



LES MARQUES PUBLIQUES : LEVIER DE NOTORIÉTÉ ET RENOUVELLEMENT DE LA RELATION AUX USAGERS

DÉCRYPTAGE DE PRATIQUES
ET RETOUR D'EXPÉRIENCE AU GRAND LYON

Livret 3 | Juin
2015



SOMMAIRE

1. Les marques publiques au Grand Lyon : OnlyLyon, Vélo'V, Covoiturage .. p.4

Questions à Gilles Vesco, Conseiller métropolitain
aux nouvelles mobilités urbaines p.11

2. Marque publique : dérivation marchande ou réaffirmation du service public ? p.13

3. Marques publiques, stratégie et relation aux usagers p.16

Questions à Benoît Heilbrunn p.18

Juin 2015

Métropole de Lyon

Pôle transformation et régulation

Direction de la prospective et du dialogue public

Coordination générale

Caroline Richemont & Corinne Hooge

Conception et rédaction

Cécile Coulmain

Conception graphique

Maquette : ©unitémobile

Réalisation

Nathalie Joly

Illustrations de couverture

©Trafik - unitémobile - DR

Toute reproduction des textes, photos et illustrations doit être autorisée
préalablement par la Direction de la prospective et du dialogue public

AVANT-PROPOS

Notre environnement quotidien est peuplé de marques. Que ce soit l'univers marchand avec des emblèmes leaders dans leur secteur respectif comme *Apple, Nescafé, Nike, Ikea*, ou dans le monde socioculturel avec *Facebook, Amazon, Disney...* Points de repère, références et représentations, les marques jouent un rôle identitaire puissant auprès des individus, qui se reconnaissent dans les images projetées, développent des sentiments d'appartenance voire se revendiquent de communautés de marque.

Face à la multiplication sans précédent du nombre de marques, la sphère publique s'engage sur la voie. Les villes les premières recherchent de plus en plus un marquage fort. On pense à *I♥NY* bien sûr, mais aussi à *Amsterdam*, et plus proche de nous *OnlyLyon*. Parallèlement, les services publics se dotent également de nombreuses marques. Pour des raisons pratiques d'abord : il s'agit de protéger des noms et des appellations. Mais

derrière se développent aussi de nouvelles stratégies et un nouveau positionnement de certains volets du secteur public. La concurrence privé/public et la libéralisation de nombreux secteurs, la compétitivité urbaine mondiale, la transformation des relations aux citoyens, la nécessité de repenser le dialogue entre institutions et usagers : autant de facteurs qui engagent les collectivités vers de nouvelles communications, et créent le besoin de se démarquer dans des paysages multi-acteurs et des gouvernances reconfigurées.

Troisième volet de décryptage de l'intégration du marketing et de ses méthodes dans la culture institutionnelle, ce livret s'intéresse donc à la montée en puissance des marques publiques, en investiguant autant le phénomène répandu du « branding territorial » que les stratégies parfois plus discrètes d'affirmation de nouvelles marques de services publics. Comme pour les épisodes précédents, des exemples portés par la Métropole

de Lyon servent de porte d'entrée pour comprendre les mécanismes et les ressorts qui sous-tendent les principes de symbolisation de l'action publique. L'objectif ici étant d'apporter quelques clés de lecture de ce mouvement de publicisation du secteur public par le fait des marques.

Ce livret s'inscrit dans le cycle d'épisodes autour des démarches de marketing public conduites à la Métropole de Lyon. Cette série a pour but d'appréhender la latitude de moyens qu'offre le marketing lorsque celui-ci est mis au service de l'action publique.

Ce troisième livret est consacré au décryptage des marques, dans leur appropriation publique et institutionnelle. L'analyse est découpée en 3 temps :

- un retour d'expérience sur des stratégies de marque du Grand Lyon (notamment sur la base d'entretiens avec les acteurs concernés, et de Maeva Chanoux, docteure en management public, pour le cas d'*OnlyLyon*),

- une contextualisation de la notion au regard des enjeux de l'action publique,
- une réflexion sur la relation entre la marque publique et l'utilisateur.

L'analyse s'appuie également sur les propos de **Gilles Vesco**, conseiller métropolitain aux nouvelles mobilités urbaines à la Métropole de Lyon, et de **Benoît Heilbrunn**, professeur au département Marketing à ESCP Europe et spécialiste des stratégies de marque.

1

LES MARQUES PUBLIQUES AU GRAND LYON : ONLYLYON, VÉLO'V, COVOITURAGE

La Métropole de Lyon dispose d'un portefeuille de plus de 70 marques déposées, aux statuts variés, allant de la marque institutionnelle aux appellations de projets, en passant par des marques de service ou encore du « branding territorial ». Si certaines d'entre elles ont surtout valeur de protection juridique, c'est-à-dire garder la maîtrise de l'usage d'un nom, d'autres portent en elles des logiques de communication fortes, et véhiculent des valeurs indissociables des stratégies soutenues par la collectivité.

La marque *Grand Lyon* elle-même, avec son logo reconnaissable et son univers graphique spécifique, s'est inscrite dans une démarche de mise en visibilité de l'institution, mais aussi de signature d'une partie des politiques entreprises. En effet, ces politiques, parce qu'elles symbolisent de nouveaux engagements de la collectivité ou des transformations des modes de production de la ville sont ainsi associées à des noms communicants et identifiables, combinant la marque

institutionnelle et la désignation du secteur investi. Par exemple, « Grand Lyon - Métropole intelligente » est un porte-voix auprès des acteurs et habitants du territoire d'une politique d'envergure que mène la collectivité. Ce lien entre action publique et marque engage sans doute un renouvellement des formes de communication et du positionnement du secteur public. Mais quel est le rôle des marques dans la conduite de l'action ? Que donnent-elles à voir aux citoyens ? Et en retour qu'apportent-elles aux institutions qui les portent ?

Pour décrypter la portée et le sens des marques publiques, nous avons choisi de revenir sur la création de trois marques emblématiques de la culture et de l'image de l'institution, chacune dans leur orientation spécifique, à savoir *OnlyLyon*, *Vélo'v* et *Covoiturage Grand Lyon*. En complément, un focus sur la marque *Lyon French Tech* vient illustrer le cas particulier des marques-labels.

DES MARQUES DE TERRITOIRE : L'EXEMPLE DE ONLYLYON

ONLYLYON 

OnlyLyon est une marque de gouvernance métropolitaine, première du genre en France. Elle a vocation à porter au niveau national et à l'international les valeurs et les atouts du territoire pour favoriser sa notoriété et son attractivité.

Son origine est associée à un récit fondateur : la démarche de création d'une marque territoriale a été engagée à la suite d'un voyage d'une délégation lyonnaise en Chine, à l'occasion d'un salon international où le Grand Lyon et les différents acteurs en présence n'affichaient pas moins d'une douzaine de logos sur un stand unique, tandis que la notoriété globale du territoire restait limitée. Pour assurer une meilleure lisibilité et créer une entrée unique à l'international, il a alors été décidé de développer une bannière fédératrice regroupant le Grand Lyon et les principaux acteurs engagés dans le développement économique de l'agglomération. Mais si la marque a été officialisée à ce moment-là, celle-ci repose sur des fondations fortes - notamment en termes d'adhésion des partenaires économiques à une stratégie commune - et constitue le couronnement d'une politique de développement territorial et d'attractivité développée dès les années 90¹.

(1) *OnlyLyon* s'appuie pour partie sur la gouvernance économique d'agglomération initiée dès 1997 avec la démarche Grand Lyon L'Esprit d'Entreprise. Elle trouve son origine dans la politique d'internationalisation du territoire lyonnais, qui s'affirme fortement au cours de la décennie 90, avec notamment la prise de compétence économie de la Communauté urbaine de Lyon, l'inscription de Lyon au patrimoine mondial de l'Unesco, ou encore le début d'événements culturels de grande envergure comme les biennales d'art contemporain et de la danse.

