

# **La stratégie marketing comme outil de développement d'un territoire : Etude comparative des capitales européennes de la culture**

---

Christophe ALAUX \*  
Cécile BOZZO \*\*  
Olivier KERAMIDAS \*

*Par ordre alphabétique : les trois auteurs ont contribué de manière équivalente à cette recherche*

\* Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale  
\*\* Faculté d'Economie Appliquée

**Université Paul Cézanne Aix-Marseille III  
CERGAM : Centre de recherche en management d'Aix-Marseille**

Tel : 0442170554

Fax : 0442170556

Mail auteur de correspondance : [olivier.keramidas@univ-cezanne.fr](mailto:olivier.keramidas@univ-cezanne.fr)

---

Depuis 1985, le Label « capitale européenne de la culture » est accordé pour un an à des villes présentant des caractéristiques hétérogènes. Il semble lorsque l'on observe l'événement avec les yeux d'un gestionnaire, et selon les sources des sites officiels des villes anciennement nommées, que plusieurs facteurs essentiels de développement puissent être repérés. En effet la mise en avant de la ville, avant et pendant l'événement, les retombées médiatiques nationales et internationales autour de ce dernier, ou encore le développement des infrastructures publiques et privées liées à l'événement, sont autant de signaux envoyés aux partenaires de la ville organisatrice qui serviront son image et son développement. Selon les comités organisateurs des villes ayant reçu cette distinction, l'organisation d'un tel événement permet à la collectivité :

- de toucher de nouvelles cibles (qui découvriront la ville à l'occasion de l'événement) y compris -et peut être même surtout- internationales.
- d'améliorer son positionnement (l'effervescence culturelle et les réalisations qui en découlent doivent modifier l'image de la collectivité)
- d'améliorer son offre produit (au travers de nouvelles structures culturelles mais aussi de nouvelles infrastructures touristiques)
- de travailler sa politique de communication en profondeur (relations publiques et relations presse, événementiel, publicité, utilisation des nouveaux médias et notamment d'internet, etc.)

Les leviers classiques du marketing semblent ici pouvoir entrer en action lorsqu'une collectivité est sélectionnée pour organiser ce type d'événement. Une question fondamentale se pose alors du point de vue du managérial : cette intrusion du marketing dans la sphère publique est-elle consciente, recherchée et maîtrisée, ou -à l'instar du fonctionnement classique des organisations culturelles françaises- rejetée comme élément perturbateur, inéquitable ou inadéquat ?

Cette question est d'autant plus réelle que le Label « Capitale Européenne de la Culture » est, comme son nom l'indique, associé à un événement culturel. Or si on admet que l'organisation d'un événement sportif international est un outil de promotion et de développement fort pour un territoire (voir par exemple Botella en 1995 pour une analyse des JO de Barcelone de 1992 ou Carlsen et Taylor 2003 pour l'impact de l'organisation des jeux du Commonwealth de 2002 sur Manchester), la culture adopte généralement une posture plus élitiste que le sport et refuse ce type d'associations. Globalement, la production culturelle ne cherche pas vraiment à s'encombrer de considérations marketing au sens large et l'on peut légitimement s'interroger sur les retombées et les réelles sources de motivation d'une telle candidature pour le territoire.

L'objectif de cette communication est donc d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : l'organisation d'un événement culturel d'envergure (comme le label « Capitale Européenne de la Culture ») peut-il être considéré comme un outil marketing au service du territoire ?

Pour répondre à ces interrogations, une revue de littérature sur le marketing public et plus précisément sur les relations difficiles et non moins bénéfiques entre marketing et sphère publique, nous permettra de poser les bases de cette recherche. Une étude comparée, internationale, sur les outils et stratégies marketing clairement utilisées par les CEC (« Capitale Européenne de la Culture ») apportera des éclaircissements sur l'implication marketing de ces territoires.

## **1. marketing et sphère publique : des relations difficiles**

### **1.1 Les différents types de marketing public**

Parler de marketing dans le secteur public au sens large n'a pas plus de sens que de parler de marketing dans le secteur privé sans différencier les produits et les services, le B to B du B to C, etc. Les spécificités des situations amènent à différencier deux grandes catégories de marketing.

Il existe, en premier lieu, le marketing social ou marketing d'utilité publique, qui regroupe le marketing des grandes causes (tabac, alcool, sécurité routière, etc.) et des ONG. Depuis les travaux de Kotler et Levy en 1969 qui ont permis d'introduire les outils et concepts marketing hors du domaine purement commercial et de l'étendre au domaine social, ce type de marketing est parfaitement admis et intégré par les individus comme les professionnels. Sa vocation première consiste à contribuer « au bien-être de la cible ou de la société dans son ensemble » (Maibach 2002).

