

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le branding territorial : analyse communicationnelle de la marque territoriale *Ostbelgien* sous l'angle des parties prenantes

Auteur : Milana Dürnholz
Promoteur(s) : Philippe Scieur
Année académique 2020-2021
Master [120] en communication, à finalité spécialisée: gestion de la
communication d'organisation et des relations publiques

Remerciements

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans l'aide précieuse de personnes qui ont été présentes tout au long de mon parcours.

En premier lieu, je remercie monsieur Philippe Scieur, mon promoteur pour ce mémoire. Il m'a guidé dans ce travail et a toujours été à l'écoute quand j'en avais besoin. Merci beaucoup pour votre engagement et votre patience.

Ma reconnaissance va aussi aux quatre interlocuteurs Elena Schommers, Joelle Janssen, Oliver Paasch et Daniel Niessen. Merci beaucoup pour votre temps et vos informations détaillées concernant la marque territoriale Ostbelgien.

Je remercie également Christiane Herrebosch, pour le temps et les efforts qu'elle a consacrés à la relecture et à la correction de ce travail.

Enfin, je souhaite remercier Hugo et mes parents, pour leur précieux soutien à la relecture et l'aide pour retrouver la motivation lorsque j'étais perdue.

Un grand merci à vous tous

Table des illustrations

Figure 1 Processus branding	15
Figure 2 Analyse SWOT Marque territoriale	16
Figure 3 Modèle des phases de vie.....	18
Figure 4 L'identité de la marque.....	31
Figure 5 Le carré de l'image	36
Figure 6 Ostbelgien – O	63
Figure 7 Logos Ostbelgien.....	64
Figure 8 Identité Ostbelgien	66
Figure 9 Carré de l'image Ostbelgien.....	67

Table de matière

Introduction	1
Partie théorique	4
1. Les concepts clés	4
1.1 Le branding territorial (= place branding)	4
1.1.1 Place branding : émergence d'un domaine d'étude scientifique	6
1.1.2 Le branding territorial vs marketing territorial	7
1.1.3 Branding institutionnel vs branding territorial	9
1.1.4 La marque territoriale	11
2. Les étapes clés pour une stratégie branding d'une marque territoriale .	14
La phase analytique	15
2.1 Le diagnostic de marque territoriale	15
La phase stratégique	18
2.2 Les éléments clés à prendre en compte	18
2.2.1 Le type de la marque territoriale	18
2.2.2 Objectifs	19
2.2.3 Parties prenantes	21
2.2.4 Public cible	24
2.2.5 Message	27
2.3 L'élaboration de l'identité de marque territoriale	29
2.3.1 La mission	32
2.3.2 La culture, les valeurs de la marque territoriale	32
2.3.3 La vision de la marque territoriale	33
2.3.4 L'identité verbale et visuelle	33
2.4 La construction d'une image	35
La phase opérationnelle	37
2.5 La communication d'une marque territoriale	37
2.6 Évaluation KPI	41
Partie pratique	45
3. Méthodologie	45
4. L'étude du cas Ostbelgien	47
4.1 Histoire et développement de la marque Ostbelgien	48
4.2 L'architecture de la marque ombrelle Ostbelgien	49
4.2.1 La marque comme logo de l'expéditeur (= intégration complète)	50
4.2.2 Co-branding avec des marques existantes (= intégration partielle)	50

4.2.3	<i>Signe marque pour les entreprises.....</i>	51
4.2.4	<i>Signe marque pour les acteurs non commerciaux</i>	52
4.2.5	<i>Signe de soutien ("avec soutien")</i>	52
4.2.6	<i>La marque de qualité pour les produits d'alimentation régionaux – made in Ostbelgien</i>	52
4.2.7	<i>Ostbelgien dans le monde (Les Belges de l'Est)</i>	53
4.3	<i>Le diagnostic</i>	54
4.4	<i>Les éléments clés</i>	55
4.4.1	<i>Les objectifs</i>	55
4.4.2	<i>Les parties prenantes</i>	56
4.4.3	<i>Les groupes cible</i>	58
4.4.4	<i>Les partenaires de la marque</i>	59
4.5	<i>L'identité</i>	61
4.5.1	<i>La culture/les valeurs</i>	62
4.5.2	<i>La vision</i>	63
4.5.3	<i>La mission.....</i>	63
4.5.4	<i>L'identité verbale et visuelle</i>	63
4.6	<i>Le message</i>	65
4.7	<i>L'image de la marque</i>	67
4.8	<i>La communication</i>	67
4.9	<i>Les réseaux sociaux</i>	72
4.10	<i>L'évaluation KPI.....</i>	75
	<i>Conclusion générale</i>	77
	<i>Bibliographie</i>	81

Introduction

Pour moi, Ostbelgien, ça déclenche le sentiment d'être chez soi et j'aimerais transmettre ce sentiment au monde extérieur par le biais de la marque de lieu et faire comprendre que l'on peut y trouver tout ce dont on a besoin.

– Oliver Paasch, ministre-président de la Communauté germanophone (communication personnelle, 8 avril 2021)

Dans un monde globalisé, les lieux sont en concurrence de plus en plus intense les uns avec les autres, dans un contexte où la portée des médias et de la technologie signifie que les individus entrent en contact avec les lieux plus fréquemment et à différents niveaux.

La "corporate reputation" des lieux devient de plus en plus importante, d'autant plus que les marques de produits sont inextricablement liées - c'est-à-dire que les lieux doivent automatiquement faire face à une stratégie d'extension de la marque. En réponse à ces défis, les décideurs politiques emploient le place branding pour communiquer des images positives de leur territoire et le positionner favorablement dans l'esprit des groupes cibles (Braun, 2012 ; Kavaratzis & Ashworth, 2007 ; Zenker & Beckmann, 2013a). Les territoires, désormais confrontés à une concurrence accrue entre eux, prennent conscience de la nécessité de renforcer leur attractivité, de réfléchir à leur image, c'est-à-dire, de penser en termes de marques territoriales. Le place branding est ainsi devenu une stratégie de gouvernance urbaine pour projeter des images et gérer la perception des lieux . Il s'avère que la construction d'une marque de lieu se révèle être un processus discontinu, collectif et créatif.

Au cours du développement et de la gestion d'une marque territoriale, la communication devient un facteur de succès stratégique essentiel (Kapferer, 2011). La marque est le résultat d'une stratégie à long terme, qui s'exprime dans une communication adaptée aux groupes cibles. Une stratégie de communication offre la possibilité au territoire d'acquérir de la notoriété, de la visibilité auprès des groupes cibles et de renforcer son image pour se différencier des territoires

concurrentiels (Cegarra & Michel, 2001). En d'autres mots, la mission d'une marque territoriale est la définition d'un positionnement et la communication d'une identité liée au territoire afin de développer son capital marque.

Le mémoire s'intéresse à cette stratégie de communication et à la manière dont une marque territoriale doit communiquer si elle souhaite accroître une notoriété, améliorer l'image et/ou activer les publics cibles. Plus précisément, la problématique est celle des différentes stratégies de communication pour une marque territoriale : comment communiquons-nous, qui est la cible, quels sont les objectifs, quels sont les canaux pour communiquer ? Concernant ces derniers, il faut ainsi prendre en compte les réseaux sociaux qui s'imposent comme une nécessité dans le cadre de la stratégie de communication de la marque. Il importe donc, d'identifier les différents moyens de communiquer l'identité qui est le critère concurrentiel pour un territoire.

À cet égard, la question centrale que nous pourrions nous poser est la suivante : *Quelles sont les principales étapes de communication dans le cadre d'un processus de branding territorial visant à véhiculer l'identité et les messages de la marque territoriale dont l'objectif global est de renforcer ce lieu ?*

Ce travail entraîne une recherche descriptive qui vise à évoquer les étapes clés d'un plan de communication qui est la traduction opérationnelle des actions de communication relatives au projet marque territoriale. Il consiste moins à trouver la réponse à la question de savoir comment amener le produit ou le service d'une marque au groupe cible, mais plutôt à savoir comment la marque territoriale, elle-même, transmet ses valeurs, sa mission et sa vision.

La question à laquelle il faut répondre est de savoir quels messages doit véhiculer une marque pour sensibiliser et rassembler les acteurs du territoire autour du projet collaboratif que représente la marque de lieu. Il s'agit de détailler la manière dont une marque peut communiquer efficacement afin de pouvoir représenter un lieu par un message clair et significatif traduisant l'identité du territoire.

Afin répondre aux questions posées, la présente recherche est composée de deux parties. La première partie du mémoire porte sur une revue de la littérature scientifique permettant de définir les notions clés liées au concept du branding de la marque territoriale (chapitre 1). Par la suite, cette première partie aborde les

étapes principales d'un plan de branding d'une marque territoriale afin d'assurer une communication efficace (chapitre 2). Ces étapes peuvent être regroupées en trois phases : la phase analytique, la phase stratégique et la phase opérationnelle. La première phase, fait l'état d'une analyse, plus précisément d'un diagnostic de la marque de lieu. Dans la phase stratégique, nous proposerons des définitions pour les éléments essentiels d'une marque de lieu : le type de marque, les objectifs, les parties prenantes, la cible et le message véhiculé. La phase stratégique décrit également l'identité en mettant en évidence la culture, la mission et la vision ainsi que l'expression verbale et visuelle du place brand. Finalement, nous consacrerons la dernière phase, la phase opérationnelle, à examiner la communication et l'évaluation de cette dernière par les indicateurs de performance.

Suite à la présentation de la méthodologie (chapitre 3), qui guide la partie pratique, nous nous concentrons sur l'étude du cas de la marque territoriale ombrelle *Ostbelgien*, représentant la Communauté germanophone de Belgique. Ce quatrième chapitre a été complété par les informations obtenues lors de quatre entretiens avec la direction de la marque. L'analyse de la marque et son processus de place branding ainsi que sa stratégie de communication permettent de répondre aux questions comparatives. Ces questions surviennent dans le contexte où nous appliquons les trois phases, que nous avons étudiées dans la théorie, sur une marque territoriale réelle.

Finalement, nous clôturons le mémoire par une conclusion qui se construit en réponse à la question de recherche et fait office de résumé des principaux résultats. De plus, la conclusion traite les limites du travail et quelques pistes de potentielles futures recherches.

Partie théorique

1. Les concepts clés

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les concepts clés, en commençant par la notion centrale de ce mémoire, le branding territorial, aussi décrit par le terme anglais « place branding ». Après un bref aperçu de l'histoire et des origines de ce domaine, nous le confronterons au marketing. Bien que souvent assimilé ou utilisé comme un synonyme, il est nécessaire de clarifier les différences entre le branding- et le marketing territorial. Dans la suite de cette partie théorique nous examinerons les similarités avec encore un autre type de branding, celui du branding institutionnel, qui est mieux connu de la majorité sous le nom de corporate branding. L'élément central du branding territorial reste la marque territoriale qui est le dernier concept clé de cette partie théorique. Nous mettrons donc en évidence ce qu'est exactement une marque territoriale et ce qu'elle peut apporter à un territoire. Pour finir, nous aborderons la marque territoriale d'un point de vue juridique et nous l'opposerons à la marque de produit, qui diffèrent à certains égards tout en ayant une certaine base commune.

1.1 Le branding territorial (= place branding)

Le concept central de ce mémoire est le branding et plus précisément le branding territorial. Le branding d'une marque, comme celui d'une marque territoriale, « correspond à la gestion de la marque. Il constitue une composante de valorisation de la marque par des activités qui cherchent à marquer, c'est-à-dire à distinguer, rendre reconnaissable au moyen d'une marque » (Vuignier, 2016, p.5).

Le place branding quant à lui est un processus, une démarche de construction d'une marque qui vise à gérer et valoriser une marque territoriale (Berrada, 2018). Comme le nom l'indique déjà (brand = marque), la marque se trouve au centre du concept.

Le branding territorial est défini comme « le développement de marques pour des sites géographiques, comme des régions, des villes ou des communautés, dans le but généralement de déclencher des associations positives et de distinguer le territoire des autres » (Eshuis et al., 2014, p.157). Le concept regroupe le

branding des nations, régions et villes, quartiers, pays, lieux, espaces, localisations et tout autre endroit qui constitue un territoire (Vuignier, 2018). Baygert (2014, p.156), estime que le concept du branding d'une marque territoriale « renvoie au processus d'identification, d'organisation et de coordination des différentes variables destinées à modeler l'image et la perception d'un territoire ». Le branding est donc un outil de management, dont l'objectif est de créer un lien entre la marque et la cible grâce à un positionnement fort et une identité unique. Ces éléments permettent la création d'une image forte. Ainsi, le concept fait référence à des stratégies qui placent les pays, les villes et les régions dans un marché compétitif et qui visent à attirer les touristes, étudiants, investisseurs, entreprises ou toute autre cible imaginable, intéressante pour le territoire en question (Baygert, 2014; Braun et al., 2014). Il s'agit donc d'un processus « qui améliore l'image et la réputation du lieu en développant une identité de marque complète basée sur les réalités et les caractéristiques du lieu et de ses offres marketing » (European Place Marketing Institute, 2015, ma traduction). De plus, le concept consiste en « un ensemble d'outils et d'actions qui communiquent de manière cohérente l'identité de la marque du lieu et comprend les processus de conception, de gouvernance et de modification de la marque au fil du temps. » (European Place Marketing Institute, 2015).

L'origine étymologique du mot, « terre » (terra qui est devenu *territorium*) confère une réalité physique à ce que nous connaissons sous le nom de « territoire ». Le territoire est un « 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 identité » (Lévy & Lussault, 2013, p. 999). Un territoire est défini, en outre, par trois dimensions complémentaires : « matérielle (propriétés naturelles, réseaux urbains), organisationnelle (acteurs sociaux et institutionnels), et identitaire (nom, patrimoine, histoire, représentations collectives). » (Chamard & Schlenker, 2017, p.44). Pour aborder le territoire comme un objet marketing, deux éléments semblent essentiels au regard des définitions existantes. D'une part, le territoire a une double nature, matérielle et symbolique, et d'autre part, il est le résultat d'une identité et d'une construction symbolique par et pour un collectif (Vuignier, 2018).

Pour résumer, le branding territorial est un processus à travers lequel l'image

d'un territoire peut être créée, modifiée, supervisée, évaluée et gérée, afin d'améliorer la réputation d'un territoire bien précis au sein d'une audience définie. Le rôle potentiel de différenciation que joue la marque dans l'attraction est au cœur de la raison d'être de nombreuses initiatives de « place branding » (Vuignier, 2017; European Place Marketing Institute, 2015), surtout dans un contexte de concurrence qui ne cesse de croître. Le branding territorial est un processus qui « détermine l'identité du territoire, définit son positionnement et renforce son image pour accroître son capital marque. Il crée et attribue un sens aux territoires en générant des associations dans les esprits des clients cibles. » (Berrada, 2018, p.74)

1.1.1 Place branding : émergence d'un domaine d'étude scientifique

En termes de pratiques, le marketing territorial existe depuis que les territoires ont tenté de «se vendre» vers le milieu du 19^{ième} siècle, d'abord aux États-Unis, où nous avons tenté d'attirer les populations vers les terres agricoles (Ward, 1998). En Europe, on retrouve le phénomène de la promotion des territoires depuis 1875, marquée par l'apparition d'affiches afin d'attirer des touristes (Vuignier, 2018). L'utilisation des marques en général n'est pas nouveau non plus. La gestion de marque et les premiers enseignements datent de la fin du 19^{ième}, début 20^{ième} (Low & Fullerton, 1994; McDonough & Egolf, 2015, as cited in Vuignier, 2018). En ce qui concerne l'étude des pratiques du branding et marketing territorial, la contribution de Kotler et Levy (1969) marque le début d'un intérêt scientifique pour l'application du branding et marketing à des objets a priori non marchands, comme celui du territoire (Vuignier, 2018). Hanna et Rowley (2008) expliquent que ce n'est qu'en 1998 que les théories de la marque et branding territorial ont gagné en visibilité. Depuis le début du 21^e siècle, le contexte de mondialisation et de mobilité croissante, couplé à une concurrence accrue entre les territoires, a accru l'importance des stratégies de marketing territorial. Vuignier (2018, p.21) note également que « la prise en compte des questions d'identité et d'image ainsi que les émotions et les symboles qui y sont associées dans les stratégies mises en place pour attirer » a contribué à la mobilisation de la marque territoriale comme outil de promotion et de gestion de l'image d'un lieu. D'après plusieurs auteurs, l'émergence du corporate branding a sans doute favorisé l'apparition du branding territorial. Le corporate branding est né de la prise de conscience que les marques sont des actifs importants et plus

liés à l'organisation qu'au produit. Les chercheurs universitaires ont donc assimilé les territoires à des organisations, puisque ceux qui ont des marques fortes peuvent facilement vendre leurs produits et services et attirer les particuliers et les investisseurs (Berrada, 2018; Braun et al., 2014).

En outre, deux tendances témoignent de l'émergence du branding territorial comme sujet d'étude scientifique. D'une part, le nombre de contributions scientifiques concernant ce domaine a augmenté, selon certains auteurs, ainsi que leur qualité (Gertner, 2011). D'autre part une certaine institutionnalisation du champ semble se mettre en place (Vuignier, 2018).

1.1.2 Le branding territorial vs marketing territorial

Contrairement à ce que certains pourraient penser, le branding n'est pas un synonyme de marketing. Le branding territorial est un outil, un élément du marketing de gestion des territoires qui « consiste à influencer les idées des gens, en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit » (Eshuis, Braun, Klijn et al., 2014, p.157). Il correspond à la gestion de la marque territoriale (Vuignier, 2018) et est en lien avec la perception, l'image, les associations mentales des groupes cibles, la notoriété et la réputation (Vuignier, 2018). D'après Govers (2011), le branding territorial a la fonction d'informer le marketing territorial et fonctionne comme une boussole stratégique.

Vuignier (2018, p.38) constate que le branding est constitué d'une « composante de valorisation de la marque par des activités qui cherchent à marquer, c'est-à-dire à distinguer, rendre reconnaissable au moyen d'une marque ». Il consiste donc à conférer à un territoire une identité pour toutes ses activités marchandes et donc à les rendre identifiables par la marque. Le branding peut être considéré comme la stratégie de la marque territoriale, qui est devenue de plus en plus importante dans le marketing territorial pour gérer la représentation d'un endroit (Eshuis et al., 2014a).

Le marketing territorial a été considéré à l'origine comme une sous-catégorie du marketing, dans laquelle le territoire est un objet auquel s'appliquent les techniques de marketing classiques. Le marketing territorial est aujourd'hui davantage vu comme un domaine distinct avec des techniques de marketing

spécifiques adaptées à l'ensemble du territoire (Chamard & Schlenker, 2017). D'après les auteurs Eshuis, et al. (2014, p.156) le marketing territorial désigne « l'application d'instruments du marketing à des sites géographiques, comme des villes, des régions ou des communautés ». Tandis que le branding territorial a pour but de développer, gérer une marque territoriale, le marketing territorial, comme instrument du management territorial, fait référence aux questions relatives à la gestion globale des territoires (Skinner, 2008). Chamard & Schlenker (2017, p.44) affirment que 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 ». Vuignier (2018, p.37) résume que « le marketing territorial fait référence à la rencontre entre tout type de territoire (village, ville, région, canton, province, pays, etc.) et le marketing ». Selon Chamard (as cited in Zumbo-Lebrument, 2017, p.12), le marketing territorial peut s'expliquer comme « une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale ». Il faut noter que nous pouvons trouver dans ces définitions, au contraire du branding, une absence de référence à la notion de marque. De plus, nous constatons que la base de la stratégie de marketing territorial est le marché et les groupes cibles (touristes, investisseurs, résidents etc.) dont les besoins et attentes sont notamment destinés à servir et façonner l'offre territoriale (Berrada, 2018).

Même si nous avons examiné les deux définitions, celle du branding- et marketing territorial et qu'il existe certaines différences entre les deux concepts, nous pouvons cependant constater que les deux concepts sont utilisés comme synonymes ou sont réunis par le terme anglais « place branding ». Vuignier (2018) constate que l'utilisation du terme « place branding » se généralise. Ceci pour désigner l'ensemble du champ qui s'intéresse au marketing-, au branding territorial et à la stratégie de marque (Skinner, 2008 ; Berrada, 2018), en ignorant ces différenciations. Le passage du marketing au branding se justifierait « par l'importance croissante de l'image, des émotions et des symboles dans les stratégies adoptées en relation avec des mesures concrètes et tangibles » (Braun, 2008 ; Govers, 2011 ; Kavaratzis, 2004 ; as cited in Vuignier, 2018, p.38). En ce qui concerne la sémantique, la notion de branding est plus répandue car au sens anglo-saxon, elle recouvre un concept plus large que la simple stratégie de

marque. Concernant l'objet scientifique lui-même, de nombreuses études se sont davantage concentrées sur les questions de branding territorial (Braun 2008; Kavaratzis et Asworth 2005) que sur les enjeux liés au marketing territorial (Chamard & Schlenker, 2017). Cependant, d'un point de vue scientifique, la différence principale réside dans le fait qu'une « stratégie de branding s'apparente par définition à un processus qui vise in fine à créer une marque » alors que le marketing territorial vise à « travailler sur les facteurs d'attractivité d'un territoire, les valoriser, les promouvoir et les communiquer pour en favoriser le développement économique » (Berrada, 2018, p. 76). La littérature sur les deux concepts tend donc à ne plus faire de distinction claire entre marketing et branding territorial. La notion de branding territorial est définie de manière si large et globale que les deux termes se confondent et sont utilisés d'une manière interchangeable par de nombreux auteurs (Vuignier, 2016 ; Berrada, 2018).

En conclusion, le branding territorial est, par conséquent, clairement lié au marketing territorial, mais que le premier est aussi un domaine d'étude et de pratique à part entière (Chamard & Schlenker, 2017). D'une part le marketing territorial, concept de marketing et outil de gestion de l'image des territoires et, d'autre part, le branding territorial qui est une notion plus générale incluant l'utilisation de cet outil dans une stratégie qui vise l'attractivité (Vuignier, 2017). Malgré les différenciations entre les deux pratiques, elles comprennent toutes les deux dans leur mise en œuvre « des campagnes de communication et de promotion, des événements, des instruments mettant en valeur les territoires, à l'interne et à l'externe, et soutiennent des mesures visant à améliorer la qualité du territoire » (Vuignier, 2016, p.6).

1.1.3 Branding institutionnel vs branding territorial

Le type de branding institutionnel nécessite également une clarification par rapport au branding territorial. Le branding institutionnel, aussi appelé organisationnel, mais largement connu sous la notion anglaise *corporate branding*, se situe à l'opposition du branding des produits et services. Le corporate branding présente la source d'inspiration essentielle du branding territorial (Kavaratzis, 2004). Au cœur de cette discipline se trouve la marque institutionnelle (*corporate brand*) qui est définie comme « l'expression visuelle,

verbale et comportementale d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une entité publique ou de tout autre organisme ou regroupement de personnes » (Vuignier, 2018, p.44).