En créant cette marque globale, la collectivité s'est engagée dans une nouvelle étape d'animation du territoire autant qu'elle s'est dotée d'un outil de consolidation d'une gouvernance élargie chargé de représenter et de faire connaître la métropole lyonnaise.

QUI ET QUE REPRÉSENTE-T-ELLE ?

La marque *OnlyLyon* est coordonnée au sein de l'Aderly - Agence pour le développement économique de la région lyonnaise - mais rassemble désormais **24 partenaires, publics et privés**. Elle est renforcée aussi par **l'impulsion et le leadership de l'institution métropolitaine, qui - via le service Attractivité - co-définit et co-pilote sa stratégie**. La gouvernance de la marque en tant que telle s'est d'abord matérialisée à travers des campagnes de communication *OnlyLyon* fondées sur ce qu'on appelle en marketing un même « territoire de communication » c'est-à-dire un même univers de sens, de valeurs et d'images accepté et repris par chacun de ses porteurs. Au fil des campagnes, la marque a évolué pour mettre en avant différentes facettes du territoire et toucher ses publics. Trois moments caractérisent le positionnement d'*OnlyLyon* et les atouts de la ville qu'elle a cherché à exprimer. La première grande communication de la marque, déployée en 2009, a investi la dimension séductrice et « glamour » de l'image de la ville. Sortant d'un discours jusque là très centré sur l'économie et visant à augmenter la notoriété du territoire, l'affiche mettant en scène une femme en robe rouge sur un pont au dessus de la Saône cherchait à susciter un désir de la ville, en incarnant à la fois la force historique et patrimoniale de Lyon, et en lui conférant un caractère romantique, esthétique et raffiné. Avec cette approche, c'est la dimension émotionnelle qui a été privilégiée, cherchant ainsi à toucher un plus large public, et à faire de Lyon une destination touristique à part entière. Dans un second temps, *OnlyLyon* a capitalisé sur la richesse et la diversité d'« offres » du territoire. En 2012, une campagne est proposée sur une déclinaison d'adverbes qualifiant Lyon et le territoire : « tastefully », « creatively », « successfully », « friendly », « cleverly », etc. Chacun de ces attributs a renvoyé en symétrie à un élément de l'éventail des potentialités de la ville, du développement professionnel et économique, à l'ouverture culturelle et sociale qu'inspire la ville. Dans la continuité, la troisième campagne en cours, qui porte le message « addicted to Lyon », associé à des portraits d'habitants et de personnalités symbolisant la métropole, vise à incarner concrètement la ville. L'identification du territoire à des personnes renforce ainsi la dimension « attachante » et « vraie » de la vie lyonnaise. Ce nouvel univers communicationnel est aussi une manière de souligner que la valeur de la ville est le reflet des personnes qui la vivent et la façonnent. **Si *OnlyLyon* ne se limite assurément pas à sa promotion publicitaire, les représentations du territoire qu'elle véhicule servent à rendre compte des efforts investis par l'ensemble des acteurs de la marque pour faire de Lyon une ville singulière, avec ses propres atouts et une réelle capacité à proposer un cadre de vie spécifique.**

À QUI EST-ELLE DESTINÉE ?

Les touristes, les étudiants, les investisseurs et les entreprises constituent ses principales cibles. Même si elle est premièrement tournée vers l'international, en Europe, à Dubaï ou encore en Asie, *OnlyLyon* a néanmoins cherché à investir le champ national et local, en s'adressant plus directement aux habitants. Par exemple, la structure mobile *OnlyLyon*, qui invite les touristes et habitants « à se mettre en scène » en prenant la pose, est un des outils d'appropriation de la marque par les résidents. Pour renforcer son animation et surtout la diffusion de l'image du territoire, *OnlyLyon* s'est en effet tournée vers les premiers représentants de l'agglomération que sont les Lyonnais eux-mêmes, en structurant un réseau d'ambassadeurs chargés de transmettre et relayer la culture de la ville partout dans le monde. Aujourd'hui, ce sont environ 15000 personnes, habitants, expatriés, représentants de différents secteurs d'activités, personnalités, qui composent ce réseau et ont à charge de faire connaître Lyon à l'extérieur. En relation avec la structure d'animation centrale d'*OnlyLyon*, et répartis à divers endroits du globe, ces ambassadeurs, par leurs activités et dans le cadre de rencontres événementielles, sont les vecteurs complémentaires de l'image et de la notoriété du territoire. Autrement dit, les Lyonnais sont tout autant les destinataires des messages d'*OnlyLyon* que les promoteurs du territoire.



DÉMARCHE *OnlyLyon*

Créée en 2007, la démarche *OnlyLyon* réunit treize partenaires fondateurs :

- Grand Lyon, Aderly, *OnlyLyon* Tourisme & Congrès, CCI de Lyon, Conseil Général du Rhône, Aéroports de Lyon, Université de Lyon, Centre de Congrès, Chambre des métiers, CGPME du Rhône, Ville de Lyon, Medef Lyon-Rhône, Eurexpo

Depuis, d'autres acteurs économiques du territoire l'ont rejoint :

- Renault Trucks, ERDF, EDF, GFC Construction, Sanofi, KPMG, Emirates, Sonepar / Mat'Electrique, Radiance Groupe Humanis, Veolia, Riso France, JC Decaux, Rhonexpro

Elle s'appuie également sur un réseau de 15000 ambassadeurs de Lyon.

Marque et stratégie d'attractivité,

OnlyLyon a pour ambition de promouvoir et de faire rayonner la métropole lyonnaise à l'international, en s'appuyant sur une déclinaison de supports de communication et d'actions à destination des entreprises, des touristes, des étudiants, et des habitants.



UNE MARQUE QUI SERT À RENDRE VISIBLE

D'ordinaire, il est d'usage de dire que la marque urbaine sert à « vendre » le territoire. **En réalité, une marque urbaine n'a rien à vendre au sens marchand du terme. Elle est avant tout un outil visant à promouvoir le territoire, valoriser ses atouts, assurer sa visibilité et son attractivité.** Sa valeur ne se délimite pas en termes de frontière ou d'offre unique. Sa pertinence et sa raison d'être tiennent du fait qu'elle constitue « la partie visible et saillante » d'un panel de compétences et d'actions développées par la collectivité et ses partenaires, composant la stratégie économique du territoire. Plus encore, **la démarche OnlyLyon met en lumière tous les projets, événements et personnalités qui concourent au développement et à l'animation du territoire.** À ce titre, la parution semestrielle du magazine « The Only », nouveau support de la marque, rend compte de cette diversité et vivacité urbaine. Le dernier numéro expose par exemple, parmi les nombreux sujets, l'aménagement du nouveau quartier « Carré de soie » ou encore la politique volontariste en faveur des *cleantechs* à l'échelle de la Vallée de la Chimie².

OnlyLyon est donc un des leviers de la politique globale d'attractivité. La marque permet de capitaliser de nombreuses innovations urbaines, contribuant à renforcer, moderniser et singulariser l'image du territoire. Plus qu'un outil de communication, elle est un outil de pilotage d'une stratégie métropolitaine collective. à travers une série d'actions : événementielles, partenariales, touristiques ... et par la coordination qu'elle structure, **OnlyLyon donne ainsi à voir et « tangibilise » les ressources de l'agglomération.**

« Il faut faire attention à ne pas confondre : avec OnlyLyon il s'agit de communiquer sur le territoire et non sur la marque. La marque est avant tout un support d'une politique publique. ».

› Responsable du service Attractivité, Grand Lyon

L'IMAGE DE MARQUE DU TERRITOIRE : QUELLE EXTERNALITÉ ?