Il existe également un marketing public, qui peut lui-même être sub-divisé en deux catégories. On trouve, d'une part, le marketing territorial (comment développer et / ou promouvoir un territoire) qui lui aussi a fait l'objet de nombreux développements. Les communes figurent parmi les premiers acteurs publics à avoir développé cette logique marketing. En développant une démarche marketing, elles viseraient à se préoccuper des usagers clients, qui à un moment deviennent électeurs. Ainsi, les villes sont perçues comme pouvant se « marketer elles-mêmes » (Matson 1994).

Parallèlement, un courant moins développé en Europe concerne le marketing pratiqué par les organisations publiques (collectivités et services publics divers) dans le cadre de leurs activités de service public. La démarche marketing doit ici servir à améliorer la performance d'un service public et la satisfaction des utilisateurs du service. Ces domaines d'application, où l'utilisation du marketing se confond souvent avec les pratiques du marketing dans le secteur commercial, sont généralement qualifiés de « marketisation » (Proctor, 2007). Relié aux démarches du management de la qualité, le marketing vise à connaître les attentes des utilisateurs afin améliorer les pratiques internes de l'organisation pour satisfaire au mieux les exigences des utilisateurs. Il vise également à améliorer la performance des utilisateurs, co-producteurs du service public, afin qu'ils participent à l'amélioration de la performance globale. C'est dans ce domaine que la grande majorité des progrès restent possibles et que, dans un même temps, la majorité des réticences et des craintes se concentrent.

En nous intéressant à l'utilisation du marketing à l'occasion de l'organisation d'une grande manifestation culturelle, nous nous inscrivons dans le marketing public, principalement au niveau du marketing territorial, mais avec des résonances dans le domaine du marketing des organisations publiques.

## **1.2 Les craintes du secteur public face au marketing**

La mise en place du marketing dans le service public a fait l'objet de publications depuis de nombreuses années. Depuis Shapiro en 1973, Kotler en 1975 ou encore Lovelock et Weinberg en 1977, le débat principal depuis les premiers travaux de recherche porte sur la pertinence ou non de mettre en place une approche marketing dans le secteur public, ainsi que sur les moyens d'adapter les outils marketing au contexte du secteur public.

Dans un article dont l'intérêt est toujours très grand aujourd'hui, Kotler présentait en 1979 plusieurs études de cas sur la mise en place du marketing dans certains secteurs d'activités comme l'éducation ou la santé. Les réticences qu'il décrivait aux Etats Unis il y a près de 30 ans sont toujours exactement les mêmes aujourd'hui en Europe. Par exemple, on trouve cet état des lieux sur le secteur de la santé dans l'article : « Il y a quelques années, les professionnels rejetaient totalement le marketing, considérant qu'il conduirait à mettre en place des publicités du type "cette semaine, opération spéciale sur la chirurgie du cerveau : seulement 195 \$". (...). Certains hôpitaux commencent maintenant à mener une réflexion marketing sur des problèmes précis comme : où mettre en place un service d'hospitalisation en ambulatoire ? Comment estimer le nombre de patients qui pourraient être touchés par la mise en place d'un nouveau service ». Et de conclure : « beaucoup, à l'intérieur de ces organisations, voient le marketing comme une menace qui remettrait en cause leur autonomie ou leur pouvoir. (...) Ce qui fait peur n'est pas que le marketing ne soit pas efficace, mais au contraire qu'il le soit trop ». Il semble que cette situation n'ait pas beaucoup changé en Europe par rapport à ce que décrivait Kotler. Le marketing fait encore peur, comme s'il représentait à lui seul l'ensemble des dérives du système marchand contre lequel le service public doit résister. Le pratiquer reviendrait, dans l'esprit de certains, à « vendre son âme au diable » et à appliquer des principes de rentabilité contraires à la notion de service public.

Plus récemment, dans un article sur la pertinence d'introduire une réflexion marketing dans la gestion des services de lutte contre les incendies, Senter (1997) notait que, pour les pompiers, la notion même de marketing est contradictoire avec une longue tradition de service public et avec leur connaissance des besoins des citoyens. Plus étonnant, il insistait également sur le fait que des réticences existent aussi de la part de la population qui craint qu'une réflexion

marketing amène les pouvoirs publics à considérer ce service public de première nécessité comme trop coûteux et peu rentable !