Les deux types de branding marquent non seulement le branding des objets tangibles (caractéristiques concrètes, produits et services), ils vont au-delà et comprennent aussi des éléments immatériels (symboles, valeurs, attitudes, visions) (Kavaratzis, 2009). Ils rassemblent donc l'ensemble des parties prenantes et des identités variées et englobent des aspects collectifs et sociaux (Jo Hatch & Schultz, 2003). Une autre similarité réside dans le fait que la démarche de marque pour les deux types « est souvent lancée, guidée et soutenue par les autorités institutionnelles » (Vuignier, 2018, p.45).

Bien que le branding territorial soit dérivé et inspiré du branding corporate, il existe des différences qui distinguent l'un de l'autre. En premier lieu, la marque institutionnelle du territoire promeut les actions et les services des autorités, tandis que la marque territoriale met en valeur « l'ensemble du territoire, ses produits, ses services, ainsi que ses acteurs publics, privés et associatifs » (Vuignier, 2018, p.44). Par la suite, un projet de branding institutionnel est porté par des élus qui se concentrent sur les institutions et visent une cible interne au territoire. Cependant, le projet de branding territorial est géré par « un système de gouvernance multi parties-prenantes avec un focus sur une démarche collective de co-construction visant l'interne et l'externe » (Vuignier, 2018, p.44). Le public cible du branding de type institutionnel vise généralement une cible interne (résidents, contribuables et citoyens) et le branding territorial cherche à joindre, attirer et faire rester en plus une vaste cible externe. Une autre différence réside généralement dans le choix du nom de la marque. Bien qu'une marque institutionnelle, liée à un territoire, a tendance à porter le nom de l'institution, les marques territoriales reçoivent le nom de la destination et ont un périmètre à géométrie variable plus large.

Nous pouvons donc affirmer que des différences existent, mais qu'elles peuvent être très subtiles et que des évolutions dans la pratique tendent à les réduire (Vuignier, 2018).

1.1.4 La marque territoriale

La notion de la marque est polysémique et fait partie de multiples disciplines dont le droit, l'économie, la linguistique, la sociologie, la philosophie, l'anthropologie et la géographie (Hulberg, 2006). La marque, au sens large, désigne, d'après Kotler (1997), « un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci destinée à identifier un bien ou un service et à le différencier de ceux de la concurrence ». Elle représente ainsi une « identité nominale ou symbolique qui porte une promesse incarnée dans des produits et services » (Kapferer, 2011, p.14). La notion de la marque a évolué au fil du temps et ne représente plus qu'un simple nom, un slogan, un logo ou une gamme de produits, mais elle incarne désormais un processus de l'identification et de la différenciation (Guzmán, 2005).

Dans ce prolongement, les marques territoriales « sont des constructions symboliques visant à ajouter du sens et de la valeur aux territoires. Les marques constituent des signes qui identifient les territoires et suscitent des associations dotées d'une portée culturelle » (Braun, 2008, p.43). Une marque territoriale « met en exergue l'ensemble du territoire, ses produits, ses services, ainsi que ses acteurs publics, privés et associatifs » (Vuignier, 2018, p. 44) et elle « vise à renforcer le sens ou l'intérêt » (Eshuis et al., 2014, p.157) d'un territoire. L'utilisation de la marque territoriale se forme dans le but de renforcer l'identité même du territoire et de toutes ses composantes (Baygert, 2014). Kotler et Gertner (2002) suggèrent que la marque doit être l'un des principaux piliers de différenciation pour un territoire. La gestion d'une marque territoriale vise à se différencier d'autres territoires et à créer une image perçue positive du territoire auprès de la cible.

Nous pouvons conclure que les fonctions d'une marque territoriale sont multiples (Kapferer, 2011) : se positionner (se distinguer des territoires concurrents en montrant les avantages du territoire), capitaliser (les actions marketing auront des retombées sur l'image du territoire), repérer (les attributs tangibles et intangible) et garantir une signature qui identifie le territoire de façon durable.

D'un point de vue juridique, la marque territoriale est liée aux questions de protection du nom du territoire et l'indication de provenance. Au sens large, la

marque est un signe utilisé par une organisation pour identifier ses produits et services. Une marque déposée remplit essentiellement une fonction distinctive. Cette marque est un signe qui peut prendre différentes formes, telles que des mots, des images, des formes et des couleurs (Le droit des marques, s. d.). Pour obtenir une marque territoriale, l'organisation doit l'enregistrer. En Belgique, on parle soit d'une marque communautaire, laquelle est reconnue au sein de l'Union européenne. L'autre type de marque reconnue est la marque Benelux qui est très répandue. Pour obtenir cette dernière, une demande peut être déposée auprès de l'Office Benelux de la Propriété Intellectuelle (OBPI). À la fin du processus et en cas de succès, la marque Benelux est acquise pour dix ans (*Le droit des marques*, s. d.). Plusieurs droits sont accordés au titulaire de la marque. Le titulaire « peut interdire à tout tiers, en l'absence de son consentement, de faire usage d'un signe identique ou similaire à la marque pour d'autres produits ou services, identiques ou non à ceux pour lesquels celle-ci est enregistrée¹ » (*Le droit des marques*, s. d.).

Les marques territoriales comme le Valais ou l'Alsace, ont choisi de développer des « marques partagées ». Ces marques sont « conçues pour être déclinées et personnalisées par tous les acteurs privés et institutionnels d'un même territoire » (Chamard et al., 2014, pp. 147–148). Une marque territoriale partagée se veut inclusive. Toute personne partageant les valeurs de la marque et répondant à certains critères de base peut participer gratuitement à ce processus. Il s'agit essentiellement de déclarations générales, principalement pour assurer un lien clair avec le territoire.

Plusieurs auteurs se sont focalisés sur la distinction et la différence entre la marque territoriale et la marque produit (Ashworth, 2008; Ashworth & Voogd, 1990; Kavartzis, 2009; Matson, 1994; Zenker & Braun, 2010). Le produit de la marque territoriale nommé "le territoire" est constitué d'une offre qui contient une série d'éléments physiques et matériels mesurables qui sont, en quelque sorte, comparables aux offres d'autres territoires. Cependant, ce territoire est également constituée d'éléments symboliques complexes à définir et à mesurer car ils sont abstraits, immatériels et subjectifs ou conventionnels. Cela inclut, par exemple, l'identité d'un territoire, le sentiment d'appartenance de ses habitants, ses racines,

¹ Cass., 2 décembre 2011, R.G. n° C.08.0510.F.

etc. ainsi que la réputation et l'image du territoire. Pour cette raison, le territoire est décrit comme « produit complexe » (Lucarelli, 2012, as cited in Vuignier, 2018, p.36). L'élément central de différenciation entre les deux est donc la complexité et les spécificités des territoires qui ne sont donc pas à comparer aux produits ou services. Étant donné la nature complexe du produit territorial et celle de la marque territoriale, il s'ensuit que les territoires peuvent apprendre davantage des expériences du corporate branding que de celles du marketing produit (Braun et al., 2014). Une autre différenciation entre une marque produit et territoriale se retrouve dans la variation des prestations de la marque territoriale. La raison pour les prestations et manœuvres variées réside dans le fait que chacun peut consommer un territoire de façon différente Ashworth & Voogd, 1990, as cited in Vuignier, 2018, p.43).

Encore une autre raison pour la distinction des deux concepts réside dans le fait que la stratégie du place branding vise des audiences et groupes cibles variées, contrairement à d'autres formes de marketing. La citation de Vuignier (2018, p.43) explique que la stratégie « un certain équilibre entre les groupes attirés est vital, que cela concerne l'assiette fiscale ou la composition sociodémographique par exemple ».

Conclusion

En conclusion, le branding territorial s'occupe de la gestion de la marque qui reflète l'offre territoriale, une identité et une image. Par l'atout de la communication, le but du branding territorial est la construction d'une identité forte qui comprend les atouts et forces du territoire, l'établissement d'une histoire et d'un storytelling cohérent.

La bonne réputation pour un lieu et sa marque devient incontournable pour le renforcement de la compétitivité du territoire. Le but d'une démarche de branding territorial est donc de se distinguer des autres territoires en développant une marque territoriale. La création d'un sentiment d'appartenance à la communauté, par l'importance d'un focus vers l'interne et les acteurs du territoire, fait également partie de la mission.

Dans la littérature, le marketing territorial donne lieu à beaucoup de confusions car il est utilisé de manière interchangeable avec la notion du branding territorial. Il porte en conséquence sur l'analyse du marché et la position du territoire dans

un environnement concurrentiel. Le marketing territorial fait appel à l'utilisation des outils marketing pour la réalisation des objectifs à moyen et court terme. Il s'agit de la gestion globale du territoire et de l'application de la démarche marketing au territoire. Il ressort que le marketing territorial s'occupe d'avantage du produit de la marque, qui est le territoire, tandis que le branding fonctionne comme moteur de la marque elle-même.

Un autre type de branding abordé dans la partie théorique est celui du branding institutionnel ou organisationnel, aussi appelé corporate branding, qui se présente comme source essentielle d'inspiration du branding territorial. La marque institutionnelle des institutions du territoire et la marque territoriale classique réunissent entre eux le fait qu'elles sont lancées et guidées par les autorités institutionnelles et qu'elles englobent toutes les deux une partie du marketing produit. La différence entre les deux réside dans le fait que le branding territorial communique l'identité du territoire et que l'autre type communique celle de l'organisation ou l'institution. Dans ce prolongement, le branding institutionnel promeut les actions et services des autorités et vise une cible interne du territoire alors que le branding territorial promeut l'ensemble du territoire envers une cible interne et externe.

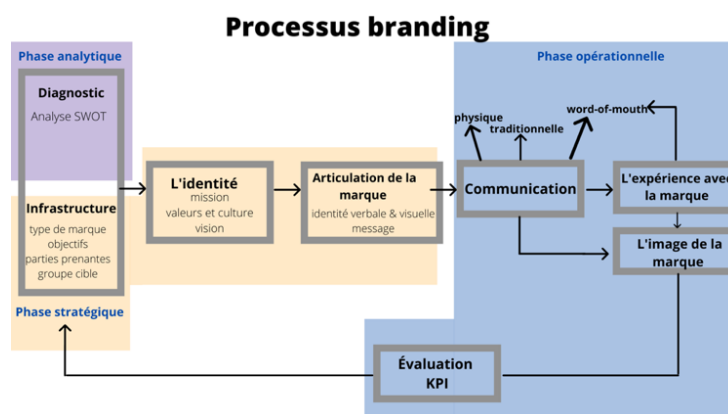
Au cœur du branding territorial se trouve la marque territoriale qui est constituée des signes qui identifient le territoire et créent des associations d'une portée culturelle dans l'esprit des personnes. Le but de la création d'une marque territoriale réside dans la volonté de se différencier, de créer une image perçue comme positive et liée au territoire, d'ajouter du sens et de la valeur au territoire ainsi que de renforcer l'identité du territoire et de ses composants. En effet, la marque exprime sa force au niveau externe par la création d'une valeur supplémentaire et par la mobilisation des parties prenantes en interne (Rochette, 2012).

2. Les étapes clés pour une stratégie branding d'une marque territoriale

Ce chapitre aborde les étapes essentielles du branding territorial dans le but de communiquer l'identité d'une marque de lieu de la meilleure façon possible afin d'atteindre l'objectif principal : créer une image positive de la marque dans l'esprit des parties prenantes et de la cible. La base de tout plan de branding et de communication est l'analyse de la situation actuelle. Le diagnostic forme la phase

analytique. Dans la suite de ce chapitre, nous examinerons la phase stratégique qui se préoccupe des points suivants : le type de marque, les objectifs du branding territorial, l'inclusion active des parties prenantes et la sélection du groupe cible approprié. Cette phase stratégique comprend également la définition de l'identité de la marque, laquelle est composée des éléments suivants : la mission, la culture (les valeurs) et la vision.

Figure 1 Processus branding



Source: Réalisation personnelle

Le troisième et dernier aspect est la phase opérationnelle. Comme le suggère son nom, elle définit les actions nécessaires pour transmettre l'identité fondée sur un ensemble de valeurs positives, afin de renforcer la réputation et une image positive de la marque, dans l'esprit de la cible. À cette fin, il convient de mettre en place des moyens de communication. La dernière partie de ce chapitre traite les indicateurs clés de performance, qui permettent de mesurer, documenter et évaluer l'impact de la communication mise en place.

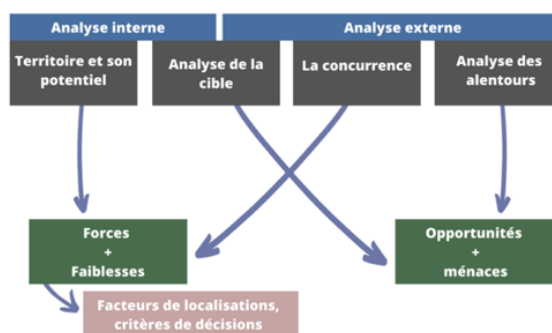
La phase analytique

2.1 Le diagnostic de marque territoriale

Avant tout travail projectif, il est conseillé de poser quelques questions clés pour évaluer la pertinence d'une stratégie de marque. Dans cette logique, plusieurs auteurs proposent, dans un premier temps dans toute stratégie de place branding d'établir un diagnostic du territoire, une photographie de l'existant (Chamard et al., 2014; Rochette, 2017; Vuignier, 2018). L'audit de la situation existante présente donc la première étape du processus de branding territorial et s'applique non seulement à la création d'une marque territoriale, mais aussi à un repositionnement ou une révision de l'identité d'une marque territoriale déjà

existante. Le diagnostic permet « d’inventorier tout ce qui forme le territoire vécu » (Chamard & Schlenker, 2017). L’établissement d’un diagnostic fait partie de la phase analytique qui représente la première étape de la démarche organisationnelle. Ceci est décrit par l’auteur comme la phase qui étudie et plus précisément comme « l’étape de l’observation avant la décision stratégique et l’outil d’aide à la décision » (Houllier-Guibert, 2012, p.47). Cette première étape permet d’analyser les forces et faiblesses perçues par divers groupes cibles, d’évaluer le rendement de la marque, d’aligner la stratégie aux attentes des parties prenantes et de mieux comprendre le marché par rapport aux territoires concurrents. L’audit repose sur l’observation, l’anticipation et sur le fait de saisir les opportunités pour la marque territoriale. Les responsables de la marque territoriale font usage, pour la plupart, d’une méthodologie classique transposée de l’analyse stratégique SWOT (Chanut & Rochette, 2012; Houllier-Guibert, 2012; Rochette, 2012). Un diagnostic interne est réalisé pour identifier les forces (S-trenghts) et les faiblesses (W-eaknesses) du territoire, ainsi qu’un diagnostic externe afin d’identifier les opportunités (T-hreats) et menaces (O-pportunities) relatives à l’environnement.

Figure 2 Analyse SWOT Marque territoriale



Source: Réalisation personnelle

L'analyse interne se concentre sur le territoire et son potentiel. Cela implique de s'interroger sur les forces et les faiblesses du territoire à un niveau tangible (qu'est-ce que le territoire offre concrètement ?) et intangible (comment est perçu le territoire et que véhicule-t-il ?) (Chamard et al., 2014; Vuignier, 2018). Les attributs tangibles d'un territoire sont par exemple « ses produits, ses services, son environnement, ses habitants, etc. ». De l'autre côté, les éléments intangibles peuvent être « la qualité de vie offerte, la dynamique qui se dégage, l'identité du territoire, sa culture, etc. » (Vuignier, 2018, p.58).

Le but est de cristalliser les particularités du territoire afin de formuler les facteurs de localisation qui peuvent être des critères de décisions, pour ou contre le territoire. Kotler (2002) fait la distinction entre hard factors et soft factors pour un territoire :

Facteurs durs pour l'attraction du marketing territorial : stabilité économique, productivité, coûts, concept immobilier, services et réseaux d'assistance locaux, infrastructure de communication, emplacement stratégique, programmes d'incitation. Facteurs doux : développement de niche, qualité de vie, compétences professionnelles et mondiales, culture, personnel, gestion, flexibilité et dynamisme, professionnalisme en contact avec le marché, esprit d'entreprise et "pertinences inattendues". (Kotler, 2003, as cited in Vuignier, 2016, p.41).

L'analyse externe porte sur l'analyse du marché, plus précisément sur la concurrence, donc les autres régions, villes ou pays à proximité, qui proposent une offre similaire, qui constituent éventuellement aussi une marque territoriale. Il est important de réfléchir à nouveau aux faiblesses cette fois-ci de la concurrence, à savoir sur quels points la concurrence représente-t-elle une faiblesse et où le territoire en question pourrait se situer ? La question la plus importante à se poser est de savoir ce qui distingue le territoire des autres et le rend unique par rapport à la concurrence ?

Si nous nous cantonnons à l'analyse externe, nous devrions examiner les alentours du territoire dans le cadre d'une analyse de l'environnement. Il faut se poser la question de ce qui se trouve à proximité immédiate du territoire qui pourrait influencer l'image ou la décision par rapport au territoire et quels sont les opportunités et les risques qui peuvent en découler ?

L'étude du groupe cible fait partie de l'analyse interne et externe du territoire, dans la mesure où la marque territoriale, en plus des résidents, souhaite également attirer les touristes ainsi que les acteurs non-résidents à des fins commerciales et éducatives, par exemple. L'analyse permet de déterminer, pour chaque groupe, les opportunités et les menaces que le territoire peut leur offrir. De cette manière, l'offre du territoire et la communication de ce dernier peuvent être adaptés aux besoins des groupes cibles. Une structuration ou une segmentation des cibles peut

être effectuée sur la base du modèle des phases de vie, qui divise les personnes concernées en fonction de leurs phases de vie. Lors des transitions entre les différentes étapes de la vie, les besoins des groupes cibles en termes de choix de l'emplacement peuvent être identifiés et analysés.

Figure 3 Modèle des phases de vie



Source : Embassy. (2016). *Modèle des phases de vie*.

Retrieved from : <https://www.ostbelgieninfo.be/PortalData/44/Resourcen/dokumente/Markenstrategie.pdf>

La phase stratégique

2.2 Les éléments clés à prendre en compte

2.2.1 Le type de la marque territoriale

Dans le domaine du branding territorial on distingue différents types de marque. L'auteur Meyronin (2012), quant à lui, distingue six marques territoriales différentes :

1. Les signes d'identification de la qualité et de l'origine
2. Les marques pays (qui visent à promouvoir une nation en tant que destination touristique, industrielle ou même éducative)
3. Les « made in » ou " *designed in* » (dans la terminologie de Kapferer (2011). Elles désignent une approche traditionnelle de la logique de marque, qui vise à valoriser un produit et un savoir-faire par son origine géographique)
4. La signature de ville ou marque ville
5. Les marques « de filières, de pôles ou de clusters » (ce type de marque permet d'associer un territoire à un savoir-faire industriel bien précis).
6. La marque ombrelle

Dans cette partie nous allons mettre l'accent sur le type marque ombrelle, étant donné que le cas étudié lors de ce mémoire est la marque de lieu ombrelle *Ostbelgien*. La marque ombrelle « recouvre un ensemble hétérogène de produits/services ou gammes qui bénéficient chacun d'une promesse spécifique et repose sur le capital notoriété » (Chanut & Rochette, 2012, p.500). La décision pour une marque ombrelle contribue à la visibilité globale de la marque, car elle « permet à des territoires d'exister à l'échelle nationale et internationale »

(Houllier-Guibert, 2012, p.36). Cette visibilité ne se limite pas à l'endroit, mais s'étend à l'ensemble des parties prenantes de la marque (Vuignier, 2016). Une marque ombrelle a pour ambition de fédérer sous un toit « les activités de promotion touristique, économique et des produits du terroir » (Vuignier, 2018, p.16). Contrairement aux signes d'identifications de la qualité et de l'origine, ainsi que les labels « made in », « designed in », la marque ombrelle ne réunit pas seulement des produits et services sous un même toit, mais également un ensemble d'organisation et d'institutions.

L'auteur Michel (2010) estime que la marque territoriale est par nature une marque ombrelle, car elle cherche à marquer tout le territoire en regroupant une série de produits, services et organisations hétérogènes. Tous ces aspects rassemblés par une marque ombrelle sont associés à différentes promesses :

Une marque-produit pour les potentiels produits particuliers qu'elle signe avec un label régional, une marque-gamme si un ensemble de ces produits représentent un tout cohérent résumé en une promesse ou une marque-caution si la marque apposée agit comme une garantie pour un ensemble de produits et services qui s'articulent entre eux. (Michel, 2010, p.11)

Nous pouvons donc conclure que l'architecture de la marque territoriale ombrelle réunit des biens produits en ce territoire (made in, designed in), des services d'entreprises situées sur le territoire, la promotion de la destination pour les touristes (destination/nation branding), le lieu de vie ainsi que le lieu d'implantation. Elle favorise la communication, la promotion et la valorisation de l'ensemble des particularités qu'offre le lieu. Ces particularités sont soit tangibles (produits, services, les habitants, etc.) ou intangible (la qualité de vie, la culture, etc.) (Chamard et al., 2014; Vuignier, 2018). Vuignier (2018, p. 53) résume que « la marque ombrelle est en lien avec les labels régionaux, l'effet du lieu d'origine des produits, services et organisations et les marques institutionnelles des autorités, d'entreprises ou d'autres organisations du territoire. »

2.2.2 Objectifs

Les fonctions que portent une marque et les objectifs qu'elle doit atteindre varient d'une place-brand à l'autre, puisque chaque endroit est différent. Néanmoins,

nous pouvons les résumer comme suit : l'objectif d'une marque territoriale est de distinguer, informer, rassembler et enfin de rendre l'offre territoriale plus cohérente, attractive et visible à l'aide d'un processus branding qui vise à définir une identité marque, créer une image positive et qui comprend la gestion et valorisation de cette marque de lieu. La marque est vectrice de différenciation, car nous estimons que le développement d'une marque territoriale apportera de la visibilité et de l'attractivité au territoire à travers la fonction de distinction. De plus, la marque est vectrice d'identification puisque la démarche implique les parties prenantes du territoire grâce à la fonction identitaire et symbolique de la marque (Vuignier, 2018). Tout d'abord, la marque territoriale est distinctive et informative compte tenu du fait que le développement de marque territoriale a pour but de « déclencher des associations positives et de distinguer le territoire des autres. » (Eshuis et al., 2014, p.157). Cette fonction informative et distinctive devient importante pour les entreprises lorsqu'elles choisissent le lieu d'implantation (Jacobsen, 2012). Pike (2009) démontre qu'il existe également des liens entre la marque territoriale et la décision de destination dans le domaine du tourisme. Plusieurs études démontrent une fonction informative attribuée à la marque dans le choix du lieu de résidence (Insch & Florek, 2008 ; Zenker & Rütter, 2014 ; Zenker, Eggers & Farsky, 2013). Par conséquent, la fonction d'identité et la fonction symbolique se manifestent par l'aptitude de la marque à être fondée sur une identité propre : « La marque véhicule des associations qui rappellent le caractère identitaire du territoire comme construit collectif » (Lévy & Lussault, 2013). La fonction rassembleuse fait référence à la démarche de branding et moins à la marque elle-même. Cela démontre l'effet unificateur d'un projet qui devrait consolider un grand nombre de parties prenantes autour d'une stratégie et d'une vision communes. C'est la création d'un projet partagé dont l'élément de collectivité est une étape initiale nécessaire (Chamard et al. , 2014). Vuignier (2018, p.44) affirme qu'« un branding territorial est piloté par un système de gouvernance multi parties-prenantes avec un focus sur une démarche collective de co-construction visant l'interne et l'externe ». Sur la base de cette intention, les parties prenantes du territoire deviennent des ambassadeurs de la marque (Andersson & Ekman, 2009; Rehmet & Dinnie, 2013). La dernière fonction élaborée par Vuignier (2018), prévoit que la marque rend l'offre territoriale plus cohérente à travers une démarche ombrelle qui rassemble « la communication, la promotion et la valorisation de l'ensemble des attributs du

territoire » (Vuignier, 2018, p.58). Cette cohérence peut être générée par un message clair ainsi que « facilement reconnaissable et compréhensible par les groupes cibles tant internes qu'externes » (Vuignier, 2018, p.58). L'offre territoriale cohérente permet d'améliorer la coordination entre les acteurs et l'expérience des publics, ce qui peut aussi provoquer un accroissement de la visibilité (Vuignier, 2018).