Comment évaluer les effets du nom *OnlyLyon* auprès des destinataires visés ? Quelle est l'influence de l'image de la marque *stricto sensu* par rapport à l'objectif affiché qui est d'attirer de nouveaux résidents, de nouveaux investisseurs, des touristes, des étudiants, etc. ? Dans les faits, il n'est jamais évident d'estimer totalement la part dévolue à la marque dans l'augmentation de tel ou tel secteur, autant qu'il n'est pas toujours aisé de définir des indicateurs d'efficience. Il est toutefois possible de s'appuyer sur certaines données telles que l'augmentation du nombre de nuitées d'hôtel sur l'agglomération depuis la création de la marque, le nombre de touristes ou d'étudiants étrangers ou encore le référencement du nombre d'occurrence de la marque dans les médias nationaux et internationaux. Parmi tous les chiffres avancés, la progression de Lyon au troisième rang du classement *Trip advisor* des destinations françaises privilégiées par les voyageurs internationaux est sans conteste un bon indice de la valeur ajoutée de l'image de la marque dans la stratégie globale d'attractivité du territoire.



[2] Cf. Magazine *The Only*, by OnlyLyon, 2^e semestre 2014.



LYON FRENCH TECH : UNE MARQUE-LABEL POUR PROMOUVOIR LE NUMÉRIQUE

La métropole lyonnaise dispose, depuis 2014, d'une nouvelle marque de promotion du territoire : **la marque Lyon French Tech. Bien qu'elle en ait l'apparence, elle n'est pas à proprement parlé une marque urbaine**, et s'en distingue à plusieurs niveaux.

D'abord, *Lyon French Tech* s'apparente à une forme particulière de marque, à savoir la marque-label. Elle est une marque, par son objectif de visibilité internationale et de reconnaissance du territoire dans le domaine de l'innovation numérique. Elle est aussi un label, car elle répond à des critères définis lui permettant de se revendiquer de l'appellation «French Tech».

En effet, *Lyon French Tech* est issue de la démarche «Métropole French Tech», initiée par l'État, qui vise à fédérer et labelliser des écosystèmes numériques - c'est-à-dire l'ensemble des acteurs de cette filière - à l'échelle des régions et métropoles françaises. Pour obtenir l'appellation, entrepreneurs, grandes entreprises, *startups*, incubateurs et accélérateurs, ou encore pôles de compétitivité investis dans l'innovation numérique se sont mobilisés derrière le Grand Lyon pour monter un dossier de candidature, retenu en même temps que 8 autres territoires (French Tech Aix-Marseille, Bordeaux Métropole Numérique, Digital Grenoble, Lille is French Tech, etc.). Cette démarche nationale, qui se décline sur les territoires labellisés, vient conforter et encourager la qualité de l'économie numérique à la française.

À l'inverse d'une marque de territoire comme OnlyLyon, la vocation de Lyon French Tech est donc avant tout de valoriser un segment particulier, celui du

numérique porté par les acteurs, et particulièrement les startups, qui développent leur activité dans ce secteur.

Pour faire vivre cette marque, et lui donner de l'envergure, celle-ci est associée à une stratégie volontariste de développement et de rayonnement comprenant des actions telles que le financement d'accélérateurs et de dispositifs d'accompagnement d'entreprises, mais aussi des opérations marketing de valorisation de cet écosystème sur la scène internationale.

Dès la phase de candidature appelée pour l'occasion «Lyon wants French Tech», la démarche a suscité enthousiasme et engouement de la part des entrepreneurs et communautés numériques. Cette dynamique a effectivement permis de faire advenir une voix commune et une reconnaissance d'un secteur encore en structuration. À l'échelle du territoire lyonnais, la marque dispose en effet d'un potentiel de représentation de 7000 entreprises et 200 structures associées (écoles et laboratoires de recherche, incubateurs, *fab labs*, partenaires publics, etc.). D'ailleurs, toute nouvelle entreprise ou dispositif agissant pour le numérique peut désormais associer son nom au label *Lyon French Tech*.

Cette bannière à la fois nationale et locale est pensée comme un outil de communication fédérateur et identifiable. En témoigne la présence remarquée de la délégation «French Tech», au CES - Consumer Electronics Show - 2014 de Las Vegas.

DES MARQUES DE SERVICE : L'EXEMPLE DE LA MOBILITÉ

Les institutions se lancent dans des stratégies de marque pour accompagner le développement d'offres de service. Ces marques recouvrent plusieurs fonctions. Elles servent certes à rendre visible les services déployés mais aussi à engager l'utilisateur vers l'adoption de nouvelles pratiques. Moyen d'incitation pour favoriser l'appropriation des offres proposées, elles symbolisent un rapport repensé entre organisations publiques et usagers. Ces marques, que l'on pourrait qualifier de relationnelles, en tant qu'elles jouent le rôle de partenaire pour l'utilisateur, illustrent en effet une forme de renouvellement des modes d'administration. Les usagers-bénéficiaires ne sont plus simplement récepteurs mais deviennent acteurs du service reçu. Les marques Vélo'V et Covoiturage Grand Lyon, développées ci-après représentent une bonne illustration de cette évolution. En s'inscrivant dans ce mouvement d'interpellation et de mobilisation des habitants, elles participent à l'évolution des usages de mobilité urbaine. Chacune dans leur registre, elles constituent des vecteurs d'adhésion à des changements de pratiques et d'encouragement à des comportements plus durables.



vélo'V

En 2005, le Grand Lyon lançait le dispositif de vélos en libre service dénommé Vélo'V. En même temps qu'il a qualifié un nouveau service de mobilité sur le territoire, inédit à l'échelle nationale (dans le format et l'ampleur), la marque s'est très vite imposée pour les Lyonnais comme le nom de référence du système, autant qu'un peu plus tard *Velib'* est devenu pour les Parisiens l'unique désignation du vélo municipal. En quelques années seulement, **Vélo'V est donc quasiment devenu un terme du langage courant**, comme d'autres marques (Bic, Nylon ou Rimmel par exemple) ont pu s'imposer comme nom commun du produit désigné.

UN NOM VISIBLE POUR UN NOUVEAU SERVICE

Piloté par le Grand Lyon, Vélo'V est géré par l'entreprise spécialiste du mobilier urbain et de l'affichage publicitaire JC Decaux, qui avait initialement développé le système sous le nom *Cyclocity*. À l'inverse des abribus urbains exploités par JC Decaux qui arborent le nom de l'entreprise, le Grand Lyon a voulu faire valoir sa propre marque sur son territoire. Au départ, alors que la réussite de la formule relevait presque du pari, **la collectivité a opéré une mise en visibilité forte de ce transport urbain individuel en lui associant un nom qui s'est voulu ludique et identifiable**. Pour reprendre les termes de Benoît Heilbrunn³, la marque Vélo'V correspond à une sorte de « spectacularisation » de l'action publique, où la collectivité affirme sa volonté d'agir et de transformer le champ du secteur de la mobilité urbaine, en véhiculant pour ce faire une image forte.

Pensée et développée en interne par la direction de la communication de l'époque, l'identité visuelle et graphique de Vélo'V s'est inscrite dans la lignée des codes de communication qui avaient été définis peu de temps auparavant lors la refonte de la marque Grand Lyon et l'adoption de la charte couleur rouge et noire. L'intégration de ce code graphique, devenu un marqueur fort du territoire, a fait de Vélo'V à la fois une marque de service mais également un symbole territorial visant à rayonner au-delà des frontières de l'agglomération.

La conception de Vélo'V comme marque a repris certaines conventions d'usage

« On savait qu'on était les premiers, on savait qu'il fallait faire fort, on savait qu'il ne fallait d'abord pas jouer la 'carte écolo', ou la carte 'transport facile'. Paradoxalement, l'avantage produit n'était pas au cœur de la communication, notre ambition était d'avoir une marque visible et ludique ! ».

