Villes & immobilier

Différenciation et compétition urbaine

Charles-Edouard Houllier-Guibert

Notes de recherche

OBSERVATOIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN ET IMMOBILIER

Université de Montréal

Différenciation et compétition urbaine

Charles-Edouard Houllier-Guibert

Trames

2009

L'Observatoire Ivanhoé Cambridge du développement urbain et immobilier est né en 2006 d'une entente entre la société Ivanhoé Cambridge1 (Caisse de dépôt et placement du Québec) et la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal.

L'Observatoire Ivanhoé Cambridge se donne pour mission de promouvoir la recherche appliquée dans les domaines politiques, économiques et environnementaux du développement urbain et immobilier. Il s'intéresse autant aux pays développés qu'aux pays émergents et inscrit sa réflexion dans le paradigme du développement durable.

1) L'entente a été signée en 2006 avec la SITQ, filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui a fusionné en 2011 avec la société Ivanhoé Cambridge, autre filiale de la Caisse.

© Charles-Edouard Houllier-Guibert

Dépôt légal Bibliothèque nationale du Québec

1er trimestre 2009

ISBN 978-2-9807710-8-8

Charles-Edouard Houllier-Guibert

Charles-Edouard Houllier-Guibert s'intéresse à la fabrication du discours international des territoires et prioritairement des villes. Son travail poursuit les questionnements issus d'une thèse sur Rennes, dans laquelle ont été disséquées les idéologies territoriales de l'image de la ville afin de comprendre la capacité à atteindre l'échelle européenne. À défaut de créer des canaux de rayonnement puissants, Rennes a annoncé de manière péremptoire une dimension internationale. Les quatre idéologies territoriales – Économie, Culture, Projet urbain, Proximité – servent d'abord à faire sens auprès de la population locale. Au delà de Rennes, les idéologies territoriales qui composent l'image des villes semblent avoir du mal à ne pas considérer la population locale, ce qui fausse les objectifs du marketing extra-territorial.

La candidature aux Jeux Olympiques est une action qui place la ville comme un pôle événementiel, un pôle sportif et culturel, un pôle visible à l'international, un pôle en préparation urbaine qui doit atteindre des objectifs pour être prêt à l'heure. Les villes candidates doivent diffuser au monde entier et au secteur d'activité olympique leurs atouts et leurs volontés. Voilà un fort objectif de marketing extra-territorial.

L'étude des candidatures nationales françaises pour les JO de 2018 est l'occasion d'observer comment la promotion territoriale faite sur les sites Internet des villes candidates ne peut se soustraire à la prise en compte de la population locale. Cette situation pose la question de la place accordée au marketing extra-local. Déjà peu existant à Rennes, il semble tout aussi peu présent à Nice et Annecy, à la faveur d'un marketing intra-territorial qui a une valeur plus politique que de développement.

ch.ed.houllier.guibert@gmail.com

Table des matières

RÉSUMÉ 8

INTRODUCTION 9

LES APPORTS DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF 9

LA DIFFICILE QUÊTE DE SINGULARITÉ 11

Grenoble 11

Annecy 12

Nice 13

NICE, FUTURE LAURÉATE ? 14

COMMENTAIRES SUR LA DIFFÉRENCIATION MARKETING 16

LA DIFFÉRENCIATION POUR QUI ? 20

CONCLUSION 23

BIBLIOGRAPHIE 25

Résumé

Les villes font la promotion de leur mobilisation pour la sélection nationale à la candidature des JO d'hiver 2018 en utilisant les sites Internet. Présentation territoriale, description et construction d'arguments composent ces sites qui sont des outils aux objectifs flous. Organisés pour convaincre les sélectionneurs de la motivation de la capacité d'accueil, chaque ville essaie de montrer des éléments différenciateurs qui sont finalement plutôt banals. Dans une lecture marketing, outre les aménités naturelles des sites candidats, la difficulté de différenciation s'explique notamment par la prise en compte incontournable de la population locale, véritable cible de ce vecteur d'information. Au final, Nice semble montrer plus d'audace tandis que Grenoble témoigne du minimum d'implication locale. Annecy, de son côté, joue sur sa dimension naturelle et donc moins métropolitaine que ses concurrentes.

Mots clés : spécificité territoriale – marketing urbain – compétition urbaine – promotion territoriale – site internet

Introduction

Outre la nécessité de développer ou de maintenir leurs avantages concurrentiels, les villes essaient d'affirmer leur caractère distinctif pour être prises en considération lors des choix de localisation, de destinations de vacances ou d'accueil d'événements. Le marketing territorial sert à ce que les localités effectuent la mise en marché de leurs forces et le positionnement de leurs avantages (Tremblay & Proulx, 2004).

À l'heure de la compétitivité des territoires, les métropoles européennes essaient de se distinguer des autres en mettant en avant des aménités urbaines. Beaucoup affichent des atouts qui font l'illusion d'une spécificité territoriale alors que souvent, chaque ville ne fait qu'affirmer sans beaucoup démontrer. Chacune considère avoir une qualité de vie meilleure qu'ailleurs parce qu'un organe de presse (via les palmarès souvent) ou un écrivain d'antan l'aurait écrit un jour.

L'événement sportif peut apporter une notoriété dès lors qu'il est couvert médiatiquement, que ce soit régionalement, nationalement ou plus encore. D'une part, il apporte une spécificité à la ville qui peut devenir une référence dans un champ sportif ; d'autre part, afin d'être choisie pour une compétition internationale, chaque ville essaie de se distinguer en fabricant des arguments différenciants… qui se trouvent souvent être les mêmes. Bien que l'objectif initial d'une candidature à des Jeux olympiques soit la capacité d'accueillir de manière festive et sécuritaire, chaque ville cherche à proposer un « plus territorial » que les concurrents n'auraient pas.