Jørgensen (2016, p.341) propose une liste d'objectifs pour une marque territoriale :

- 1) Attirer les investissements entrants, le tourisme et les citoyens
- 2) Gagner de la crédibilité et la confiance des investisseurs
- 3) Augmentation de l'influence politique interne et externe et nouveau départ politique
- 4) Partenariats meilleurs et plus productifs avec d'autres villes, institutions privées ou publiques et organisations du secteur privé
- 5) Effet "Ville d'origine" sur les produits ou services
- 6) Avantage du processus de planification et de l'exécution
- 7) Changement d'image et fierté citoyenne
- 8) Renforcement de la cohérence au sein de la municipalité après la réforme municipale

Nous pouvons constater qu'il existe de très nombreux objectifs par rapport à la stratégie branding, malgré qu'ils soient liés entre eux. Dans tous les cas, le fil rouge, la ligne directrice est de contribuer à la modernisation et la dynamisation du territoire. La marque territoriale agit en tant que « fil conducteur pour agir et se développer. Ses avantages sont dès lors multiples pour les touristes, pour les personnels, comme pour l'entité géographique elle-même » (Chassillan, s. d.).

2.2.3 Parties prenantes

La mobilisation et l'implication des parties prenantes ainsi que la recherche d'un fondement commun avant de développer une stratégie, sont des thèmes récurrents dans la littérature (Eshuis et al., 2014).

La théorie des parties prenantes (TPP) repose sur la nécessité pour les managers et dirigeants de ne pas uniquement se préoccuper des actionnaires, mais de prendre en compte, dans leur réflexion, leurs stratégies et leurs actions, les points

de vue des autres parties prenantes qui sont ou peuvent être affectées par les actions de l'organisation. Clarkson (1995) affirme que la performance et la survie d'une marque dépendent de la capacité de leurs responsables à créer une satisfaction et une valeur suffisantes pour les parties prenantes. Les parties prenantes sont des individus ou groupes de personnes affectés ou pouvant impacter les actions et objectifs de la marque. Elles agissent comme des nœuds ou des membres du système social dans lequel le place branding se produit (Ripoll-González & Lester, 2018).

Dans la littérature, diverses typologies ont été proposées. Selon Rochette et al. (2016, p.96), les critères les plus fréquemment mentionnés sont « la nature des parties prenantes (interne/externe), les enjeux qui leur sont associés (économiques ou sociaux, matériels ou symboliques), leur contribution (ressources tangibles ou intangibles), les relations contractuelles ou non contractuelles qu'elles entretiennent entre elles ». Aronczyk (2008) avance l'argument que les place brands sont des constructions sociales et politiques complexes dont la véritable essence réside dans les échanges relationnels entre les gestionnaires de marques, les consommateurs de la marque et les résidents du lieu. Cela se traduit par une importance accrue de l'engagement des parties prenantes pour le succès du branding territorial, malgré les défis inhérents à la médiation des intérêts conflictuels.

Ce fait implique donc d'identifier les acteurs impliqués sur le territoire et dans la marque. À savoir, la manière dont ils sont impliqués dans le processus, les problèmes qu'ils apportent à leurs actions, les ressources dont ils disposent et ce qu'ils attendent de leur participation à la marque (Rochette et al., 2016).

Parmi les parties prenantes d'une marque de lieu, nous pouvons citer : les acteurs économiques et sociétés civiles, les autorités, les employés, les entreprises locales, les PME, les résidents, les groupes d'activistes, les touristes, les entreprises nationales, les concurrents, le gouvernement, les entreprises publiques, les étudiants (universités, lycées, écoles supérieures), etc. (Sautter & Leisen, 1999; Vuignier, 2018). Bien que le mapping des parties prenantes puisse varier légèrement d'une marque territoriale à l'autre, il en va de même pour les éléments suivants propres à chaque partie prenante : les objectifs, les sources de pouvoir, les stratégies, les ressources mobilisables et les moyens d'actions et de pression, ainsi que l'attitude envers la marque (active/passive) (Rochette et al.,

2016).

La marque territoriale, disposant d'un caractère dynamique, est de nature relationnelle et liée à un processus de co-creation (Andersson & Ekman, 2009; Ripoll-González & Lester, 2018). Comme constaté dans la partie concernant les objectifs et fonctionnalités de la marque, elle exerce une fonction rassembleuse vers l'interne. Cette fonction fait écho à la démarche de gestion de marque et moins à la marque elle-même. La démarche est « un projet censé regrouper un grand nombre de parties prenantes autour d'une stratégie et d'une vision communes » (Vuignier, 2018, p.57). La marque territoriale découle de l'intention de fédérer des acteurs « autour d'un même objectif, en donnant du sens à l'action et une vision à long terme » (Michel & Cegarra, 2001, p. 6). La fonctionnalité de l'identitaire se traduit par un sentiment d'appartenance à la marque et apporte une cohésion entre les parties prenantes et la stratégie de marque. Dans ce contexte, les parties prenantes deviennent naturellement des ambassadeurs de la marque (Vuignier, 2016). Vuignier (2018) rapporte qu'il est également important de réunir les parties prenantes présentes sur le lieu, ayant des intérêts différents dans le contexte où les autorités ne favorisent pas un secteur ou certains groupes d'intérêt.

De plus, la marque de lieu est vue comme un processus discontinu, coopératif et créatif (Chanut & Rochette, 2012; Kavaratzis, 2012). De l'attractivité dépend la dynamique du territoire : Les parties prenantes cherchent à faire vivre le territoire, lancer des projets de tout genre, de manière ponctuelle et dans la durée (Vuignier, 2018). Pour mettre en évidence le caractère collectif de ce projet, le place brand est parfois décrit en tant que « marque collective » « marque co-construite », « marque partagée » (Rochette et al., 2016, p.92). La création d'une marque partagée requiert une coopération qui offre les moyens pour réaliser les objectifs communs.

En outre, la communication d'une marque de lieu nécessite ainsi l'engagement des acteurs présents sur le lieu, car la clé d'une réputation positive repose sur une "compréhension partagée" et des relations (Wang, 2005, p. 41). Une autre raison est que le processus de valorisation de la marque passe par différentes voix qui influencent le développement de la marque (Baker, 2007). On parle d'un « multilogue » alimenté de différentes perspectives et idées qui sont discutées en public et comme un processus de dialogue et collaboration entre les acteurs qui ont un intérêt pour le territoire (Ripoll-González & Lester, 2018).

La nécessité et l'importance des échanges entre la marque et les parties prenantes apparaissent clairement si nous tenons compte du pouvoir dont disposent les parties prenantes. Aiken et Mott (1970) distinguent trois types de pouvoir différents que les parties prenantes possèdent : le pouvoir de position (autorité de l'individu dans la société), de réputation (influence sur la réputation de la marque) et de décision (pouvoir de prendre des décisions). Leur pouvoir est donné par le fait qu'ils disposent d'informations sur l'environnement et, d'autre part, d'une expertise dans le domaine qu'elles couvrent. Elles peuvent partager ces informations avec la direction de la marque et fournir ainsi un aperçu du fonctionnement du domaine, des développements, des défis et des préoccupations, permettant ainsi à la marque de développer des actions qui répondent mieux aux attentes des parties prenantes (Rochette et al., 2016).

En résumé, l'engagement des parties prenantes soutient la création de valeur publique qui contribue à une efficacité et une cohérence accrue du message de la marque (Hankinson, 2015). Nous pouvons donc conclure qu'il est nécessaire d'établir un processus de collaboration entre les parties prenantes, qui devraient donc travailler ensemble, croire en la même stratégie de marque, la suivre et surtout se consulter. Toutefois, dans la pratique, ce processus de collaboration est généralement plus difficile à mettre en œuvre car, comme l'indique Buhalis (2000), les parties prenantes indépendantes cherchent avant tout à maximiser leurs propres avantages.

2.2.4 Public cible

Une autre étape essentielle dans le processus du place branding est le choix et la détermination de la cible pour la marque de lieu. Dans la plupart des cas, le projet d'une marque territoriale découle de la volonté de promouvoir, valoriser et développer un lieu, afin d'attirer et retenir de multiples groupes cibles.

L'attractivité d'un territoire dépend de la combinaison de plusieurs facteurs susceptibles de satisfaire la cible visée. Les exigences qu'un public pose à un lieu diffèrent au sein de ces groupes, de manière à ce que la stratégie de la marque s'adapte à ces exigences et à l'offre du lieu (Vuignier, 2018). Pour démarquer le territorial, il est crucial de comprendre les valeurs, les impressions, les désirs, les besoins, les préférences et les choix comportementaux du groupe cible spécifique (Zenker & Beckmann, 2013). Par conséquent, une marque incarne et représente,

crée, offre et communique autour d'un endroit « présentant un intérêt pour les groupes cibles et les parties prenantes du territoire et la communauté' au sens large » (Eshuis, Klijn & Braun, 2014a, p. 156).

Le branding territorial vise, contrairement à d'autres formes de branding, une cible très vaste et variée. Il ne peut concentrer ses efforts sur une audience unique, car un certain équilibre entre les groupes visés est indispensable pour la composition sociodémographique (Vuignier, 2018). Les groupes cibles sont à la fois situés à l'intérieur et à l'extérieur du territoire en question. Ajoutons à cela, le fait que dans un environnement mondial hautement compétitif, la mobilité des groupes cibles s'accroît. De nos jours, une marque et son territoire ne sont plus uniquement intéressés par les touristes et, de plus, les groupes ciblés se sont amplifiés. Afin de réunir de plus en plus d'acteurs différents sur le territoire, ils mettent en évidence une offre beaucoup plus importante dont les composants sont liés à l'action publique. L'appropriation de l'offre aux attentes des nouvelles cibles (transports en commun, qualité des soins) nécessitent de grands investissements et du temps (Rochette, 2012).

Albertini et al., (2017) avance l'argument que la première cible principale d'une marque devrait être d'abord la cible endogène afin de les impliquer dans la réussite du projet marque territoriale. Selon l'auteur, ce groupe comprend : les résidents, les entreprises, les universités, qui sont les éléments qu'il faut attirer pour rendre la marque plus vivante. Un sentiment de cohésion et d'identification d'appartenance au territoire et aux valeurs de la marque est créé, qui sera projeté de l'intérieur vers l'extérieur. Dans tous ces aspects, la cible exogène ne peut être ignorée. L'objectif est de sensibiliser « les touristes, les partenaires économiques, les étudiants et tous les nouveaux venus susceptibles de s'installer, de vivre, de travailler dans la région » (Albertini et al., 2017, p.52). La solution est que le public endogène devienne un acteur, un ambassadeur passionné de la marque qui véhicule une vision positive du lieu et qui ait un impact sur le public exogène, en lui donnant envie de s'installer, de visiter ou d'investir dans la région. Braun et al. (2013) renforcent l'affirmation de Albertini et al., en proposant que les résidents existants deviennent le principal groupe cible de la communication afin d'éviter de se sentir aliéné lorsque l'opinion du public ne correspond pas aux messages de la marque.

En général, nous pouvons constater que la marque territoriale s'adresse à plusieurs groupes cibles à la fois : les touristes et visiteurs, les étudiants,

spécialistes et mains d'œuvres, les résidents potentiels, les investisseurs et les entrepreneurs, les nouvelles entreprises ainsi que les parties prenantes déjà sur le territoire. Ce dernier regroupement comprend les habitants, les organisations et les entreprises actuelles (Braun, 2008; Braun et al., 2014; Eshuis et al., 2014; Vuignier, 2016). Braun et al., (2014) cite dans son article Kotler et al. (1993) et identifie « les visiteurs, résidents et travailleurs, commerce et industrie et marchés d'exportation » comme cible principale de la démarche du branding territorial. Jacobsen (2014) répartit le public en fonction des groupes cibles suivants : politique, export, visiteurs, résidence et main-d'œuvre, business et établissement public. Il établit encore une autre distinction entre les acteurs internes et externes.

Chamard (2004) attribue également les cibles à une catégorie interne, intra-muros ou externe, mais poursuit un peu plus loin en faisant une distinction entre individus (personnel municipal, résidents permanents, occasionnels, temporaires et touristes, etc.) et organisations (investisseurs, artisans, entreprises, etc.). De plus, Eshuis et al., (2014) ont observé que les visiteurs sont le groupe d'individus le plus souvent ciblés, tout comme les nouvelles entreprises et sociétés potentielles constituent une audience importante.

Le tableau, réalisé par Zenker et Jacobsen (2014) montre quatre groupes cibles généraux : résidents, touristes, investisseurs & entreprises et les médias, ainsi que cinq groupes cibles non-traditionnels du place branding : l'opinion publique, les lieux et territoires concurrents, les créateurs, les employés des entreprises du lieu, la politique.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les groupes cibles de la démarche de branding ont évolué ces dernières années et sont devenus plus larges et plus diversifiés. Par exemple, les touristes peuvent être divisés en visiteurs d'affaires et de loisirs (Hankinson, 2004) et en visiteurs professionnels tels que les archéologues et les architectes. De même, les résidents peuvent être divisés en un groupe cible interne (résidents actuels) et un groupe externe (résidents potentiels) (Zenker & Beckmann, 2013).

Zenker (2009) interroge un autre groupe cible qui prend de plus en plus la priorité dans la stratégie du branding, celui des employés talentueux et qualifiés. Il note que le principal défi pour les villes et les régions est d'attirer les talents et les personnes créatives afin d'améliorer leur attractivité globale pour les investisseurs et les entreprises. Cela résulte de l'observation selon laquelle les

entreprises examinent l'emplacement de leur implantation pour voir où se trouvent des travailleurs qualifiés et créatifs. Cette audience importante est appelée « creative class », en anglais, qui est considérée comme une nouvelle force économique pour l'éco-croissance du territoire. Cette classe créative comprend des professionnels dont les ingénieurs ou les mathématiciens, ainsi que des professions liées à l'informatique. Nous trouvons, par ailleurs, des professions telles que l'art, le design, les sports et les médias, le commerce et la finance, etc. Ce public exige trois facteurs de développement économique pour choisir le territoire, appelés les 3 T : technologie (innovation), talent (haut niveau d'éducation) et tolérance (ouverture, inclusion et diversité des ethnies, etc.). Si un territoire peut répondre à ces trois caractéristiques, la croissance économique suivra, selon Zenker (2009). En outre, il identifie quatre facteurs de base qui représentent les attentes fondamentales que chaque cible tient à un endroit et sur lesquels repose l'évaluation de ce dernier : l'urbanité et la diversité, la nature et les loisirs, les possibilités d'emploi ainsi que la rentabilité. Cependant, comme chaque individu visé ne réagit pas de la même manière, l'auteur précise que l'intensité du besoin peut varier de l'un à l'autre.

2.2.5 Message

Tout l'art de la communication autour d'une marque consiste à adresser le bon message au groupe cible, au bon moment, par un canal approprié. L'enjeu du message véhiculé par la marque territoriale est qu'il soit cohérent avec l'identité de la marque et qu'il ait un impact suffisant sur le public cible pour être mémorisé (Chassillan, s. d.). Le message est un ensemble d'informations telles que des textes, des images, des sons, etc., et est véhiculé par un ou plusieurs canaux : la parole, les journaux, les documents, les spots publicitaires, etc.

« La partie visible de l'iceberg » du message, comme l'appelle Houllier-Guibert (2012, p.37) est souvent un slogan et un logo. De plus, il est important que la marque offre un message « facilement reconnaissable et compréhensible par les cibles tant internes qu'externes » (Vuignier, 2018, p.58). Un message de marque fort, regroupe les forces et facteurs distinctifs du lieu, l'énoncé de positionnement, son caractère unique, la proposition de valeur et des éléments de l'identité (Pasquier & Villeneuve, 2012). Il y a donc tout un intérêt à maximiser

l'effet de résonance, c'est-à-dire de développer le message de la marque sur la base des atouts concrets et symboliques du territoire (Kapferer, 2011).

Conformément au cadre du corporate branding (Kavaratzis, 2004), la communication de la marque d'un lieu organise les messages de manière à les rendre cohérents et à permettre au lieu de "parler" d'une seule voix. Kavaratzis (2009, p.81) le résume comme suit : « Tout ce qu'une ville contient, tout ce qui se passe dans la ville et est fait par la ville, communique des messages sur l'image de la ville. »

Eshuis et al., (2014, p.157) avancent l'idée que le branding cherche à « influencer les idées des gens en créant dans leur esprit des associations émotionnelles et psychologiques bien définies avec l'endroit ». Selon Keller (1993), une marque est par définition un réseau d'associations dans l'esprit de l'individu et repose donc sur les perceptions individuelles (Zenker, 2011). Étant donné que les différents groupes cibles ont des points de vue et des intérêts différents, la perception d'un lieu peut varier considérablement. Les associations individuelles sont créées par l'expression visuelle, verbale et comportementale d'un territoire. Ces éléments sont incarnés par les objectifs, les communications, les valeurs, les comportements et la culture des parties prenantes, ainsi que par la conception globale du territoire (Zenker & Beckmann, 2013). Vuignier (2018) considère que la marque territoriale a une fonction distinctive et informative qui fait référence au but général de différencier le territoire des autres et d'informer sur ses attributs. Ceci dans le but de déclencher des associations positives. Il note cependant que posséder des attributs ne suffit pas, il faut qu'ils soient reconnus par le public en général, la communauté et des groupes cibles externes.

La marque territoriale agit ainsi comme une « recomposition de facteurs d'attractivité spécifiques qui crée du sens en fonction du groupe cible considéré » Vuignier (2018, p.79). En ce sens, la marque territoriale participe à la narration (storytelling) d'une synthèse des éléments qui est pertinente pour le groupe cible. En d'autres mots, les modèles présentés suggèrent que le message d'une marque territoriale est composé de facteurs d'attractivité. En fonction de la cible, elle peut rendre le territoire plus attractif et attirant par une combinaison de ces facteurs. Vuignier (2018, p.56) précise que le nom de la marque évoque des associations positives ou négatives en « véhiculant un message, qui informe, qui oriente, qui

facilite le choix, qui garantit, qui donne confiance, qui apporte une touche hédonique, ou qui prétend attester du respect de valeurs éthiques. ».

En résumé, nous pouvons donc avancer que les représentations symboliques, produisent une perception du lieu auprès du groupe cible et disposent d'une influence sur l'image de la marque dans l'esprit de l'individu. Le défi est de créer une promesse par un message qui encadre l'expérience du territoire pour les consommateurs.

La nécessité pour les résidents de s'identifier au message s'explique par le fait qu'ils servent de porte-parole aux messages de la marque (Cassinger, 2018a). La recherche académique a mis en évidence que l'engagement des parties prenantes soutient, en fin de compte, la création de la valeur publique. Cela contribue positivement à l'efficacité et à la cohérence du message de la marque (Hankinson, 2015, cité dans Ripoll-González & Lester, 2018). Pour augmenter, voire maximiser la visibilité et la portée du message, Kapferer (2011) suggère qu'il est dans l'intérêt de tous d'adhérer au message, car chaque acteur du territoire peut bénéficier de l'effet de résonance. L'auteur entend par là de porter ensemble le message qui doit être proche du citoyen. Kavaratzis (2009) attire l'attention sur le fait que les résidents sont à la fois récepteurs et émetteurs du message et jouent un rôle sur l'authenticité de la communication. Les citoyens agissent comme de véritables canaux d'expression dont le territoire doit se saisir. Ces affirmations sont soutenues par Andersson et Ekman (2009), qui considèrent les résidents comme des ambassadeurs et une technique rentable pour promouvoir un lieu, car ils fournissent des témoignages crédibles du caractère unique du lieu et de son attractivité par du bouche-à-oreille. Les consommateurs font davantage confiance aux recommandations de leurs amis ou de leurs pairs qu'aux messages envoyés par les canaux publicitaires traditionnels (Silverman, 2001). En conclusion, les points de vue des résidents sont considérés comme des comptes rendus plus vrais et authentiques de l'endroit et donc importants pour légitimer la marque de lieu. La communication doit partir de la pratique quotidienne et des besoins des résidents, reflétant des messages auxquels ils peuvent s'identifier (Kavaratzis, 2009).

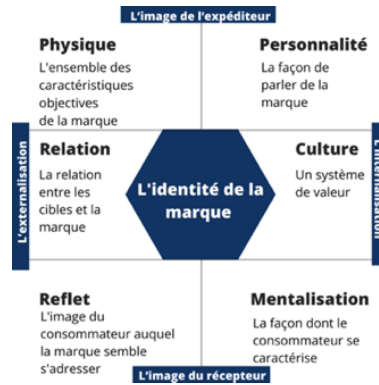
2.3 L'élaboration de l'identité de marque territoriale

Toute marque dispose de caractéristiques très spécifiques qui permettent au consommateur de les identifier. Dans ce contexte, la marque territoriale exerce, en outre, une fonction symbolique et identitaire mais incarne aussi une promesse (Kapferer, 2011). Dans cette logique, la stratégie définit l'identité de la marque, donc du territoire, et de tous ses composants. L'identité se compose généralement de 3 choses : la mission, la culture (les valeurs) et la vision de la marque (Vuignier, 2018). Elle reflète la manière dont le place-brand souhaite être perçu et est le fondement de la différenciation, selon Bros-Clergue (2006). Elle constitue la base de discours à mener pour les outils tels que le logo, le slogan, les sites web, etc. (Houllier-Guibert, 2012).

La marque est le reflet des identités, et les lieux, selon l'auteur Govers (2011), ne sont jamais uniquement liés au tourisme, aux exportations ou à l'immobilier. L'identité concerne également la population locale, la culture, le patrimoine, le symbolisme, le leadership ainsi qu'un sentiment d'appartenance coopératif et l'hétérogénéité. La marque fait référence à une identité propre, d'où sa fonction identitaire et symbolique (Rochette, 2012; Vuignier, 2018). L'identité répond à la question de qu'est-ce qui est spécifique au territoire, à sa population, à son histoire et à ses traditions ? Elle est transmise et véhiculée au groupe cible par le biais du symbolisme, du comportement et de la communication. Ce message de communication qui contient l'identité est ensuite interprété par la cible. L'interprétation est influencée par des facteurs externes tels que des séjours antérieurs et des expériences avec le territoire, ainsi que par des proches ou amis. L'interprétation amène enfin à la construction de l'image du territoire. Ripoll-González & Lester, (2018, p.62) poursuit que « les marques territoriales, quant à elles, combinent des éléments représentatifs et fonctionnels des lieux sous forme d'images dans l'esprit des consommateurs et sont constamment réinterprétées par des échanges de sens dans les processus relationnels. »

Le prisme d'identité de marque établi par Jean-Noël Kapferer est un modèle qui représente, sous forme d'hexagone, les six éléments clés qui composent l'identité de la marque. Cet outil a contribué à notre compréhension du rôle de la narration dans le storytelling en branding et permet aux marques de renforcer leurs origines et leurs valeurs. Le but consiste à reconnaître les différents éléments de l'identité de façon à les utiliser les uns avec les autres et à raconter ainsi leur histoire.

