évaluation attitudinale plutôt négative a un attrait réel puisqu'elle la région est la plus visitée. De même, l'Aquitaine qui a une évaluation de son capital territoire très positive n'occupe que le 9<sup>ième</sup> rang en ce qui concerne les visites. Le cas le plus original est celui de la Corse. *A priori*, cette terre du sud devrait constituer un territoire de visites. Dans le tableau précédent il était déjà surprenant de constater son positionnement, puisque l'Île de Beauté obtenait quasiment autant d'évaluations positives que d'évaluations négatives. Elle se retrouve ici en dernière position en termes de visites. On peut évoquer la dimension du territoire et l'éloignement bien entendu, cependant sa position sur ce tableau est une indication de manque d'attractivité induite par les cotés négatifs ressentis.

Ces résultats montrent qu'il est aisé de mesurer de manière fiable la performance d'une région au regard d'indicateurs jugés pertinents. Mais au-delà de la volonté pragmatique d'évaluer un volet de la performance, le questionnement doit intervenir sur le bien fondé d'une telle démarche en terme éthique. En effet, si les débats méthodologiques et techniques sont dans l'ensemble résolus même s'ils peuvent encore faire l'objet d'avancées académiques, il n'en est pas de même des interrogations éthiques liées à cette volonté insidieuse de faire des territoires des objets de concurrence en tant que tels.

## LA MULTIPLICITÉ DES DÉBATS ÉTHIQUES

Les débats sur l'éthique sont aujourd'hui à la fois très nombreux et très divers. Il ne serait pas réaliste de relater l'ensemble des points de divergences ici. Pour ce qui concerne notre travail, un question principale émerge : quels sont les problèmes d'ordre éthique posés par la mise en

œuvre d'une évaluation de la performance d'une démarche marketing basée sur la mesure du capital territoire ? Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous nous focaliserons dans un premier temps sur le débat sous-jacent qui oppose marketing et éthique. Puis, nous proposerons un cadre d'analyse afin d'avancer certains éléments de réponse, ou tout au moins de débat.

### **Marketing et éthique : une association contre nature ?**

Au-delà des définitions de l'éthique qui s'avèrent parfois trop générales ou bien au contraire trop appliquées, nous focaliserons notre approche sur l'éthique au sein de la sphère marketing. Il existe une réflexion menée de longue date sur ce sujet qui concerne plus précisément notre préoccupation actuelle. Dans un ouvrage collectif portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise, Helfer <sup>26</sup> intitulait en 2005 un chapitre « Et si le marketing était éthique par définition ? ». Au-delà du titre provocateur, l'auteur dresse un bilan des griefs habituellement adressés aux cadres en marketing et conclut sur la nécessité d'intégrer l'éthique dans la démarche marketing pour qu'elle s'avère bénéfique à long terme pour l'organisation.

Depuis 2004, et de manière plutôt pragmatique, l'American Marketing Association (AMA) expose 3 principes dans son code d'éthique, destiné aux cadres marketing des entreprises :

- Respecter les lois et les réglementations en vigueur pour ne pas causer de dommage à autrui
- Susciter la confiance dans le système marketing en proposant des transactions commerciales dans lesquelles les informations ne seront pas mensongères, mais guidées par l'objectif d'éviter toute déception relative au design produit, au prix, à la communication, et à la distribution.
- Adopter des valeurs éthiques : bâtir une relation aux consommateurs qui repose sur une démarche marketing intègre en affirmant les valeurs clés suivantes : honnêteté, responsabilité, équité, respect, transparence, citoyenneté.

La mise en œuvre de ces principes et les valeurs clé permet de définir ce qu'est une démarche marketing éthique. Néanmoins, la question qui reste alors en suspens est celle de la réponse du marché à de tels choix, de la performance commerciale de l'organisation qui découle de l'intégration d'une visée éthique de la relation client.

