

## **Lyon marque/ville internationale ?**

Faut-il encore souligner le rôle des marques aussi bien dans la vie quotidienne des consommateurs que dans le processus contemporain de la mondialisation ? La ville serait-elle concernée par un tel phénomène ? Rappelons que plusieurs clubs de football, notamment européens, entendent gérer leur nom comme une marque, c'est-à-dire organiser ses manifestations dans les médias comme sur des produits dérivés à l'intention d'une multitude de parties-prenantes : supporters, spectateurs et téléspectateurs, évidemment ; mais aussi actionnaires, joueurs, entraîneurs, arbitres, futurs joueurs, journalistes, habitants de la ville et de la région, adversaires sur le terrain sportif, concurrents sur le terrain des subventions et dans l'espace géographique, élus, pouvoirs publics locaux, nationaux et internationaux, etc. Lorsque ces clubs s'appellent Real Madrid, Juventus de Turin, Bayern de Munich ou Manchester United, on conçoit que la ville se trouve, de gré ou de force, embarquée dans cette bataille des images. Il suffit d'un petit saut analogique pour s'autoriser une interrogation sur la ville en tant que marque.

### **Réduire la ville à une marque ?**

On imagine par avance les préventions vis-à-vis d'un tel amalgame. Bien entendu, une ville est beaucoup plus qu'une marque. Mais avant de rejeter l'analogie, portons attention à la situation de la consommation contemporaine. Le fait principal qui explique le poids acquis par les marques dans notre vie quotidienne, c'est la dilution des pratiques de consommation dans les pratiques de la vie quotidienne. La consommation d'un hamburger, l'utilisation d'un téléphone portable, la fréquentation d'un spectacle sportif ou culturel sont moins au service de buts fonctionnels ou pragmatiques que le support d'expériences plaisantes, de processus de classement, voire de choix éthiques. C'est précisément lorsqu'un produit cesse de simplement "servir" pour commencer à "signifier" que la marque peut le métamorphoser. Dans cette perspective, ce que les individus s'échangent, c'est de moins en moins ces objets qu'on appelle des produits (un yaourt, un baladeur, une paire de chaussures de sport, un film...) et de plus en plus des discours autour de ces produits (dont le discours publicitaire mais pas seulement), c'est-à-dire du sens.

Chacun participe, à sa manière (en faisant preuve de discipline ou d'anti-discipline), au jeu de la consommation. Chacun ne peut que reconnaître la force de ceux qui lui proposent une vision du monde et, pour tout dire, un monde singulier, plutôt que la pure présence d'un objet

fonctionnel. Certains mondes (Yves St Laurent, Jaguar ou Nestlé et, pourquoi pas, Picasso, Molière ou Mozart) sont plus riches, plus complexes, plus “élevés”, tandis que d’autres sont plus proches de la culture populaire (Justin Bridou, Intermarché, La Française des jeux ou la collection Harlequin). Certains consommateurs rejettent McDonalds ou Astérix, d’autres y emmènent leurs enfants, mais personne n’échappe aux divers mondes proposés par les promoteurs de la société de consommation. Dès lors, en dépit du fait que la ville n’est pas un produit et que son nom n’est pas réductible à une marque, il pourrait être rentable, d’un point de vue étroitement économique comme d’un point de vue plus large (social, culturel), d’explorer une telle analogie. Retenons, pour voir, une telle hypothèse. Que savons nous de la marque qui puisse intéresser la ville ?

### **Une définition de la marque/ville**

La marque de commerce ou de fabrique, pour reprendre une distinction juridique, procède de modes de communication médiatisés et interpersonnels, parfois pilotés par son management mais, le plus souvent, non maîtrisés par un quelconque émetteur central. Certes, on ramène volontiers les actions de communication de toute marque notoire à sa présence dans des campagnes de publicité ou des actions de parrainage, voire de mécénat. Mais c’est là une vision très partielle, pour ne pas dire manichéenne. D’une part, une marque se manifeste par de multiples moyens, et pas seulement par ceux qui sont à la discrétion des gens de marketing et des publicitaires. D’autre part, la construction de son identité n’est jamais le fait du seul producteur/annonceur, et encore moins de sa seule agence de publicité, elle est le produit, la résultante, d’un réseau complexe d’acteurs : c’est un être de discours collectif, social et public.