Figure 4 L'identité de la marque



Source : Réalisation personnelle basé sur Duret, E. (2020). *Brand identity prism*.

Retrieved from : <https://graphiste.com/blog/comment-utiliser-prisme-identite-marque>

Ces six facettes du prisme peuvent être regroupées en plusieurs grandes catégories : l'image de l'expéditeur qui fait référence à la manière dont la marque territoriale se présente. Le physique et la personnalité relèvent de cette catégorie. L'image du récepteur qui, au contraire, est la façon dont les consommateurs perçoivent la marque et comprend le reflet et la mentalisation. La troisième catégorie est celle de l'externalisation et concerne tout ce que la marque produit et ce qui est visible par le groupe cible (logo, produits, publicité, etc.), elle représente donc la relation avec le consommateur. La dernière catégorie est l'internalisation qui comprend les valeurs, le management, la vision et la gestion de la marque. Cette catégorie rapporte à l'interne de la marque, donc à sa culture (Lokmanoglu, 2020).

Comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre sur les parties prenantes, l'implication de ces dernières dans le processus du branding est très importante. Le fait de ne pas impliquer les parties prenantes locales peut éloigner les groupes cibles de l'identité du lieu, ce qui pourrait rendre difficile la légitimation de la marque territoriale. Les approches participatives renforcent le sentiment de respect entre les parties prenantes, ce qui influence l'attachement à la marque, au territoire et à la satisfaction des résidents (kavaratzis 2004). L'idée est donc que l'identité de la marque devient un construit collectif. Par conséquent, les stratégies de valorisation des lieux suivent généralement deux voies. Un parcours de repli sur soi, c'est-à-dire une phase où la collectivité (la population du territoire dans son ensemble) se réunit pour recenser les forces et les faiblesses du territoire et, surtout, prendre conscience de ses atouts. La deuxième composante se tourne vers l'extérieur. Cela implique la connaissance et la reconnaissance des caractéristiques de la zone, c'est-à-dire une analyse de ses forces et faiblesses

telles qu'elles sont perçues par les différents groupes cibles (Chamard et al., 2014). Il faut donner la possibilité de créer un « effort collectif impliquant les forces actives d'un territoire regroupées derrière un objectif commun » (Baygert, 2014, p.156). En résumé, le branding interne, c'est-à-dire le fait de rassembler les acteurs publics, privés et de la société civile et de faire « vivre la marque ensemble », est intéressant et essentiel (Govers, 2011).

2.3.1 *La mission*

La mission d'une marque répond aux questions « qui sommes-nous et que faisons-nous ? », voir l'intention de la marque. Elle résulte de la vision (Vuignier, 2018) et décrit la tâche que la marque va accomplir pour réaliser et atteindre cette vision (Kotler, 2003). La mission de la marque territoriale répond aux motivations qui ont poussé les acteurs du territoire à envisager une marque (Chassillan, s. d.). Ces motivations sont pour la plupart du temps : la promotion, la représentation et la valorisation du territoire dans le but d'augmenter son attractivité (Bendahmane, 2017). Pour ce faire, la marque se donne pour mission de construire et d'améliorer l'image ou la réputation globale du territoire, grâce à un projet commun qui rassemble, mobilise et implique tous les acteurs du territoire autour de la marque (Berrada, 2018).

2.3.2 *La culture, les valeurs de la marque territoriale*

Afin de pouvoir garantir le succès de la stratégie de marque, celle-ci doit être alignée sur la culture organisationnelle. Elle se compose de valeurs, de croyances et d'attitudes.

La marque territoriale est le processus qui sous-tend un projet partagé qui mobilise tout le monde pour s'exprimer à travers des valeurs (Rochette, 2012). Selon Kotler et al. (1993, p. 18), l'un des objectifs de la stratégie de marque est de "promouvoir les valeurs et l'image d'un lieu afin que les utilisateurs potentiels soient pleinement conscients de ses avantages distinctifs." Les valeurs de la marque expriment la façon dont les groupes cibles perçoivent la marque et ses habitants à l'avenir. L'ensemble des valeurs, aussi appelé la culture, sont les éléments que la marque représente et défend. Ce sont les valeurs, les croyances et la culture en général qui vont guider les actions de la marque (Kavaratzis, 2009). La culture peut être influencée par la tradition, des rites et coutumes ainsi

que la langue, religion et la façon de vivre des résidents (Barabel et al., 2010). Il est également possible d'observer que la plupart des marques de lieu cristallisent 3 à 5 valeurs qui sont par exemple : cosmopolite, favorisant les affaires, connectant, hospitalier, orienté vers l'avenir.

Le branding interne est à nouveau un élément à ne pas négliger. Cette démarche interne fait référence à la cohésion des habitants du territoire et la construction de croyances communes, à travers des valeurs, des traditions, des comportements, des attitudes et des modes de vie partagés. La raison est que ces acteurs forment l'identité culturelle du territoire. Par ailleurs, chaque acteur du territoire est également porteur des valeurs de la marque et contribue à les renforcer et à les populariser. Il est donc conseillé de mettre en avant ces valeurs et de les rendre en un élément différenciateur de l'offre territoriale. Cela augmente l'attractivité du territoire (Rochette, 2012).

En résumé, nous pouvons donc dire que la notoriété et l'attachement à une marque de territoire ne se fera pas sans l'appropriation par les citoyens des valeurs qu'elle incarne. Ce travail continu d'alignement des valeurs et des attentes nécessite l'implication des résidents dans le projet de marque.

2.3.3 La vision de la marque territoriale

Comme nous l'avons déjà noté, l'identité de la marque est en outre composée de la vision. Pour arriver à la vision d'une marque, il convient de se poser la question de « où voulons-nous aller ? Quelle est la vision de la marque et du territoire sur le court, moyen et long terme ? » (Vuignier, 2018). La vision décrit les objectifs et sous-entend les aspirations qu'elle souhaite atteindre grâce à la mission. La coopération et le caractère communautaire avec les habitants sont également essentiels pour élaborer une vision. Chanut & Rochette, (2012) estiment que le succès de l'approche collective dépend de la capacité à créer un intérêt commun fondé sur une même vision du territoire et le constat commun de son manque d'attractivité.

2.3.4 L'identité verbale et visuelle

La représentation symbolique d'une marque territoriale et la partie visible de l'iceberg sont souvent un logo accompagné d'un slogan. C'est deux éléments sont l'expression symbolique verbale et visuelle de l'identité et font partie

intégrante de la construction d'une image de marque (Vuignier, 2018). Souvent ils sont bien plus qu'une phrase et un logo, il s'agit ainsi de couleurs et de leurs significations, du design, de la composition et utilisation de ces représentations qui véhiculent d'une manière ou l'autre l'identité de la marque. Houllier-Guibert (2012) voit le logo et le slogan d'une marque comme un « code de marque ». Ce code de marque incarne en outre les valeurs, le positionnement de la marque ainsi qu'un logotype, une gamme de couleurs, des mots-clés associés à la marque, la typographie, le vocabulaire de la marque, etc. Le logo et le slogan font partie de la stratégie compte tenu du fait que ce sont ces composants qui sont souvent le premier contact entre la marque et le consommateur.

Une identité visuelle telle qu'un logo peut générer une prise de conscience, créer une reconnaissance et évoquer des perceptions de la marque dans l'esprit des gens. Ils représentent un vecteur d'identification et de différenciation (Wahyurini, 2012). Cependant, étant donné qu'une marque de lieu fonctionne sur un concept similaire à celui du corporate branding, le logo peut être considéré comme l'atout tangible du lieu. C'est l'un des éléments les plus attrayants qui peuvent renforcer la marque territoriale en créant une image positive et une impression émotionnelle dans l'esprit du groupe cible. Le logo du lieu représente une partie de l'identité qui symbolise les atouts du territoire auprès du public cible (Wahyurini, 2012). Nous pouvons donc comparer un logo et un slogan au prénom et au nom d'une personne. En mentionnant le nom d'une personne, cette personne et nos souvenirs ou notre expérience avec elle, ainsi que son caractère ou son apparence apparaissent devant notre « œil visuel ». Tout comme un nom, un logo ou un slogan évoque ces images uniques de la marque. Les perceptions de la marque qui émergent de ces échanges forment les significations symboliques qui façonnent les marques de lieu, définies comme un " réseau d'associations dans l'esprit des consommateurs basé sur l'expression visuelle, verbale et comportementale d'un lieu incarné dans les objectifs, la communication, les valeurs et la culture globale des acteurs du lieu et la conception globale du lieu " (Braun & Zenker, 2010, p. 5). Nous comprenons donc les marques territoriales comme des représentations holistiques des lieux qui sont négociées par le biais d'échanges communicatifs.

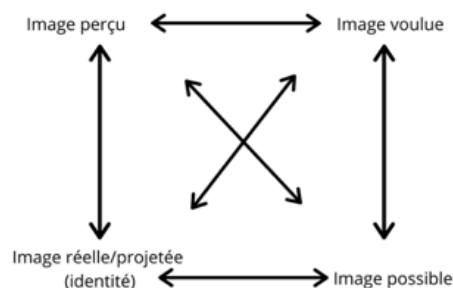
2.4 La construction d'une image

Le capital marque résulte d'une stratégie et politique axées sur l'offre, et non de la demande, et vise à créer une identité concurrentielle. Le capital marque représente la notoriété, l'image et la fidélité (Govers, 2011). Pour Keller (2011), le capital marque est la connaissance relative à la marque, le symbole, le signe, le dessin et toutes les autres associations auxquels je pense quand j'imagine cette marque. Dans ce contexte, l'image est la manière dont le public perçoit une marque et l'identité, elle est la représentation qu'en a un public sur la marque à travers les différents signes que celle-ci émet. Lambin & de Moerloose (2012, p.7) définissent l'image de la marque comme : « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise ». L'image du territoire est constituée des associations, évocations et émotions induites par le nom du territoire (Vuignier, 2018). Une image positive pour une marque est cruciale, car elle facilite la communication avec les parties prenantes, le développement de la notoriété, représente un avantage par rapport à la concurrence et augmente la confiance en cas de crise et enfin renforce le sens de la communauté pour assurer le développement du territoire (Alaux et al., 2015).

L'identité de la marque est **transmise** via le canal du symbolique, du comportemental et de la communication envers la cible. C'est cette dernière qui interprète et construit l'image de la marque. Dans le cas d'une marque territoriale, la population intra-territoriale et la population extraterritoriale deviennent des constructeurs d'image. Elle est donc simultanément conduite et créée par les perceptions des personnes qui composent le territoire et celles qui viennent d'ailleurs (Vuignier, 2017). L'image se construit dans le cadre d'une expérience personnelle et est influencée par l'environnement (les informations reçues par les autres), par la marque (communication de la marque). Alaux (2015, p.62) conclut que : « L'image de marque du territoire repose sur les représentations mentales que s'en font les usagers du territoire qui préexistent à la marque territoriale ». La différence fondamentale entre la marque et l'image est d'après Khirfan (2012), celle de la "perspective" : l'image est la perception des récepteurs, la marque est la conception intentionnelle des émetteurs émise par la bouche à l'oreille, les médias ainsi que la politique et la communication.

Le concept d'image de marque comprend ainsi ces représentations mentales et « la façon dont ces groupes décodent les signaux émanant des produits, services et communication couverts par la marque » (Kapferer, 2007, p.174 ; Keller, 1993). Dans cette optique, l'image de marque est un indicateur qualitatif de l'impact de la marque et de la présence ou de l'absence de caractéristiques qui permettent de situer et de distinguer un territoire des autres (Alaux et al., 2015). Dans une approche communication, les auteurs Westphalen et Libaert, (2009 p. 12) voient l'image représentée sous forme de carré avec quatre composants :

Figure 5 Le carré de l'image



Source : Réalisation personnelle basé sur Libaert, T & Westphalen, M. (2009). *Le carré de l'image*.

Retrieved from : <https://portfolio.lotincorp.biz/image-percue-image-voulue-pourquoi-je-ne-suis-pas-daccord/>

L'image perçue, la manière dont le groupe cible et les parties prenantes perçoivent la marque. L'image réelle, aussi appelée image projetée est égale à l'identité de la marque, elle inclut tous les messages et significations communiqués par la marque. L'image voulue ou comment la marque voudrait être perçue par sa cible, qui inclut également les valeurs que le management veut projeter. Le quatrième composant est l'image possible qui peut être définie grâce à une analyse de l'environnement de la marque (les forces et faiblesses de l'émetteur, l'environnement économique, social, culturel et politique, etc.).

Afin de connaître l'image d'une marque territoriale l'auteur Alaux et al., (2015) propose une étude qui nécessite de distinguer 3 différents niveaux :

1. **La nature des associations** permet d'analyser l'imaginaire d'une marque et fait la différence entre une image abstraite ou concrète, fonctionnelle ou émotionnelle.
2. **La richesse des associations** indique le nombre d'associations citées par le consommateur du territoire.
3. Enfin, **la netteté des caractéristiques** de l'image fait référence à la précision de l'association.

La phase opérationnelle

2.5 La communication d'une marque territoriale

Comme nous l'avons déjà établi, le capital marque est le symbole, le signe, dessin auquel nous pensons et toutes les associations qui nous viennent à l'esprit quand nous imaginons cette marque. Dans cette logique, le rôle de la communication est de créer autant d'associations positives que possible en faisant attention à l'image. La communication est un élément central dans le branding territorial sans lequel la marque ne rencontrerait pas d'adhésion ni de visibilité. Néanmoins, les recherches n'ont pas pleinement abordé la communication en tant que partie intégrante du branding, mais l'ont plutôt traitée comme un outil permettant d'atteindre des objectifs stratégiques, note Cassinger (2018). En réponse à ces défis, l'objectif de la communication est de former des images positives de la marque et la positionner favorablement dans l'esprit des groupes cibles (Braun, 2012 Zenker & Beckmann, 2013).

Dans la mesure où il s'agit de conceptions sociales auxquelles une valeur politique, culturelle, sociale et économique est attachée, les marques territoriales sont comprises comme des représentations des lieux qui sont ensuite négociées par des échanges de communication (Ripoll-González & Lester, 2018). Ripoll (2018) souligne ainsi que le place branding peut être considéré comme un exercice de communication avec des publics étrangers dans le but de changer ou d'influencer positivement la réputation d'un lieu. En d'autres termes, la communication est le moyen de transmettre l'identité du territoire, qui est fondée sur un ensemble de valeurs positives, afin de renforcer la réputation positive de la marque. Kavaratzis (2008) souligne cette complexité en affirmant que les lieux communiquent de nombreuses façons, car tout ce qui compose, tout ce qui s'y déroule et émane de ce territoire, communique des messages sur l'image du lieu. En général, la stratégie place-brand poursuit un modèle de communication stratégique top-down, hiérarchique et unidirectionnel, visant à accroître l'avantage concurrentiel des lieux par le développement d'images positives. (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013). Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), ce modèle est aujourd'hui remis en cause. La communication sur les repères dans les réseaux sociaux est fluide, horizontale et multidirectionnelle (Castells, 2011).

Cassinger (2018) propose de classer la communication des marques territoriales en trois catégories : la vision transférentielle (de la communication), la vision participative (de la communication) et la vision constitutive (de la communication)

1) La vision transférentielle de la communication

La première approche de la communication implique une approche top-down de la communication territoriale. Cassinger se base sur les trois types de communication étudiés par Kavaratzis (2004). Ce dernier affirme que la construction et la communication de l'image d'un lieu sont essentielles dans le branding mix. Il décrit trois types de communication de marque de lieu : primaire, secondaire et tertiaire. Il s'agit de trois manières différentes de communiquer l'image d'un lieu et donc de façonner les perceptions de ce lieu parmi les groupes cibles. La communication primaire concerne les formes indirectes de communication par les actions du territoire (par exemple, la conception du site, l'architecture, les résidents). La communication secondaire se rapporte aux communications marketing, à la publicité, aux relations publiques et aux activités promotionnelles menées par le secteur. La communication tertiaire fait référence au bouche à oreille et à la communication qui échappe au contrôle de la direction de la marque.

2) La vision participative de la communication

La deuxième approche de la communication porte sur le rôle actif des résidents dans le processus de valorisation du lieu. Les approches participatives augmentent le sentiment de respect des parties prenantes, ce qui influence l'engagement envers le lieu et la satisfaction résidentielle. La communication doit donc partir des pratiques et des besoins quotidiens des résidents et refléter des messages auxquels ils peuvent s'identifier. La stratégie de marque participative représente une approche plus dialogique de la communication, qui se concentre sur l'établissement et le maintien de relations avec les parties prenantes pour les transformer en ambassadeurs de marque et en porte-parole de la communication entre le territoire et le groupe cible. Cette vision implique un processus bottom up où toutes les parties prenantes sont impliquées dans la co-crédation pour faire avancer la marque, mais ceci est difficile à contrôler pour la direction.

3) *La vision constitutive de la communication*

Le troisième et dernier point de vue considère la communication comme un processus socio-culturel qui produit et reproduit l'ordre social, c'est-à-dire les systèmes, structures et institutions sociales. Cette tradition coïncide avec le métamodèle constitutif ou rituel de la communication. Craig (1999, as cited in Cassinger, 2018, p.82) affirme que le modèle constitutif offre la possibilité aux différents modèles de communication d'interagir les uns avec les autres.

L'approche de Kavartzis peut être décrite comme une approche intégrative, dans laquelle l'image de marque territoriale ne se réduit pas à la création d'un logo, d'un slogan et de nouvelles campagnes. Ce point de vue est également partagé par Braun et al., (2014) qui se basent aussi sur le modèle conceptuel de Kavartzis afin de mesurer l'impact de différents types de stratégies de communication sur la marque territoriale et l'attraction des publics cibles.

À la thèse de Kavartzis, ils ajoutent que le premier type de communication comprend non seulement l'architecture, l'aménagement urbain ou les infrastructures, mais concerne également le comportement du territoire, comme celui des autorités et des résidents. Les auteurs identifient ce premier niveau comme stratégie physique. Ce type de communication communique l'image à travers les éléments tangibles de la ville (structure et infrastructure physiques) et ses caractéristiques intangibles (structure de gouvernance, infrastructure sociale et modèles de comportement telles que la vision et la culture). La communication secondaire, appelée « stratégie traditionnelle » s'applique à la communication formelle et intentionnelle à travers toutes les formes de relations publiques, la conception graphique et l'utilisation de logos et de slogans. La stratégie traditionnelle utilise les quatre P du marketing : produit, place, prix et promotion. Enfin, la communication tertiaire, étiquetée WOM par Braun et al., (word-of-mouth), concerne le bouche-à-oreille, comme mentionné précédemment. Les auteurs soulignent ici que cette tendance est renforcée par les médias et divers habitants de la région. Notamment, seule la deuxième stratégie résulte d'un branding conçu intentionnellement, tandis que les premières et troisièmes stratégies correspondent à l'image perçue de la ville.

Braun et al., (2014) constatent plus précisément, que la communication physique ainsi que la stratégie WOM montrent un effet positif significatif sur l'image de la

marque territoriale. Cependant, ils observent également que la communication traditionnelle partant de la marque territoriale n'a aucun effet sur l'image.

L'étude avance également l'hypothèse que les trois types de communication, médiatisés par l'image de marque du lieu, ont un impact positif sur l'attraction des résidents et visiteurs. L'hypothèse est confirmée pour la communication WOM et la stratégie physique, mais elle est à nouveau rejetée pour la communication traditionnelle. L'étude montre donc que la communication traditionnelle ne semble pas fonctionner seule pour les lieux. Ce dernier résultat souligne l'opinion des observateurs critiques qui remettent en question l'efficacité de la seule utilisation de la communication traditionnelle, comme les logos et les slogans. Cette étude soutient donc les observations que nous avons faites dans les chapitres précédents. Il s'agit, par exemple, de l'implication des résidents dans le processus communicationnel, ce qui fait référence à la stratégie WOM. La communication accrue de l'identité et des valeurs de la marque, que nous avons élaborées précédemment ainsi que l'importance des facteurs de localisation, sont liées à la communication physique.

L'effet positif du bouche-à-oreille est logique, puisque des expériences positives avec un lieu sont susceptibles d'entraîner un bouche-à-oreille positif. Cette stratégie est devenue encore plus importante ces dernières années en raison de l'utilisation croissante d'internet et de la forte influence du bouche-à-oreille sur les réseaux sociaux. L'étude a également montré que l'utilisation des médias sociaux dans le cadre du place branding est de plus en plus répandue. 90% des personnes interrogées en 2014, ont au moins une certaine expérience de l'utilisation des médias sociaux à des fins de marketing de place. L'internet et les médias sociaux permettent aux utilisateurs de devenir des co-créateurs, des co-commerçants et des co-distributeurs d'expériences avec un lieu et la marque. Grâce au contenu généré par les utilisateurs, le bouche-à-oreille moderne, les gens partagent leurs expériences et leurs impressions des lieux et ont un impact significatif sur les décisions des voyageurs et résidents (Fernández-Cavia & López, 2013). Tom Buncle résume le pouvoir que les médias sociaux exercent sur les marques de lieu :

Pour une bonne marque, fondée sur une véritable substance, les médias sociaux sont le cadeau qui continue à donner. Mais pour les marques qui manquent de

substance et se projettent de manière malhonnête, les médias sociaux sont, à juste titre, le baiser de la mort. (The Editorial Team, 2019)

Les médias sociaux ont un pouvoir énorme dans la mesure où ils diffusent rapidement des informations positives, mais ils sont également dangereux et risqués pour l'image de marque, car les fausses informations sont tout aussi rapidement diffusées de manière incontrôlée. La gestion de la marque perd un peu de son contrôle sur l'image et l'identité d'une marque de lieu par le biais des médias sociaux. Il est donc d'autant plus important d'essayer de gérer, d'influencer et d'interagir avec ce qui est publié en ligne. Le monde des réseaux sociaux offre également une excellente occasion de raconter des histoires autour du territoire et de sa marque (Cleave et al., 2016).

2.6 Évaluation KPI

La création d'une marque territoriale doit créer de la valeur pour les parties prenantes et les résidents du territoire. Cette valeur est identifiée, mesurée et liée à l'investissement. Dans l'économie, la création de valeur est considérée comme une rentabilité. Cela est également observable pour le territoire d'une marque, mais d'autres paramètres doivent également être pris en compte, tels que le développement de l'image ou l'attitude des habitants à l'égard de la marque, ainsi que la rentabilité des partenaires qu'ils doivent à la marque du lieu. Cette valeur se traduit à la fois par une dimension matérielle et immatérielle et peut être mesurée à l'aide de méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes incluant des paramètres économiques, sociopolitiques et sociologiques (Zenker et al., 2013).