› Ancien directeur adjoint de la communication du Grand Lyon

[3] Cf. Interview de Benoît Heilbrunn, [disponible sur www.millenaire3.com]

dans le secteur de la mobilité et du transport. En effet, le nom *Vélo'V* a résulté d'une réelle volonté politique de proposer une signalétique analogue à celle employée pour les moyens de transport traditionnels. **Le V de *Vélo'V* s'est inscrit dans le même registre de reconnaissance que le M de métro, le T de Tram ou le P de parking, permettant à l'utilisateur de faciliter son identification et son appropriation en tant qu'un des services de transport urbain disponibles au niveau de l'agglomération.**

Enfin, la communication de *Vélo'V* a toujours été orientée en premier lieu autour de son caractère ludique et amusant, plutôt qu'écologique ou économique. C'est davantage une attitude et un mode de vie que l'image de *Vélo'V* a souhaité renvoyer à l'utilisateur, afin de construire une relation de proximité et de familiarité avec ce service innovant. Une des dernières campagnes du vélo urbain a d'ailleurs réaffirmé cet état d'esprit en parlant de « *Vélo'V* Génération ».

VÉLO'V : UNE MARQUE ET UN SERVICE INCONTOURNABLE

Le système *Vélo'V* a connu dès le démarrage un véritable succès auprès des utilisateurs. En 10 ans, le service a généré 8300000 locations⁴, et compte désormais presque 60000 abonnés. Si le verbe «vélover» ne s'est pas répandu (il avait été suggéré par la suite), **le service et la marque - devenus indissociables - sont partie intégrante du paysage urbain, servant en même temps de vitrine à la politique de mobilité du Grand Lyon.** *Vélo'V* a incontestablement produit un effet fédérateur et collectif, et s'est imposé comme moyen de transport quotidien à portée de tous, utilisé aussi bien par des citoyens impliqués que par des usagers occasionnels. Communauté d'usagers revendiquée ou non, certains codes se sont d'ailleurs diffusés, à l'instar de la selle retournée d'un vélo garé en borne, signalant, pour un autre utilisateur et pour les agents du service, que celui-ci est défectueux. Par ailleurs, la communication autour de *Vélo'V* a continué à s'étendre en proposant également des événements comme le défi «Bellecour-Fourvière à *Vélo'V*» ou la participation à des challenges.

Dans tous les cas, même si les facteurs de réussite sont pluriels, le choix de marquer avec volontarisme ce service désormais familier a donné l'occasion aux usagers de se l'approprier facilement autant qu'il a permis à l'institution d'être perçue comme innovante dans le champ de la mobilité.

LE VÉLO LIBRE-SERVICE

Depuis *Vélo'v*, le Vélo Libre-Service a fait des émules. Chaque ville ayant décliné une offre similaire sur son territoire s'est dotée d'une marque visible et appropriable pour désigner son système.

Exemples :

- Paris → Velib'
- Bruxelles → Villo
- Nantes → Bicloo
- Strasbourg → Vélhop
- Valence et Romans-sur-Isère → Libélo
- Nancy → VeloStan

covoiturage

GRAND LYON
UNE MARQUE SUR LE TARD

Le service de covoiturage du Grand Lyon a été initié, à partir de 2008, dans le cadre des actions développées au sein des Plans de Déplacements Inter-Entreprises (PDIE) de l'agglomération, pour désormais s'intégrer dans la politique générale de management de la mobilité de l'institution. Avant de s'inscrire dans une stratégie marketing assumée et grand public, le portail de covoiturage a d'abord eu vocation à regrouper dans un seul outil les offres de covoiturage proposées à l'échelle de chaque territoire PDIE (8 au démarrage et désormais 14), en s'adressant particulièrement aux salariés y travaillant. La plateforme en place fédère ainsi les zones d'activités et les entreprises partenaires engagées dans les démarches PDIE, pour proposer un service de covoiturage dit pendulaire, c'est-à-dire permettant d'effectuer les trajets domicile-travail. **La communication initiale a été pensée pour ces territoires, par le biais d'opérations de sensibilisation et d'animation sur les bénéfices du covoiturage.** L'implication et le relais d'information effectué par les entreprises associées ont engendré dès les premières années un bon niveau d'adhésion au service. Ce sont ces résultats encourageants qui ont permis d'engager une seconde phase de développement de la plateforme et d'investir sur la valorisation de la marque *Covoiturage Grand Lyon*.

« *Ce qui est intéressant avec le covoiturage, c'est qu'on est parti d'une démonstration à la base par territoires, qui est montée en puissance pour devenir une vraie politique revendiquée de mobilité urbaine.* »

» Responsable de la Mission Temps et Services Innovants, Grand Lyon

⁽⁴⁾ Source : GrandLyon Magazine



Capitalisant sur ses débuts prometteurs, le service s'est par la suite diversifié pour répondre à d'autres besoins de covoiturage. Le démarrage de l'offre « covoiturage pour sortir », en partenariat avec les institutions culturelles de l'agglomération, a été l'occasion d'engager une campagne de communication à la fois sur le covoiturage événementiel mais également sur le service de covoiturage dans son ensemble. Plusieurs affiches et supports ont été diffusés, mettant en avant les avantages et les valeurs du covoiturage, en cherchant à valoriser son caractère convivial. L'instauration d'un nom institutionnel de covoiturage, par l'affichage de la marque *Covoiturage Grand Lyon*, a eu pour rôle de servir de légitimation de cette pratique et de l'intégrer comme une nouvelle dimension des modes de déplacement urbain. Répondant à des besoins réels et peu couverts par les transports publics traditionnels, la marque a garanti le covoiturage comme solution de mobilité à part entière et véritable prolongement du service public.

UNE MARQUE À LA COMMUNICATION DÉCALÉE

En 2013, alors que le service de covoiturage du Grand Lyon bénéficiait déjà d'une bonne notoriété (avec 39% de la population connaissant l'existence du site internet⁵), une nouvelle campagne est lancée sur tout le territoire, avec un ton volontairement décalé et interpellant. Une série de 6 affiches représentant des duos ou trios de covoitureurs, illustrés de slogans chocs et humoristiques tels que « ça fait deux mois qu'ils sortent ensemble » ou « eux, c'est tous les matins et tous les soirs » a investi l'aspect relationnel, et avantageux du covoiturage. Cette dimension du covoiturage a volontairement été mise en avant suite aux études marketing sur la perception des publics, préconisant d'investir le volet « convivialité » du service. Pour l'institution, ce positionnement a eu un double rôle : faire connaître le service au plus grand nombre et lever certains freins associés à des représentations critiques du covoiturage.

De plus, **la personnalisation de la campagne et la mise en avant des relations interpersonnelles générées par le covoiturage ont inscrit ce service comme nouveau réseau social digital (sur la plateforme) et physique (lors des déplacements) à l'échelle de l'agglomération.** En plus des bénéfices retirés pour se déplacer, l'adhésion aux principes du covoiturage invite aussi aux rencontres et à l'échange avec des personnes à proximité. Finalement, avec l'esprit d'ouverture et de modernité relayée par cette communication, c'est le concept même du covoiturage et l'adoption de nouvelles pratiques de mobilité, au-delà de l'image institutionnelle, qui ont été plébiscités. En même temps, la large audience et diffusion de cette campagne, sur de nombreux supports (médias, web, cartes, etc.), a eu un impact fort sur la fréquentation du site et l'augmentation du nombre d'utilisateurs de *Covoiturage Grand Lyon*.



UNE MARQUE CONCURRENTIELLE ?