Il en va de même pour la marque/ville dont les manifestations ne se réduisent pas à sa publicité institutionnelle ou aux brochures destinées aux habitants, aux nouveaux arrivants, aux touristes et aux hommes d’affaires. La plupart de ses interactions avec de multiples parties-prenantes ne sont pas maîtrisables comme le sont ces outils. Chaque habitant, commerçant, hôtelier, restaurateur, chauffeur de taxis..., est lui même émetteur de multiples signes comme l’est chaque commentateur, journaliste ou expert. Tous ces acteurs de la communication sont hautement, et c’est heureux pour chacun de nous, incontrôlables par un émetteur central. Les instruments qui émargent au budget de communication d’une ville (affiches, annonces, périodiques...) constituent une voix parmi d’autres et celle-ci n’est ni la plus puissante, ni la plus décisive. Comme toute marque, une marque/ville est constituée par l’ensemble des discours tenus à son égard par la totalité des sujets (individuels ou collectifs)

impliqués dans sa génération. Ainsi, l'identité d'une marque/ville est la résultante d'un jeu complexe d'interactions et non simplement un point de départ ou un point d'arrivée, selon que l'on privilégie le point de vue de l'émetteur (le service de communication de la municipalité, par exemple) ou celui du destinataire (les habitants, par exemple).

### **Un moteur sémiotique**

Par identité, on entend ici ce qui rend différent des autres (altérité), mais aussi ce qui rend semblable à soi-même (la cohérence dynamique). L'identité d'une marque/ville implique donc un double mouvement : l'instauration d'une singularité, et la continuité dans le temps et dans l'espace de ses manifestations. L'identité est la résultante de l'interaction continue entre un ensemble d'acteurs, de mémoires, de volontés, insérés dans de multiples systèmes (écologique, industriel, commercial, religieux, universitaire, culturel, artistique, sportif, médiatique...). Le rôle de la marque/ville est de générer et de diffuser un univers de signification autour de "l'objet ville" : une sorte de machine à signification, de "moteur" sémiotique, si l'on veut bien accepter avec Umberto Eco que la sémiotique est la discipline qui étudie comment le sens est généré et transmis parmi les hommes.

La marque/ville est donc, d'une certaine manière, l'échafaudage de sens autour de la ville. L'identité de cette marque consiste à créer, proposer, faire partager un monde possible à l'intérieur duquel se déploient les valeurs fondatrices de la ville. Cependant, ce moteur sémiotique a besoin de carburant, il doit être alimenté en permanence par des actions pour réaffirmer constamment son existence et sa présence. La concurrence des autres villes a en effet pour conséquence d'éroder continuellement l'intensité de ses propositions. Une marque/ville qui ne sait ni comprendre la transformation de la culture de ses publics, ni faire évoluer son discours, ni assurer sa présence dans les médias est menacée par la régression. Trois propriétés, lorsqu'elles sont reconnues à son identité, lui assurent plus facilement l'adhésion de toutes ses parties-prenantes (depuis ses habitants jusqu'à ses publics les plus lointains : touristes, investisseurs...) : la crédibilité, la légitimité et l'affectivité.

La *crédibilité* repose sur un maître mot : la cohérence. Cohérence de son langage et dans les choix de ses systèmes de représentations. Cohérence avec son histoire, la réalité de son espace géographique, et le vécu quotidien de ses habitants.

La *légitimité* est liée à la continuité de son discours dans le temps et à l'étendue de son discours dans l'espace. C'est le fait d'exister depuis suffisamment longtemps et d'être présent dans un espace médiatique suffisamment large qui confère de la légitimité.