Étant donné que le branding territorial fait partie d'un processus politique et qu'il est généralement financé en tout ou en grande partie par l'argent des contribuables, il existe une forte demande pour une mesure et une documentation de l'impact fondées sur des preuves. Cette mesure doit justifier la nécessité d'un branding et ses avantages pour l'ensemble des entités du territoire en se concentrant sur l'utilisation efficace et effective de l'argent des contribuables. Ceci est justifié par le fait que l'une des conclusions tirées du mouvement collectif est que l'amélioration au fil du temps exige des mesures et une documentation systématique (Jørgensen, 2016).

L'application d'un cadre de gestion nécessite des indicateurs pertinents qui sont comparés aux valeurs des objectifs afin que la valeur de la mesure puisse être évaluée comme prévu ou non prévue. Les indicateurs clés de performance doivent traditionnellement être évalués selon les critères SMART qui signifie : Specific, mesurable, achievable, relevant et timely. L'indicateur de performance doit donc avoir un objectif spécifique pour l'entreprise, être mesurable et pertinent. Enfin, il doit être aligné dans le temps, c'est-à-dire que la valeur des résultats doit être démontrée pendant une période prédéfinie et pertinente (Jørgensen, 2016). Les indicateurs de performance clés pour les marques de lieux sont d'autant plus importants selon Rainisto (2003, p.215) : "les lieux qui fixent des objectifs, mesurent et suivent les résultats sont capables d'établir les lieux les plus réussis dans la pratique du marketing que les lieux sans objectifs et mesures concrets". Dans ce cas, les indicateurs clés de performance qu'il suggère concernent la vision et l'analyse stratégique du groupe de planification du processus, l'identité et l'image du lieu, le partenariat public-privé, l'unité politique, le marketing global et le développement local, l'alignement du processus et le leadership - et non la mesure et la documentation de l'impact du processus de marque. Jørgensen (2016, p.348) résume que les indicateurs de performances pour une marque territoriale sont « conformes aux critères SMART, se rapportent au motif de la marque locale, impliquent des mesures quantitatives et expriment une certaine évolution dans le temps. »

Le chapitre sur les étapes clés du branding consistait à démontrer les étapes d'un processus branding pour une marque territoriale. Nous avons essayé de trouver une réponse à la question de savoir quelles sont les étapes à franchir pour que la communication d'une marque de lieu soit réussie.

Conclusion

Il ressort de ce chapitre que le processus branding est introduit par **la phase analytique** et son premier point, le diagnostic qui est la photographie de la situation existante. Le diagnostic se compose d'une analyse du territoire et de son potentiel, de la concurrence, de la cible et ces besoins, ainsi que des alentours. Sur cette base, les forces, les faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces peuvent être dégagées (analyse SWOT). Tout l'art consiste à formuler des

facteurs de localisation forts du territoire sur lesquels repose la communication ultérieure de la marque.

La phase stratégique pose dans un premier temps la question du type de marque de lieu, parmi lesquels on trouve : le signe qualité de l'origine, la marque pays, le label made-in, la signature ville, les marques de filières et enfin la marque ombrelle. Au cours du travail, nous accordons une attention particulière à la marque ombrelle, laquelle recouvre un ensemble de produits, services, organisations, institutions ou entreprises sous un même toit. Cela afin de contribuer à la visibilité globale de la marque. Au cours de cette étape, nous nous interrogeons à nouveau sur les principaux objectifs de la marque territoriale : se distinguer, informer et rassembler les parties prenantes autour d'un projet commun afin de contribuer à l'attractivité, la modernisation, la visibilité et la dynamisation du territoire.

Il ressort que le branding repose sur une gouvernance multi parties-prenantes et exerce une fonction rassembleuse à l'interne. De plus, le place branding revient à un processus de co-crédation. En effet, la marque d'écoule de l'intention de d'impliquer les r'ésidents dans la création et le d'veloppement du branding. En créant un sentiment d'appartenance à la marque, grâce à une identité qui reflète les valeurs et les visions des parties prenantes, il devrait être possible de transformer les r'ésidents en ambassadeurs qui sont capables de vivre la marque de lieu. Les r'ésidents sont responsables de représenter la marque et de véhiculer sa vision, ses valeurs et son identité en général.

De façon générale, l'attractivité d'un territoire dépend de la combinaison de plusieurs facteurs susceptibles de satisfaire la cible visée. Le branding territorial vise, contrairement à d'autres formes de branding, une cible très vaste et variée que nous pouvons segmenter de la manière suivante : la cible interne, intra-muros et externe. Une autre différenciation peut se faire entre individus et organisation, ainsi qu'entre groupe cible traditionnel et non traditionnel. Nous avons pu constater que le premier groupe cible fait référence aux r'ésidents du territoire. Ils agissent comme un canal de communication important et transmettent le message de la marque au groupe cible externe.

Le chapitre a relevé que l'identité est l'élément central de la marque, elle incarne la mission (ce que fait la marque), la culture (les valeurs, l'histoire et la tradition) et la vision (l'aspiration de la marque). Derrière chaque marque se cache une vision, une culture qui attire, inspire et suscite l'engagement, au même titre que

les flux commerciaux, économiques ou humains. L'identité est le fondement de la différenciation et définit ce qui est spécifique à la marque et au territoire. L'articulation visuelle et verbale de l'identité est représentée souvent sous forme de logo et slogan. Ces deux derniers peuvent générer une prise de conscience, créer une reconnaissance et évoquer des perceptions de marque dans l'esprit des individus.

Le place branding résulte de l'intention de construire ou d'améliorer l'image et la réputation d'un lieu. L'image est la manière dont le public perçoit la marque et résulte de l'interprétation des valeurs et l'identité communiquées par la marque. Une image positive pour une marque est essentielle, car elle facilite la communication avec les parties prenantes, le développement de la notoriété, représente un avantage par rapport à la concurrence et augmente la confiance en cas de crise. De plus, elle renforce le sens de la communauté pour assurer le développement du territoire (Alaux et al., 2015).

C'est au niveau de **la phase opérationnelle** que les étapes mentionnées précédemment sont mises en évidence. Le rôle de la communication est crucial pour un branding territorial réussi. L'objectif de la communication est de créer autant d'associations positives que possible, de former l'image dans l'intérêt de la marque et de positionner cette dernière favorablement dans l'esprit des groupes cibles. En d'autres termes, la communication est le moyen de transmettre l'identité du territoire, qui est fondée sur un ensemble de valeurs positives, afin de renforcer la réputation positive de la marque. Les recherches nous ont permis de déterminer trois stratégies de communication (Kavaratzis, 2004) :

- 1) La communication physique : le comportement, l'infrastructure et l'aménagement du territoire. Cette stratégie communique par des éléments tangibles et intangibles.
- 2) La communication traditionnelle : la communication formelle et intentionnelle qui inclut en outre le logo, le slogan, la publicité et les relations publiques.
- 3) La communication par le bouche-à-l'oreille : est renforcée par les médias et échappe au contrôle du management de la marque.

Dans l'ensemble, nous évaluons positivement les effets de la première et troisième stratégie sur l'image de la marque et l'attraction des visiteurs et résidents. En effet, la stratégie traditionnelle de la communication ne suffit pas, seule, pour atteindre les objectifs du branding et de la communication.

La dernière étape du processus branding aborde les indicateurs clés de performance (KPI). Les indicateurs doivent répondre au caractère SMART : spécifique, mesurable, acceptable, pertinent, réalisable et être alignés dans le temps. En mesurant l'efficacité du processus de branding, il est désormais possible de déterminer si les actions mises en place ont pu contribuer à l'objectif visé. Dans le meilleur des cas, ils justifient et défendent le recours à la marque territoriale et soulignent l'impact positif sur le territoire et toutes ces entités. L'évaluation semble d'autant plus importante quand on tient compte du fait que la marque est financée, en tout ou en grande partie, par l'argent des contribuables.

Partie pratique

La phase vise à appliquer la théorie à un cas pratique qui est la marque territoriale *Ostbelgien*. Pour ce faire, nous passons en revue chaque étape du plan de communication que nous avons conçu dans la partie théorique et appliquons les concepts au cas de la marque Ostbelgien.

Dans le cadre de ce chapitre, nous mettons en évidence les origines et l'histoire d'une région, la Communauté germanophone, qui a lancé une marque de lieu en 2017. Dans une première approche, nous examinons l'architecture de la marque et précisons les différentes façons de la rejoindre. Concernant les éléments clés de la marque, nous pouvons définir les objectifs, analyser les parties prenantes, les cibles et les partenaires visés par la marque. Par la suite, une analyse de l'identité nous permet de révéler la vision, la mission et la culture de la marque. Ensuite, nous examinerons la communication, son message et la manière dont la marque exploite les médias sociaux. Enfin, nous nous interrogeons sur les indicateurs qui doivent justifier la marque et montrer les résultats obtenus.

3. Méthodologie

Grâce à la partie théorique, nous avons pu définir les concepts clés autour de la marque territoriale et du branding des lieux. Ceci a pu être réalisé par la recherche par mots-clés et par auteurs. Nous avons, par la suite, établi un plan qui montre les différents processus et éléments centraux d'une marque et met en évidence les éléments fondamentaux d'une communication de marque efficace.

Après avoir élaboré l'étude théorique, nous confrontons dans la suite ce dernier au cas réel de la marque Ostbelgien. Afin d'analyser la communication et le

processus de branding de la marque territoriale *Ostbelgien*, il semblait opportun de réaliser des entretiens. Ces interviews ont été, par la suite, interprétés à l'aide d'une méthode qualitative. Il s'agit d'entretiens semi-directifs. Chaque entretien a duré environ une heure. Le nombre de questions variait entre 7 et 10 et celles-ci portaient sur différents aspects de la communication de la marque. Les questions posées ont été adaptées en fonction du domaine d'activité de la personne interrogée. Compte tenu de la pandémie, les entretiens ont tous été menés via Microsoft Teams.

Les entretiens ont été menés avec les personnes suivantes :

1. Daniel Niessen – Responsable marketing *Ostbelgien* (26.05.2020)
Les questions posées visaient principalement à en savoir davantage sur l'histoire, le contexte et la création de la marque. Les questions ont été orientées de manière à comprendre quelle était l'intention de la marque et à quoi ressemblait la stratégie de la marque.
2. Joelle Janssen – Responsable réseaux sociaux *Ostbelgien* (18.03.2021)
L'interrogation portait sur la stratégie de la marque en matière de médias sociaux et sur ses campagnes de communication.
3. Oliver Paasch – Ministre-président de la Communauté germanophone (8.04.2021)
L'entretien visait à éclairer la marque d'un point de vue politique. L'objectif était de comprendre dans quelle mesure la région est politiquement visible et ce que la marque a apporté à cet égard.
4. Elena Schommers – Responsable marketing *Made-in-Ostbelgien* (9.04.2021)
Cette conversation portait spécifiquement sur le label de qualité *Made in Ostbelgien* et sa communication de marque.

Le choix de la méthode de collectes de données par interviews qualitatives a été pris car elle permet de récolter des renseignements directement auprès de la marque et de ses gestionnaires. C'était également le seul moyen d'obtenir davantage d'informations de fond sur le processus de communication et de valorisation de la marque, car ces informations ne sont souvent pas communiquées au public.

De plus, il était possible de poser des questions aux partenaires de la marque lors d'un webinaire sur la marque *Ostbelgien*. Le webinaire a posé la question de savoir pourquoi la région avait besoin d'une marque de localisation.

4. L'étude du cas Ostbelgien

Ostbelgien : Une petite communauté germanophone de l'Est de la Belgique comptant environ 77 900 habitants sur une superficie de 854 km². Afin de mieux comprendre l'histoire et l'identité des Belges de l'Est et de leur marque de lieu, il faut jeter un œil au passé.

Au fil des siècles, la Belgique de l'Est a appartenu à l'Espagne, à l'Autriche, à la France, à la Prusse et, depuis 1920, elle fait partie de la Belgique. La proximité des pays voisins que sont l'Allemagne, les Pays-Bas et le Luxembourg fait des gens des frontaliers qui peuvent passer la frontière vers l'un des pays limitrophes en quelques minutes. Les habitants de l'Est de la Belgique, les Ostbelgier, grandissent en étant multilingues. Leur langue maternelle est l'allemand, bien que le français, l'anglais et le néerlandais soient enseignés dans les écoles dès le plus jeune âge. Bien qu'ils soient minoritaires en Belgique, ils se sont de plus en plus impliqués ces dernières années pour faire connaître la région et en faire un lieu attractif, notamment grâce à l'utilisation de la marque territoriale Ostbelgien.

Le gouvernement de la Communauté germanophone de Belgique a fait du marketing et branding territorial un thème majeur de sa politique gouvernementale. Il concerne l'éducation, l'économie, la qualité de vie et le secteur social ainsi que tout ce qui consolide le lieu et contribue au positionnement de la région. L'objectif est de renforcer l'image de la région, de commercialiser la région en Belgique et dans les régions et pays voisins.

Les différentes offres et initiatives de la Communauté germanophone ont été gérées, communiquées et commercialisées sous différents termes dans le passé. Le gouvernement et le ministère font de la publicité pour la "DG-Deutschsprachige Gemeinschaft" (communauté germanophone) et l'agence de tourisme commercialise "La Belgique de l'Est - un pays qui parle plusieurs langues". En plus, depuis 2013, les produits "*Made in Ostbelgien*" sont très populaires. Toutefois, les messages centraux des différentes marques étaient très hétérogènes à l'époque. L'idée de la marque ombrelle *Ostbelgien* est née en 2015

de la volonté de réunir les initiatives, labels et marques déjà existants gérés par les institutions, le tourisme, etc. et de combiner leurs forces.

La marque *Ostbelgien-O* est protégée en tant que marque de l'Union depuis le 15 octobre 2013, dont le propriétaire est la Communauté germanophone de la Belgique. En conséquence, le terme "Est de la Belgique - Ostbelgien" désigne les neuf communes germanophones d'Amel, Büllingen, Bütgenbach, Burg-Reuland, Eupen, Kelmis, Lontzen, Raeren et St. Vith ainsi que les communes francophones de Bleyberg, Welkenraedt, Baelen, Weismes, Malmedy, Stavelot, Trois- Ponts, Vielsalm et Gouvy.

De 2013 à 2017, la marque « *Ostbelgien-O* » a été utilisée dans deux domaines : le tourisme et les produits régionaux. La déclinaison touristique de la marque est gérée par l'Agence du tourisme et développée conformément à la "mission de développement touristique de la Belgique de l'Est". Dans le domaine des produits régionaux, les conditions d'utilisation de ce secteur ont été élaborées en 2013 avec des représentants du secteur alimentaire. À ce jour, 27 producteurs alimentaires ont rejoint la marque "*Made in Ostbelgien*". Le label est synonyme de produits régionaux de qualité qui parviennent au consommateur par des voies courtes.

4.1 Histoire et développement de la marque Ostbelgien

Au début du mois de mai 2015, le gouvernement de la Communauté germanophone a confié à l'agence de marque Embassy Berlin (www.embassyexperts.com) le "développement d'une marque de localisation 'Ostbelgien' pour la Communauté germanophone de Belgique" (Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft, 2017). Le contrat de service comprenait l'élaboration d'une stratégie, l'architecture d'une communication de marque ainsi qu'un plan d'action et de mise en œuvre. L'agence a développé notamment l'image de marque du tourisme, une analyse de l'emplacement et l'identité de marque. Dans une deuxième phase en 2016, l'identité visuelle et verbale ainsi que les étapes de la mise en œuvre de la marque ont été élaborées. Le wording, les éléments de conception et un concept de communication ont également été définis par la suite (Embassy, 2016).

La marque *Ostbelgien* sera officiellement lancée en mars 2017. Dans le cadre d'un événement de lancement, la marque a été présentée aux 500 invités. Ceci était ainsi le début de l'implication des citoyens à travers la campagne "Redécouvrez Ostbelgien" et le recrutement des partenaires de marque.

Dans le cas de la marque *Ostbelgien*, il s'agit d'une marque ombrelle pour le site de l'Est de la Belgique. Elle réunit sous son toit une grande variété d'acteurs que nous aborderons dans la suite de cette partie. L'objectif commun de ces acteurs est de renforcer conjointement la visibilité et la force du territoire par le biais de la marque ombrelle.

Le gouvernement de la Communauté germanophone prend les décisions stratégiques concernant le développement, la mise en œuvre et la communication de la marque et décide de l'utilisation des ressources financières. Pour ce faire, elle s'appuie sur les recommandations d'un groupe directeur. Le comité de marque a été constitué conformément au statut des marques pour l'attribution, l'utilisation et l'administration de la marque de l'Union "Ostbelgien- O ». Ce comité est composé des représentants suivants (Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft, 2017):

- Le Premier ministre (ou son représentant) et le Secrétaire général
- Le directeur général de l'association de développement économique
- L'administrateur délégué de l'Agence du tourisme de Ostbelgien
- Le chef du département de la communication du ministère
- Le chef du département des relations extérieures et du développement régional au ministère
- Le directeur général du Centre de protection des consommateurs
- Un représentant du conseil consultatif des produits régionaux
- Le chef de projet

4.2 L'architecture de la marque ombrelle Ostbelgien

Étant donné qu'un lieu est façonné et rendu visible par un large éventail d'acteurs, une architecture de marque différenciée est nécessaire. L'architecture de la marque spécifie comment la marque est structurée, quels acteurs peuvent y adhérer et prévoit l'inclusion progressive de services, d'institutions et d'acteurs en tant qu'ambassadeurs du lieu (Embassy, 2016).

La marque ombrelle *Ostbelgien* permet aux marques, aux institutions et aux produits d'apparaître sous un même toit. Elle crée des synergies, notamment entre le tourisme, les produits régionaux, l'éducation et la culture et elle contribue au développement des entreprises de la communauté germanophone. La marque ombrelle regroupe les forces et provoque un transfert d'image mutuel.

Nous allons désormais aborder les différents moyens de rejoindre la marque ombrelle *Ostbelgien* (*Die Markenarchitektur für Ostbelgien*, s. d.).

4.2.1 La marque comme logo de l'expéditeur (= intégration complète)

Les institutions de la Communauté germanophone peuvent utiliser la marque territoriale comme expéditeur et ainsi lier leurs activités directement à la localisation Ostbelgien. Les institutions qui utilisent la marque ombrelle en tant qu'expéditeur placent leur apparence complètement sous la marque et se débarrassent de leur propre logo et présentation. L'utilisation des éléments de conception permet à la marque de combiner ses forces, d'économiser des coûts et d'obtenir une plus grande visibilité .

4.2.2 Co-branding avec des marques existantes (= intégration partielle)

Le co-branding permet aux institutions et aux organisations de soutenir leurs marques existantes grâce à la marque ombrelle. Le co-branding exprime un attachement visuel au lieu.

Pour pouvoir agir en co-branding, il est nécessaire de remplir les critères suivants, après le Comité des marques décide de la recevabilité d'une demande :

- Proximité organisationnelle : Être une organisation ou institution proche au niveau organisationnel du propriétaire de la marque (ministère de la Communauté germanophone). Cela s'applique, par exemple, aux entreprises de la Communauté germanophone ; aux conseils consultatifs et aux organes consultatifs au nom du gouvernement et du parlement ;
- Proximité du contenu : Être une organisation et institution qui est proche de la marque en termes de contenu en renforçant la marque, par exemple les acteurs projets tels que les institutions culturelles professionnelles, les institutions éducatives, les institutions dans le domaine des soins de santé, etc.
- Proximité géographique : Les organisations et institutions qui sont responsables de la région, par exemple des associations.

- Haut degré de professionnalisme : organisations et institutions qui contribuent au développement et au positionnement du lieu en partenariat avec la Communauté germanophone et dont la mission est définie par un contrat de gestion avec la Communauté germanophone ou une convention (par exemple, les opérateurs culturels professionnels et les musées reconnus).

Par ailleurs, les partenaires potentiels de la marque peuvent choisir entre deux formes de co-branding :

- Dans le cas du "co-branding simple », le design est celui du partenaire de la marque. Le logo de la marque *Ostbelgien* est placé dans le coin supérieur droit sur une zone d'identité blanche.

- Le « co-branding plus » offre la possibilité de reprendre tous les éléments de conception du corporate design d'*Ostbelgien*, en plus du logo et de la zone d'identité, c'est-à-dire les zones de couleur, la police et le langage visuel.

4.2.3 Signe marque pour les entreprises

La marque ombrelle offre aux entreprises de la région la possibilité d'ajouter "une entreprise d'Ostbelgien" à leur propre logo. Elles s'engagent sur l'emplacement et non sur d'éventuelles subventions ou relations de sponsoring. Grâce à ce type de liaison à la marque, les entreprises, producteurs, artisans ou prestataires de services peuvent exprimer leur attachement au lieu et communiquer clairement les valeurs liées à la marque. Ceci permet aux personnes extérieures d'attribuer visiblement l'entreprise à une région et à ses caractéristiques de qualité.

La marque de lieu peut uniquement servir de support à la communication de l'entreprise (papiers d'affaires, cartes de visite, panneau de porte, site web, produits). Afin de ne pas concurrencer la marque de qualité "Made in *Ostbelgien*", l'étiquetage des produits dans le secteur alimentaire est interdit. Si le signe *Ostbelgien* est utilisé sur des produits en dehors du secteur alimentaire, il doit toujours soutenir le nom de l'entreprise et ne peut pas rester seul. L'usage de "une entreprise d'Ostbelgien" peut être demandé par les entreprises de tout le territoire de la marque. Les seules exceptions sont les entreprises du secteur du tourisme. Ici, seules les entreprises de la zone germanophone et de Malmedy et Weismes sont autorisées. La demande se fait uniquement si elles s'engagent à respecter les valeurs énoncées dans la charte des valeurs. Jusqu'à aujourd'hui, 167 entreprises portent le label *Ostbelgien* (mai 2021).

4.2.4 Signe marque pour les acteurs non commerciaux

Ce type de label de localisation propose à des acteurs non commerciaux, par exemple les associations, les fédérations, les organisations, de s'engager en faveur de la région et de ses valeurs dans leur communication. Ainsi, les associations, fondations ou groupements sans but lucratif, mais dotés d'une personnalité juridique, peuvent demander le label de localisation s'ils s'identifient aux valeurs de la marque. Ces valeurs ont été élaborées avec différents conseils consultatifs du secteur (Conseil de la jeunesse, Conseil des sports, Conseil de l'éducation des adultes). La demande pour le label de la marque territoriale peut être effectuée au moyen d'un formulaire sur le site web (voir annexe). Cette forme de branding compte 152 acteurs (mai 2021).

4.2.5 Signe de soutien ("avec soutien")

Le logo de soutien remplace l'ancien logo "DG- Deutschsprachige Gemeinschaft" de la Communauté germanophone. Celui-ci était auparavant utilisé par toutes les institutions qui recevaient un financement de la Communauté pour soutenir leurs projets.

Il identifie également les infrastructures, les événements et les projets soutenus par le financement communautaire. Ce label de la marque de localisation est d'ailleurs, lui aussi, le seul dont l'utilisation n'est pas volontaire. Il est donc interdit de supprimer l'ajout "Avec le soutien...". Il s'agit de veiller à ce que l'identité du donateur des fonds soit toujours claire lorsque les subventions proviennent de fonds fiscaux. La référence au financement est requise dans les contrats de gestion, les conventions annuelles ou les décrets qui bénéficient de subventions.