La tâche semble donc bien difficile aux vues des réactions des uns et des autres face à l'opportunité d'introduire une démarche marketing dans le secteur public. Pour Pasquier (2006) les organisations publiques « sont encore largement influencées par les sciences de l'administration et l'application de principes bureaucratiques ». A un autre niveau, la nouvelle gestion publique telle qu'elle était présentée par Osborne et Gaebler (1992) donnait la possibilité d'instaurer une démarche marketing en prenant, notamment, en compte les besoins des usagers et leur satisfaction. Cependant, « le succès très relatif des réformes dans le management des administrations n'a pas rendu possible l'émergence d'un cadre théorique permettant des réflexions approfondies sur le sujet » (Ritz 2003).

De plus, l'extension du marketing dans la sphère publique a été source de confusion. En effet, les chercheurs en marketing ne se sont pas présentés comme des précurseurs mais comme des prolongateurs. Ils n'ont donc pas souhaité créer un champ de recherche à part entière, distinct du marketing. Kotler (1972) a ainsi proposé une approche évolutive du concept de marketing qui serait passé par trois niveaux de conscience : un marketing confiné au champ de transactions de marché ; un marketing concernant des organisations orientées client sans que des considérations monétaires rentrent forcément en jeu dans leur relation et, enfin, un marketing moderne où les organisations cherchent à s'adresser à tous leurs publics, et non seulement à leurs publics consommateurs. Ce dernier niveau permet alors d'envisager un marketing global qui ne nécessite pas de créer un domaine particulier pour le secteur non marchand. Et c'est bien cette dernière approche qui semble prédominer aujourd'hui, notamment au travers du marketing des parties prenantes (stakeholder marketing). La récente définition du marketing proposée par l'AMA atteste d'ailleurs de cette orientation multi sectorielle et multi cibles.

### **1.3. Des marketing pour des services publics**

Cette problématique est liée à celle de la transférabilité des outils marketing du secteur privé vers le secteur public. Les caractéristiques de ce dernier présentent en effet des particularités qui rendraient l'application du marketing impossible ou tout au moins la limiterait fortement.

Parmi ces caractéristiques, la principale est le caractère hétérogène des services délivrés au public. Plusieurs typologies des services publics ont donc été établies au cours de la littérature pour tenter d'établir des catégories de services public dans lesquelles le marketing pouvait plus ou moins bien s'adapter. Ainsi, une typologie en 4 classes basée sur le degré d'interaction avec le public et le degré de paiement direct a été proposée par Van der Hart en 1991 afin de définir les cadres d'action pertinents du marketing dans certains services publics. En 2003, Laing proposait à son tour une classification dans laquelle la distinction entre les caractéristiques des services publics est basée sur un continuum allant des bénéfices privés aux bénéfices sociaux collectifs et de la dominance d'un jugement professionnel (celui des organisations publiques) à un jugement du consommateur.

Mais l'approche la plus intéressante pour nous est certainement celle de Pasquier en 2006 qui fonde sa typologie sur l'implication de l'utilisateur-client dans la production du service. En effet, dans certaines situations de consommation publique, l'implication de la personne est plus ou moins élevée. Cela varie, par exemple, en fonction de risques d'ordre financier, social ou personnel perçus. Selon Pasquier l'implication est, par exemple, faible dans le cas du ramassage des ordures ménagères car les habitants adoptent alors un comportement de routine. Pasquier distingue ainsi quatre cas selon le degré d'implication (faible, élevé) et la différenciation dans les prestations (nul ou faible, élevé). Ces quatre situations correspondent selon lui à quatre champs d'application spécifiques du marketing dans le secteur public.

Implication	Différenciation dans les prestations	
	Faible	Forte
Nulle ou faible	<b>Situation 1</b>	Situation 3
Elevée	Situation 2	Situation 4

Si l'on retient la typologie de Pasquier, il apparaît que plus la différenciation dans les prestations est élevée et plus l'implication du destinataire du service public est forte, plus l'intérêt d'une démarche marketing approfondie se fait ressentir.

Dans le cadre de question de recherche autour de l'utilisation de l'événement Marseille-Provence CEC 2013 comme un outil marketing pour le territoire, ces deux caractéristiques sont présentes :

- Forte différenciation dans les prestations : les prestations culturelles que va pouvoir délivrer le territoire Marseille-Provence vont lui permettre de se différencier fortement d'autres territoires nationaux ou internationaux.
- Forte implication : les différentes parties prenantes du projet, qu'elles soient institutionnelles, économiques ou associatives, sont fortement impliquées dans cet événement dont elles espèrent des retombées positives pour leurs activités et leur réputation.