La plateforme métropolitaine *Covoiturage Grand Lyon* constitue une offre complémentaire de mobilité à l'échelle de l'agglomération. Après plusieurs années d'existence, cette marque de service a ainsi fédéré sous une seule entité l'ensemble des segments de covoiturage de proximité à destination des Grand Lyonnais : covoiturage pendulaire et covoiturage métiers de la santé, covoiturage pour sortir, et covoiturage occasionnel. À ce titre, *Covoiturage Grand Lyon*, dont le nom correspond sans détour à l'offre, s'entend comme une marque déployée sur et pour le territoire. La montée en puissance concomitante d'autres opérateurs de covoiturage, à visée nationale comme *Blablacar*, n'interfère donc pas dans le message promu par la collectivité. Le *Covoiturage Grand Lyon* a en effet pour but d'assurer à l'utilisateur, pour ses trajets du quotidien, une facilité d'accès et une qualité de prestation pour un service à mi-chemin entre le public et le privé.

⁵ Source : Enquête covoiturage, avril 2013, disponible sur le site <http://www.espacedestemps.grandlyon.com/>.



INTERVIEW DE GILLES VESCO,

Conseiller métropolitain aux nouvelles mobilités urbaines à la Métropole de Lyon

› **Le système Vélo'V est géré par l'entreprise JCDecaux. Celle-ci disposait à l'origine de sa propre marque - Cyclocity - pour désigner les vélos de ville en libre-service. Pourquoi la collectivité a-t-elle souhaité lancer sa propre marque ? Et comment celle-ci a-t-elle été positionnée au départ ?**

D'abord, le choix de développer notre propre nom s'est justifié au regard d'un objectif : celui de la clarté pour définir le service. Autrement dit, la consigne qui a prévalu pour la création de ce nouveau nom a été : « il faut qu'on puisse désigner ce qu'on dit quand on le dit ». Il fallait donc que ce soit une marque qui nomme sans détour le service, à savoir le vélo, en évitant d'aller trop vers du deuxième ou troisième degré. À ce propos, pour l'anecdote, nous sommes tous tombés d'accord sur le nom Vélo'V, qui nous avait été proposé par Jack Dumont, [directeur de la communication du Grand Lyon à ce moment là], alors que, d'habitude, les avis divergent toujours sur les choix de communication.

Ensuite, il y avait un enjeu derrière la marque Vélo'V. Nous étions en effet les premiers en France à proposer un tel service et on souhaitait créer un nom générique pour ces systèmes de vélos en libre service dont la paternité reviendrait à Lyon. La marque s'est rapidement imposée dans le paysage lyonnais, tout comme le concept a inspiré très vite de nombreuses autres villes telles que Montpellier, Toulouse, Marseille, Nantes et Paris. Mais dès lors que la ville capitale a développé sa propre marque, par son image, son rayonnement et sa notoriété, c'est le nom Véli'b qui a pris le pas...

› **Néanmoins, la marque Vélo'V est parfaitement adoptée par les Grand Lyonnais. Avez-vous mis en place une animation autour de Vélo'V ? Quelle est la stratégie de gestion de la marque et du service associé ?**

Vélo'V est une animation en soi. Sa présence dans l'espace public, par le biais des nombreuses bornes et évidemment des vélos rouges, imprime son image dans la ville et l'agglomération. En effet, Vélo'V est devenu une composante de l'identité du territoire lyonnais, au même titre que la Tour du crayon à la Part-Dieu ou la basilique de Fourvière. D'ailleurs, on a cherché à unifier ces deux symboles que sont Fourvière et Vélo'V - et qui produisent de l'identité - dans le cadre du challenge « de Bellecour à Fourvière en Vélo'V » ! En fait, à partir du moment où Vélo'V n'est pas devenu le nom générique du

vélo en libre service, nous avons fait le choix que notre marque devienne un produit purement grand lyonnais, identifiable comme tel. À ce propos, après l'essor du système dans toutes les grandes villes françaises (le Bicloo à Nantes, Vélo'V Toulouse, le V'Lille, etc.), certaines villes ont eu du mal à trouver l'inspiration pour développer de nouveaux noms. Une demande nous avait alors été faite pour utiliser le nom Vélo'V mais nous l'avons refusé. À partir du moment où Vélo'V n'était pas le nom d'usage d'ensemble, celui-ci devait rester une marque de notre territoire. Quand bien même elle n'est pas une icône nationale, Vélo'V est un emblème qui est rentré dans le patrimoine et la vie des grands lyonnais.

› **Vélo'V a-t-il permis de faire évoluer les représentations vis-à-vis du vélo en ville ? Quel impact a eu ce service sur les modes de déplacement urbain, et sur l'usage de la ville ?**

Vélo'V a eu un impact sans précédent en termes de pratiques de mobilité et d'adoption du vélo en ville. Ce qui a contribué à son appropriation est qu'on l'a conçu comme une véritable alternative de transport. Nous avons eu l'intuition de développer, à partir de ce service de vélos, un modèle désormais répandu, celui de l'économie du partage et de la collaboration. Avec notre système, nous sommes passés d'une logique de propriété à celle de l'usage. Les usagers sont devenus co-créateurs du service dont ils bénéficient : à chaque fois qu'une personne apporte un vélo en station, elle crée en même temps une disponibilité. Le succès de Vélo'V a consacré l'idée que le partage est indissociable du fonctionnement du service lui-même.

En termes de report modal et de mobilité durable également, le pari Vélo'V s'est révélé une véritable réussite. Pour donner des chiffres, le trafic vélo a été multiplié par trois depuis Vélo'V, et par 4 depuis 2001. Aujourd'hui, sur Lyon - Villeurbanne, on est à 8% de part modale vélo. Vélo'V c'est aussi 23000 trajets par jour (en moyenne annuelle lissée) avec un roulement de 6 trajets par jour et par vélo, et dans les secteurs dit « actifs » comme le centre-ville de Lyon, on arrive à 12 utilisations d'un même vélo par jour. Et nous avons même un record : en septembre de cette année, un Vélo'V a été utilisé 32 fois en une seule journée ! L'installation de ce système inédit a donc généré un effet de levier considérable pour que les habitants se tournent vers des modes de déplacement plus durables.



LA MARQUE EN QUELQUES REPÈRES

› QU'EST CE QU'UNE MARQUE ?

Une marque est un signe distinctif et reconnaissable permettant d'identifier une offre (produit, service, etc.). Une marque a également pour but de produire du sens qui dépasse la seule fonctionnalité de ce qu'elle signe. Marquer une offre permet de lui associer un système de valeurs et une vision qui la distingue et qui génère de la préférence auprès du public (consommateurs/usagers) et facilite son choix.

› LES ÉLÉMENTS INDISPENSABLES POUR DÉVELOPPER UNE MARQUE

Une marque ne se résume pas à un simple nom ou à un logo. Pour être pertinente et porter une image et des valeurs, elle doit à la fois circonscrire son **positionnement** - dans quel contexte s'insère-t-elle ? à quel type de produit ou service correspond-elle ? à qui s'adresse-t-elle ? - et intégrer plusieurs caractéristiques qui composent son identité.

Un physique : l'identité visuelle et graphique de la marque (logo, couleur, etc.)

Un caractère : dans une logique de personnification, le caractère correspond à la personnalité de la marque

Une culture : le système de valeurs sur lequel est construite la marque

Un reflet/une mentalisation : cela renvoie aux représentations véhiculées par la marque telles qu'elles ont été pensées à la fois par l'émetteur et par les utilisateurs en retour

Une relation : le type de lien généré entre le produit ou service et l'utilisateur

› TYPES DE MARQUE

Il existe différents types de marques, permettant pour une entité (entreprise, institution) de penser et de structurer le positionnement de ses offres, et de développer une **architecture de marques** cohérente :

- la **marque produit** : la marque est en adéquation directe avec le produit ou le service qu'elle désigne.