Après avoir rappelé l'intérêt de l'événement sportif pour un territoire (1), un premier temps décrit ce qui compose la promotion des villes, observant que les mêmes recettes continuent d'exister (2). Un second temps permet d'analyser que la différenciation territoriale, pourtant au cœur d'une stratégie de marketing urbain, semble difficile à circonscrire (3). Enfin, la différenciation territoriale est questionnée quant à sa faisabilité. Le passage irrémédiable de toute communication par la cible locale rend difficile la mise en avant de spécificité territoriale (4).

Les apports de l'événement sportif

Plus de 30 000 événements par an, quelles que soient leur taille et leur contenu, qu'ils soient ponctuels ou récurrents, dans plus de 140 disciplines sportives, ont lieu dans la quasi-totalité des pays, dont une grande part en Europe et dans les Alpes pour les sports d'hiver. La concurrence entre les villes de villégiature en montagne stimule, à la fois pour distraire les touristes, développer les infrastructures et renforcer l'image grâce à des Jeux d'hiver, des Jeux régionaux, des sélections nationales ou des championnats du monde… L'événement sportif majeur accueilli dans une ville comprend plusieurs apports et inconvénients (Keller & Bieger, 2003).

D'abord sur le plan économique, les revenus de l'événement (en lui-même et via les visiteurs), les investissements pour l'amélioration des infrastructures, les nouvelles mises en réseau d'acteurs sur un thème commun, le savoir faire qui acquis, font face aux inconvénients comme l'éventuel augmentation du prix des terrains, le déficit possible de l'organisme qui porte l'événement, et les coûts à long terme pour l'entretien des infrastructures. Montréal en sait quelque chose, elle vient tout juste de rembourser le prix du stade Olympique fabriqué pour les JO de 1976. L'économie locale peut bénéficier de création d'emplois (ponctuellement), d'une expansion régionale, d'une intensification du tourisme (plus ou moins ponctuellement), d'une augmentation des exportations et de recettes fiscales accrues.

Sur le plan écologique, les améliorations des infrastructures (transports ou évacuation des déchets, installations d'épuration des eaux) sont mises en avant pour compenser l'utilisation de larges surfaces pour des infrastructures nouvelles ou améliorées, les effets du volume de trafic, de la consommation d'énergie, de la quantité de déchets et d'eaux usées pendant et durant l'événement.

Enfin, sur le plan social, les avantages sont variés : expériences de travail incomparables, formation et participation des jeunes sous forme de bénévolat notamment, mise en valeur de la condition physique et de la santé. L'apport sur l'identité locale et les nouveaux réseaux doivent empêcher le risque de divisions au sein de la communauté locale. L'objectif est que la cohésion sociale l'emporte pour soutenir l'événement.

Si auparavant l'initiative privée d'individus, sportifs, hôteliers, clubs, fédérations... était peu soutenue par les pouvoirs publics, désormais, une implication importante des offices de tourisme et des subventions publiques encourage des partenariats public-privés entre initiateurs, bénéficiaires, organisateurs et autorités publiques. Les structures et les moyens sont variés : service/ office de l'administration municipale ou régionale, ministère, office du tourisme, agence publique spécialisée, association, partenariat, société privée… souvent appuyés par des actes gouvernementaux et des ressources financières et humaines publiques. La complexité du jeu d'acteurs traduit un soutien fort de la part des différentes échelles. Départements, Régions, Nations doivent s'organiser pour créer les conditions d'accueil optimales. De même, les villes soutiennent les volontés locales pour permettre l'organisation d'événements : le fonctionnement associatif pour l'organisation des JO à Turin afin de promouvoir la ville, un partenariat entre la ville et les milieux sportifs et économiques à Rotterdam, la prise en charge par les acteurs touristiques pour préparer les JO de 2010 à Vancouver, sont autant de manières de proposer une gouvernance locale génératrice d'action[1].

Les villes tiennent une visibilité qui incite les organisateurs à être vigilent sur le toponyme qui incarnera l'événement. Certaines villes sont devenues des références :

[1] www.torino-internazionale.org, www.topsport.rotterdam.nl, www.tourismvancouver.com/meeting.

- À Saint-Moritz (Suisse), un tournoi européen de hockey sur glace est organisé en 1885 et plus tard, les Jeux d'hiver de 1928 et 1948. Les championnats monde de ski alpin en 1974 puis 2003 placent le site comme une référence d'organisation d'événements internationaux.
- De même à Lake Placid (USA), l'organisation des JO d'hiver en 1932 et 1980 ou les Universiades en 1972 justifient que le site accueille de nouveaux grands événements.
- À Sheffield (Angleterre), les Universiade en 1991 et 300 événements depuis en font une référence en matière de sport.

La difficile quête de singularité

Pour la candidature française des JO d'hiver 2018, trois[2] villes importantes sont en compétition et développent des actions de marketing. Événement sportif temporellement et géographiquement circonscrit en tant que rendez-vous planétaire médiatisé, les JO d'hiver sont programmés et porte le nom de la ville élue, développant fortement la notoriété. Ce 3e évènement sportif mondial (après la Coupe du monde de football et les Jeux d'été) rassemble plus de 2 500 athlètes autour de plus de 80 épreuves. Les quelques 20 000 volontaires accueillent ceux qui achètent souvent plus de 1.2 million de billets tandis que les 230 000 repas servis dans les villages olympiques impulsent une dynamique territorial sur plusieurs mois, avec l'espoir d'une pérennité. L'outil de promotion internationale par excellence est le site Internet et les trois villes candidates n'en sont pas au même degré d'investissement. Avant la sélection nationale, chaque ville a ouvert des pages Internet pour montrer sa motivation d'être les organisateurs en 2018.

