

**L**e développement du tourisme mondial (536 milliards d'euros en 2000, plus de 1 100 milliards en 2017, près de 9 % de contribution totale en 2019 au PIB mondial<sup>1</sup>), la diversification des destinations et de leurs objectifs (art, culture et patrimoine, mémoire, loisirs et détente, *business*, etc.) ont exacerbé la concurrence entre les lieux d'accueil et de séjour. Cette dynamique a conduit l'ensemble des acteurs publics et privés concernés à orienter et accompagner les choix des touristes parmi les offres de destinations et de services afférents en recourant aux stratégies et outils du marketing et de la promotion commerciale pour en capter les flux et en assurer l'attractivité respective ; et des marques touristiques territoriales sont venues enrichir les registres du marketing territorial et touristique.

## DES TERRITOIRES QUI CHERCHENT À DEVENIR DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Le territoire comporte plusieurs dimensions<sup>2</sup> : l'une est matérielle à travers ses caractéristiques (paysage, patrimoine, infrastructures) ; l'autre est organisationnelle à travers la structuration du réseau des acteurs et parties prenantes socioéconomiques et institutionnels ; la dernière est symbolique à travers son histoire, son cadre de vie et la façon dont les habitants le vivent, le font vivre, se le représentent et le présentent aux yeux des autres<sup>3</sup>. La valorisation de ces propriétés est de nature à en faire une destination touristique, « entité créée à partir d'un territoire, à travers ses acteurs, des représentations, des outils,

# MARKETING ET MARQUE TOURISTIQUES

Le marketing territorial et touristique s'est mis au service des territoires afin d'en faire de véritables destinations touristiques, en s'appuyant sur différentes marques et labels. Analyse.

dans le but de lui offrir une visibilité particulière, une singularité et un attrait certain [...] un ensemble d'offres construit, pensé et agencé, qui à terme construit une identité commune reconnue par tous »<sup>4</sup>. Parce que c'est un espace à la fois habité et visité, la consécration de la destination touristique repose sur une identité partagée aussi bien par les habitants que par les visiteurs et séjournants<sup>5</sup>. Celle-ci, adossée à la connaissance commune ou non de ses aménités et opportunités, au sentiment d'appartenance pour les uns et à l'image qu'en ont les autres, est le fruit d'une combinaison complexe, parfois contradictoire et souvent incertaine entre ces aspects. C'est ainsi que la force d'attractivité d'une destination touristique est fondée tout autant sur l'image attendue (à travers la réalité des caractéristiques proposées et l'idée, parfois

imaginaire, que les touristes s'en font), que sur l'image perçue (à travers l'expérience vécue et la concrétisation des « promesses » véhiculées), sur l'image retenue (à travers la comparaison opérée *a posteriori* avec d'autres expériences et la réponse apportée aux attentes de départ), ainsi que sur l'image partagée (à travers la cohérence de représentations entre habitants et touristes et la diffusion qui en est faite). Ces quatre « images » font l'image de marque d'une destination touristique et trouvent leurs racines dans son identité supposée, réelle, appropriée et relayée<sup>6</sup>. Face à la concurrence entre destinations touristiques, leurs atouts respectifs méritent souvent d'être promus, communiqués et activés auprès de publics cibles en recourant aux démarches de marketing territorial et touristique. ●●●

1. Chiffre d'affaires du tourisme dans le monde 2000-2017, Statista, 2018.

2. V. Girard, « Contribution à l'étude du marketing territorial : le cas des projets de ville et d'agglomération françaises », Thèse de doctorat, université Lyon 3, 1999 ; R. Laganier et al., « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement Durable & Territoires*,

2002, n° 1 ; C. Faure, « Les marques territoriales : quand le territoire devient produit », Mémoire de master 1 Tourisme et développement, université Toulouse II Le Mirail, département CETIA, 2011, 89 p.

3. C. Chamard, « Le marketing territorial : d'une clarification sémantique aux précautions de sa mise en œuvre », *Revue du gestionnaire public*, 2017, n° 3, p. 47-51.

4. A. Labadens, « Destinations et marques terri-

toriales : créer une cohérence dynamique entre tourisme et territoire », Mémoire de master 1, université Toulouse II Le Mirail, 2014, 126 p.

5. Y. Guermond, « L'identité territoriale : l'ambiguïté d'un concept géographique », *L'Espace géographique*, 2006/4, n° 35, p. 291-297.