Exemples : *Vélo`V*, *Covoiturage Grand Lyon*

- la **marque ombrelle** : il s'agit d'une marque unique (un seul nom) mais qui peut désigner une pluralité de produits ou services. Elle est utilisée afin de bénéficier de sa notoriété sur l'ensemble des offres.

Exemple : *OnlyLyon* qui désigne l'ensemble des services intégrés dans cette démarche, à destination de différentes cibles : touristes, entreprises, habitants...

- la **marque caution** : elle désigne le plus souvent l'entité ou l'institution de référence à l'origine des offres, et permet d'associer l'offre à son émetteur.

Exemple : l'apposition du nom Grand Lyon en regard de la marque *Vélo`V*.

L'IDENTITÉ DE LA MARQUE VÉLO`V

Physique / logo rouge et noir associé à un vélo

Caractère / dynamique, ludique, pratique

Culture / une culture urbaine, alternative

Reflet / mentalisation / citoyen dynamique, responsable et conscient de la ville

Relation / un partenaire du quotidien, disponible, qui accompagne les déplacements



2

MARQUE PUBLIQUE : DÉRIVE MARCHANDE OU RÉAFFIRMATION DU SERVICE PUBLIC ?

Si l'époque est à l'afflux de marques voire au « tout marque », la marque est-elle pour autant l'apanage exclusif de logiques commerciales ? Signe-t-elle une marchandisation irréversible du secteur public ? Ou bien est-elle compatible avec les valeurs de service public ? Et surtout peut-elle les servir ?

LES MARQUES PUBLIQUES : UN OXYMORE ?

Dans leur évolution historique, les marques ont tour à tour rempli puis combiné plusieurs fonctions. Initialement, elles ont d'abord servi à signer les produits en leur garantissant une origine, une traçabilité. Peu à peu, elles ont représenté une médiation symbolique, dépassant la stricte garantie juridique ou signature du produit pour devenir des vecteurs d'identification et des porteurs de représentations envers les consommateurs. Selon les travaux de Benoît Heilbrunn ou de Jean Wattin-Augouard⁶, avec la libéralisation économique et politique puis l'avènement de la société de consommation entre autre, **la marque est devenue un intermédiaire incarnant une histoire et un récit, se pensant comme une relation entre l'émetteur de la marque et le destinataire.** L'appréhension de leurs fonctions culturelles et même idéologiques conduit alors à envisager les logiques de marque dans des cadres dépassant leur seule utilité marchande. Bien au-delà de leur caractère attractif et désirable, les marques renvoient à des dimensions anthropologiques fondamentales. Celles-ci se pensent selon trois axes : la dimension souveraine, la dimension de reproduction, et la dimension guerrière⁷. La souveraineté de la marque se rapporte à son autorité, et sa capacité à s'imposer comme légitime. La marque doit également assurer une qualité égale dans le temps de ce qu'elle signe, c'est la reproduction. Enfin, une marque vise à préserver son espace voire « conquérir » de nouveaux domaines, en cela elle peut être qualifiée de guerrière. Par conséquent, lorsqu'une marque réunit l'ensemble de ces fonctions, elle agit comme un médiateur puissant, capable de créer de la préférence et influencer des choix voire des modes de vie.

Cela étant, associer les services publics à des stratégies de marque n'est pas antinomique. À ce titre, il existe déjà de grandes institutions dont le nom renvoie à une image de marque et font figures d'autorité, à l'instar de l'Assemblée nationale, du Louvre ou du CNRS dont la cohérence et la perdurance dans le temps leur confère, par simple évocation, un univers de représentations partagées. Par analogie d'ailleurs, ce type de symbolisation a toujours été investi par le champ politique. Que l'on pense aux blasons ou aux emblèmes royaux et territoriaux, l'autorité du pouvoir s'est toujours matérialisée par le biais d'attributs et de représentations visibles et reconnaissables. De fait, la nécessité d'affirmation de l'autorité pour le secteur public coïncide avec la nature et le rôle des marques. Les représentations associées au secteur public trouvent en effet une résonance avec l'esprit des marques.



[6] Cf. Interview de Benoît Heilbrunn, op. cit. et les conférences en ligne de l'historien des marques Jean Wattin-Augouard sur le site www.trademark-ride.fr.

[7] Ces trois dimensions sont notamment développées par Benoît Heilbrunn, cf. B. Heilbrunn, *La marque*, PUF, 2014 et Interview op.cit.

Par ailleurs, les valeurs d'égalité, d'accessibilité ou de continuité qui sont attachées à l'idée de service public constituent des assises sur lesquelles bâtir et assumer des stratégies de marque. Ainsi, **une marque publique, lorsqu'elle est pensée comme outil stratégique, peut incarner tout autant que les marques de consommation, si ce n'est plus, un des rôles fondamentaux de la marque qui est de donner du sens, assurer une garantie et être gage de confiance pour l'usager.**

LA MARQUE PUBLIQUE : VECTEUR DE LÉGITIMITÉ

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le recours aux marques dans le secteur public. Sans nul doute, la progression de la libéralisation de nombreux secteurs d'action (notamment les activités dites de réseau comme l'énergie) et la concurrence croissante à laquelle sont confrontés de plus en plus de services publics incitent les administrations à réaffirmer leur pouvoir d'action et à se différencier dans l'éventail d'offres disponibles. Ainsi, arrimer une stratégie de marque à un service public peut se révéler un outil pertinent pour le rendre lisible et le valoriser auprès des individus. Par exemple, alors qu'une part croissante de la population dispose désormais du choix de son fournisseur en énergie de chauffage, avec notamment le développement de réseaux publics de chaleur urbains, associer ce service public à une marque est un moyen pour une collectivité de valoriser son offre, de la positionner au même rang que les offres concurrentes, et d'afficher sa responsabilité et sa garantie auprès des consommateurs.

En outre, le constat de perte de confiance voire parfois de défiance des citoyens à l'égard des institutions et des politiques menées impose de reconsidérer les moyens de légitimation de l'autorité publique. Dans ce cas, **faire appel à la marque, même si elle ne peut seule répondre à des bouleversements profonds, peut être un des moyens à investir pour retisser du lien avec les citoyens.** En ce sens également, l'engagement de l'État pour moderniser et simplifier l'action publique implique de développer et d'intégrer de nouveaux moyens pour innover et accroître la qualité de service envers les publics. La marque figure sans doute, parmi les pistes à approfondir, comme un des leviers d'accompagnement des services publics pour s'adapter à ces nouveaux enjeux.

FOCUS SUR L'APIE : AGENCE DU PATRIMOINE IMMATÉRIEL DE L'ÉTAT

Pour accompagner la montée en puissance du secteur public dans ses processus de valorisation ou de création de marque, l'État a impulsé en 2007 la création de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État, sous l'égide du Ministère de l'économie. Parmi ses missions, l'APIE a vocation à sensibiliser et aiguiller les institutions sur la gestion de leurs « actifs immatériels » (lieux publics, données, savoir-faire et expertise, etc.) dont les marques font parties intégrante. En plus d'apporter des informations sur la dimension juridique et réglementaire des marques (concernant notamment les questions de dépôt et de protection de marques), l'APIE encourage à se saisir des opportunités que constitue le développement de stratégies de marques. Selon l'APIE en effet, les marques

peuvent générer différents niveaux de bénéfices : au niveau interne, c'est-à-dire vis-à-vis des agents eux-mêmes, parce qu'elles procurent un cadre structurant et une stratégie d'action unifiée derrière elles ; au niveau externe, auprès des usagers, parce qu'elles confèrent une lisibilité des prestations et des services ; et enfin, dans certains cas, au niveau économique car elles peuvent apporter des retombées financières par une politique de commercialisation de services connexes ou de produits dérivés⁸. Suivant les préconisations de l'agence, les marques s'intègrent donc parfaitement aux objectifs d'amélioration de la qualité de service public, de renforcement de la relation avec les usagers, tout en participant de sa rationalisation et de sa modernisation [cf. partie 3].