Grenoble

Mis à part son logo aux allures de celui de l'Exposition universelle Terre des hommes à Montréal en 1967, Grenoble propose dans un premier temps une page web pauvre, avec seulement une sollicitation à soutenir la ville en remplissant un formulaire. Ce n'est qu'à quelques jours de la présentation orale de sa candidature auprès du comité national olympique et sportif français (CNOSF), qu'elle met en ligne un site (www.grenoble2018.fr) avec peu de contenu par rapport aux autres villes mais qui gagne en esthétique avec notamment un film de présentation de la ville plus enchanteur.

[2] La candidature de Pelvoux n'est pas étudiée ici, le texte se focalisant sur le marketing des villes et non pas des stations de ski.

GRENOBLE 2018
ISÈRE cœur des Alpes

Le Conseil Général de l'Isère et la communauté d'agglomération sont tout aussi frileux pour communiquer sur ce projet. On ne peut pas dire que l'expression de la volonté des Grenoblois passe par le web. Seul le portfolio qui retrace par photographie la belle époque de 1968 offre une distinction par rapport aux concurrents. Le dossier de presse de la candidature grenobloise, axé sur l'habituel argument du développement durable mis en avant depuis une décade par plusieurs villes françaises, reprend fortement le site Internet, traduisant ainsi l'incapacité du site à être un outil innovant par son contenu.

Annecy

Annecy a développé un site dynamique (www.annecy-2018.fr) avec des films et son logo très proche de celui de Nice. Heureusement, ce sont des logos ponctuels puisque le logo officiel validé par le CIO sera conçu avec les symboles olympiques. Les deux logos à la dominante bleue (et blanc-rouge, cocorico) ne sont pas très éloignés de celui de la marque d'eau minérale Evian... qui soutient Annecy, à travers le Président du groupe Danone, ce qui pointe une erreur de charte graphique pour Nice.

La banalité du slogan « L'enjeu grandeur nature » est un positionnement différenciateur par rapport aux deux pôles urbains concurrents qui évoquent la pollution et la métropolité. Depuis plusieurs mois, Annecy insiste sur l'adjectif « naturel » que la presse locale se plaît à reprendre pour décrire ce site olympique qui doit « naturellement » être choisi. La mise en avant du Mont-Blanc, en tant que spécificité territoriale avantageuse, rétorque l'atout littoral, tout aussi spécifique du logo niçois. En tant qu'USP[3] , le Mont-Blanc apparaît plus unique que le littoral niçois dans la mesure où Vancouver 2010 propose déjà cette formule maritime, mais cela reste une différenciation sur le plan national.

[3]Unique selling proposal, traduit en marketing français par une proposition unique de vente, il s'agit qu'une ville mette en avant un atout que ses concurrentes n'ont pas (l'Opéra de Sydney ou la statue de la Liberté par exemple).

L'enjeu grandeur nature

Avec son slogan « L'union Alpes Méditerranée » Nice rappelle la vision sarkozyste de l'Union pour la Méditerranée dont elle est actuellement la ville pilote, et en ce sens elle précise ses affiliations avec le pouvoir en place. C'est la seule des trois villes gérée par l'UMP et la récente lauréate au capitalat de la Culture 2013, Marseille, était aussi une ville UMP.

Les atouts classiques sont mis en avant sur le site Internet d'Annecy : pour la Savoie, sont soulignés la vieille histoire qui la lie aux JO d'hiver en 1924 à Chamonix ; une capacité d'un million de lits touristiques ; le discours du terroir présenté par le gastronome Marc Veyrat ; le soutien économique avec le Président du groupe Danone (et avec lui tout de même 600 chefs d'entreprise) ; bien sûr les acteurs politiques locaux et les sportifs de haut niveau et même l'acteur de cinéma André Dussolier dont on connaît le lien fort avec les sports d'hiver (!). Toute la panoplie d'ambassadeurs est présente via des films numériques.

Notons la capacité à faire croire au soutien national lorsque le comité de pilotage de la candidature est décrit avec la co-présidence du maire d'Annecy, du président du Conseil général, et du président de l'Assemblée nationale. Les trois échelles sont successivement annoncées avec portrait-photo à l'appui, mais le site Internet, s'il répète plusieurs fois le statut national de Bernard Accoyer, insiste peu sur son rôle de député-maire d'Annecy-le-Vieux, raison première de son soutien officiel, en tant que figure locale.

Nice

Nice tient la dragée haute aux concurrents avec un site généreux (www.nice-2018.fr). La description des diverses disciplines sous forme de fiches contient les résultats de Turin 2006, comme pour montrer que Nice est au point sur l'état des lieux du sport hivernal et est digne de succéder à sa voisine alpine. Outre les traditionnels parrainages et liste des stations de ski choisies, les outils de communication sont déclinés avec une revue de presse sur la candidature, alimentée par le comité de pilotage mais aussi par des flux RSS provenant des grands titres de la presse sportive et régionale et témoignant ainsi du soutien des médias. La galerie vidéo composée de films et reportages relatant les étapes de la candidature est aussi pleine que le site d'Annecy.

Nice, future lauréate ?