Dans cette situation, il apparaît donc pertinent de réfléchir à l'utilisation d'un marketing public et à sa promotion afin qu'il serve de levier à la réussite de l'événement CEC 2013

#### **1.4. Comment promouvoir le marketing public ?**

Il est évident aujourd'hui que le fonctionnement administratif, dans sa version la plus ancienne, est non performant. Les démarches entreprises afin de réformer le secteur public n'ont pas permis à ce jour la transformation escomptée. Les théories anglo-saxonnes de pseudo-privatisation du « New Public Management », n'ont fait que brouiller les pistes d'une réforme de fond. La nouvelle loi organique sur les lois de finances, (relayée aujourd'hui par la RGPP) propose en revanche une amélioration adaptée au système. Il ne s'agit plus de copier des techniques et outils de gestion du privé vers le public, mais bien de recréer des outils permettant une transformation structurelle, basée sur des objectifs et des projets définis en amont. A ce titre, le marketing stratégique, mais aussi le marketing opérationnel, peuvent être appréciés comme des éléments incontournables du développement d'une ville, d'un territoire, et d'un service public. Il est avéré que la dynamisation territoriale passe par la mise en place d'outils managériaux destinés aux différents publics (entreprises, touristes, habitants). Ainsi, la notion de performance globale, recherchée aujourd'hui dans les collectivités, passe par la maîtrise d'outils gestionnaires destinés justement à dynamiser ce territoire. Le marketing peut en ce sens constituer une valeur certaine.

Malgré l'ensemble des réticences, l'adoption d'une approche marketing dans le secteur public peut porter de nombreux avantages aux acteurs qui décident de franchir le pas des considérations purement ontologiques. Le fait, notamment, de mener une réflexion sur les personnes concernées par le service public ainsi que sur leurs attentes permet de mieux connaître son public et de rationaliser ses actions. Certains services inutiles, peu appropriés ou trop complexes, peuvent être modifiés dans un souci d'amélioration du service rendu. De

même, la mise en place de nouveaux services ou de nouvelles actions, ainsi que leur élaboration peuvent être largement facilités par l'approche marketing.

Si l'on cherche des exemples récents d'applications de principes marketing au domaine public, on peut s'attarder sur le cas de Barcelone et de la collecte des déchets ménagers. La ville est ici soucieuse de régler un problème très sensible et commun à toutes les métropoles, a fortiori dans les grandes villes du sud de l'Europe. Ces dernières, à l'image de Marseille ou Rome, présentent des quartiers anciens aux rues étroites et inadaptées au stockage et à la collecte des déchets. Barcelone a développé un réseau souterrain inédit et ingénieux qui permet aux habitants de placer leurs sacs de déchets dans des bouches d'aspiration, envoyant directement ces derniers loin de la rue et du centre historique. Les rues sont ainsi débarrassées des containers, des poubelles éparpillées et autres camions de ramassage. La pollution visuelle, olfactive et sonore est supprimée. D'un point de vue marketing, Barcelone a innové et amélioré de façon plus que significative la satisfaction de ses résidents ainsi que des touristes (source de revenu non négligeable pour la ville). Elle a accru l'attrait de son centre ville, montré sa capacité de réaction et ouvert la voie à d'autres villes similaires admiratives de son succès. Au même titre que Apple a marqué les esprits et orienté tout le développement futur de l'industrie informatique en 1984 avec le lancement du premier Maccintosh, Barcelone s'est créé un avantage fondamental. Comme toutes les grandes idées, celle-ci a trouvé sa source dans un domaine inattendu et très original qui répondait de façon radicalement nouvelle à un problème ancien et profond.

Au-delà de cet exemple, de nombreuses illustrations concrètes attestent de ces avantages tout au long de la littérature. A titre d'exemple, dans une recherche sur l'opportunité de mettre en place une démarche marketing dans le domaine de l'éducation, Gatarski (2003) donne plusieurs arguments en faveur de cette option. On trouve, notamment, que le fait que le marketing place les usagers au centre de la réflexion peut améliorer le service public proposé. De même, la démarche marketing implique une meilleure utilisation des ressources car elle permet de mieux connaître les besoins réels des usagers et de mieux répartir les dépenses et le budget. Dans le domaine de la santé, Prottas (1983) expose les intérêts et avantages d'une approche marketing pour les organismes publics chargés de promouvoir le don d'organes. La segmentation de la population, puis la mise en place de communications spécifiques selon les segments, permet d'améliorer l'implication des individus et d'accroître le nombre de donneurs potentiels.

## **2. Les capitales européennes de la culture et le marketing**

Il apparaît donc à la lumière de cette revue de littérature que le marketing peut complètement être intégré dans la sphère publique, y compris dans le domaine culturel, mais que les barrières qui semblent les plus complexes à franchir résident dans les réticences des acteurs plus que dans l'adaptabilité ou la transférabilité des outils. Qu'en est-il donc de l'introduction du marketing dans une grande manifestation culturelle voulue par les pouvoirs publics (une collectivité) et soutenue par les instances internationales (la Communauté Européenne) ? Les CEC sont intéressantes au sens où il s'agit typiquement d'une problématique de secteur public dont les retombées importantes peuvent amener les acteurs à utiliser des outils marketing.