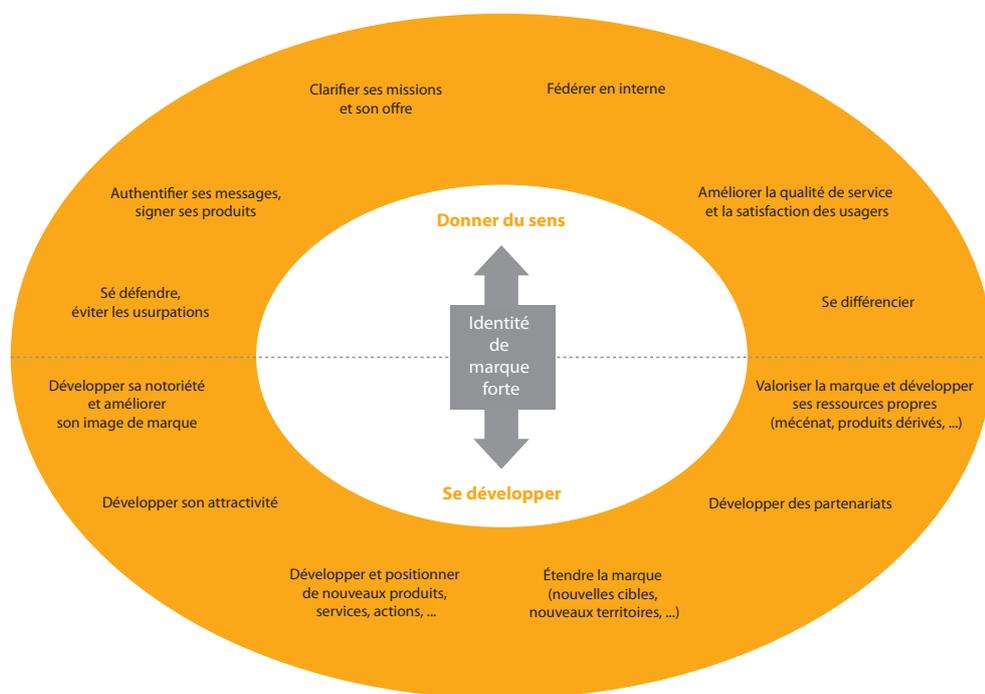


Schéma d'après le cahier pratique « La stratégie de marque pas à pas », APIE, septembre 2013

[8] Cf. Fiche pour comprendre « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique », APIE, Avril 2011.

3

MARQUES PUBLIQUES, STRATÉGIE ET RELATION AUX USAGERS

Les avantages liés aux marques sont nombreux. D'un usage essentiellement juridique à vocation de protection à un usage stratégique nécessitant d'arrimer la marque à une réflexion plus profonde sur le positionnement, leurs niveaux d'emploi sont bien différents. À ce titre, on peut distinguer ce qui relève du « trade mark », autrement dit le nom déposé de la marque, de la stratégie de marque qui dépasse le cadre du nom réglementaire pour s'adosser à une véritable démarche d'analyse marketing.



MARQUE ET ATTRACTIVITÉ

Quelques exemples de marques ou signatures urbaines nationales et internationales

« La marque n'a pas fonction à marquer tout. D'ailleurs, j'opposerai ce qu'on appelle un « trade mark », c'est-à-dire un nom de marque déposé et protégé juridiquement, et une marque stratégique. Pour la collectivité, la question est de savoir s'il est pertinent de transformer des « trade marks » en marques, sachant qu'il faut derrière développer une méthodologie et penser la marque dans la durée ».

› Benoît Heilbrunn, professeur au département Marketing à ESCP Europe

Une marque n'est pas réductible à un logo. Autrement dit, le lancement d'une nouvelle marque ne peut pas se réduire à un effet d'annonce. Qu'elle signe un service ou une prestation publique, un projet urbain ou même un territoire, celle-ci doit s'adosser à un programme pérenne, à la fois en termes de communication mais aussi d'actions cohérentes.

La création d'une marque de territoire doit par exemple reposer sur une analyse approfondie de ses atouts et des savoir-faire ainsi que des politiques locales menées. Le rôle du *branding* territorial est en effet avant tout de démarquer le territoire en question pour le valoriser. Avec l'engouement des collectivités pour cette pratique marketing, l'enjeu est désormais d'éviter que les styles de marque de territoire et la communication s'uniformisent⁹. En effet, le risque avec la « mode » du branding territorial est d'aboutir à une standardisation des styles de promotion urbaine, reprenant indistinctement d'un territoire à l'autre les mêmes codes de valorisation. D'ailleurs, lorsqu'une marque territoriale est lancée sans connexion réelle avec l'image de la ville, les probabilités d'échec sont fortes. La mauvaise réception locale de la marque « Marseille on the move » (développée en 2010 et abandonnée rapidement par la suite) est un exemple révélateur d'une stratégie de communication inadaptée par rapport aux représentations de la ville déjà ancrées dans l'esprit collectif. Pour le cas de Marseille d'ailleurs, on peut questionner l'opportunité de créer une marque de ce type. En effet, cette ville bénéficie déjà d'une image forte et évocatrice avec « la cité phocéenne », ce qui laisse penser que sa promotion peut passer par d'autres canaux que ceux d'une nouvelle signature.

[9] Cf. « Le marketing territorial se shoote à l'english », Intermedia Magazine, n°1190, 12 décembre 2012.

L'image d'une ville ne doit donc pas être réduite par la marque ; celle-ci devant s'efforcer au contraire de révéler une histoire, une culture et des compétences spécifiques. Pour cela, il est nécessaire de penser le positionnement de la marque en regard d'un diagnostic du territoire et de l'intégrer à la stratégie politique de développement qui y est poursuivie.

Aussi, quel que soit le type de marque que l'on cherche à développer, il faut veiller à évaluer sa validité selon plusieurs axes tels que l'environnement ou le contexte dans lequel elle s'insère, les publics qu'elle vise ou encore sa gestion sur le temps long.

MARQUE

ET RENOUVELLEMENT DE LA RELATION

À l'heure où l'administration réinterroge ses modes de faire et cherche à faire valoir le « point de vue des usagers », où la prise en compte des bénéficiaires ne peut plus se penser de façon homogène (les situations sont multiples et complexes), et où les relations de service se conçoivent de plus en plus en réciprocité (le bénéficiaire est aussi acteur du service), le secteur public cherche à imaginer de nouvelles manières de produire ses services. Parmi toutes les « bonnes pratiques » répertoriées¹⁰, le recours aux marques est avancé comme un moyen pour inciter au changement de posture des institutions, et créer les conditions d'une meilleure réception des services par les usagers. Accentuant sans doute le glissement vers la notion d'« usager-client », notamment par les principes de différenciation et de séduction qu'elles recèlent, **les marques publiques servent toujours de médiation renouvelée entre les institutions et leurs bénéficiaires.**

Même s'il existe encore peu de littérature et de recul quant à l'impact des marques sur la question des relations de service public, les principes développés par les sciences de gestion et le marketing nous renseignent sur l'effet des marques vis-à-vis de leurs destinataires. De ce point de vue, les marques incarnent plusieurs fonctions : pour les récepteurs, elles sont des « systèmes d'information » qui aident à « traiter l'information », c'est-à-dire qu'elles servent de références en réduisant la part d'incertitude liée à la multiplicité des offres. En cela, elles sont des « éléments de confiance » pouvant faire naître un sentiment d'appartenance, et jouent un rôle de fidélisation¹¹. Ainsi, en plus de moderniser l'image d'un service ou d'une entité, une marque publique, si elle est développée dans sa fonction relationnelle générerait de l'adhésion et faciliterait l'accès aux services publics. *Ameli.fr*, la marque de l'Assurance Maladie en ligne, est un bon exemple d'un renouvellement réussi du mode de relation avec les bénéficiaires. Alors que les démarches liées à la santé ne jouissent pas d'une bonne image, la marque conçue comme partenaire propose d'accompagner l'usager dans son parcours de remboursement.