Après avoir été refoulée comme candidate au capitalat de la culture 2013, Nice se lance à la conquête de l'organisation d'un événement international là où on ne l'attendait pas. Pour attirer les JO d'hiver dans 11 stations de ski et à Nice même, la démarche de promotion territoriale veut convaincre le gouvernement français de présélectionner la métropole azuréenne. Les 5 atouts mis en avant correspondent aux points saillants de ce que le Français lambda connaît de Nice.

- Le transport avec notamment le tramway qui fonctionne depuis 2007 et a été médiatisé nationalement lors de son lancement,
- Le tourisme qui met en image le marché du cours Saleya du Vieux-Nice,
- L'hôtellerie et la restauration dont le Negresco est l'emblème territorial (Lussault, 2003), autant d'images bien connues de la métropole. Les articles de presse soulignent le dynamisme touristique qui place Nice au deuxième rang touristique de France après Paris (4 millions de visiteurs par an) et les infrastructures qui sont déjà de niveau mondial : une expérience des niçois dans le domaine de l'accueil international ; une capacité d'accueil de 10 000 chambres d'hôtels classés[4] ; l'aéroport international ; le Palais des Congrès élu meilleur Palais des Congrès d'Europe plusieurs années de suite.

[4] 5000 chambres sur le secteur d'Antibes et de Cannes sont mentionnées comme pour rappeler à la fois que les villes voisines ont de la ressource et que de surcroît, elles ont aussi une notoriété internationale ; inutile de préciser l'atout premier de Cannes en matière d'image.

- L'aéroport Nice Côte-d'Azur est le véritable élément différenciateur des concurrents puisqu'il n'est pas nécessaire de prendre le TGV pour les sportifs étrangers qui viennent à la compétition,
- L'argument à la mode du développement durable est annoncé sous le vocable d'Eco-vallée. S'il est assez aisé de valoriser les 38 compagnies aériennes qui desservent près de 100 destinations avec plus de 63 liaisons directes en provenance de 29 pays, l'Eco-vallée en revanche n'est pas un projet immédiatement parlant. Habillée de son label d'opération d'intérêt national, son objectif est de rehausser fortement le rayonnement international de Nice-Côte d'Azur « selon un nouveau mode de développement fondé sur le respect et la valorisation de l'environnement, sur l'attention portée à la santé et au bien-être en général, ainsi qu'à l'amélioration du cadre de vie pour tous ». Le postulat est que la France, souffrant d'une carence en matière d'internationalité, doit soutenir Nice-Côte d'Azur car c'est le territoire le mieux à même de constituer une seconde porte sur le monde après Paris. Les atouts de l'Eco-Vallée sont listés et c'est l'occasion de reprendre parmi eux, ceux avancés pour l'obtention des JO : l'aéroport international, le tourisme cosmopolite, les attraits pour le tourisme d'affaires, les banques étrangères, les dépôts bancaires d'origine étrangère, les résidents étrangers à fort pouvoir économique, le niveau technologique parfaitement adapté notamment dans le domaine des télécommunications, des aménagements de grandes envergures (Ligne à Grande Vitesse, réseau de tramway, pôle d'échange multimodal, aménagement d'accès routiers), logements répondant aux exigences du développement durable, équipements structurants comme un centre d'exposition de 80 000 m2 ou le renforcement de l'hébergement hôtelier et enfin, un centre et des institutions culturels en passant par l'habituel mise en avant de la recherche universitaire. On reconnaît là le profil de la ville riche de Nice qui attire quelques fortunes.

La cohérence spatiale du projet est réussie lorsque l'opération de 10 000 hectares longeant le lit du fleuve Var depuis le littoral jusque dans le moyen pays niçois, aboutit sur l'aéroport international Nice-Côte d'Azur qui est situé dans son delta. Le fleuve comme lien, ça marche toujours.

Tout comme la ville olympique de 2010 Vancouver, Nice est placée entre mer et montagne, ce qui est l'occasion d'être attaquée en tant que ville de mer et soleil, donc avec peu de culture montagnarde. Mais le maire rétorque avec un argument euclidien en rappelant que les Alpes sont plus près de Nice que de Grenoble ou Annecy. Enfin, le maire Christian Estrosi plante le clou en mettant de nouveau en avant son atout phare. Dans un article de *Nice-matin*, il dit : « J'entends des gens dire : mais comment vont-ils faire pour organiser les épreuves de bobsleigh ? Ce serait, là, notre terrible et fatal handicap. Chacun le sien. Mais je me demande quand même quel est le défi le plus insurmontable : construire une piste de bobsleigh d'ici 2018 ou se doter d'un aéroport international ? ». L'aéroport et le palais des rois sardes dans le Vieux-Nice sont récupérés symboliquement comme vitrine médiatique, tout comme un ancien établissement de Fiat a servi à installer le contrôle et la direction des JO turinois.

Devant les huit grands visuels présentant les diverses disciplines des Jeux Olympiques d'hiver et les couleurs de Nice 2018 au sein du Terminal 2, l'équipe niçoise a présenté officiellement le nouveau logo devant les nombreux passants de l'aéroport. Les visuels informent en masse que Nice est candidate et ce, auprès du monde entier qui se croise à l'aéroport. Nice a un temps (un lieu) d'avance pour médiatiser internationalement sa candidature. C'est l'avantage de certaines villes pour qui la candidature suffit à montrer son dynamisme, quitte à ne pas remporter, ce qui évite de s'engager dans des dépenses coûteuses. Cette étape suffit à mobiliser les troupes localement et fédérer pour une fierté locale qui renforce le sentiment d'appartenance.