6. B. Meyronin, *Le marketing territorial : enjeux et pratiques*, Vuibert, 2012, 259 p.

### ●●● LE MARKETING TERRITORIAL ET TOURISTIQUE AU SERVICE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Si nous partons de l'idée que le marketing territorial est « une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), une offre territoriale de nature à répondre à des objectifs d'attractivité et d'hospitalité »<sup>7</sup>, celui-ci semble se nourrir<sup>8</sup> du marketing stratégique (segmentation et positionnement), du marketing des services (offres et relations avec les bénéficiaires), du marketing de l'expérience (dimensions cognitive et affective du territoire), du management public territorial (sens et finalités des projets élaborés avec les acteurs, et création de valeur d'utilité individuelle et collective) pour « travailler certes sur l'image mais bien plus sur la signification et la convivialité des lieux »<sup>9</sup> et leur identité.

Pour sa part, le marketing touristique ne peut être vu uniquement comme un « processus de recherche et d'obtention du marché optimal en fonction des besoins réels et reconnus dans l'intérêt de l'entreprise et du consommateur »<sup>10</sup>. Cette lecture serait réductrice ne prenant en compte que la mise en marché alors qu'il conviendrait d'intégrer aussi la mise en valeur de la destination (en termes d'activités liées au séjour, de connaissance et de reconnaissance de ses « attributs », selon le concept de Yangzhou Hu et J.R. Brent Ritchie<sup>11</sup>) pour les touristes, et la prise de conscience du contenu et de la tangibilité de la valeur du lieu d'accueil (en termes d'authenticité et d'intégrité, d'attachement et de fierté d'appartenance au terri-

toire de destination) pour les habitants et les acteurs socioéconomiques concernés<sup>12</sup>.

Ainsi deux critères permettent de distinguer marketing territorial et marketing touristique. En premier lieu, si le premier a vocation à permettre l'atteinte d'objectifs globaux de développement territorial en s'adressant à l'ensemble des parties prenantes, le second nourrit ces objectifs (et les particularise en fonction de la nature du tourisme privilégié) en prenant appui sur les attentes et désirs exprimés ou pressentis par les segments de marché spécifiques de la « demande » touristique de manière plus efficace que les destinations concurrentes. En second lieu, si la logique d'attractivité qui sous-tend les deux types de marketing s'appuie sur une participation active des acteurs concernés<sup>13</sup>, le second est alimenté plus particulièrement par la prise en compte du retour d'expériences des touristes<sup>14</sup> et le dialogue « politique » équilibré entre le gouvernement local, les résidents et les touristes<sup>15</sup>, afin de favoriser la coordination de l'ensemble des initiatives publiques et privées visant à améliorer le système d'hospitalité locale. Dans ce cadre, la marque territoriale et touristique constitue un levier d'adaptation aux besoins des touristes et d'appropriation par les habitants au service d'un positionnement identifié et d'un avantage concurrentiel distinctif.

### LA MARQUE COMME MOYEN PRIVILÉGIÉ DU MARKETING TERRITORIAL ET TOURISTIQUE

Si la marque « est un des moyens du marketing [...] signe [...] servant à distin-

guer les produits et services [...] [en rendant] perceptibles les valeurs immatérielles (qui les sous-tendent) »<sup>16</sup>, Corinne Rochette, Cédric Zumbo-Lebrument et Pierre Fénies<sup>17</sup> remarquent que « depuis cinq ans, cinquante marques territoriales ont été créées ». La marque, de façon générale, que celle-ci s'attache à un produit, un service ou à plusieurs (marque « ombrelle ») ou encore à une gamme, doit pouvoir être selon Anaïs Labadens (2014), reprenant Didier Arino (2002) « repérable, facile à identifier, garante d'une qualité stable » mais aussi assurer une cohérence voire une proximité avec les caractéristiques de l'image véhiculée pour apporter la renommée<sup>18</sup>. La marque territoriale, pour sa part, « vient de l'offre [le territoire] qui dépend d'une identité territoriale historiquement ancrée »<sup>19</sup>; et, en faisant le lien entre passé, présent et futur, elle est l'énonciation d'une ambition susceptible d'être à la fois perçue clairement à l'extérieur<sup>20</sup> et fédératrice pour les acteurs présents sur le territoire<sup>21</sup>.

La marque touristique a pour objet d'améliorer la lisibilité de l'offre touristique, la capacité des touristes à projeter leurs attentes et aspirations dans la destination; en un mot à la légitimer<sup>22</sup>. Pour la rendre tout d'abord identifiable, son évocation et matérialisation dans la marque doivent entrer en résonance avec l'image que s'en font les touristes. En outre, pour assurer le choix de la destination par les touristes potentiels, il convient que la marque soit au plus près de ces derniers en en personnalisant les attributs (chaque mot ou item de la marque s'adresse à chaque segment de clientèle touristique). De même, comme pour la marque territoriale,

7. C. Chamard et al., *Le marketing territorial. Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, éd. De Boeck, 2014, p. 28.