*L'affectivité* est liée à sa capacité à mobiliser l'investissement émotionnel de ses publics qu'ils soient proches ou lointains.

La marque/ville qui dispose de l'ensemble de ces ressources est bien placée pour occuper une position distinctive vis-à-vis de toutes ses concurrentes et à l'égard de tous ces publics. Aucune de ces caractéristiques n'est octroyée pour toujours et, par conséquent, toute marque/ville peut faire évoluer sa position sur l'une ou l'autre de ces dimensions. Toutefois, l'une de ces dimensions : l'affirmation d'une légitimité, se heurte à l'encombrement médiatique.

### **Les conditions d'accès au médias**

L'une des conséquences de la mondialisation sur l'écologie des marques est la tendance à leur concentration et à l'augmentation des coûts liés à la communication. L'accès aux grands médias est de plus en plus une affaire de barrières à l'entrée. Ainsi, par exemple, le coût de la participation d'Adidas pour la Coupe du Monde de Football de 1998, (contrats avec les équipes, les joueurs et la Fifa indépendamment des dépenses liées à l'achat de l'espace publicitaire) a représenté environ 100 millions d'Euros. Le budget de sponsoring de Coca-Cola pour les Jeux Olympiques d'Atlanta aurait atteint 500 millions de dollars. Ces occasions inédites d'accéder à une visibilité internationale sont réservées aux plus puissants. Le ticket d'entrée n'autorise en effet le parrainage que d'un petit nombre de marques dans un nombre restreint de secteurs d'activité : fast-food, pellicules photos, équipements de sport, soft-drinks, produits informatiques, barres chocolatées... De même, un nombre de plus en plus restreint de marque/ville peuvent prétendre disposer de moyens suffisants pour jouer sur la scène mondiale. Certaines bénéficient, historiquement et géographiquement, d'une donne initiale favorable (elles ont un bon jeu), d'autres doivent compenser un désavantage initial par leur habileté dans le jeu (elles s'efforcent d'être, telles Bilbao ou Atlanta, un bon joueur). Certaines cumulent un avantage initial et des habiletés (une grande capitale internationale comme Berlin, un site privilégié comme Venise), tandis que les moins aptes cumulent les handicaps.

La concentration des efforts sur quelques noms s'explique également par la surabondance informationnelle propre à la société contemporaine. L'accroissement du nombre de produits suscite, paradoxalement, une réduction du nombre de marques permettant de les désigner. Cette limitation est liée à des facteurs tels que la faible implication des consommateurs dans la majorité des catégories de produits, la limitation des capacités cognitives du consommateur (qui ne peut comparer qu'un nombre limité de possibilités de choix), ou la guerre que se

livrent les marques pour accéder aux linéaires encombrés des points de vente et aux pages débordantes d'informations des médias. Cette rationalisation du nombre de marques va de pair avec l'existence de segments transnationaux de consommateurs qui se reconnaissent dans le système de valeurs planétaire prôné par quelques grandes marques telles que Nike, Sony, Coca-Cola ou Disney. Ces marques prennent appui sur la convergence partielle des attentes au sein de certains segments du marché mondial. Ces quelques "mégamarques" sont capables d'élaborer un discours "universaliste" dans lequel se reconnaissent des consommateurs issus d'une large diversité culturelle. La marque/ville se trouve donc confrontée à la concentration de l'ensemble des marques et à la mondialisation de leurs stratégies. Lorsqu'elle s'efforce de trouver une position dans un tel espace concurrentiel, elle doit rivaliser non seulement avec d'autres marques/villes, mais aussi avec l'ensemble des marques internationales et mondiales.