### **Un modèle d'analyse général de l'éthique en marketing**

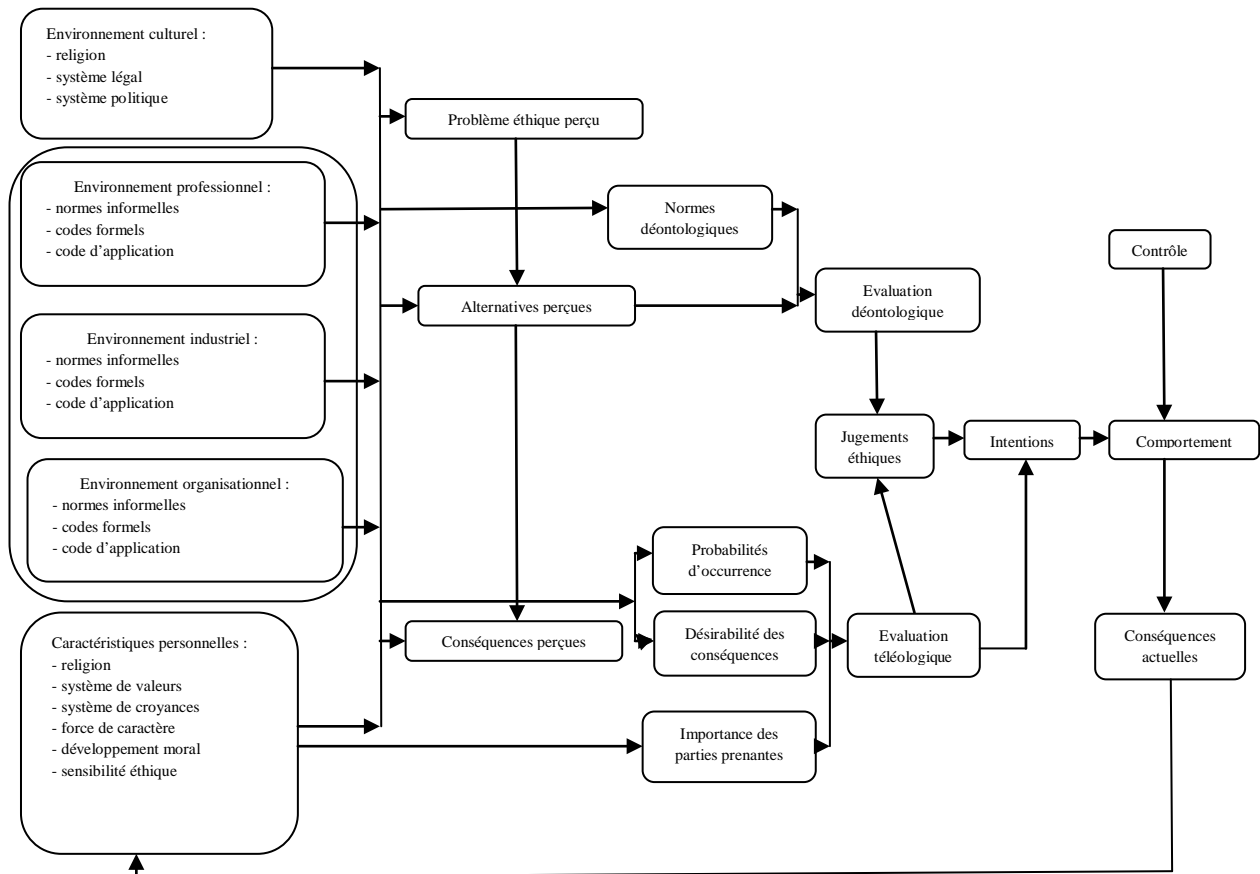
Dès 1986, Hunt et Vitell proposaient une théorie générale de l'éthique marketing dans le cadre d'une approche dite de macromarketing, intégrant cette fonction de l'entreprise au sein de problématiques plus vastes ayant trait notamment à l'éthique, aux politiques publiques ou bien encore à la responsabilité sociale de l'entreprise. Sur la base de discussions et de confrontations empiriques, plusieurs versions furent présentées ultérieurement. En 2006, Hunt et Vitell ont proposé un nouveau modèle intégrant l'ensemble des éléments ayant un impact sur la mise en œuvre de l'éthique en marketing.

Figure 1. Le modèle de l'Éthique de Hunt-Vitell<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Helfer (Jean-Pierre), « Et si le marketing était éthique par définition ? », in *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, EMS, 2005, p. 107-117.