Chaque année depuis 1985 en Europe une ou plusieurs villes sont désignées « capitale européenne de la culture » par l'Union Européenne. Créée en 1985 par Melina Mercouri, alors ministre Grecque de la culture, cette nomination ne récompense pas une ville a posteriori pour ses actions culturelles, mais permet à une collectivité (nommée au moins 4 ans auparavant) de développer un programme spécifique de manifestations culturelles pendant 1 an, en s'appuyant sur ses particularités (patrimoine existant, diversité culturelle, situation géographique, etc.). L'événement, au même titre qu'une exposition universelle ou que l'organisation de jeux olympiques, est donc préparé sur le long terme par les collectivités concernées (2 par an à partir de 2011). Il nécessite la mise en place de moyens, d'outils et de structures spécifiques, tout comme le développement d'infrastructures pérennes. Les enjeux ne sont pas uniquement culturels et ce projet est un concept de développement à lui tout seul où les enjeux économiques et sociaux sont prépondérants. On le sait, la culture sert parfois aux collectivités à animer des quartiers sensibles, ou dynamiser des zones en friche. Un événement culturel peut servir d'impulsion sociale ou économique sur le territoire, afin de créer des emplois ou de développer une activité. La construction d'infrastructures pour accueillir un événement spécifique constitue en elle-même un défi urbain, offrant la possibilité d'exprimer un renouveau pour la ville. Les stratégies et les outils de marketing territorial développés autour de cet événement seront analysés ici avec l'exemple des CEC passés et du tout dernier promu pour 2013, le territoire Marseille-Provence.

Différents critères peuvent être mobilisés pour évaluer les stratégies marketing des CEC. Une étude menée sur 15 villes et villes régions de petites et moyennes tailles avait, par exemple, dégagé 4 principales composantes du marketing territorial (Proulx et Tremblay 2006) qui peuvent servir de base pour cette analyse : la segmentation, le positionnement, les modifications de l'offre et de l'attractivité et les efforts monétaires consentis et techniques

promotionnelles utilisées. Nous ne traiterons pas ici de la partie sur les modifications de l'offre qui obligerait à rentrer dans des descriptions trop longues des manifestations en elles même, mais les trois autres points seront étudiés.

## **2.1. Segmentation et positionnement dans le cadre des CEC**

Afin de savoir si les capitales européennes de la culture (CEC) envisagent l'organisation de cet événement en tenant compte, en amont, de la segmentation et du positionnement comme dans n'importe quelle stratégie marketing, nous nous sommes appuyés sur les conclusions du rapport Palmer (2004) que nous avons confronté aux déclarations des parties prenantes du projet Marseille 2013 dans la presse. Le rapport Palmer (commandé par la commission européenne) est une synthèse des apports tirés des expériences des 21 villes ayant été CEC entre 1995 et 2004. Pour ses rédacteurs, « les objectifs-clés établis par les Capitales » résident notamment dans « la mise en valeur de l'image de la ville, le souci d'attirer des visiteurs, ou l'accroissement du public local de la culture ». Ces derniers confirment donc qu'avant même de développer concrètement le projet, il est pensé en terme de cible et de positionnement par les parties prenantes.

Si l'on prend le cas de Marseille, les déclarations dans la presse (le Point 2008, le Figaro 2008, la Provence 2008, 20 Minutes 2008) des différents acteurs centraux du projet mettent clairement en avant les notions de cibles et de positionnement :

- Concernant le ciblage : « Nous devrions (...) séduire 2 à 3 millions de touristes supplémentaires et attirer 1 million de croisiéristes » (Bernard Latarjet directeur de la candidature). « Et nos projets ont pour vocation d'impliquer tous les Marseillais, d'en faire des acteurs de la vie culturelle » (Pierre Sauvageot directeur du centre de création Lieux Publics à Marseille). Marseille candidate donc à la fois pour séduire de nouveaux publics externes, les touristes, mais également pour impliquer le public interne, les habitants.
- Concernant le positionnement : « Ce choix récompense une ville qui a 2.600 ans d'existence, tournée vers le bassin méditerranéen et vers l'Europe (...) qui s'est bâtie strate par strate, où l'étranger est accueilli avec un E majuscule » (Jean-Claude Gaudin maire de Marseille). « La ville la plus cosmopolite, la plus interculturelle [avec] une expérience de l'intégration par la culture que n'ont pas d'autres villes » (Bernard Latarjet). Le déficit d'image de la ville de Marseille est chronique et lui a valu de ne pas être choisie pour organiser la coupe de l'America. En devenant CEC, la ville souhaite renforcer son positionnement de ville ouverte, accueillante, riche d'expériences et d'histoire. Le déficit d'image de la ville de Marseille est chronique et lui a valu de ne pas être choisie pour organiser la coupe de l'America. En

devenant CEC, la ville souhaite renforcer son positionnement de ville ouverte, accueillante, riche d'expériences et d'histoire.