4.2.6 La marque de qualité pour les produits d'alimentation régionaux – made in Ostbelgien

Le label d'origine "Made in Ostbelgien", MIO existe depuis 2013, c'est-à-dire avant la marque territoriale Ostbelgien. La sous marque MIO offre aux producteurs de produits alimentaires la possibilité de se doter du label de qualité de la région. L'application exige que les producteurs connaissent bien les valeurs

du label et s'engagent sur les objectifs concernant une qualité artisanale particulière et le caractère régional de leurs matières premières.

Les produits qui rejoignent le label reflètent la qualité exceptionnelle de la région, la culture des gens et leur savoir-faire. Les produits doivent être régionaux, de haute qualité, durables et atteindre le consommateur par un circuit court. L'objectif est d'accroître la valeur ajoutée régionale et de soutenir les entreprises dans la commercialisation de leurs produits et services. Cela permet non seulement de faire connaître la région, mais aussi de renforcer les relations étroites entre producteurs et consommateurs. Cela contribue à son tour à renforcer l'économie, à garantir des emplois dans la région, à renforcer l'identité régionale et à préserver le paysage culturel pour les générations futures (E. Schommers, communication personnelle, 9 avril 2021).

Ce type de branding exige le paiement d'une cotisation annuelle entre 200€ et 500€. La cotisation représente la contribution propre des entreprises partenaires au réseau et aux activités de marketing cofinancées par la Communauté germanophone.

Il est également particulier que les demandes d'utilisation du label soient examinées par le groupe de travail qui se compose par les membres du MIO et approuvées par le comité de la marque. Les exigences à l'égard des partenaires potentiels de la marque vont bien au-delà de celles relatives à l'utilisation du label de localisation pour les entreprises. En contrepartie, les producteurs sont soutenus dans la commercialisation de leurs produits régionaux. Le soutien se matérialise sous la forme du matériel promotionnel, des campagnes régionales de publicité et de sensibilisation, l'organisation de la participation à des marchés, des événements et des foires commerciales, le site web www.madeinostbelgien.be et une structure commune de travail et d'échange avec d'autres producteurs régionaux, ainsi qu'avec le développement du tourisme et des entreprises. Le label de qualité compte sur la participation de 30 partenaires (mai 2021).

4.2.7 Ostbelgien dans le monde (Les Belges de l'Est)

La marque offre la possibilité de rejoindre le réseau de la marque en tant que Belge de l'Est dans le monde. Les personnes originaires de l'Est de la Belgique, mais qui vivent et/ou travaillent ailleurs ou qui ont fait de Ostbelgien leur foyer

d'adoption sont des ambassadeurs naturels de la région. *Ostbelgien* invite ces personnes à s'inscrire en tant qu'ambassadeurs de marque. Cela vaut également pour les personnes qui sont revenues entre-temps. Elles continuent à entretenir des réseaux personnels et professionnels en dehors de la région. En s'inscrivant, les personnes bénéficient des avantages suivants :

elles peuvent élargir leur réseau personnel en interagissant avec d'autres partenaires de la marque lors d'événements ou en recherchant des partenaires de coopération ou de contact via le réseau numérique *Ostbelgien*. Il permet également aux Belges de l'Est dans le monde d'être tenus au courant des informations sur Ostbelgien et sa marque, et offre la possibilité de participer activement au processus de développement du site.

4.3 Le diagnostic

Comme déjà vu dans la partie théorique, un diagnostic peut être réalisé à l'aide d'une analyse SWOT. L'analyse interne concerne une analyse de la cible. Les faiblesses suivantes, spécifiques aux groupes cibles, ont été identifiées pour Ostbelgien: Manque de travailleurs qualifiés, jeunes et compétents, faible nombre de créations d'entreprises, le vieillissement de la population active.

Outre la différenciation par rapport à la concurrence et aux besoins des groupes cibles, l'offre de la région est indubitablement l'élément constitutif de l'identité de la marque territoriale.

L'analyse du territoire et son potentiel a donné lieu aux forces suivantes: multilingue, européen, ouvert, moderne, coopératif. Elles servent ensuite de base à la formulation de l'identité de la marque (Embassy, 2016).

Les régions d'Europe sont en concurrence les unes avec les autres et il en va de même au niveau international. Il s'agit d'attirer des personnes ainsi que des investissements. Pour le développement et la gestion ultérieure de la marque *Ostbelgien*, une différenciation claire de la concurrence est nécessaire. Les facteurs de localisation et, par conséquent, les arguments qui distinguent l'Est de la Belgique d'autres endroits peuvent être identifiés par une analyse externe. Les domaines suivants ont été identifiés comme des concurrents directs : Liège, Malmedy, les Ardennes, ainsi que Le Sauerland et la Moselle en Allemagne. Les zones suivantes sont des concurrents mais aussi des partenaires de coopération : La Flandre, la Wallonie, l'Eifel et Aix-la-Chapelle en Allemagne, ainsi que Maastricht (Pays-Bas) et le Grand-Dé de Luxembourg. D'où l'argument suivant :

Dans l'Est de la Belgique, vous ne devez pas choisir l'un ou l'autre, mais vous pouvez combiner toutes les possibilités : la langue allemande ou française, le lien entre la campagne et la ville, l'artisanat allemand ou la cuisine belge, le fait de vivre dans une petite région mais de trouver plus que ce à quoi vous vous attendiez. (Embassy, 2016, p.3)

4.4 Les éléments clés

4.4.1 Les objectifs

La Communauté germanophone étant peu connue à l'intérieur de la Belgique, mais aussi en dehors des frontières du pays, voit la nécessité de souligner et communiquer sur ses avantages pour les entreprises, les personnes, les demandeurs d'emploi et les touristes.

La marque ombrelle *Ostbelgien* a été créée dans le but de renforcer l'image de la région, de regrouper ses forces, de développer des synergies et d'assurer un marketing de la région en Belgique, dans les régions et pays voisins. Ensemble avec les partenaires, la marque espère pouvoir générer une visibilité et un pouvoir promotionnel pour le lieu que chaque acteur ne peut atteindre seul. La marque offre des perspectives aux familles et aux entreprises d'Ostbelgien. Il est également important d'attirer des travailleurs et des entreprises qualifiés pour le territoire.

La marque souhaite présenter des institutions, des associations, des entreprises, des produits, des marques et des sociétés sous un même toit. *Ostbelgien* permet et soutient les liens entre le tourisme, les produits régionaux, le développement des entreprises, l'éducation et la culture. L'objectif est de créer un emplacement fort et attractif pour les professionnels et les familles (D. Niessen, communication personnelle, 26 mai 2020).

La région est consciente de l'évolution démographique qui entraîne une pénurie de travailleurs qualifiés. La marque s'inscrit également dans la mission de soutenir l'immigration vu le faible taux de natalité. Tout comme la région est

tributaire des implantations d'entreprises, des nouveaux emplois et des investissements. Comme nous l'avons déjà vu en théorie, un lieu qui ne parvient pas à se positionner avec succès dans la concurrence mondiale risque la stagnation économique et la régression sociale. *Ostbelgien* a reconnu que tous les avantages et les points forts d'une région ne servent pas à grand-chose s'ils ne sont pas discutés et communiqués ouvertement : "Faites le bien et parlez-en", telle est la devise (J. Janssen, communication personnelle, 18 mars 2021). Pour cela, il faut un profil unique et reconnaissable entre tous, ce qu'offre une marque territoriale.

L'objectif dans une première phase d'ici fin 2025 était de développer une sensibilisation à la marque et ses manifestations thématiques (économie, éducation, solidarité, vie) parmi les groupes cible à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de la région.

En résumé, nous pouvons noter que la marque territoriale associe des offres économiques, touristiques, culinaires et culturelles et poursuit l'objectif de contrecarrer la pénurie de travailleurs qualifiés et le faible taux de natalité. Au long terme, elle souhaite présenter Ostbelgien comme un lieu attrayant et solide où il fait bon vivre, travailler et vieillir.

Les objectifs pour l'année 2021, qui ont également été ajustés en raison de la crise covid, prévoient (D. Niessen, communication personnelle, 26 mai 2020) :

1. La promotion de la notoriété de la marque et de ses expressions thématiques (économie, éducation, solidarité, vie) auprès de groupes cibles à l'intérieur d'Ostbelgien.
2. L'intégration continue des associations, entreprises et institutions dans le branding territorial en tant que groupe cible important.
3. Le renforcement de la visibilité de marque en dehors de la région.

Dans la suite du document, nous verrons quel groupe cible et quelle communication ont été ciblés par la direction de la marque pour atteindre ces objectifs.

4.4.2 Les parties prenantes

L'Est de la Belgique compte 77 900 habitants dans ses 9 communes. En 2018, la Communauté germanophone a recensé 477 associations et 2300 entreprises

établies sur le territoire. 13 000 personnes font la navette chaque jour pour travailler dans d'autres régions de Belgique ou dans les pays voisins. D'autre part, 6000 personnes se rendent chaque jour dans la Communauté germanophone pour travailler. En 2017, 62 % des touristes étaient belges, ce qui illustre une nouvelle fois qu'une marque territoriale peut être intéressante non seulement pour les groupes cibles situés en dehors du pays (*Ostbelgien Live - Zahlen & Fakten*, s. d.). Ces chiffres ont pour but d'illustrer le nombre d'individus appartenant à Ostbelgien et le profil de la région.

Il convient en premier lieu de préciser que la marque territoriale n'est pas axée sur le tourisme, qui est le groupe cible de la TAO = Agence de tourisme d'Ostbelgien (D. Niessen, communication personnelle, 26 mai 2020). La marque de lieu est portée par et à travers les Belges de l'Est, elle est censée représenter les individus, les résidents, les entreprises et associations de la région, leur mentalité, leurs caractéristiques et leur identité. Par conséquent, la devise est « par et pour les Belges de l'Est » (Embassy, 2016, p.4). Parallèlement au lancement de la marque en mars 2017, l'équipe de gestion a lancé un concours afin d'engager directement les résidents dans la marque. L'autre effet souhaité était la publicité auprès de partenaires potentiels pour *Ostbelgien*. Dans le cadre de la campagne de promotion « Redécouvrez Ostbelgien », les gens étaient invités à mettre en valeur la richesse de la région en racontant une histoire, sous forme de texte ou de vidéo. Les résidents sont encouragés à donner vie à la marque en soumettant des histoires sur des personnes, des lieux, des projets ou des associations situés dans la région. La campagne visait à susciter une prise de conscience pour le lieu et la marque ainsi que de faire connaître aux Belges de l'Est ce que leur région a à leur offrir. L'objectif principal était de faire participer les habitants à la marque, de créer des points de contact avec elle. Dans le cadre de la première phase du branding, dans laquelle elle se trouve toujours, le but est de créer un sentiment de participation et de s'adresser à un plus grand nombre de parties prenantes.

Les différents labels de la marque offrent la possibilité à presque tous les acteurs de participer à la marque territoriale: Institutions de la "Communauté germanophone d'entreprise" (logo de l'expéditeur), entreprises (acteurs commerciaux), associations, organisations et institutions (label pour les acteurs non commerciaux), producteurs alimentaires régionaux (label *Made in*

Ostbelgien), projets et événements soutenus financièrement par l'Est de la Belgique (label de promotion), l'Ostbelgier dans le monde.

4.4.3 Les groupes cible

L'agence Embassy a pu déterminer, les faiblesses suivantes, spécifiques au groupe cible : manque de travailleurs qualifiés, jeunes et compétents, faible nombre de créations d'entreprises et vieillissement de la population active. Il en résulte que les groupes cibles des trois phases de vie suivantes sont particulièrement visées par la marque :

démarré une dans la carrière, planification familiale et professionnelle, création d'une entreprise. Les groupes cibles prioritaires sont donc les apprentis, les étudiants, les jeunes professionnels, les familles, les travailleurs qualifiés et les entrepreneurs de l'Est de la Belgique et de ses environs (Embassy, 2016).

Les besoins du groupe cible comprennent : La demande d'une région rurale et la proximité de la ville. Un lieu situé au milieu de l'Europe et disposant de bonnes connexions dans les pays voisins, ce qui est particulièrement intéressant pour les entreprises. Il est également important pour les familles et les jeunes de grandir et de travailler dans un endroit qui offre un avenir plein de perspectives (O. Paasch, communication personnelle, 8 avril 2021).

Les groupes cibles de la marque peuvent être regroupés géographiquement en trois "cercles".

Le premier cercle est constitué des personnes, associations et entreprises de la zone de la marque, c'est-à-dire de l'Est de la Belgique. Ce groupe est composé des résidents et des partenaires de la marque. La priorité est donc de mobiliser les habitants et de construire un réseau de partenaires de marque qui s'identifient aux valeurs de la marque et les rendent tangibles. "La marque ne peut rayonner vers l'extérieur que si elle est vécue de l'intérieur", le résume Daniel Niessen (communication personnelle, 26 mai 2020). Ce premier cercle porte donc également les messages vers le monde extérieur par leurs activités au-delà des frontières linguistiques et nationales.

Le deuxième cercle est formé par les voisins immédiats (nationaux et étrangers). Cela concerne les zones où les Est-Belges sont actifs et où beaucoup sont déjà entrés en contact avec Ostbelgien.

Le troisième et dernier cercle concerne les personnes et les entreprises situées en dehors de la région.

4.4.4 Les partenaires de la marque

Comme nous l'avons déjà établi, il existe plusieurs façons de devenir un partenaire de la marque : en tant qu'institution de la "Communauté germanophone d'entreprise" (logo de l'expéditeur) ou entreprises (acteurs commerciaux), mais aussi les associations, organisations et institutions (label pour les acteurs non commerciaux), ainsi que les producteurs alimentaires régionaux (label *Made in Ostbelgien*), les projets et événements soutenus financièrement par l'Est de la Belgique (label de promotion) et les Ostbelgier dans le monde.

Entre-temps, 167 entreprises et 152 associations, institutions et organisations ont rejoint la marque *Ostbelgien*. En outre, nous comptons 30 producteurs du label *Made in Ostbelgien*.

Les partenaires de la marque représentent une cible très importante, car ils sont les ambassadeurs de la marque. Les partenaires vivent les valeurs et les messages de la marque et les transmettent au monde extérieur. Grâce à leurs nombreux membres ou collaborateurs et à leur rayonnement hors de l'Est de la Belgique, ils permettent de faire connaître et de rendre la marque et la région visibles au-delà des frontières.

L'adhésion à la marque *Ostbelgien* confère une valeur de reconnaissance visuelle aux atouts régionaux qui contribuent au succès des entreprises et associations. En outre, elles bénéficient également de l'image positive qui a été créée par d'autres entreprises et personnes de la région. Le label de localisation devrait permettre aux entreprises et associations d'atteindre un niveau de reconnaissance, de visibilité et de commercialisation que chacune d'entre elles ne pourrait atteindre seule.

Plus précisément, la marque territoriale permet d'identifier clairement l'origine de l'organisation ou association. En outre, les partenaires sont présentés sur le site web avec leur nom, la description de l'activité, le message de localisation et le lien vers leur propre site web. Le partenariat présente l'occasion d'élargir leur réseau et de faire partie d'une communauté, d'une famille de marque (E. Schommers, communication personnelle, 9 avril 2021). Les partenaires de la

marque contribuent activement à continuer de positionner Ostbelgien comme un lieu attractif pour les talents, les professionnels et les investisseurs, ce dont ils bénéficient également.

Toute entreprise, association, organisation, groupement et établissement peut demander le label compte tenu du fait qu'il possède son siège dans la région Ostbelgien c'est-à-dire dans l'une des neuf communes de la région de langue allemande et des neuf communes francophones limitrophes (*Ostbelgieninfo - Unternehmen*, s. d.).

Chaque partenaire de marque potentiel peut faire une demande pour obtenir le label via un formulaire en ligne et doit également donner son accord à la charte des valeurs. Cette charte, une pour les entreprises et une pour les acteurs non commerciaux, résume les valeurs et les messages de la marque. Elles visent à exprimer ce qui est « typiquement Ostbelgien ». La finalité est de s'assurer que la candidature implique un investissement et une réflexion sur les valeurs de la marque. Cela permet aux partenaires de la marque de comprendre, d'intérioriser et de faciliter la communication des valeurs et des messages au monde extérieur.

Afin d'attirer des partenaires potentiels, la marque se lance également dans un démarchage ouvert. Des listes de partenaires potentiels sont établies, dont la direction de la marque estime qu'ils conviendraient bien à l'Est de la Belgique. Ces entreprises et associations sont ciblées en leur envoyant un courriel ou en les appelant par téléphone pour les informer des avantages et des possibilités d'être un partenaire de la marque. Pour 2021, 130 entreprises, 60 associations et 20 institutions sont sur la liste, mais n'ont pas encore rempli le formulaire de candidature (D. Niessen, communication personnelle, 26 mai 2020).

Le label de qualité MIO ne fait pas d'acquisition ouverte, comme l'explique la coordinatrice Elena Schommers. La volonté du label est de rester régional et de se concentrer sur la qualité et la rigueur des partenaires plutôt que sur la quantité. Néanmoins, ils sont constamment à la recherche de marchés partenaires ou de petits magasins qui sont prêts à mettre en scène les produits MIO et à les commercialiser activement.

4.5 L'identité

L'identité de la région est essentiellement composée des infrastructures naturelles, physiques et sociales ainsi que du mode de vie des personnes qui y vivent. Étant donné son emplacement, l'Est de la Belgique est quotidiennement en contact avec la culture romane et germanique. En tant que la plus petite des quatre régions linguistiques belges, la région se caractérise par une mobilité naturelle au-delà des frontières linguistiques et nationales. Les Belges de l'Est sont enracinés et proches de leur patrie, mais en même temps adaptables. Ils utilisent intuitivement leurs atouts interculturels et linguistiques (J. Janssen, communication personnelle, 18 mars 2021).

Le manuel de marque (Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, 2020b) indique que le Belge de l'Est typique est un frontalier enraciné, multilingue, travailleur et bien formé, bon vivant, avec des valeurs allemandes et un savoir-vivre français. Il est également fiable, flexible, adaptable, proche de la frontière, proche de la maison et honnête, il a perfectionné son savoir-faire.

Dans une comparaison directe des différentes caractéristiques, la combinaison de traits de caractère plutôt "statiques" (enracinés, proches du domicile, fiables) avec des caractéristiques plutôt "mobiles" (flexibles, adaptables, multilingues) est particulièrement frappante. En raison de ces caractéristiques, les Ostbelgien sont donc prédestinés à construire des ponts "mobiles" et des réseaux "flexibles". En synthèse, les résidents de la Communauté germanophone sont : belges et germanophones, romans et germaniques, prussiens au travail et français vivants. Cette flexibilité fait d'eux des bâtisseurs de ponts et de réseaux par excellence (Embassy, 2016).

L'agence Embassy (2016) définit trois aspects de l'identité *Ostbelgien* :

- 1) Ostbelgien : façonné par les frontières : L'Est de la Belgique est façonné par les influences qui entourent la région : les pays voisins, les villes dynamiques, les différentes langues, les différents modes de vie. Mais aussi les frontières, les différences et les modes de vie ou les personnes qui constituent le riche patrimoine pour l'avenir sont des éléments particuliers à Ostbelgien.
- 2) Ostbelgien : ouvert par les frontières : Tout comme les villes portuaires abritent des populations cosmopolites, Ostbelgien a vu naître une communauté amicale et intéressée par les nouvelles personnes et les

nouveaux développements. Dans l'Est de la Belgique, les frontières sont des occasions de s'ouvrir. Au lieu de se refermer sur eux-mêmes, ils constituent une communauté résolument cosmopolite, avec plusieurs langues, influences et joies de vivre. En conséquence, ils sont sûrs d'eux.

- 3) Ostbelgien : relié par des frontières : Ils ne se définissent pas par des différences, mais par la fusion, qui crée quelque chose de nouveau et de qualité supérieure. Là où les autres voient des faiblesses, ils ont créé des forces. Au lieu d'être une région périphérique, ils sont une région centrale avec des liens solides avec tous les pays environnants.

Les régions rurales ont souvent l'image d'être plutôt conservatrices, repliées sur elles-mêmes et centrées sur leur propre communauté. Les Belges de l'Est, en revanche, se décrivent comme des urbains à la campagne. Ils sont des "cosmopolites à la campagne", ce qui permet de résumer leur identité en une phrase.

4.5.1 La culture/les valeurs

En coopération avec l'agence Embassy, *Ostbelgien* a cristallisé quatre valeurs de marque en 2016. Ils mettent en mots la façon dont les groupes cibles perçoivent *Ostbelgien* et ses habitants à l'avenir. Les valeurs sont au cœur de la marque collective et forment la base de ses messages et de la communication.

Ces éléments expriment ce qui relie les membres de la famille de marque entre eux. Par membres de la famille *Ostbelgien* on entend les partenaires, les résidents et la gestion derrière la marque (Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, 2020b).

- 1) Cosmopolite : Ouverts d'esprit et intéressés, nous traversons les frontières pour rencontrer chaque jour de nouvelles personnes et de nouvelles opportunités.
- 2) Ouvert au monde et adaptable : Nous nous sentons à l'aise pour rencontrer d'autres personnes, d'autres langues et d'autres cultures parce que c'est notre quotidien.
- 3) Connecteur : Nous jouons un rôle actif dans la création de liens entre les personnes, au-delà des frontières, ou pour favoriser l'émergence de nouvelles idées.
- 4) Confiant : Nous faisons face à l'avenir avec calme et optimisme et nous nous permettons de prendre les choses sereinement en main .

Les chartes avec lesquelles les entreprises et les associations doivent se familiariser et se mettre d'accord contiennent encore d'autres valeurs. Pour les entreprises, ces valeurs sont les suivantes : connexion et coopération, ouverture d'esprit, adaptabilité, fiabilité et compétence, engagement, innovation et confiance. Les acteurs non commerciaux, tels que les associations, les organisations et les institutions, doivent s'identifier aux valeurs suivantes pour devenir des partenaires de la marque : enraciné, enthousiaste, connecteur, engagé, fiable, tolérant et connecté (Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, 2018).

4.5.2 La vision

La vision de la marque résume l'objectif de la marque. La vision de la marque territoriale *Ostbelgien* est de faire connaître l'Est de la Belgique au niveau national comme un lieu cosmopolite qui combine le meilleur de tous les côtés de ses frontières (Embassy, 2016).

4.5.3 La mission

La mission de la marque décrit la tâche que la marque va accomplir afin de réaliser la vision. Pour la marque *Ostbelgien*, la mission peut être exprimée comme suit : "Nous poursuivons notre propre chemin avec confiance : prêts à apprendre et à nous adapter, nous jouons un rôle actif dans la création de liens entre les personnes et au-delà des frontières." (Embassy, 2016)

4.5.4 L'identité verbale et visuelle

Figure 6 Ostbelgien – O



Source : Tourismusagentur Ostbelgien. (2016). Ostbelgien-O.
Retrieved from : <https://www.ostbelgien.eu/fr>

L'identité verbale et visuelle, comme nous l'avons déjà relevé en théorie, s'exprime généralement par un logo, un slogan et le nom de la marque territoriale. L'Est de la Belgique est une petite région qui semble invisible et n'est pas connue de tous, même en Belgique. Pourtant, cette petite partie de la Belgique a beaucoup à offrir. Il lui manquait un nom accrocheur avant la création de la marque. Un nom qui représente tous les avantages de la région et les communique

efficacement au monde extérieur. Une décision intentionnelle a été prise d'utiliser le nom en langue allemande « Ostbelgien » et de ne pas le traduire si le contexte l'exigeait. La raison en est que ce nom reflète la nuance de la nature germanophone de l'Est de la Belgique et décrit la localisation géographique. Un nom qui permet clairement de situer la marque sur une carte et qui indique bien que la région appartient à la Belgique. Elle en fait sa spécificité.