<sup>27</sup> Traduction proposée par les auteurs



Ce modèle place en amont de la réflexion éthique les différents environnements ainsi que les caractéristiques individuelles du décideur. De ces éléments découlent la perception d'un problème de nature éthique, des alternatives envisageables et des conséquences anticipées de chacune des possibilités offertes. Les différentes alternatives sont évaluées sur la base de normes déontologiques, propres à un contexte donné, et détermineront pour partie le comportement final. Ainsi, au côté de ces possibilités offertes, les conséquences de chacun des choix possibles sont anticipées en termes de probabilité d'occurrence et de retombées positives pour s'agréger dans une évaluation orientée vers la finalité de l'action. L'individu dispose alors d'une évaluation déontologique et d'une évaluation téléologique<sup>28</sup> pour émettre un jugement éthique le conduisant à adopter un comportement éthique. La description de ce processus intègre également la vision des parties prenantes et se caractérise par l'opérationnalité d'un tel modèle. Ainsi, chaque question d'ordre éthique peut être considérée à la lumière de cette « grille de lecture » que représente le modèle de Hunt et Vitell qui allie à l'éthique de conviction, l'éthique basée sur ses croyances personnelles érigées en principe, à l'éthique de responsabilité, qui prend en compte le souci des autres comme moteur du comportement.

<sup>28</sup> Cette évaluation téléologique a été formalisée de la manière suivante : pour une alternative K, étant donné la présence des parties prenantes 1, 2, 3 ..., dotée d'une importance respective (IR) l'évaluation téléologique (ET) est notée :

$$ETK = \sum_{n=1}^{n=m} [IR_1 \times Conspos_1 \times P_{pos}] - [IR_1 \times Consneg_1 \times P_{neg}] + [IR_2 \times Conspos_2 \times P_{pos}] - [IR_2 \times Consneg_2 \times P_{neg}] + \dots$$

où  $IR_x$  = Importance relative de la partie prenante x ;  $Conspos_x$  = la conséquence positive pour la partie prenante x ;  $P_{pos}$  = la probabilité d'occurrence d'une conséquence positive ;  $Consneg_x$  = la conséquence négative pour la partie prenante x ;  $P_{neg}$  = la probabilité d'occurrence d'une conséquence négative

## Les limites éthiques de la démarche de mesure de l'image territoriale

Il nous semble que s'interroger sur les liens entre éthique et marketing public territorial revient à analyser 3 phénomènes qui peuvent anéantir toute démarche qui s'avère dépourvue de visée éthique. En premier lieu, et en reprenant les termes du modèle exposé ci-dessus, nous pouvons exposer le problème éthique posé. Ensuite, quelles sont les alternatives envisageables et enfin quelles sont les conséquences à intégrer dans l'évaluation téléologique préconisée en gestion, science de la décision.

Le questionnement éthique posé par notre démarche est fondamental et se pose avec une pertinence tout particulière pour notre champ d'étude, l'évaluation de la performance des collectivités territoriales. Le fait de doter une région d'un positionnement déterminé au moyen d'une stratégie de marketing territorial et de sa mise œuvre est-il éthique ? Autant dans la sphère privée, les interrogations éthiques portent davantage sur les pratiques marketing des entreprises et le respect de valeurs éthiques à adopter autant la problématique de l'éthique se pose en amont pour ce qui concerne le marketing territorial. Mesurer l'image de marque des régions et l'inclure parmi les critères de performance d'une organisation est un vœu des acteurs publics et une pratique courante dans les organisations privées. Pour autant, le positionnement révélé par l'image de marque constitue un outil de diagnostic concurrentiel qui place les entités présentes en opposition. Reconnaître cet état de fait pour des collectivités territoriales et une chose, encourager cette course en avant et ses conséquences en est une autre. Lorsque l'on souhaite évaluer une performance en marketing territorial, il s'agit d'établir un point de repère afin de mener des comparaisons, dans le temps ou dans l'espace. Ainsi, est-il envisagé de classer les régions entre elles sur la base de leur pouvoir d'évocation. De même, une région à partir de la date de cette collecte de données pourra évaluer l'écart qui est le sien dans la durée, suite à différentes actions menées voire à une stratégie de marketing territoriale élaborée. Mais n'y a-t-il pas un danger lorsque la mesure d'un indicateur de performance qui renvoie à une évaluation concurrentiel devient un objectif prioritaire au sein d'une collectivité territoriale ?

De ce problème éthique posé découle des alternatives perçues mais également des conséquences qui auront un impact sur le jugement éthique. Les alternatives perçues rassemblent des choix qui s'offrent aux décideurs, qu'il s'agisse de choix respectant les valeurs éthiques ou non. Il se pose ici une question spécifique aux collectivités territoriales mais qu'il est possible de transposer à d'autres organisations publiques. La volonté d'adopter une démarche éthique suppose une modification systémique et non des actions isolées, même de grandes ampleurs. Les choix possibles s'expriment donc en terme de présence ou d'absence de préoccupation éthique puis dans le cas d'une visée éthique du nombre des parties prenantes concernées. Plus le nombre de ces dernières et leur rayonnement seront élevés, plus la démarche éthique aura d'impact réel sur l'organisation et son environnement.