Commentaires sur la différenciation marketing

En comparant les avantages mis en avant sur les sites d'Annecy et Nice, la différenciation territoriale est difficile. La démarche de marketing urbain incite à mettre en avant des éléments singuliers qui offrent un positionnement territorial. Positionner une ville correspond à la « mettre en valeur, de manière optimale, par ses avantages (réels ou perçus) les plus différenciateurs, par rapport aux collectivités définies comme concurrentes et à l'attention des publics pour lesquels cette différence est motivante » (Sperling, 1991). Appréhender le développement territorial par le marketing suppose une volonté de différenciation (Meyronin, 2008), à caractère innovant et développer des positionnements similaires à d'autres villes est une aberration stratégique (Babey & Giauque, 2005). Toute la difficulté repose sur le paradoxe de s'inscrire dans un profil de ville spécialisée (villes d'affaire, de tourisme citadin, de sport, métropole culturelle, internationale…), en proposant l'ensemble des aménités dont doit disposer toute métropole, donc en mettant en avant des informations habituelles ; mais aussi en sachant souligner un particularisme qui est souvent un emblème (on revient sur l'USP) : « chaque lieu doit à la fois chercher à être un lieu unique et offrir des similitudes dans une série pour être repérable » (Viard, 2000, p. 31).

Les 18 atouts d'Annecy 2018 sont une tentative plutôt manquée (voir le tableau 1). Certes, c'est l'occasion de montrer le panel d'avantages qui répond aux exigences de sélection, d'autant que ces atouts incitent la population locale à soutenir le projet, mais ce sont des pistes récupérables par la concurrence et qui distinguent peu le projet.

Tableau 1 : Les arguments différenciants de la candidature annécienne

Les 18 atouts	*Niveau*[5]	*Analyse*
La Haute-Savoie (710 000 hab.), **berceau historique des J.O. d'hiver** (Chamonix en 1924) et des sports d'hiver français.	2	Grenoble a accueilli les JO et a aussi un passé élogieux.
La beauté de la ville d'Annecy, surnommée la « *Venise des Alpes* », au bord du lac le plus pur d'Europe. Un écrin idéal pour une cérémonie d'ouverture…	2	Une Venise de plus après les Venise vertes, du nord… mais Nice a la Méditerranée pour elle, ce qui anéanti l'atout du lac.
Un cadre naturel unique dominé par le Mont-Blanc (toit de l'Europe à 4810 m) bénéficiant d'un des meilleurs enneigements au monde.	1	Le Mont-Blanc est unique et la garantie de la neige rassure même si les concurrents sont bien dotés (Nice un peu moins)
Un terrain de jeu exceptionnel, au cœur du 1er domaine skiable au monde et de la première destination mondiale de sports d'hiver (75 255 km de domaine skiable, 110 stations en Pays de Savoie parmi lesquelles les plus réputées du globe).	2	Les chiffres sont porteurs mais chaque site peut être premier de quelque chose dès que les chiffes sont utilisés.
Véritable carrefour européen, un territoire frontalier de la Suisse et de l'Italie.	3	Chaque territoire a la capacité à être un carrefour et les autres sites sont tout autant frontaliers, vus depuis l'Asie ou l'Amérique.
Une expertise reconnue en matière d'organisation de grandes rencontres (G8) et compétitions internationales : 60% des épreuves de ski alpin et nordique en Haute-Savoie.	3	Nice aussi a organisé des événements importants (traité de Nice). Cet atout est plutôt annoncé pour ne pas être attaqué sur ce critère pour une ville moyenne.
Des Jeux à des coûts maîtrisés et respectueux de l'environnement grâce à l'existence, à ce jour, de près de 80% des infrastructures nécessaires.	2	Cet apport peut être anéanti avec d'autres coûts comme les infrastructures non-sportives
Une répartition optimale des sites prévus pour les épreuves, garantissant un haut niveau	2	Critère technique qui sera plutôt utilisé face aux concurrents des autres pays.

[5] 1 – Atout imparable qui différencie clairement et n'est pas récupérable. 2 – Atout intéressant mais qui peut être récupéré par les concurrents d'une manière ou d'une autre.3 – Atout clairement récupérable par les concurrents si ce n'est déjà fait, et qui ne distingue pas. 4 – Atout inutile car la plupart des territoires sont concernés.

de performance aux athlètes et une fluidité des trajets entre les sites.		
Un vivier naturel de champions : 50 médaillés olympiques dont 15 champions olympiques en Pays de Savoie et 8 paralympiques issus de Haute-Savoie.	2	Les chiffres sont porteurs mais chaque site a ses champions. Il y en a peut-être un peu plus à Annecy.
Un accès aisé aux sites des épreuves grâce à un réseau de transports de qualité (3000 km de routes, 200 km d'autoroutes, le rail).	4	Les concurrents ne souffrent pas de cette faiblesse. Cet atout est plutôt annoncé pour ne pas être attaqué sur ce critère pour une ville moyenne.
4 aéroports dont 2 internationaux à proximité (Genève à 30 mn et Lyon/St Exupéry à 1h).	3	C'est une bonne récupération de l'atout niçois car 30 mn, c'est autant qu'à Nice. Mais cela ne différencie pas.
La vitalité du milieu sportif local 1290 clubs, 111 497 licenciés et 81 disciplines sportives pratiquées en Haute-Savoie.	3	A voir selon les chiffres des concurrents mais à partir du moment où l'on souhaite accueillir les JO, la vitalité sera de mise pour chaque ville.
Un mouvement associatif dynamique (250 000 bénévoles en Rhône-Alpes, dont 20 000 en Haute-Savoie).	4	Les bénévoles de la région le sont aussi pour Grenoble. Chaque ville a son bénévolat pour un tel événement
Un département historiquement tourné vers le **respect de la nature**.	2	Différenciation avec les villes mais les autres départements sont aussi présents et tout aussi attrayants.
Un bassin économique performant (1er département de France pour sa concentration de PME, taux de chômage parmi les plus bas de France...) mêlant industries et activités de hautes technologies.	4	Les concurrents ne souffrent pas de cette faiblesse, au contraire. Cet atout est plutôt annoncé pour ne pas être attaqué sur ce critère pour une ville moyenne.
Une capacité d'hébergement d'un million de lits en Pays de Savoie, avec un parc étendu d'hôtels 3 et 4*, soit la plus grande au monde pour les sports d'hiver.	3	Les chiffres sont porteurs mais chacun affiche des chiffres non-vérifiables.
Une forte tradition gastronomique, à la fois conviviale et haut de gamme (symbolisée par Marc Veyrat, seul chef de l'histoire à avoir décroché 20/20 au Gault & Millau).	2	Nice a ce qu'il faut sur ce plan, peut-être pas Grenoble.
Une terre riche d'authenticité, attachée à ses traditions et aux valeurs montagnardes.	3	Argument racoleur que de nombreux territoires peuvent afficher, toutefois c'est une manière d'attaquer le caractère métropolitain des autres villes.