Cependant, bien que l'homogénéisation des modes de vie et des styles de vie de la planète encourage la recherche de segments de marché transnationaux par les spécialistes du marketing, il ne s'ensuit pas automatiquement que des segments universels s'imposent à tous. La dynamique de la mondialisation ne conduit pas seulement à plus d'homogénéité et de gigantisme. Elle suscite, dialectiquement, chez le consommateur la recherche de proximité, d'enracinement, de valeurs singulières et à taille humaine. Pour le dire autrement, les tendances à l'universalisme qui accompagnent la mondialisation nourrissent, en même temps, le regain des phénomènes communautaires : la région, le village, le clan, la tribu, la bande, la clique, voire la secte ou la mafia. Le premier frein à la mise en place d'une marque globale est d'abord la prégnance de schèmes culturels spécifiques à un espace local. Ainsi, en dépit de la présence mondiale de Coca-Cola ou de McDonald's, force est de constater que les rayons alimentaires des supermarchés varient fortement d'un pays à l'autre. Il suffit de comparer la structure et le moment du petit déjeuner, la place de l'assaisonnement ou le rôle du fromage dans les pratiques familiales à Lyon, Barcelone ou Genève pour se rendre compte de cette diversité. Les pratiques alimentaires sont un domaine où la spécificité des goûts nationaux résiste fortement à l'homogénéisation prétendue des modes de vie, de même que certains loisirs sont fortement ancrés dans la tradition et les systèmes de valeurs : Club Med, en dépit de ses efforts pour universaliser son concept, se heurte depuis longtemps à la "résistance" germanique ou nord-américaine. En dépit du succès des Jeux Olympiques, il demeure que certaines pratiques sportives demeurent enracinées dans un espace limité culturellement (le *Base Ball* par exemple), et géographiquement (la mer, la montagne). Du coup, des marchés majoritairement locaux perdurent et permettent une prédominance des acteurs nationaux, et

régionaux. Il s'ensuit que la marque/ville dispose de marges de manœuvre spécifiques qui lui permettent d'exploiter un territoire de communication singulier et distinctif. Ce faisant, son discours se trouve, peut-être plus que celui de toute autre marque, en permanence tiraillée entre la tendance à la standardisation mondiale et la tendance à l'enracinement local.

### **L'approche identitaire de la marque**

Le problème est alors de savoir si une marque/ville qui prétend se présenter sur la scène internationale ou mondiale doit raconter la même histoire partout. Réfléchir à l'articulation du global et du local requiert alors de s'armer d'une petite théorie de l'identité. Un tel outil doit notamment distinguer les éléments qui fondent le noyau du discours de la marque/ville et ceux qui demeurent plus périphériques. Les premiers ne peuvent en aucun cas être adaptés d'un pays à l'autre, d'une partie-prenante à une autre, d'une conjoncture à une autre ; les seconds peuvent faire l'objet d'une adaptation. Considérer la marque/ville comme un système de signification vise à mettre en évidence la partie du système qui doit rester invariable, et celle qui peut s'adapter, soit spatialement soit temporellement. Trois niveaux sont à considérer.

Le premier niveau est constitué par les éléments qui fondent le noyau identitaire de la marque, c'est-à-dire son code génétique et ses valeurs profondes (l'enfance, la santé et la nature pour Danone, la convivialité et l'anticonformisme pour Apple, par exemple). Par analogie, des valeurs profondes peuvent articuler la vision du monde de la marque/ville, c'est-à-dire sa façon de le structurer, de s'y positionner par rapport aux autres villes, de s'adresser à ses publics, de parler de l'environnement socio-économique, de parler de la culture ou du sport, etc. Deux marques/villes concurrentes peuvent proposer des visions du monde très opposées, de même que *The Body Shop* s'oppose à l'Oréal. La première prône une vision des soins cosmétiques fondée sur le respect de la nature et de l'environnement (vision liée à une sorte de continuité entre la nature et la culture), alors que la seconde développe une vision du monde essentiellement fondée sur la maîtrise technologique de la nature et des processus biologiques et corporels (c'est-à-dire une opposition entre la nature et la culture). Avançons ici l'hypothèse que c'est ce premier niveau qui fonde toute stratégie mondiale, le seul qui ne puisse varier d'un pays à l'autre, d'un public à l'autre ou d'une conjoncture à l'autre. La marque/ville doit donc mettre au jour les quelques valeurs qu'elles entend privilégier.