Les conséquences anticipées de la démarche éthique et de ses alternatives permettent également d'évaluer l'intérêt de choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre. Dans notre cas, le premier écueil serait de considérer la fonction marketing comme prééminente. Si l'image d'un territoire peut être utilisée comme un indicateur de performance, elle ne doit pas aboutir à une allocation de ressources trop déséquilibrée, au détriment des autres fonctions de l'organisation. Autant les élus que les services des collectivités territoriales peuvent être tentés de croire en une sorte de magie de la communication et des outils marketing qui peut alors s'avérer destructrice. Dans le secteur privé, les exemples ont été nombreux d'entreprises qui ont mené des démarches marketing très agressives mais faute d'avoir établi un véritable modèle économique ainsi qu'une stratégie globale pour leur organisation, elles se sont vues

péricliter. Pour les collectivités territoriales, il peut en être de même si la visée éthique n'accompagne pas la démarche marketing.

Le deuxième risque éthique concerne la transparence et la loyauté de la démarche de marketing territoriale. En effet, cette dernière doit de se construire au service des usagers, dans une optique de satisfaction d'attentes exprimées ou non de leur part. Certaines dérives conduisent la démarche marketing à s'éloigner de cette préoccupation du citoyen au profit de l'organisation ou bien des élus. Si une part de l'image d'une région est déterminée par des personnalités élues en charge de celle-ci, n'y a-t-il pas alors une question éthique qui se pose lorsqu'un élu y occupe une place disproportionnée ? L'objectif individuel ne prévaut-il pas alors sur l'intérêt de la collectivité territoriale ? Les conséquences peuvent être à la fois néfastes pour la collectivité et pour la personne concernées.

La troisième question éthique, relative aux conséquences des actions, que soulève une telle recherche de la performance via l'image d'une région a trait à la valeur de citoyenneté de l'organisation. En effet, si l'amélioration de la performance marketing d'un territoire se fait au détriment d'autres territoires voisins ou lointains, l'intérêt général est-il toujours recherché ?

Dans les travaux antérieurs portant sur les liens entre éthique et marketing, Lépineux distingue la dimension éthique, la préoccupation éthique et la visée éthique<sup>29</sup>. L'auteur reconnaît que l'intégration de la préoccupation éthique au sein des entreprises s'accompagne inéluctablement de l'abandon du profit comme moteur unique de la marche de l'organisation. Néanmoins, si dans le même temps les collectivités territoriales adoptent des critères d'évaluation de leur performance proches de la sphère privée, ne risquent-elle pas de s'éloigner de la préoccupation éthique ?

En reprenant les valeurs éthiques clés énoncées par l'AMA et exposées précédemment, on peut se demander si l'honnêteté, la responsabilité, l'équité, le respect, la transparence et la citoyenneté constituent réellement le terreau du marketing territorial et notamment dans sa dimension communication. Le fait de se situer dans la sphère publique a modifié les termes de la réflexion éthique qui se pose habituellement dans le domaine privé. L'obligation d'assurer des missions d'intérêt général ajoute une dimension supplémentaire, de nature éthique par essence. De surcroît, la superposition des jeux d'acteurs politiques avec le fonctionnement opérationnel d'une collectivité territoriale peut occasionner bon nombre de divergences sur les objectifs poursuivis. Le modèle exposé dans ce travail propose un cadre d'analyse tenant compte à la fois de l'éthique de conviction et de l'éthique de responsabilité, ce qui permet d'enclencher une démarche éthique au sein d'une organisation. Le contexte actuel des collectivités territoriales n'est guère propice à la réflexion des décideurs sur des principes de fonctionnement de l'organisation, focalisés qu'ils sont sur des démarches opérationnelles de performance. Il semble pourtant qu'une approche systémique en la matière pourrait doter ces collectivités d'un marketing intégrant leurs spécificités ainsi qu'une visée éthique, facilitée par leur appartenance à la sphère publique.

---

<sup>29</sup> Lépineux (François), « Éthique, management et marketing : une application dans le secteur de l'assurance », in *Responsabilité éthique et logique marchande*, Paris, EMS, p. 87-100.