Tableau 2 : Les arguments différenciants de la candidature niçoise

Les 4 avantages niçois	*Niveau*	*Analyse*
L'**expérience** en rappelant que plusieurs grandes épreuves sportives ont déjà été accueillies dans les différentes disciplines olympiques.	4	Grenoble a accueilli les JO et a aussi un passé élogieux. La Savoie est la référence en matière d'expérience. Cet atout est plutôt annoncé pour ne pas être attaqué sur ce critère vis-à-vis des concurrents.
La compétence en matière d'**accueil d'événements internationaux** (sommets internationaux) et des infrastructures de qualité (aéroport international et capacité hôtelière de premier ordre).	2	Annecy est au bord du Lac Léman et se place aussi en ville à hôtellerie de Luxe. L'aéroport de Genève est proche.
Le projet du **Grand Stade** pour l'Euro 2016 pourra servir à héberger la cérémonie d'ouverture.	3	Annecy et Grenoble ont un passif d'infrastructure hivernale solide. Cela dit l'aménagement pour 2016 est immédiatement rentabilisé.
De **nombreux sportifs** ont été « couvés » dans la ville.	4	Cet atout est plutôt annoncé pour ne pas être attaqué sur ce critère vis-à-vis des concurrents très au point là-dessus.

Aucune des villes ne parvient à annoncer d'éléments véritablement différenciateurs, ce qui est souvent le cas dans les actions de marketing urbain, qui dès lors, ressemblent davantage à de la promotion territoriale. La valorisation diluée et simultanée sur tous les attributs urbains est le piège dans lequel tombe de nombreuses villes, à défaut de totems puissants.

Annecy présente un premier diagnostic avec les coûts du projet et les apports. C'est alors l'occasion de rappeler que les infrastructures sportives nécessaires sont déjà présentes à 80 % dans le département, ce qui réclame des investissements inférieurs à 250 millions d'euros, en précisant bien que Turin a déboursé 350 millions. La précision sur « le contournement de Thonon inauguré cette année [qui] a coûté près de 150 millions d'euros, financés en majeure partie par le Conseil général qui n'a pas augmenté sa fiscalité depuis 5 ans », n'est pas destinée aux autorités nationales qui sélectionnent la ville mais bien à la population locale qui pourrait s'inquiéter de sa coûteuse contribution à l'événement. D'où la nécessité de rappeler que « S'agissant du budget de fonctionnement des J.O. (environ 1 milliard d'euros), il est intégralement pris en charge par le CIO à travers les droits médias et les partenariats avec le secteur privé ».

Sur le plan de l'aménagement territorial, des « coups de booster » sont annoncés. L'événement est clairement utilisé comme argument pour faire avancer des projets structurants inertes[6] (Jacquot & Gravari-Barbas, 2007), pendant que d'autres projets pourraient voir le jour, à l'exemple d'un pôle de compétitivité dédié au tourisme et aux industries de sports d'hiver qui est annoncé comme un renouvellement économique offert par la manifestation mondiale.

La différenciation pour qui ?

À force de vouloir mettre en avant les dynamiques sociales, les atouts naturels sont occultés alors qu'ils sont les seuls à proposer une différenciation visible, ce que prouve le choix des logos avec le Mont-Blanc et le littoral niçois. La singularisation est relative car de nombreuses villes sont au bord de l'eau mais seule Nice est concernée dans cette compétition. Et dans l'absolu, la variété des villes fait que même avec 7 collines, on n'est pas unique puisque Rome, Lisbonne ou Saint-Etienne sont chacune concernées.

De nombreux pôles urbains trouvent leurs origines dans la valorisation d'un atout de localisation et sont des lieux d'interface ou de passage comme les villes portuaires, de piedmont ou bien des lieux de ressources minières ou climatiques. Elles ont des fonctions spécialisées qui, au fil du temps, confèrent des fonctionnalités qu'elles conservent ou du moins constituent une particularité intrinsèque, que l'on ne peut pas déplacer. La construction de ce que Paul Vidal de la Blache appelait une personnalité régionale confèrent aux villes des « spécificités territoriales [qui] jouent à plein […,] dans ce cas, les régions ne sont guère substituables entre elles […,] le Champagne n'est pas un produit délocalisable. Sa valeur, comme celle d'autres productions, est ancrée dans un territoire : elle est le résultat de ce que les géographes appellent un "milieu" » (Benko & Pecqueur, 2003, p.120).