Le deuxième niveau identitaire d'une marque correspond à la mise en récit de ces valeurs sous forme notamment de thèmes de communication et au travers d'un ton de communication. Ces formes d'expression de la marque/ville peuvent être standardisées par zone géographique

et/ou par public et nécessiter des adaptations conjoncturelles. C'est à ce niveau que la marque/ville doit favoriser la créativité pour permettre la construction de nouveaux récits, notamment au travers d'événements susceptibles de déployer tout ou partie des valeurs sélectionnées : une équipe de football (Manchester), un musée d'art contemporain (Bilbao), un festival (Cannes), un geste architectural, un tournoi sportif, un événement culturel, une fête, etc.

Enfin, le dernier niveau identitaire comprend les éléments figuratifs de la marque/ville tels que l'apparence de son emblème, ses publications, les figures et personnages qui la représentent, les célébrités qui lui sont associées, etc. Ces éléments, très largement dépendants de facteurs conjoncturels et de conditions locales, peuvent (doivent) varier et être adaptés. La plus grande liberté nous semble même favorable, en ce qu'elle manifeste le dynamisme, dès lors que les éléments figuratifs demeurent porteurs des valeurs distinctives sélectionnées.

Au total, pour jouer dans la cour des grandes marques/villes internationales, il faut savoir rebondir sur des valeurs et des principes qui peuvent prétendre à une certaine universalité afin d'être reconnus ; mais il faut aussi que ces valeurs soient puisées dans des racines et dans l'histoire afin de proposer un monde crédible. On comprend toute l'importance d'une sélection rigoureuse des valeurs fondamentales.

### **Un outil de gestion**

Pour le décideur (depuis le maire jusqu'à l'ensemble des élus, des conseillers et des experts qui l'entourent), l'image d'une marque /ville peut s'analyser, de manière dynamique, à trois niveaux : une image voulue, des images diffusées, et des images déposées.

L'image *voulue*, désirée, souhaitée, est l'expression de l'intention stratégique du groupe qui prend en charge le pilotage de la marque/ville. Groupe qui peut être hautement complexe (maire, adjoints, conseillers, chargés de mission, agences spécialisées...) ou peut se résumer à la seule personne d'un maire visionnaire. Il est possible, quoique difficile, de mettre au jour cette intention au travers d'entretiens avec les membres du "sommet stratégique" ou dans les éléments qui ont été formalisés et approuvés par lui. Si, par chance, une telle image idéalisée du futur, une telle vision, s'énonce dans un projet clair et distinctif un grand pas aura été franchi. Mais, le plus souvent, on ne dispose que d'un dessein, c'est-à-dire un futur attendu dont on aperçoit les grandes lignes et qui sera redéfini en chemin. Une telle inspiration représente déjà beaucoup si, de plus, on dispose de trois à cinq valeurs clés que la marque/ville entend privilégier. On voit que le rôle principal du sommet stratégique vis-à-vis de la marque/ville est ici de clarifier les enjeux et d'affirmer ses choix.

Les images *diffusées* sont composées de l'ensemble des informations et des discours véhiculés par et sur la ville. Elles résultent de toutes les manifestations maîtrisée et délibérées comme de toutes les manifestations autonomes et émergentes de l'ensemble de ses acteurs et parties-prenantes. De plus, d'autres images, celles de ses "gros acteurs", celles de la région, du pays, voire du continent..., viennent les enrichir ou les appauvrir. Pour les saisir on doit avoir recours à une analyse, thématique ou sémiotique, de ce qui est dit *par* la ville et de ce qui est dit *sur* la ville, notamment par la presse et les médias. Le plus souvent, une telle démarche récupère d'abord des stéréotypes, des clichés et des poncifs (ce que, par exemple, on appelle à Lyon : la "lyonnaiserie"). De tels éléments convenus doivent faire l'objet d'un repérage minutieux, d'une part pour s'efforcer de ne pas reproduire les plus inopportuns et, d'autre part, pour provoquer par de nouvelles propositions leur remise en question. Le rôle principal du sommet stratégique est ici de comprendre afin d'inciter (prise de parole, publication, soutien, subvention...) à remettre en question et à dépasser les stéréotypes.