Le slogan de la marque est : « Leben und arbeiten à la carte », « vivre et travailler à la carte ». Il exprime le fait qu'il fait bon vivre et travailler dans l'Est de la Belgique. L'élément « à la carte » représente l'offre exceptionnelle et variée proposée par la région parmi laquelle on peut choisir.

La marque *Ostbelgien* possède plusieurs logos qui varient en fonction de la nature du partenaire de la marque. Tous les logos ont en commun de porter le lettrage « Ostbelgien » en bleu et le Ostbelgien-O, qui est utilisé dans le tourisme et pour le label de qualité *Made in Ostbelgien* depuis 2013. De toute évidence, le signe représente l'O de Ostbelgien. Visuellement, il reflète la nature de la région (vert et bleu) et arbore également la couleur principale de la marque, le bleu foncé.

Figure 7 Logos Ostbelgien

Logo de l'expéditeur « Expéditeur »		Logo pour les acteurs non commerciaux	
Logo co-branding		Logo de soutien « Avec le soutien de la Communauté germanophone de Belgique »	
Logo pour les entreprises « Une entreprise d'Ostbelgien »		Made in Ostbelgien logo	

Source : Deutschsprachige Gemeinschaft Belgien. (2016). *Logos Ostbelgien*.

Retrieved from : https://www.ostbelgieninfo.be/desktopdefault.aspx/tabid-5278/9181_read-49927/

En outre, les partenaires de la marque recevront un document de directives graphiques qui décrit les éléments suivants : placement, couleur, taille et utilisation générale appropriée du logo pour les communications de l'entreprise ou de l'organisation (Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, s. d.). Les logos peuvent ensuite être appliqués sur du papier à lettres, du matériel

publicitaire, des emballages de produits, des véhicules, des sites web, des vêtements de travail et bien d'autres choses encore. Les entreprises et les acteurs non commerciaux ne sont pas autorisés à placer le logo sur des produits issus du secteur alimentaire afin de ne pas concurrencer le label de qualité *Made in Ostbelgien*. Si le visuel *Ostbelgien* est utilisé sur des produits ne relevant pas du secteur alimentaire, il doit toujours soutenir le nom de l'entreprise, c'est-à-dire être placé à côté du logo de l'entreprise.

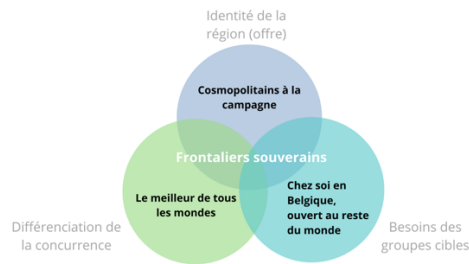
Les institutions et les organisations qui co-marquent *Ostbelgien* sont à un niveau d'intégration plus élevé. Le co-branding diffère des autres logos d'emplacement dans le sens où les autres logos peuvent facilement être utilisés comme timbre par les entreprises et les associations. Ils peuvent décider quand, sur quoi et dans quel cas ils utilisent le logo. En revanche, dans le cas du co-branding, le logo, la police et les autres éléments de l'identité visuelle doivent être utilisés dans l'ensemble du corporate design. Cela signifie qu'une barre blanche est utilisée dans toutes les publications. Sur le côté gauche se trouve le propre logo et sur le côté droit le logo *Ostbelgien-O* (D. Niessen, communication personnelle, 26 mai 2020). Ceci est également le cas au niveau d'intégration supérieur pour les institutions qui appartiennent à la Communauté germanophone, par exemple le ministère ou les cabinets des ministres. Ils étendent aussi leur identité à travers celle de la marque territoriale *Ostbelgien*.

La marque fournit également beaucoup de matériel d'image et de branding pour les partenaires et les organisateurs d'événements. Sacs à dos, stylos, t-shirts, bannières, et bien d'autres choses encore affichent le logo de la marque. L'utilisation systématique du matériel de branding lors d'événements importants, accroît la visibilité et permet au logo d'être mémorisé par le groupe cible (D. Niessen, communication personnelle, 26 mai 2020).

4.6 Le message

L'identité de la marque est comprimée linguistiquement sous la forme d'un message central de la marque. Le message de la marque est à la fois une description de la région, un appel à toutes les parties prenantes et une promesse aux groupes cibles. Le message de la marque n'est pas un slogan de marketing, mais l'impression globale qui sera perçue à l'avenir à partir de la somme du travail effectué par toutes les parties en Ostbelgien (Embassy, 2016).

Figure 8 Identité Ostbelgien



Source : Embassy. (2016). *L'identité Ostbelgien*.

Retrieved from : <https://www.ostbelgieninfo.be/PortalData/44/Resources/dokumente/Markenstrategie.pdf>

Le message de marque constitue le "fil rouge" qui rend tous les autres thèmes, activités et projets spécifiquement "belges de l'Est". Le message de la marque *Ostbelgien* est : « Frontaliers souverains ». Le message de la marque résume la quintessence de la mentalité d'Ostbelgien: intuitivement, les Belges de l'Est utilisent les avantages qui découlent de leur situation géographique. Ils n'ont pas de mal à gérer les frontières linguistiques et nationales au quotidien. Ils saisissent activement les nombreuses opportunités régionales, ils façonnent leur environnement et forment des réseaux, de sorte qu'ils sont bien préparés pour l'avenir, selon la gestion de la marque.

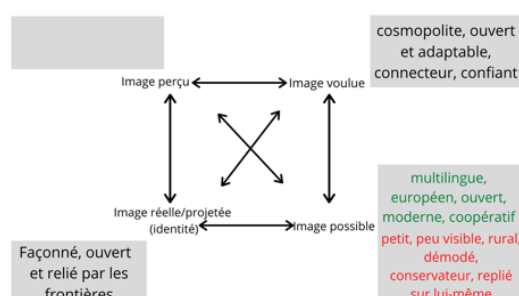
Le message est composé par l'identité de la marque, l'argument de la différenciation face à la concurrence et le besoin des groupes cibles. L'argument qui différencie Ostbelgien de la concurrence est que la région combine le meilleur de tous les mondes (O. Paasch, communication personnelle, 8 avril 2021). Selon la direction de la marque, cela est dû au fait que l'Est de la Belgique n'est pas un choix de l'un ou l'autre, mais plutôt une combinaison de toutes les options : langue allemande ou française, rural ou urbain, artisanat allemand ou cuisine belge, etc. Pour répondre aux besoins du public cible, la marque formule le message suivant : Ostbelgien dispose de tous les éléments pour l'avenir en tant que région rurale (Embassy, 2016). Elle se trouve aux confins de la Belgique, au cœur de l'Europe. Les Belges de l'Est apprécient les avantages de la vie à la campagne et sentent le pouls des villes voisines. Parce qu'elle bénéficie du meilleur de tous les mondes, Ostbelgien offre aux jeunes professionnels, aux familles et aux entreprises un avenir plein de perspectives. Les Belges de l'Est sont avenants, engagés, ouverts d'esprit et accueillent l'Europe et le monde.

4.7 L'image de la marque

Pour rappel, l'image de la marque est constituée d'associations, évocations et émotions induites par le nom du territoire ou de la marque. Elle se construit dans le cadre d'une expérience personnelle et influencée par l'environnement et par la communication de la marque, laquelle nous allons aborder dans la suite.

Nous allons appliquer l'approche de communication des auteurs Westphalen et Libaert (2009, p.12) à la marque *Ostbelgien*.

Figure 9 Carré de l'image Ostbelgien



Source : Réalisation personnelle

L'image perçue, donc la manière dont le groupe cible et les parties prenantes perçoivent la marque, n'a pas encore pu être déterminée. Ceci est dû au fait que la marque n'a pas encore réalisé (statut mai 2021) d'enquêtes, de sondages ou d'autres recherches sur l'image de la marque *Ostbelgien* auprès des résidents, des partenaires de la marque ou d'autres groupes cibles.

Image voulue, la façon dont la marque voudrait être perçue peut être influencé par la communication des valeurs de la marque. Les valeurs que la marque *Ostbelgien* souhaite véhiculer sont : cosmopolite, ouvert et adaptable, connecteur et confiant.

L'image réelle, la projection de l'identité inclut tous les messages et significations communiqués par la marque : façonné, ouvert et relié par les frontières. L'image possible se constitue grâce, d'une part, aux forces (multilingue, européen, ouvert, moderne et coopératif), d'autre part, aux faiblesses qui peuvent ternir l'image possible (la petite taille, la faible visibilité, la ruralité, et le fait que la région semble être démodée, conservatrice, repliée sur elle-même).

4.8 La communication

L'identité et le message évoqués précédemment, ainsi que la vision, la mission et les valeurs constituent le cadre de communication de la marque. La communication et les mesures sont orientées vers les différentes cibles et leur phase de décision pour le lieu. La marque a également classé ses groupes cibles en trois cercles. Le premier cercle comprend tous les résidents de l'Est de la Belgique et constitue donc le principal groupe cible. Les initiatives sont donc initialement tournées vers l'intérieur pour renforcer des valeurs telles que la solidarité et la cohésion régionale. En incluant le premier cercle, la marque espère que le cercle 2 et le cercle 3 (environs et étranger) seront automatiquement interpellés par la cible intérieure qui entre en communication avec eux. Les résidents doivent être conscients des atouts de la région afin de transmettre de manière authentique les messages de la marque au monde extérieur. Ils sont les ambassadeurs et moyens de communication naturels de la marque.

La communication vise donc le premier cercle dont les groupes cibles prioritaires sont les stagiaires, les étudiants, les jeunes professionnels, les familles, les travailleurs qualifiés et les entrepreneurs.

La communication de la marque *Ostbelgien* peut être classée selon les trois stratégies de communication de Kavaratzis que nous avons abordées dans le cadre théorique.

1) Stratégie de communication physique

Cette stratégie est basée sur la communication des éléments tangibles du lieu (structure et infrastructure) et intangibles (structure de gouvernance, infrastructure sociale). Elle comprend ainsi l'identité du lieu, sa vision, mission et culture. Ces éléments reflètent le comportement des résidents, leur caractère et font parties des éléments intangibles.

L'architecture, l'agriculture et la grande nature de la région font partie des éléments tangibles du lieu. L'Est de la Belgique compte encore de nombreuses exploitations agricoles et la nature fait partie de leurs atouts, sur lesquels ils aiment également communiquer. Joelle Janssen a souligné dans l'interview que l'un des objectifs est d'inciter les jeunes en particulier à s'engager dans l'agriculture. Selon elle, les agriculteurs sont les créateurs de la robe de la région. Il est donc nécessaire pour une région agricole de communiquer sur la nature et le métier.

2) Stratégie de communication traditionnelle

La communication traditionnelle est formelle et intentionnelle et transmise par toutes formes de relations publiques ou publicité, ainsi que la conception graphique. Elle est la seule communication qui est soumise au contrôle de la marque, dont le message et les actions sont intentionnels. La volonté de la marque est d'accroître la notoriété d'Ostbelgien en tant que lieu attrayant grâce à une communication intentionnelle. Les besoins des différents groupes cibles sont généralement abordés sous la forme de campagnes thématiques.

La marque *Ostbelgien* dispose de plusieurs canaux de communication pour transmettre ses messages et actions de communication. Elle détient un compte instagram, Youtube et Facebook, un podcast. De plus, la marque a la possibilité de faire passer des informations et articles par mail ou le site web pour la marque *Ostbelgien* et le label de qualité *made in Ostbelgien*.

Depuis son lancement en 2017, la marque territoriale a mené un large éventail de campagnes et d'actions de communication. Nous en présentons ici quelques-unes.

- Les comptes Facebook, Instagram et YouTube : Les chaînes s'adressent aux Belges de l'Est, et depuis 2019 dans une mesure accrue, à la région environnante. En définissant précisément les groupes cibles et leurs intérêts, la marque peut cibler les campagnes sur les médias sociaux.
- Le manuel de la marque : Il regroupe toutes les informations et les points d'entrées de la marque sur une vingtaine de pages. Il définit les valeurs, l'identité et les visions, ainsi que les conditions d'utilisation. Il s'adresse à tous les Belges de l'Est intéressés qui veulent en savoir plus sur la marque.
- Mailing : La base de données, qui contient les coordonnées du réseau *Ostbelgien* et des partenaires de la marque, offre également la possibilité de lancer des campagnes d'emailing. Ces courriers d'information sont envoyés quatre fois par an et traitent des sujets relatifs à la marque et la région et permettent de tenir les partenaires au courant. Il existe également plusieurs brochures, pour chaque type de partenaire de la marque, mais aussi pour des informations générales sur la marque, qui sont affichées lors d'événements ou même au ministère.

- Le podcast « Ost-CAST » : Un podcast business qui présente des partenaires de marque et des entreprises de l'Est de la Belgique. Les invités sont pour la plupart des chefs d'entreprise ou des fondateurs. Le groupe cible est principalement constitué de personnes intéressées par la création d'une entreprise et désireuses de s'installer à Ostbelgien pour travailler.
- L'évènement pour le réseau Ostbelgien : Chaque année en décembre, un évènement destiné au réseau de la marque est organisé. Tous les partenaires et ambassadeurs de la marque (Ostbelgier dans le monde) sont invités. L'évènement offre la possibilité de discuter, de nouer des contacts, de faire le point sur l'évolution et les atouts de la marque et de renforcer la communauté autour de *Ostbelgien*.
- Le film de promotion : La marque a produit trois films de promotion depuis 2017. Le premier présente Ostbelgien comme un lieu d'implantation attrayant pour les entreprises, il date de novembre 2017. Ce film s' spécifiquement aux créateurs d'entreprise, aux demandeurs d'emploi et aux spécialistes et employés qualifiés. Un autre film, une animation « Willkommen in Ostbelgien », bienvenue à Ostbelgien, présente les Belges de l'Est, c'est-à-dire les habitants, leur identité et leur caractère (décembre 2017). Le film qui rassemble tous ces éléments a été publié en janvier 2018. Il montre le paysage, la nature, la cuisine, les gens, la culture, les sports et les partenaires de la marque. Le film aborde aussi brièvement l'histoire, mais aussi la politique et le système d'enseignement de la Communauté germanophone. Le message principal est le suivant : Ostbelgien, un endroit pour apprendre, vivre, travailler et vieillir. Il s'adresse principalement aux élèves, aux étudiants, aux travailleurs et aux familles.
- La campagne Heimvorteil - Avantage du terrain : Pour lutter contre la pénurie de travailleurs qualifiés, la marque lance en 2018 une campagne avec la blogueuse Jil Rosewick. Ensemble, ils produisent 11 courtes vidéos pour les médias sociaux. Les vidéos ont toutes été tournées dans des entreprises de l'Est de la Belgique (partenaires de la marque) et donnent un aperçu du métier et des organisations. Les films visent à montrer ce que le marché du travail d'Ostbelgien a à proposer.
- La campagne vidéo « portrait » : Cette campagne visait à dresser le portrait de Belges de l'Est qui exercent une certaine fonction dans une entreprise ou

qui ont mis au point un concept commercial original. L'objectif était une nouvelle fois de mettre en avant une grande variété d'organisations et des histoires de réussite d'entreprises et d'employés. Par conséquent, le groupe cible est également constitué de jeunes et de travailleurs qualifiés.

- Semaines de délices *Made in Ostbelgien* : Pendant deux semaines, les produits sont mis en avant à travers une campagne et un vaste programme d'événements. Des visites chez les producteurs et des vidéos donnent un aperçu de l'envers du décor.
- La campagne *Made in Ostbelgien* : La plus récente campagne (avril 2021) est en relation avec le label de qualité *Made in Ostbelgien*. 27 courtes vidéos d'environ 30 secondes présentent chacun des partenaires du label et leur produit régional. En outre, 3 vidéos sur les valeurs du label de qualité ont été publiées. Cette campagne visait à faire connaître les produits régionaux et à montrer aux gens ce que la région a à offrir.

3) Stratégie de communication Word-of-mouth

La dernière stratégie est mise en place par le bouche-à-oreille. Elle inclut davantage les parties prenantes mais aussi les cibles. Elle échappe au contrôle de la marque. Comme nous venons de le mentionner, les campagnes thématiques visent à mobiliser le groupe cible interne de la zone. L'objectif est donc de faire en sorte que les résidents comprennent les valeurs et les objectifs de la marque afin pouvoir les communiquer au monde extérieur, ce qui fait partie de la troisième stratégie. Les actions de la stratégie traditionnelle stimulent donc le bouche-à-oreille de manière positive. Afin de garantir le bouche-à-oreille positif et de créer plus de visibilité, la marque implique également les médias régionaux. Cela inclut le GrenzEcho, un journal régional de langue allemande, ainsi que la radio et la télévision BRF. Cela se fait par le biais de dossiers de presse, de communiqués de presse, des spots radio/télé et d'interviews régulières sur les campagnes en cours.

Un autre accent est mis sur l'aspect des campagnes de collaboration et de participation. Cette approche participative de la stratégie de marque représente une approche plus dialogique de la communication. Elle est axée sur l'établissement et le maintien de relations avec les parties prenantes pour en faire des ambassadeurs de la marque et des porte-paroles de la communication entre

le territoire et le public cible. Notamment sur les médias sociaux, la marque lance souvent un appel aux abonnés à partager des photos, des vidéos ou des commentaires sur lesquels des activités, la nature ou les produits issus de la région sont représentés.

Par ailleurs, la marque de lieu propose des séminaires et des formations continues à ses partenaires. Au cours de ces ateliers, les partenaires peuvent obtenir des conseils sur la manière d'adapter leur communication d'entreprise à la marque territoriale. *Ostbelgien* motive ses partenaires à raconter l'histoire de leur propre marque et à l'associer au territoire.

4.9 Les réseaux sociaux

Ostbelgien est également présente sur les médias sociaux depuis 2017. La marque dispose d'une chaîne Instagram, Facebook et YouTube. Depuis, la marque du lieu a reconnu le potentiel des médias sociaux en tant que canal de communication et ne cesse de le développer. La présence sur les médias sociaux complète le site web et les campagnes thématiques, et ne nécessite pas un gros budget (J. Janssen, communication personnelle, 18 mars 2021). Les médias sociaux sont idéaux pour créer de la portée à un contenu plus complexe : un aperçu dans les réseaux sociaux, renvoyant au site web, par exemple.

En rendant compte des événements et des développements dans les campagnes thématiques et en parlant toujours du "moment où quelque chose se passe", la marque maintient un "bruit de fond" en interne et souligne le sérieux de la marque.

Le groupe cible de la communication est principalement constitué de personnes de l'Est de la Belgique et des environs qui ont un lien avec la région. Cela signifie, par exemple, qu'il faut encourager les étudiants et les stagiaires à chercher un emploi ou une formation complémentaire dans la région. Dans le même temps, l'objectif est de rapprocher les familles de la région et de les convaincre d'y fonder une famille. En outre, la communication sur les réseaux sociaux vise à montrer aux émigrants et aux navetteurs les avantages du marché du travail de *Ostbelgien* et, ainsi, les persuader de revenir ou de reprendre leur travail dans la région.

Les comptes de la marque contiennent chacun un message qui présente les atouts de la région et répond aux questions suivantes : "Où puis-je compléter ma

formation ? Où mes enfants peuvent-ils grandir ? Où puis-je trouver des emplois intéressants ou que puis-je faire pendant mon temps libre ? ». Il ressort que l'objectif est de promouvoir Ostbelgien en tant que lieu d'éducation, mais aussi de mettre l'accent sur les possibilités culturelles et récréatives qui font la qualité de la région. En outre, le but est de faire connaître Ostbelgien comme un lieu de travail et un bon endroit pour élever une famille. Enfin, les photos et les vidéos visent à positionner le territoire comme un site économique actif et solide et à convaincre les frontaliers de consommer des produits régionaux. Afin de satisfaire la cible, l'identité et les arguments de vente uniques de la région sont communiqués : la situation géographique centrale, la bonne infrastructure, le multilinguisme, ce qui représente en résumé le message de la marque : le meilleur des mondes. En outre, la diversité de l'offre culturelle et les bonnes opportunités d'avenir en Belgique de l'Est ont été mises en avant. Cela nous permet de résumer le message "Ostbelgien est un endroit où il fait bon vivre et travailler". La raison pour laquelle chaque posting contient un message de marque est qu'il est nécessaire de connaître les atouts ou les avantages de la région afin de pouvoir les présenter au monde extérieur. Il est donc important que chaque résident, qui devient un ambassadeur de marque, connaisse sa région et ses avantages afin de les communiquer au monde extérieur (J. Janssen, communication personnelle, 18 mars 2021).

Une à deux fois par semaine, la direction de la marque publie une photo ou une vidéo sur Instagram et Facebook. Afin de varier le contenu des postings et de montrer aux abonnés l'offre variée de la région, le responsable des médias sociaux travaille avec les partenaires du groupe de pilotage. Ce groupe de pilotage est composé, entre autres, de l'agence de tourisme, de l'agence de développement économique, l'agence pour l'emploi et la gestion du label *Made in Ostbelgien*, ainsi qu'avec les prestataires de services du ministère. Cette coopération permet de créer un contenu qui couvre tous les aspects de la vie et du travail en Ostbelgien. Comme nous l'avons déjà abordé, les contenus traitent soit des sujets de localisation, soit de l'actualité. L'actualité comprend, par exemple, la Journée Internationale de la Femme ou la Journée de la Forêt, à l'occasion desquelles la marque publie un post ou un sondage approprié sur ses médias sociaux, qui est lié à la marque. Pour illustrer cela, lors de la Journée Internationale de la Femme, par exemple, toutes les femmes fondatrices

partenaires de la marque ont été présentées, ou lors de la Journée de la Forêt, le chiffre de la superficie de l'Est de la Belgique couverte de forêts a été publié.

Nous pouvons également noter que, notamment sur Instagram, le contenu est principalement généré par les utilisateurs. Plus précisément, il semble que la marque fasse appel aux abonnées pour publier des vidéos ou des photos avec des produits régionaux ou avec des offres culturelles ou récréatives que la marque partage ensuite sur

son compte. Joelle Janssen, responsable réseaux sociaux, explique que cela permet de relancer le processus d'identification et de garantir des histoires authentiques.

Par le passé, la marque a notamment travaillé avec des blogueurs de la région. Ceci résulte de la volonté de montrer du contenu de la région, pour la région. Ceci favorise l'authenticité et résulte d'une identification avec ce l'influenceur.

Lors de la création du contenu, l'attention est également portée sur l'identité visuelle et verbale de la marque. Ainsi, ils utilisent toujours le même schéma de couleurs et la même police, qui correspondent à la marque.