8. B. Meyronin, préc., p. 6 et 11.

9. B. Meyronin, préc., p. 19.

10. J. J. Schwartz, *Pour une approche marketing de la promotion touristique*, Lausanne, 1984, p. 1. Traduit par l'auteur de l'anglais : « process of searching and obtaining the

optimum market based on actual and recognized needs for the best interest of the company and consumer ».

11. Y. Z. Hu et J. R. B. Ritchie « Measuring destination attractiveness : A contextual approach », *Journal of Travel Research*, 1993, vol. 32, n° 2, p. 25-34.

12. R. Lanquar et R. Hollier, *Le marketing touristique*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 5<sup>e</sup> éd., 1996; J. Dupuis, J. Sartre Buisson et P. Vaesken, *Guide-référentiel pour*

une appréciation des valeurs économique, sociale, environnementale et territoriale des territoires d'exception, Rapport final pour le Medde, déc. 2014, 180 p.

13. J. Eshuis et al. (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*, 2014/1, vol. 80, p. 153-174; C. Zumbo-Lebrument,



la marque touristique est un levier d'appropriation du site d'accueil par les habitants. À ce titre, pour ne pas être uniquement des ambassadeurs instrumentalisés par les acteurs institutionnels et privés du tourisme, leur intervention active dans la coproduction de la marque touristique est essentielle (dans sa conception et sa déclinaison dans la stratégie touristique).

Aussi, pouvons-nous désormais spécifier les points communs et distinctifs entre les deux types de marques évoquées. Le management par la marque<sup>23</sup>, en fédérant en interne autour d'un projet commun et partagé permet, tant pour la marque territoriale que pour la marque touristique, aux habitants et autres acteurs associés de conforter leur sentiment d'appartenance et de fierté, et au territoire dans son ensemble d'agir et de se développer. Une différence

de degré apparaît entre marque territoriale et marque touristique lorsque l'on considère la capacité, à travers celles-ci, d'imaginer de nouveaux produits et services. Enfin, la stratégie de marque touristique permet de s'engager sur une promesse de qualité de service et de satisfaction déclinable en matière d'hébergement, de restauration, de gastronomie, d'accueil et d'accompagnement des touristes dans les lieux de pleine nature, patrimoniaux, artistiques, etc. ; alors que celle-ci est plus difficile à assurer de façon concrète pour la marque territoriale tant la couverture peut être vaste, multiple et diffuse, comme les objectifs des parties prenantes à pouvoir faire converger à son service<sup>24</sup>.

Alors que les marques territoriales et touristiques reposent sur une volonté propre et affirmée des atouts et attraits des lieux

et destinations, les initiatives visant leur labellisation conduisent à un changement d'échelle de leur promotion, à un déplacement de dynamique.

### LA LABELLISATION AU SERVICE DE LA MARQUE TERRITORIALE ET TOURISTIQUE

Les labellisations, que celles-ci concernent un site ou un territoire plus ou moins étendu, un aspect matériel ou immatériel (monument, paysage, savoir-faire), une thématique étroite ou large (le patrimoine environnemental comme les « Villes et villages fleuris », la qualité environnementale comme le « Pavillon bleu », le patrimoine culturel comme les « Petites cités de caractère » ou les « Villes d'Art et d'Histoire »), la connectivité comme les « Smart ●●●

« La marque de territoire comme fabrique participative : les démarches de marketing territorial en question », Colloque Airmap, Lyon, 2015 ; Chamard, 2017, préc.

14. Dans l'esprit du marketing expérientiel, P. Hetzel, *Planète Conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, éd. Eyrolles, 2002.

15. Chamard et al., 2014, préc.

16. D. Arino et al., *Les marques du tou-*

*risme*, éd. AFIT, Paris, 2002, 136 p.

17. C. Rochette, C. Zumbo-Lebrument et P. Fenies, « Questionnements et impacts pour les marques région de la réforme territoriale : Les marques région sont-elles solubles dans la réforme territoriale ? », Colloque Airmap, Lyon, 2015.

18. B. Heilbrunn, *La marque*, coll.

« Que sais-je ? », PUF, 2017.

19. C. Alaux, 2015 et al., « Le marketing territorial des petits et moyens territoires : identité, image et relations », *Gestion et management public*, 2015/4, vol. 4, n° 2, p. 61-78.

20. S. Anholt, « Place branding: Is it marketing, or isn't it? », *Place Branding and Public Diplomacy*, 2008, 4(1), p. 1-6.