Les images *déposée* sont constituées par l'ensemble des opinions des individus composant les publics et parties-prenantes de la ville. On peut les saisir par l'analyse de contenu d'entretiens qualitatifs et/ou de réunions de groupe ou, plus quantitativement, par l'administration d'échelles d'attitudes auprès d'échantillons convenables de chaque partie-prenante clé. On pourra mesurer la notoriété et des traits d'image pertinents : puissance, dynamisme, convivialité, qualité de la vie, internationalisation... On est ici dans le champ des représentations collectives puisque les images sont le produit des représentations sociales. On sait qu'une image sociale a une double fonction : constitutive et évaluative. Constitutive, puisque image et "réalité" se confondent et que les conduites de chacun s'organisent en fonction de ces images et non en fonction de "l'objet ville" lui même ; évaluative, puisque ce sont les caractéristiques et propriétés *attribuées* à "l'objet ville" et non ses propriétés "objectives" qui permettent aux individus d'évaluer cet objet. La "réalité" étant donc fluctuante dans le temps et dans l'espace au gré des images diffusées, il s'ensuit que le pilotage des images est une tâche interminable qui s'affronte à toutes sortes de stéréotypes et de préjugés. Le rôle principal du sommet stratégique est ici de comprendre, de restituer ses analyses afin de peser, comme nous l'avons vu plus haut, dans le concert des images diffusées.

Au total, le rôle du sommet stratégique vis-à-vis de la marque/ville est, pour nous, d'incarner l'unité et la diversité de la ville et son futur souhaité en pesant sur les stéréotypes et en provoquant la remise en cause des clichés et des poncifs inopportuns. Le rôle de la



marque/ville et de ses manifestations contrôlables (identité visuelle, communication institutionnelle, parrainage, événements...) est, alors, de renforcer les principes communs et la cohérence d'ensemble autour de l'image "voulue", c'est-à-dire la vision, les valeurs et les articulations narratives que le sommet stratégique souhaite faire partager à toutes les parties-prenantes. L'hypothèse qui sous-tend une telle ambition est la suivante : puisque les images sont plus malléables que les identités, il paraît plus aisé d'affirmer une image voulue vis-à-vis de l'ensemble des parties-prenantes si on souhaite enclencher un déplacement de la perception de la ville par elle-même. Autrement dit, en énonçant une image voulue (une vision, c'est-à-dire un dessein nécessairement flou), dans un ensemble de textes et de médias, on interpelle l'ensemble des parties-prenantes et notamment les habitants. Parler, énoncer une vision dans un texte ou une annonce institutionnelle, c'est sans doute délivrer un contenu informatif, mais c'est aussi effectuer un acte qui vise à modifier le système de croyances et/ou l'attitude comportementale des récepteurs. On devine les tensions que suscite une telle manœuvre : d'un côté, il convient de proposer une image valorisante pour "mobiliser les troupes" et une image différente pour séduire l'ensemble des parties-prenantes ; de l'autre, il s'agit de proposer une image "réaliste" et crédible, c'est-à-dire traduite quotidiennement par des actes concrets actualisant ce qui n'est que virtuel dans le discours de la marque/ville, afin de rendre l'opération convaincante.

Ces quelques propositions demeurent sans doute très générales mais elles montrent que l'analogie de la marque/ville peut inspirer une réflexion créative sur le rôle de l'image d'une ville sans pour autant copier platement les pratiques et les discours qui constituent le régime de communication aujourd'hui dominant.