Durant 2021, la marque prévoit un renforcement de sa stratégie de communication digitale et de définir un nouveau concept pour les réseaux sociaux. Il s'agit notamment d'une procédure uniforme concernant l'aspect des affichages. L'éventail et le contenu vont être élargis. Ils doivent se présenter d'une manière encore plus diversifiée, car pour l'instant, les affichages sont très chargés en nature, ce qui devrait changer au cours du prochain trimestre. Sur base de l'évaluation des années précédentes, la marque reconnaît la demande des partenaires de marque, en particulier, d'être présentés de manière plus attrayante, par exemple au moyen d'une fonction de tri selon les industries et les sites, d'un portrait mensuel et de l'intégration des histoires de marque des partenaires. Parallèlement aux campagnes thématiques, de nouveaux groupes cibles doivent également être développés pour le site web et les médias sociaux. Il s'agit ainsi d'étendre la portée aux visiteurs des pays voisins. De manière générale, il s'agit de rendre les comptes encore plus attractifs pour les groupes cibles (J. Janssen, communication personnelle, 18 mars 2021).

4.10 L'évaluation KPI

Afin de mesurer le succès et la progression de la marque, elle se fixe des objectifs chaque année. Dans le but de pouvoir comprendre si ces objectifs ont été atteints, les KPI suivants sont appliqués (Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, 2020a):

- Le développement des partenaires de la marque : le nombre de partenaires de la marque, répartis en MIO, entreprises, associations et institutions publiques. Il est également analysé de quel commerce, domaine de la culture et des loisirs proviennent ces partenaires. Le nombre de partenaires potentiels de la marque ou de ceux qui sont intéressés fait également partie de l'interprétation.
- Retour d'information qualitatif de la part des partenaires de la marque et du réseau *Ostbelgien*
- Site web : nombre de visiteurs, origine de l'utilisateur, nombre de pages consultées, pages du site web sur lesquelles on a cliqué et à quelle fréquence, articles consultés à quelle fréquence, les portails par lesquels les visiteurs ont été dirigés vers le site web de la marque.
- Le taux du call to action des campagnes de mailing

Depuis février 2021, la marque fait le point sur ses performances sur les réseaux sociaux. Cela inclut les KPI suivants : le nombre de postings, le nombre d'abonnés perdus et gagnés, la portée et le taux d'engagement, ainsi que le nombre de likes et la portée des postings sponsorisés. L'interaction avec les utilisateurs des différents postings fait aussi partie de l'étude. Ce dernier KPI comprend le nombre de commentaires, nombre de partages et d'enregistrement. Il en ressort, entre autres, que la plupart des utilisateurs sur Facebook ont entre 24 et 25 ans et viennent de l'Est de la Belgique. Sur Instagram, le public est plus jeune et a entre 18 et 24 ans. La direction de la marque a demandé, pour des raisons de confidentialité, de ne pas publier les résultats de son KPI.

Conclusion

Tout au long de la partie pratique de ce mémoire, nous avons tenté de démontrer les étapes clés d'un plan de communication qui contribuent à la vision globale d'une marque territoriale, celle de la marque *Ostbelgien*.

Le territoire de la communauté germanophone raconte une histoire, ce qui se reflète également dans la marque de lieu *Ostbelgien*. Depuis 1920, le territoire est officiellement belge et, jusqu'à aujourd'hui, il essaie de combiner ses forces pour se démarquer. En 2017, la marque *Ostbelgien* a été lancée et offre désormais aux nombreux acteurs la possibilité de se placer sous le toit de la marque ombrelle. Ostbelgien, un terme allemand, le nom d'une région et la valeur de reconnaissance pour la marque de lieu. Ce nom reflète la nuance de la nature germanophone de l'Est de la Belgique et décrit également la localisation géographique. Un nom qui permet clairement de situer la marque sur une carte et qui indique bien que la région appartient à la Belgique, elle en fait sa spécificité. Le slogan « leben und arbeiten à la carte », vivre et travailler à la carte, souligne la volonté de la marque de créer un emplacement fort et attractif pour les professionnels et les familles. De façon générale, elle souhaite gagner en visibilité, créer des synergies et stimuler l'implantation des entreprises.

Le diagnostic a relevé que la marque peut contrer ses faiblesses, telles que la pénurie de travailleurs qualifiés, en communiquant efficacement son identité, qui est constituée des atouts de la région : multilingue, européen, ouvert, moderne et coopératif. Les groupes cibles prioritaires sont donc les apprentis, les étudiants, les jeunes professionnels, les familles, les travailleurs qualifiés et les entrepreneurs de l'Est de la Belgique et des environs. Les cibles peuvent être divisées en trois cercles. Le premier cercle concerne les Belges de l'Est, pour lesquels un processus d'identification intensif est poursuivi afin de les conquérir en tant qu'ambassadeurs de la marque ; ceci est réalisé par des mesures de communication ciblées. Le deuxième cercle est composé de personnes qui ont un lien avec l'Est de la Belgique (navetteurs, résidents des villes des alentours, etc.), qui se trouvent dans l'environnement proche. Le troisième groupe est constitué de personnes extérieures à la région. L'accent est mis sur la communication interne et sur le fait de faire des partenaires de la marque et des Belges de l'Est des ambassadeurs actifs du site, leur permettant ainsi de porter la marque à l'extérieur (1er cercle). Le deuxième cercle sera automatiquement atteint si les messages sont affinés chez les Belges de l'Est et si l'utilisation du label est accrue chez les partenaires, car les acteurs belges de l'Est sont très actifs dans les régions voisines.

Le message de communication de la marque est à la fois une description de la région, un appel à toutes les parties prenantes et une promesse aux groupes cibles. « Frontaliers souverains », le message de la marque résume la quintessence de la mentalité d'Ostbelgien et l'identité de la région. La région est façonnée, ouverte et reliée par les frontières, ce qui forme son identité. La mentalité de la région est fondée sur les valeurs suivantes : cosmopolite, ouvert au monde et adaptable, connecteur, confiant, qui sont également reprises dans les chartes des partenaires de la marque. Afin d'atteindre sa vision et ses objectifs, le place brand s'est donné pour mission de créer des synergies et de jouer un rôle actif dans la création des liens entre personnes, partenaires et la région. La vision, les comportements de résidents ainsi que l'aménagement et l'infrastructure de la région sont communiqués par une stratégie de communication physique qui inclut, par exemple, les campagnes de communication visant à mettre en valeur la beauté naturelle de la région. En outre, la marque tire parti de la stratégie traditionnelle, qui est intentionnelle, en abordant spécifiquement les facteurs de localisation dans le cadre de campagnes thématiques ou sur les réseaux sociaux, en fonction du groupe cible. La troisième et dernière stratégie échappe au contrôle de la marque et concerne le bouche-à-oreille. Ce dernier comprend des campagnes participatives destinées aux citoyens et aux personnes intéressées par la marque, ainsi qu'une communication partielle des partenaires de la marque et une couverture dans la presse. Pour transmettre son message de communication, *Ostbelgien* utilise les canaux suivants : les sites web, le mailing, les médias et un podcast, ainsi que les réseaux sociaux. Conséquemment, le management de la marque fait référence à des indicateurs de performance qualitatifs (retours des partenaires de marque) et quantitatifs (développement de partenaires, aperçus site web et réseaux sociaux etc.) afin de mesurer et d'ajuster les actions de communication.

Conclusion générale

Dans un contexte compétitif des territoires, le branding des lieux semble être devenu indispensable, surtout pour les petites régions. Afin de se distinguer, les territoires ont de plus en plus recours à une marque territoriale. L'identité d'un territoire représente son point de vente unique et lui permet de se distinguer de

ses concurrents. Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de démontrer les étapes et éléments essentiels nécessaires, afin d'assurer une communication et un branding efficace d'un territoire.

À cet égard, la question que nous nous sommes posée est la suivante : *Quelles sont les principales étapes de communication dans le cadre d'un processus de branding territorial visant à véhiculer l'identité et les messages de la marque territoriale dont l'objectif global est de renforcer ce lieu?*

La partie théorique a révélé que le branding territorial est la gestion de la marque de lieu qui a comme but de renforcer un lieu, le rendre attractif pour ses résidents, mais aussi pour les touristes, les entreprises, les familles et les travailleurs qualifiés. L'objectif est de créer une réputation positive et de renforcer l'identité ainsi que le sentiment d'appartenance au territoire de tous ses acteurs et composants. Le chapitre traitant les concepts clés a permis de comparer le marketing au branding territorial. Ceci montre que le branding fonctionne comme moteur de la marque de lieu, tandis que le marketing territorial s'occupe davantage du produit de marque, qui est le territoire, en faisant appel à l'utilisation des outils marketing pour la réalisation des objectifs. Il est également important de rappeler la différence entre le place branding et sa source d'inspiration, le branding institutionnel. Cette dernière forme de branding véhicule l'identité de l'institution envers une cible interne, contrairement au place branding, qui vise une vaste cible externe et interne et communique autour de l'identité du territoire.

Les éléments recueillis de la littérature dans le chapitre concernant les étapes clés répondent clairement à la question de recherche. Il ressort que tout plan de communication de marque territoriale est introduit par une phase analytique et le diagnostic. Cette photographie de la situation existante permet de déterminer les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces pour le territoire. Les points forts du lieu constituent la base des facteurs de localisation, qui représentent les atouts et les avantages de la région. C'est au niveau de la phase stratégique que se révèle le cœur de la marque territoriale. Le projet marque territoriale repose sur une gouvernance multi parties prenantes qui réunit de multiples acteurs en interne autour d'un projet commun et co-créatif. En effet, la

marque exprime sa force au niveau externe par la création d'une valeur supplémentaire et par la mobilisation des parties prenantes en interne. Elle exerce une fonction rassembleuse à l'interne. Conséquemment, la cible prioritaire de communication pour la marque devrait être les acteurs internes du territoire. En créant un sentiment d'appartenance à la marque, les résidents deviennent des porte-parole, des ambassadeurs, des canaux de communication naturels de l'identité et du message de marque. Le sentiment de faire partie de la marque peut être atteint par la formulation d'une identité partagée par les acteurs en interne. Elle est composée de valeurs, d'une mission et d'une vision. L'identité est la mise en forme du facteur de différenciation et définit ce qui rend la marque, et par extension le territoire, unique et spécifique. Cette identité doit être comprise et intériorisée par le groupe cible interne afin d'être communiquée avec succès à l'extérieur. Seulement à cette condition, il est possible de garantir qu'ils remplissent leur rôle de médiateur entre la marque et les autres groupes cibles. Les avantages d'une identité clairement définie se montrent également dans le fait que l'image de la marque, donc la manière dont le public perçoit la marque, résulte de l'interprétation de cette identité. Dans ce prolongement, une image et une réputation positives d'une marque sont cruciales, compte tenu du marché des territoires fortement concurrentiel.

La phase opérationnelle nous a permis de montrer le rôle important de la communication qui poursuit le but de créer autant d'associations positives que possible et de transmettre au groupe cible l'identité et le message de la marque, tout au long des actions de communication. Les recherches identifient trois stratégies de communication : physique, traditionnelle et le bouche-à-oreille. Nous pouvons désormais conclure que la stratégie physique et le bouche-à-oreille ont un effet positif sur l'image de la marque et l'attraction des visiteurs et résidents. En effet, la communication traditionnelle ne suffit pas, seule, pour atteindre les objectifs. De plus, les indicateurs de performances, conformes aux caractères SMART, servent comme un contrôle et un recours d'ajustement des actions et objectifs de communication de la marque.

La partie pratique, qui traite le cas de la marque ombrelle *Ostbelgien*, a pu démontrer que les différents points élaborés dans la partie théorique étaient en grande partie applicables à la pratique. En ce qui concerne les objectifs de la marque, nous pouvons affirmer qu'ils veulent également unir les forces des

différents acteurs internes au territoire et créer une grande communauté qui vit la marque et la porte à l'extérieur. Ceci avec l'arrière-pensée de rendre le lieu plus attractif et plus fort par rapport aux concurrents. Les informations recueillies au sujet de la cible et les parties prenantes permettent de conclure qu' *Ostbelgien*, étant une marque ombrelle, unit sous son toit plus que 400 partenaires. En plus des habitants, ses partenaires forment le premier cercle des cibles et jouent, comme vu en théorie, le rôle d'ambassadeurs et d'intermédiaires entre la marque et les groupes cibles externes. Dans le cas de la marque *Ostbelgien*, ces groupes cibles externes sont appelés deuxième et troisième cercles et comprennent des personnes extérieures à la Belgique de l'Est, qui ont, dans le cas du deuxième cercle, un lien avec la région. Il ressort que la marque de lieu *Ostbelgien* attache une importance particulière à la communication en interne et tire le plus grand avantage de la stratégie de communication traditionnelle. Néanmoins comme nous l'avons vu dans la partie pratique par Braun et al., (2014), cette stratégie, n'est pas suffisante lorsqu'il s'agit d'attirer des visiteurs et des résidents.

L'identité de la marque *Ostbelgien* est également constituée de valeurs, d'une mission et d'une vision. Les avantages et opportunités de la région sont ensuite résumés et transmis au groupe cible grâce à un message de marque. L'étude de cas permet en outre d'illustrer des exemples de KPI. Pour les indicateurs qualitatifs, le management compte sur les retours des partenaires de marques et pour ce qui concerne le quantitatif, ils mettent l'accent sur l'analyse de l'interactivité et proactivité des utilisateurs du site web et les réseaux sociaux.

Concernant les limites, une objection peut être soulevée quant à la représentativité de l'échantillon interrogé. Afin de ne pas dépasser le cadre du mémoire, les interlocuteurs ont été choisis uniquement dans le département de gestion d'*Ostbelgien*. Une autre méthode aurait pu consister à interroger l'attitude et l'opinion, c'est-à-dire l'image de la marque auprès des Belges de l'Est, à l'aide d'un questionnaire quantitatif. Compte tenu de la limite de cette étude, nous n'avons pu analyser l'ensemble de ce sujet très vaste. Cependant, il nous semblerait intéressant, dans le futur, d'explorer d'une manière plus détaillée l'image de la marque territoriale auprès de la cible interne et la communication sur les médias sociaux pour les marques territoriales.

Bibliographie

Scientifique

- Alaux, C., Serval, S., & Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : Identité, image et relations. *Gestion et management public*, Volume 4 / n° 2(4), 61-78.
- Albertini, T., Bereni, D., & Luisi, G. (2017). Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale. *Gestion et management public*, Volume 5 / n° 4(2), 41-60.
- Barabel, M., Mayol, S., & Meier, O. (2010). Les médias sociaux au service du marketing territorial : Une approche exploratoire. *Management & Avenir*, 32. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0233>
- Baygert, N. (2014). Le nouveau branding wallon. *Outre-Terre*, N° 40(3), 156-165.
- Bendahmane, M. (2017). LA MARQUE TERRITORIALE. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2(17), 342-356. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v2i17.10057>
- Berrada, M. (2018). *Du marketing territorial au branding territorial : Simple jeu de mots ou véritable transition ?*
- Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E. H. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, 41, 64-70. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.05.007>
- Cassinger, C. (2018). Place brand communication as aspirational talk-further exploring the constitutive model of communication. *Communication & Society*, 79-88. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.79-88>
- Chamard, C., Rousset, A., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V., & Boisvert, Y. (2014). *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?* De Boeck.
- Chamard, C., & Schlenker, L. (2017). La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. *Gestion et management public*, Volume 6 / n° 1(3), 41-57.
- Chanut, V., & Rochette, C. (2012). La fabrique d'une marque Région : Le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde ». *Politiques et management public*, Vol 29/3, 493-517.

- Chassillan, I. (s. d.). *Le branding territorial : De la marque de territoire au territoire de marque—Centre de Ressources en Économie-Gestion*. Retrieved from 16 mars 2021, <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>
- Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., & Kyeremeh, E. (2016). Place Marketing, Place Branding, and Social Media : Perspectives of Municipal Practitioners: PLACE MARKETING, PLACE BRANDING, AND SOCIAL MEDIA. *Growth and Change*. <https://doi.org/10.1111/grow.12189>
- Debarge, S., Druhen, X., Evin-Leclerc, A., & Houtte, F. V. (2009). *Le marketing touristique des collectivités territoriales*. Territorial Editions.
- Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E. (2014). Marketing territorial et participation citoyenne : Le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 80(1), 153-174.
- Fernández-Cavia, J., & López, M. (2013). Communication, destination brands and mobile applications. *Communication & Society*, 26(2), 95-113. <https://doi.org/10.15581/003.26.2.95-113>
- Govers, R. (2011). From place marketing to place branding and back. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, 227-231. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.28>
- Guzmán, F. (s. d.). *A BRAND BUILDING LITERATURE REVIEW*. 25.
- Houllier-Guibert, C.-E. (2012). De la communication publique vers le marketing des territoires : Approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque. *Gestion et management public*, Volume 1/n°2(2), 35-49.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Jørgensen, O. H. (2016). Key performance indicators in Danish place and city branding – Proposal for a new brand strategy platform. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(4). <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0006-x>
- Kapferer, J.-N. (2011). France : Pourquoi penser marque ? *Revue française de gestion*, N° 218-219(9), 13-23.
- Kavaratzis. (2009). Cities and their brands : Lessons from corporate branding. *Place branding and public diplomacy*, 5(1), 26-37.

- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding : Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Khirfan, L. (2012). Khirfan, Luna : (Re)Branding Amman: a ‘lived’ city’s values, image and identity, in. *Place Branding and Public Diplomacy*. Retrieved from https://www.academia.edu/2443081/Khirfan_Luna_Re_Branding_Amm_an_a_lived_city_s_values_image_and_identity_in_Place_Branding_and_Public_Diplomacy
- Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2012). *le marketing Stratégique et Opérationnel. Du marketing à l’orientation-marché*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:127796>
- *Le droit des marques : Actualités du droit belge*. (s. d.). Retrieved from 10 février 2021, <https://www.actualitesdroitbelge.be//droit-des-affaires/droit-des-affaires-abreges-juridiques/le-droit-des-marques/le-droit-des-marques>
- Lokmanoglu, Z. (2020, juillet 10). *Le prisme d’identité de marque : Qu’est-ce que c’est et comment s’en servir ?* 99designs. Retrieved from <https://99designs.fr/blog/resources-pour-entrepreneurs/prisme-d-identite-de-marque/>
- Pasquier, M., & Villeneuve, J.-P. (2012). Marketing Management and Communications in the Public Sector. *Marketing Management and Communications in the Public Sector*, 1-259. <https://doi.org/10.4324/9780203144923>
- Ripoll-González, L., & Lester, L. (2018). ‘All for One, One for All’ : Communicative processes of co-creation of place brands through inclusive and horizontal stakeholder collaborative networks. *Communication & Society*, 31(4), 59-76. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.59-76>
- Rochette, C. (2012). L’approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d’élaboration d’une ressource originale : La marque territoire. *Gestion et management public, Volume 1/n°1*(1), 4-20.
- Rochette, C. (2017). Le marketing territorial : Comment développer l’attractivité et l’hospitalité des territoires ? *Gestion et management public, Volume 6 / n° 1*(3), 77-80.
- Vuignier, R. (2016). *Place marketing and place branding : A systematic (and tentatively exhaustive) literature review*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1164.9529>

- Vuignier, R. (2017). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise. *Gestion et management public*, Volume 6 / n° 1(3), 59-75.
- Vuignier, R. (2018). *Attractivité des territoires et place branding : Étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale* [Université de Lausanne, Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique]. Retrieved from https://serval.unil.ch/notice/serval:BIB_7B2F6FF7B3E0
- Wahyurini, O. (2012). *The Significance of City Logo in City Branding Strategy*.
- Zenker, S. (2009a). Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/17538330910942771>
- Zenker, S., & Beckmann, S. (2013). My place is not your place—Different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Development*, 6, 6-17. <https://doi.org/10.1108/17538331311306078>
- Zenker, S., Eggers, F., & Farsky, M. (2013). Putting a Price Tag on Cities : Insights into the Competitive Environment of Places. *Cities*, 30, 133-139. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.02.002>
- Zumbo-Lebrument, C. (2017). Les dispositifs de marketing territorial comme vecteur de participation : Une approche arnsteinienne d'une marque de territoire. *Gestion et management public*, Volume 6 / n° 1(3), 9-24.

Entretiens

- Janssen, J. (2021, mars 18). *Interview responsable réseaux sociaux Ostbelgien* [Communication personnelle].
- Niessen, D. (2020, mai 26). *Interview responsable marketing Ostbelgien* [Communication personnelle].
- Paasch, O. (2021, avril 8). *Interview avec premier ministre communauté germanophone* [Communication personnelle].
- Schommers, E. (2021, avril 9). *Interview responsable made-in-Ostbelgien* [Communication personnelle].

Documents marque Ostbelgien

- *Die Markenarchitektur für Ostbelgien.* (s. d.). Retrieved from 10 mai 2021, https://www.ostbelgieninfo.be/desktopdefault.aspx/tabid-5278/9181_read-49927/
- Embassy. (2016). *Standortmarke Ostbelgien.* Retrieved from <https://www.ostbelgieninfo.be/PortalData/44/Resources/dokumente/Markenstrategie.pdf>
- Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. (2018). *Standortzeichen « Ein Unternehmen aus Ostbelgien » Charta der Markenwerte für Betriebe.*
- Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. (2020a). *Standortmarke Ostbelgien : Tätigkeitsbericht 2019 und Arbeitsprogramm 2020.*
- Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. (2020b). *Starke Marke. Starker Standort. Hintergründe, Werte, Partnerschaft, Vernetzung.*
- Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. (s. d.). *Grafikrichtlinie Standortzeichen für Unternehmen.*
- *Ostbelgien Live—Zahlen & Fakten.* (s. d.). Retrieved from 30 avril 2021, <https://www.ostbelgienlive.be/desktopdefault.aspx/tabid-335/>
- *Ostbelgieninfo—Unternehmen.* (s. d.). Retrieved from 4 mai 2021, <http://www.ostbelgieninfo.be/fr/desktopdefault.aspx/tabid-5348/>
- Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft. (2017). *Regierungsmitteilung zur Entwicklung und Implementierung der Standortmarke Ostbelgien.*

Dans un monde globalisé, les lieux sont en concurrence de plus en plus intense les uns avec les autres, dans un contexte où la portée des médias et de la technologie signifie que les individus entrent en contact avec les lieux plus fréquemment et à différents niveaux. En réponse à ces défis, les décideurs politiques emploient le place branding pour communiquer des images positives de leur territoire et le positionner favorablement dans l'esprit des groupes cibles.

La mission d'une marque territoriale est la définition d'un positionnement et la communication d'une identité liée au territoire afin de développer son capital marque. Une stratégie de communication autour de la marque territoriale offre la possibilité au territoire d'acquérir de la notoriété, de la visibilité auprès des groupes cibles et de renforcer son image pour se différencier des territoires concurrentiels.

Ce mémoire aborde la question des éléments d'une communication et les étapes d'une stratégie réussie qui porte l'identité et les avantages d'un lieu vers l'extérieur. Le travail examine également le cas de la marque de lieu *Ostbelgien* et met en évidence sa stratégie de branding.

Mots-clés : Marque territoriale, marque de lieu, branding territorial, communication territoriale, place brand