Les politiques locales préfèrent présenter aujourd'hui une offre territoriale fondée sur les qualités du territoire[7] à partir desquelles elles fondent une partie de leur communication : qualités urbaines et technologiques, qualité de vie, infrastructures, réseaux haut débit, accessibilité, pôle technologique ou de formation, tissu d'entreprise, qualité résidentielle... G. Benko et B. Pecqueur considèrent que la véritable ressource des régions qui les rend compétitives à long terme est fondée sur des activités plus complexes et différenciées, liées à l'innovation à la maîtrise des technologies, à la recherche des procédés, des produits… Force est de constater avec l'exemple des candida-

[6] L'aménagement de la 1508 du nord au sud d'Annecy, le contournement d'Annecy et le percement du tunnel sous le Semnoz, le renforcement ferroviaire du nord du sillon alpin sont « autant de projets, parmi d'autres, qui profiteront d'un coup d'accélérateur ».

[7] Selon George Benko et Bernard Pecqueur (2003), les ressources territoriales sont quantitatives (matérielles) ou qualitatives (immatérielle), dans les deux cas, il s'agit d'un processus d'accumulation de long terme. La richesse est le résultat d'une construction, aucune région n'étant naturellement riche.

tures à l'olympisme que ces aménités sont utilisables par bon nombre de villes, dès lors que la rhétorique urbaine est en marche. Le discours promotionnel semble suffire pour faire exister les atouts immatériels comme différenciateurs alors que ces derniers sont difficilement évaluables. L'affirmation péremptoire, associée à la performativité de ce type de discours (Houllier-Guibert, 2008) suffisent à une acceptabilité sociale de ces annonces rarement démenties.

La confusion est, comme souvent avec l'utilisation du marketing territorial, dans la hiérarchie des cibles, la population locale étant la première cible officieuse (Houllier-Guibert, 2008). Ces sites internet ne sont pas clairement des outils de marketing territorial à destination des sélectionneurs, mais davantage des outils de promotion d'une part pour les relais d'informations dont la presse locale et d'autre part, directement pour la population locale afin de montrer la puissance urbaine et ainsi répondre à d'autres missions, notamment politiques. Les trois arguments suivants permettent d'observer que la population locale est inéluctable dans la mise en place du marketing territorial, ce qui la place finalement comme première cible.

Les villes optent pour des stratégies segmentées ou des stratégies différenciées et pour cela elles utilisent un positionnement précis ou général, en tentant de dégager une image bien définie ou bien se présenter de façon globale (Tremblay et Proulx, 2004). Dans le cas présent, aucune n'ose la segmentation, probablement par peur de ne pas être perçue comme une ville qui a globalement tous les atouts. D'autant que l'accueil des JO relève de plusieurs dimensions urbaines et pas seulement sportives. Or, la population locale est aussi en attente d'une globalité urbaine en tant que praticienne de l'espace, elle est ainsi visée, que ce soit de manière volontaire ou non.

Parmi les 5 forces annoncées par Nice, la mise en avant du Negresco, de la Promenade des Anglais ou bien du vieux marché montre que la ville est consciente de ce qui fait le plus écho à l'extérieur. Toutefois, la composition de l'image d'une ville est difficilement évaluable à l'échelle extra-locale. Seule l'intime conviction peut permettre d'affirmer le processus de reconnaissance d'image externe. Si l'on est sûr que la quasi-totalité du monde connaît la Tour Eiffel, il est plus difficile de considérer que chaque ville soit connue pour des spécificités fortes. Combien connaissent le festival de Sziget à Budapest ou le mont Royal en plein cœur de Montréal, qui sont pourtant des singularités fortes ? F. Corrado souligne l'importance du processus de reconnaissance collectif des potentielles ressources territoriales comme instrument de consolidation des identités latentes (2004, p.22). C'est sur cette base de reconnaissance nécessaire, de patrimonialisation, que l'image de la ville peut se construire au mieux selon de nombreux chercheurs : P. Noisette parle de patrimoine-image (1996), C. Le Bart de totemisation (Le Bart, 2003), B. Debarbieux d'icônisation (1995)... Par conséquent, quelle que soit l'échelle visée et le public que les acteurs locaux veulent atteindre, la population locale sera toujours concernée.

Enfin, pour Nice la confusion se prolonge avec le marketing politique. La concertation politique niçoise pour fédérer les acteurs est assez facile puisque le Président du Conseil Général des Alpes maritimes et le maire de Nice sont la même personne. A

travers cette candidature, c'est l'occasion pour le maire fraîchement élu C. Estrosi de montrer que Nice est dans une nouvelle dynamique ambitieuse. Le maire est partout, dans plusieurs reportages presse en tant qu'acteur porteur du projet. La candidature niçoise semble être la candidature d'Estrosi. Notons une phrase intéressante qu'il prononce dans l'un de ces reportages : « C'est sans doute ce qu'il y a de plus attractif pour envoyer le plus beau visage de la France au monde entier ». Ne peut-on pas entendre plutôt « pour en envoyer plein le visage à la France et au monde entier » ?

Plus sérieusement, la dynamique actuelle du territoire a transformé au 1er janvier 2009 la communauté d'agglomération de Nice en quinzième communauté urbaine en France.

Les acteurs locaux communiquent sur ce changement institutionnel et il est intéressant d'observer que le discours essaie d'aboutir au double objectif de diffusion intra et extra-territorial. L'intra est exprimé par le slogan « L'avenir en partage » et la liste des communes intercommunales. Mais l'unité prédomine, ce qui explique que la liste des communes n'est pas dans un choix de typographie des plus visibles, à la faveur de NCA qui est l'information première.