21. C. Rochette, « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration

●●● *cities* », le développement durable comme les « Grands sites de France », etc.) participent toutes, comme pour les logiques marketing et marques évoquées précédemment, « à la construction symbolique des territoires, s'intègrent aux représentations des identités locales en quête d'une image désirable, perçue comme fondamentale dans le projet territorial »<sup>25</sup> et son attractivité. La différence avec les processus de marques repose sur la publicisation de « certaines qualités du territoire rêvé, projeté, perçu et vécu »<sup>26</sup> en assurant le respect ou la mise en conformité à des critères établis par des instances externes et portés collectivement par un réseau. C'est ainsi que « la mise en label » apporte une dimension opérationnelle (à travers l'effet diffusion), une dimension politique (à travers l'effet mobilisation), une dimension stratégique (à travers l'effet innovation) et une dimension « normative » (à travers l'effet unification).

Dans ce cadre, le cas du label « Grands sites de France » (GSF) est intéressant à explorer et analyser à trois titres<sup>27</sup> :

- il s'attache à relever le défi de la sauvegarde, de la restauration et du développement de sites et paysages fragiles et attractifs, et celui de l'aménagement durable de lieux remarquables ou d'exception sans glisser dans la muséification ou la folklorisation identitaire<sup>28</sup> en consolidant les liens avec les habitants qui y vivent et les font vivre ;

- il peut aussi être considéré comme un « sur-label » dans la mesure où le site concerné fait l'objet, en tout ou partie, d'un premier classement au titre de la loi de protection des sites et monuments naturels de 1930<sup>29</sup>, pour ensuite être intégré à une

dynamique territoriale attentive à l'équilibre entre fréquentation touristique et préservation de l'intégrité de l'esprit des lieux ;

- il constitue enfin une « marque » déposée à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) depuis 2002 qui garantit son excellence à travers le respect d'un règlement d'usage adossé aux principes précédents.

Chaque GSF a un rapport singulier avec les marques territoriales et touristiques. Certains d'entre eux ont pu avoir leur propre marque avant cette labellisation, d'autres s'inscrire sous une marque ombrelle (comme le Puy Mary avec la marque régionale « Auvergne Nouveau Monde »), ou encore récupérer une marque de reconnaissance (comme le parc naturel régional du Marais Poitevin). La communication par la preuve de la marque et du label GSF vient alors enrichir les stratégies de marketing territorial et touristique déployées préalablement ou concomitamment.

Sous les effets combinés de la concurrence entre destinations touristiques et de la recherche d'une identité touristique repérée et appréciée, le processus présenté pourrait laisser croire à un continuum entre stratégie marketing, marque et label. Or, les pratiques semblent plus diverses et incertaines : certains territoires accompagnent leur marque touristique d'une démarche marketing attentive à la congruence avec les valeurs portées par la marque, d'autres privilégient leur identité territoriale et touristique et sa promotion sans recourir à une marque ou un label. Toutefois, « le tourisme, en attribuant une valorisation économique très forte à ces territoires, a cautionné la protection de leur patrimoine et a favorisé la mise en place de labels de protection ou de reconnaissance de leur caractère exceptionnel »<sup>30</sup> qui deviennent ainsi « un des ingrédients d'une marque territoriale [...] pour ajouter de la valeur à la marque »<sup>31</sup>. ■



**AUTEUR** Jérôme Dupuis  
**TITRE** Maître de conférences en Sciences de gestion, IAE Lille, membre du RIME Lab (EA 7396), université de Lille

d'une ressource originale : la marque territoire », *Gestion et management public*, 2012/1, p. 4-20.

22. V. Chanut et C. Rochette, « La fabrique d'une marque région : le cas de la marque "Auvergne, nouveau monde" », *Politiques et Management public*, 2012, vol. 29, n° 3, p. 493-517.

23. J.-B. Coumau, J.-F. Gagne et E. Jossierand, *Manager par la marque*, éd. d'Organisation, 2005, 264 p.

24. M. Kavaratzis et G. J. Ashworth, « Citybranding : An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? », *Place Branding*, 2006, vol. 2, n° 3, p. 183-194.

25. A. Labadens, 2014, préc.

26. A. Labadens, 2014, préc.

27. J. Dupuis et al., 2014, préc. ; J. Dupuis, Entrées : « Grand Site de France » (p. 283-289) dans J.-L. Pissaloux (coord.), *Dictionnaire Collectivités territo-*

*riales et développement Durable*, Lavoisier, 2017.

28. C. Faure, 2011, préc.

29. L. du 2 mai 1930, *JO* du 4.

30. P. Marcotte, L. Bourdeau et E. Leroux, « Branding et labels en tourisme : réticences et défis », *Management & Avenir*, 2017/7, n° 47, p. 213.

31. P. Marcotte et al., préc., p. 218.