Liverpool (CEC en 2008) est un autre exemple particulièrement significatif. Pour répondre à l'appel à candidature de la communauté européenne, la ville a créé la « Liverpool Culture Company » en 2000, qui a depuis été chargée d'organiser un certain nombre d'événements et d'animations culturelles dans la ville. Dans son business plan préliminaire édité en 2000 la structure annonçait clairement parmi ses 6 objectifs qu'elle souhaitait, au travers de l'année de CEC « repositionner Liverpool comme une ville d'envergure internationale d'ici à 2008 » en s'attaquant directement au déficit d'image que la ville a développé au fil des années vis-à-vis du public national et international.

De même, Lille 2004 a démontré quel pouvait être l'impact d'un événement médiatique sur un territoire. Le seul fait de participer à la candidature, de se promouvoir sur la scène européenne pour concourir à une labellisation, peut provoquer un effet d'image maîtrisé s'il est préparé. La métropole a modifié considérablement son image et doublé le nombre de touristes en un an. Les chiffres sont éloquentes : 9 millions de participants pour plus de 2,5 millions de billets émis. L'objectif de fédération territoriale est atteint avec 193 villes partenaires dans la région Nord-Pas-de-Calais, et une centaine d'entreprises partenaires. Lille souffrait pourtant d'une mauvaise image liée à la crise, celle d'une ville du Nord post-industrielle. Les regards ont changé. L'événement a dynamisé considérablement le secteur hôtelier, toute la métropole est associée au projet, les entreprises, les citoyens, mais aussi l'architecture ont évolué. La ville a changé et est devenue attractive. A ce titre la labellisation « Capitale Européenne de la culture » aura permis à cette ville de 200 000 habitants de dynamiser un territoire plus large, l'englobant, afin de promouvoir l'ensemble de la collectivité.

Pour Stavanger (CEC en 2008) le positionnement n'est pas un problème : la petite ville norvégienne a un taux de chômage quasi-nul, aucun problème d'image et aucun besoin de changer d'orientation. En revanche, son statut de ville moyenne à l'échelle norvégienne et de petite ville à l'échelle européenne l'amène à vouloir développer sa visibilité auprès d'une cible internationale. L'implication en tant que CEC cette année a donc vocation (au-delà du développement du tissu culturel) à faire connaître la ville à ces cibles européennes encore peu conscientes de l'intérêt, de l'attrait, ou même tout simplement de l'existence de la ville.

Il apparaît donc clairement au travers de ces quatre exemples que la nomination en tant que CEC peut permettre à une collectivité de revoir sa stratégie de ciblage et de faire évoluer son

positionnement au niveau national comme international. La façon dont les villes appréhendent cet aspect de l'événement semble montrer qu'elles sont totalement conscientes de l'impact potentiel de ce dernier et qu'elles veulent tout mettre en œuvre pour en profiter au maximum.

## **2.2. la communication**

Si l'on se réfère au rapport Palmer (2004) « Les 21 Capitales ont dépensé au total plus de 105 millions d'euros pour la communication et la promotion, sur un éventail allant d'un peu moins d'un million jusqu'à 14 millions d'euros, ce qui représentent entre 7 et 24 % du total des dépenses d'exploitation de l'organisation des Capitales. (...) Les médias auxquels les Capitales ont eu le plus fréquemment recours ont été la presse, la télévision et la radiodiffusion, tandis que les nouvelles technologies (Internet, SMS) ont été utilisées de manière étendue par plusieurs Capitales récentes. Presque toutes se sont appuyées sur des manifestations spéciales pour promouvoir l'année, et un nombre plus restreint a fait un effort significatif dans l'utilisation du merchandising comme outil de communication ».

A titre d'illustration, la stratégie de communication pour Lille 2004 a été impulsée dès le lancement du projet, quatre ans auparavant, en direction des entreprises. Les actions de mécénat se sont ainsi multipliées pour atteindre 13 millions d'euros. En parallèle, dès janvier 2003, 1.500 " ambassadeurs " ont été chargés de présenter Lille 2004 dans leurs quartiers. Marseille a, quant à elle, planifié un budget communication/mobilisation de 11 millions d'euros sur la période 2009-2013, ce qui représente 11,2 % du budget total d'organisation de l'événement. Elle se situe donc dans la moyenne des efforts réalisés jusque là par l'ensemble des CEC.