Cette publicité est aussi l'occasion de mettre en visuel la proximité de la ville avec les Alpes et la neige, ce qui appuie la candidature nationale aux JO 2018. La nouvelle

image de la ville ne s'ancre plus sur le pan balnéaire et urbain mais bien sur le couple mer/montagne d'une métropole qui se fédère par l'intercommunalité la plus intégrée. Cette publicité diffusée à l'échelle nationale concerne bien une information institutionnelle pour la population locale. Mais au prix de l'affichage publicitaire, il est compréhensible de vouloir émettre deux informations – le caractère montagnard de Nice et la transformation institutionnelle – sur une même publicité.

Conclusion

La difficulté des actions de marketing de la part des villes est bien de toujours devoir considérer la population locale, ce qui incite souvent à faire peu de marketing et davantage de promotion (Houllier-Guibert, 2008b). Sinon, il s'agit de faire du marketing sans le montrer, comme dans le secteur de l'implantation immobilière des entreprises par exemple mais le marketing politique est moins prégnant. Le marketing est une démarche coûteuse et l'évaluation ne convainc pas toujours les décideurs à y investir fortement de l'argent public. Par conséquent, le ciblage de la population locale permet une double sensibilisation dont la dimension intra-territoriale semble plus évidente à évaluer. La conséquence est la difficulté à proposer un positionnement territorial qui spécialise la ville. Nice s'y refuse et au lieu de forcer le trait sur la mer Méditerranée, elle rappelle qu'elle est aussi proche de la montagne, en jouant alors sur le couple mer-montagne et en tentant de modifier son image, là où Vancouver était déjà associée à la neige malgré sa douceur hivernale.

À partir du sobriquet Chamonice, le support de presse *Le Canard enchaîné*[8] a attaqué, une semaine avant la présentation des 3 candidatures auprès du CNOSF. Le journal publie le fac-similé d'une photographie diffusée sur le site Internet municipal, montrant Nice au pied de sommets enneigés et non au bord de la mer. Le journal dénonce le montage photographique et le compare à une autre photo sur laquelle aucune cime enneigée n'est visible. La photographie est immédiatement retirée du site municipal et, dans un communiqué de presse, le maire ne dément pas l'information mais précise que la photo est une « évocation graphique de cette proximité réelle ville/montagne ». Il envoie plusieurs autres photographies de Nice sur fond de sommets neigeux mais de manière moins flagrante. Une forme de discrédit territorial est alors pointé dans cette affaire, sur la principale faiblesse de la candidature niçoise qu'est son identité non-montagnarde. La proximité de la montagne n'est peut-être pas si évidente si elle nécessite un trucage photographique.

Si tous les atouts immatériels sont mis en avant par les candidats, c'est bien sur un atout naturel que Nice insiste pour créditer sa place parmi les villes d'hiver. A défaut de positionnement véritablement différenciant, les villes montrent bien qu'elles répondent aux normes attendues par les sélectionneurs. Le choix de la France doit aussi prendre en compte les candidatures en lice des autres pays pour tenter de compa-

[8] « Estrosi invente la ville de Chamonice », *Le Canard enchaîné*, le 14 janvier 2009.

rer la dimension différenciante de la ville choisie, par rapport aux possibles futures concurrentes.

Bibliographie

BABEY N. & GIAUQUE D., 2005, « Gouvernance et marketing territorial », intervention lors du colloque Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance » à Lausanne, co-organisé par l'École Polytechnique de Lausanne et l'Institut de géographie de Lausanne, 21, 22 et 23 septembre, 8 p.

BENKO G. & PECQUEUR B., 2001, *Les ressources des territoires et les territoires des ressources*, Finisterra, vol. 36, n° 71, p .7-19.

CORRADO F., 2004, « Vers un concept opératoire : la ressource territoriale », *Montagnes méditerranéennes*, n° 20, décembre, p. 21-24.

DEBARBIEUX B., 1995, « Le lieu, le territoire et trois figures de rhétorique », *L'Espace géographique,* n° 2, p. 97-112.

GRAVARI-BARBAS M. & JACQUOT S., 2007, « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour,* n° 82.

HOULLIER-GUIBERT CH.ED, 2008A, « Les politiques de communication rennaises pour un positionnement européen. Idéologies territoriales & image de la ville », thèse de doctorat en géographie, Université Rennes 2, 539 p.

HOULLIER-GUIBERT CH.ED, 2008B, Moins de marketing urbain que de promotion territoriale, http://urbanites.rsr.ch/invites/2008/11/24/moins-de-marketing-urbain-que-de-promotion-territoriale-par-charles-edouard-houllier-guibert/.

KELLER P & BIEGER T., 2003, *Sport and tourism*, St Gallen, Editions AIEST.

LE BART C., 2003B, *Les maires, sociologie d'un rôle*, Presse Universitaire du Septentrion, 222 p.

MEYRONIN B., 2008, « Marketing des services publics et marketing des territoires : vers une dynamique de ré-enchantement ? », *Economie et sociétés*, p. 349-380.

SPERLING D., 1991, *Le marketing territorial*, Milan-média

TREMBLAY D. & PROULX M.U., 2004, « Le marketing de territoires nordiques », *Le repositionnement de Saguenay*, étude commanditée par Promotion Saguenay, 226 p.

VIARD J., 2000, *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, Éditions de l'Aube.

Observatoire Ivanhoé Cambridge du développement urbain et immobilier

Université de Montréal

CP 6128, succursale Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

www.http://observatoire-ivanhoe-cambridge.umontreal.ca/