Autre exemple significatif, Luxembourg 2007 présente son plan de communication dans son bilan final de son année de CEC. Ce plan a comporté aussi bien un volume très important d'édition de brochures et plaquettes (70% du budget communication) que des campagnes de publicité à la télévision au niveau européen, des campagnes presse, affichage et radio, ainsi que la mise en place d'un site internet et d'un important dispositif de relations publiques et relations de presse. Une bonne partie des outils et techniques de la communication a donc été utilisée par Luxembourg 2007 qui affichait ses convictions dès son dossier de candidature : « L'année 2007 se mettra en valeur en 2008 lorsque le temps des bilans montrera ce qui pourra survivre à la grande fête culturelle, ce qui aura séduit les publics, ce qui aura contribué à forger l'image d'une véritable « Grande Région » au coeur de l'Europe. »

Fortes de leur expérience, les villes ayant déjà été Capitale de la culture donnent les conseils suivants aux villes désignées pour l'avenir (Palmer 2004) : « allouer plus de moyens au

marketing et à la communication, allouer plus de temps et de réflexion à la mise en place d'une véritable stratégie de communication, mettre en place un dialogue entre le comité d'organisation et le département communication dès le démarrage du projet, ne pas sous-estimer la quantité de travail dans ce domaine » En fait, il semblerait que les collectivités découvrent l'importance du marketing et de la communication au fur et à mesure de l'événement et regrettent, en fin d'événement, de ne pas avoir anticipé cet aspect des choses. Vilnius, prochaine CEC en 2009 semble avoir écouté ces conseils puisque la ville a prévu la diffusion de spots de publicité dans un certain nombre de pays européens et qu'elle a mis en place une stratégie de communication en amont et pendant l'événement visant à exploiter au maximum ses retombées potentielles.

En appliquant les principes de communication marketing classiques, les CEC amplifient donc les retombées de l'événement et font perdurer ces dernières dans le temps. Une mauvaise gestion de la communication peut amener à un échec de ce point de vue là. Par exemple, qui se souvient d'Avignon en 2000 ? De ses retombées socio-économiques ? En revanche, qui n'a pas entendu parler de Genova 2004 ? Une ville peut savoir mettre à profit un tel événement, une autre peut passer au travers de sa stratégie. Force est pourtant de constater que la taille ou la popularité de la ville n'y sont pour rien dans les retombées du projet. Sibiu, ville Transylvanienne de taille très modeste, ayant obtenu le Label en 2007, jouit aujourd'hui d'un véritable rebond économique. La région entière se développe, attire des entreprises internationales et sait se faire connaître par son activité culturelle et sociale. Elle est aujourd'hui un passage obligé des touristes traversant la Roumanie.

A taille égale et notoriété comparable, Cork, ville Irlandaise, capitale européenne de la culture en 2005, n'a pas laissé un souvenir intarissable. Il semble donc que ce soit plus la maîtrise et l'utilisation adéquate des outils qui permette de garantir de bonnes retombées à court, moyen et long terme pour une CEC, plutôt que des facteurs intrinsèques de localisation géographique, variété des programmations ou encore taille de la ville organisatrice.

## **Conclusion**

Les rapports entre le marketing et le service public semblent, à la lecture des recherches existantes, plutôt difficiles encore aujourd'hui. L'exemple des CEC, de son côté, nous montre un aspect des choses assez différent. Si l'on se réfère aux expériences des différents CEC, l'utilisation du marketing paraît tout au moins fréquente, si ce n'est de plus en plus systématique. Les collectivités engagées dans l'organisation très lourde de cet événement en espèrent le plus de retombées possibles, au niveau local, national et international. Devenir Capitale Européenne de la Culture sous-entend donc pour une ville, quelles que soit ses caractéristiques intrinsèques, d'être capable de tout mettre en œuvre pour que ses investissements (financiers, temporels, humains) soient rentabilisés. Elle va donc manipuler les outils et techniques du marketing et notamment mener une véritable réflexion en terme de segmentation, de positionnement et de communication. L'année où la ville devient CEC est donc un formidable outil pour cette dernière qui lui permettra d'attirer de nouveaux publics extérieurs et / ou de renforcer le sentiment d'adhésion et de fierté des publics locaux (segmentation et ciblage) de modifier en profondeur ou de renforcer son image (positionnement) de faire parler de sa ville au travers de réalisations positives et originales (communication). Pour l'ensemble de ces raisons, il semble assez clair que le CEC peut être considéré comme un outil marketing à part entière pour le territoire.

Attention cependant, l'événement a une durée limitée dans le temps et, contrairement aux outils marketing plus classiques, il ne peut être répété. La ville devra donc anticiper la fin de son événement et se préparer à une nouvelle forme d'exploitation une fois la période terminée. De plus, l'objectif premier d'une CEC doit rester le développement du territoire autour de réalisations culturelles éphémère et pérennes. Il faut donc pour les collectivités trouver le juste équilibre entre développement culturel et stratégie de marketing territorial car l'un ne fonctionnerait pas sans l'autre. Mais malgré ces limites, l'exemple des CEC montre que le secteur public peut intégrer le marketing de façon positive et s'en servir pour améliorer la qualité de ses réalisations.

### **Références bibliographiques :**

- Botella M, de Moragas M (1995) The Keys to Success: the Social, Sporting, Economic and Communications Impacts of Barcelona'92, Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Working Paper n°029.
- Carlsen J. & Taylor A. (2003) Mega-Events and Urban Renewal: The Case of the Manchester 2002 Commonwealth Games, *Event Management*, 8, 1, 15-22.
- Gatarski R. (2003) Marketing and Public Education: Multimutual Benefits?, Paper for the NFF 2003 conference track Public management and public sector reforms.
- Kotler P. (1979) Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, *Journal of Marketing*, 43, 1, 37-44.
- Kotler P. (1975) Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Kotler P. Levy S.J. (1969) Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, 33, January, 10-15.
- Kotler P. (1972) A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 36 (April), 46-54.
- Laing, A. W. (2003) Marketing in the public sector: Towards a typology of public services, *Marketing Theory* 3,4, 427-445.
- Lovelock C. H. & C. B. Weinberg (1977) Cases in Public and Non Profit Marketing, *The Scientific Press*, Palo Alto
- Maibach E.W. (2002) Explicating social marketing: what is it, and what isn't it?, *Social Marketing Quarterly*, Vol. 8, N°4, Winter, 7-13
- Matson E.W. (1994), Can Cities Market Themselves Like Coke and Pepsi Do?, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7 No. 2, 35-41.
- Osborne D, Gaebler T, (1992) Reiventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Palmer/Rae Associates (2004) European Cities and Capitals of Culture, Study Prepared for the European Commission, Brussels, [www.palmer-rae.com](http://www.palmer-rae.com)
- Pasquier M. (2006) Secteur public et marketing: non sens ou normalité [http://www.sgvw.ch/sekto/news/archiv/f/public\\_marketing\\_pasquier.php](http://www.sgvw.ch/sekto/news/archiv/f/public_marketing_pasquier.php) , 24 février 2006.
- Proctor T (2007) Public Sector Marketing. Financial Times/ Prentice Hall.
- Prottas J. M. (1983) Encouraging Altruism: Public Attitudes and the Marketing of Organ Donation, *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 61, 2. Spring, 278-306.
- Proulx M. U. & D. Tremblay (2006), marketing territorial et positionnement mondial, *Géographie, Economie, Société*, 8, 239-256.
- Ritz, Adrian (2003): Evaluation von New Public Management, Haupt, Bern.
- Senter E. L. (1997) Initiating a Marketing Planning Process in the Norfolk Department Of Fire and Paramedical Services, *An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program*, October.
- Shapiro B. (1973) Marketing for Nonprofit Organizations, *Harvard Business Review*, 51, Sept-oct, 123-132.
- Van der Hart, H.W.C. (1991) Government Organisations and their Customers in the Netherlands: Strategy, Tactics and Operations, *European Journal of Marketing*, 24,7: 31-42.
- <http://www.lefigaro.fr/culture/2008/09/16/03004-20080916ARTFIG00612-marseille-capitale-europeenne-de-la-culture-en-phi>, 16/09/2008.
- <http://www.lepoint.fr/actualites-societe/marseille-capitale-europeenne-de-la-culture-2013-a-su-seduire/920/0/274495>, 16/09/2008.
- <http://www.20minutes.fr/article/253656/Marseille-Marseille-capitale-europeenne-de-la-culture-les-politiques-sont-heureux-phi>, 16/09/2008.
- <http://www.laprovence.com/articles/2008/09/03/553448-Au-programme-Tous-militants-pour-2013-phi>, 16/09/2008.
- [www.liverpool08.com](http://www.liverpool08.com), 11/2008.
- [www.lille3000.fr](http://www.lille3000.fr), 11/2008.
- [http://www.mcesr.public.lu/presse/annee\\_culturelle\\_2007/index.html](http://www.mcesr.public.lu/presse/annee_culturelle_2007/index.html), Luxembourg and Greater Region, European Capital of Culture 2007, Final report, June 2008, 11/2008
- [www.marseille-provence2013.fr](http://www.marseille-provence2013.fr), 11/2008
- [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr), 11/2008