En tant que point de repère, la marque structure ainsi une vision simplifiée d'offres complexes, invitant à leur meilleure réception et appropriation. Pour les institutions, elle constitue un moyen supplémentaire pour définir les services, voire les orienter en fonction des publics. Suivant d'ailleurs les principes de la segmentation¹², l'identité de la marque et son orientation a avantage à être en partie définie à partir du repérage des attentes et des représentations des destinataires visés. Aussi, pour développer une marque suffisamment porteuse de sens, faut-il procéder à une analyse fine à la fois du positionnement recherché par l'entité émettrice mais aussi à une analyse des usages et des attentes du côté des usagers pour mieux définir les principes directeurs du marquage de l'offre ; cela dans le but de créer les conditions de rencontre entre la marque et son public.

Enfin, les marques portées institutionnellement, par l'image et les valeurs qu'elles véhiculent, peuvent ajouter à la perception de qualité de service pour les bénéficiaires-usagers. Elles s'intègrent bien en ce sens aux objectifs d'amélioration poursuivis par le secteur public.

RELATION DE SERVICE EN DIRECT



Ameli.fr, contraction de l'Assurance Maladie En Ligne, désigne le portail de services en ligne développé par la Sécurité Sociale.

Destiné à la fois aux assurés, aux professionnels de santé, mais aussi aux entreprises, **Ameli.fr** est un guichet unique facilitant l'accès aux démarches liées au secteur de la santé. Plus qu'un site d'information, **Ameli.fr** est une interface de contact avec les usagers proposant un suivi personnalisé des parcours de soin et de remboursement. Regroupant de nombreux services (compte en ligne, formulaires, annuaire de professionnels...), ce portail assure également une relation de service en direct via la conseillère virtuelle Amélie.



L'association de l'assurance maladie à une marque personnalisée positive l'image de ce service public en même temps qu'elle réinvestit le volet relationnel avec les usagers.

^[10] Cf. « Recueil des bonnes pratiques. Usagers, agents : acteurs de la relation », document disponible sur www.modernisation.gouv.fr/.

^[11] Cf. Marion G., et al, *Antimanuel de marketing*, Éditions d'Organisation, 2003.

^[12] Cf. Livret 2, *La segmentation marketing : spécificité et usage pour l'action publique*, septembre 2014.



QUESTIONS À BENOÎT HEILBRUNN,

Professeur au département Marketing à ESCP Europe (École Supérieure de Commerce) et spécialiste des stratégies de marque*

› Quel regard portez-vous sur les stratégies de marketing territorial ?

Quel intérêt y a-t-il à « marquer » un territoire ?

La stratégie de marquage d'un territoire est consubstantielle à l'idée de marque. De fait, une marque, dans sa fonction de souveraineté et sa fonction guerrière, vise toujours à marquer un territoire symbolique. Avec le *branding* territorial, il s'agit de surcroît d'un territoire physique. Aussi, une marque urbaine a pour but d'articuler un marquage symbolique avec un marquage territorial et répond de ce fait aux fonctions marketing que sont l'attraction, la séduction et la captation esthétique. **Dans une certaine mesure, une marque urbaine poursuit les mêmes objectifs que des marques dites commerciales - attirer des investisseurs, des entreprises, des salariés, etc. - et s'inscrit dans des logiques marketing de différenciation et d'identification.**

Il existe toutefois une distinction importante entre ce qu'on appelle le « branding » et ce qu'on appelle le « badging ». Le *branding*, c'est le fait qu'une marque s'appuie sur une vision de son marché de référence pour concevoir et développer sa stratégie alors que le *badging* renvoie aux éléments visibles et figuratifs de la marque (identité visuelle et logo). [...] **Pour qu'il y ait une marque, il doit y avoir une vision, qui elle-même s'appuie sur des croyances et des convictions et revendique des principes.** [...] Ce qui est fondateur dans une marque, ce sont les valeurs. Chaque produit *Bic*, que ce soit un stylo, un briquet ou un rasoir est universel, ingénieux, bon marché et rend service. Voici donc les valeurs de *Bic*. On ne parle pas ici des principes qu'on affiche sur un site web mais bien d'un principe actif et directeur, qui ne se réduit pas à un principe communicationnel. Pour moi, la valeur fait partie du domaine de l'implicite. **C'est ensuite à la marque de faire advenir ses valeurs, selon ce procédé sémiotique consistant à rendre visible l'invisible.** Pour résumer, la meilleure métaphore de la marque est celle de l'iceberg : la partie visible fait écho aux éléments figuratifs de la marque (son identité visuelle) et la partie cachée renvoie à une architecture de valeurs et un fond idéologique.

› Pour un territoire, comment opérer ce choix de valeurs ?

Un territoire doit se tourner vers le *branding* et non pas se limiter au *badging*, et ne pas réduire la marque à un site, des plaquettes, un logo et des couleurs ou encore des produits dérivés. D'un côté, un territoire peut faire valoir des éléments significatifs de l'action publique et les rendre saillants aux citoyens, tels que les grands investissements selon un principe de marketing du politique. De l'autre, la conception d'une marque urbaine nécessite de se poser la question de l'identité culturelle et territoriale de la ville, et de penser une communication en accord avec une stratégie définie. Cette stratégie s'appuie sur un fond qui est nécessairement idéologique. Toutefois, une des difficultés est de définir l'identité d'un lieu sans entrer dans une vision substantielle de l'identité. Comme le dit Paul Ricoeur, l'identité est narrative. **L'enjeu est de fabriquer un récit à partir d'une identité tout en actant que cette identité n'est pas statique mais qu'elle est dynamique.** [...].

› Parallèlement au marketing territorial, on assiste au développement de plus en plus de marques publiques. Qu'est ce qui justifie, selon vous, cette tendance du secteur public à décliner ses propres marques ?

On constate d'abord une évolution de la notion de citoyen vers une notion d'usager, voire d'apparition de la figure de l'« usager - client ». Ensuite, l'économie des marques est poreuse. L'objectif est de casser les frontières symboliques et d'aller conquérir tous les espaces, y compris l'espace public symbolique. Pour le secteur public, ces nouvelles marques permettent d'investir une relation, de revendiquer une prestation, de montrer une valeur ajoutée et encore une fois de donner des signes d'identification et de reconnaissance à cet usager-client. À mon sens, cela correspond aussi à une réflexion sur la notion d'émetteur, qui a commencé dans les années 90 avec l'avènement du logo de l'État, décidé par Lionel Jospin. Face à la pauvreté symbolique de l'héraldique de la France jusqu'alors limité au seul emblème officiel (le drapeau tricolore), le nouveau

logo a intégré l'emblème de la Marianne au drapeau afin de renforcer l'identification de l'émetteur. **Il s'agit pour moi d'une mutation de l'État, où cette grande puissance abstraite qui a pour objet de promouvoir le bien commun est désormais rentrée dans une logique de segmentation et de relation, nécessitant d'identifier un émetteur et un récepteur.**

Un exemple de réussite d'une marque publique, qui symbolise bien cette idée de relation, est la marque *Ameli.fr* de l'Assurance Maladie. Si la Caisse primaire d'assurance maladie n'évoque pas un univers particulièrement positif - on est dans le secteur de la santé et du remboursement des soins -, **la marque *Ameli.fr* personifie la relation entre l'institution et ses usagers** et symbolise un lien de l'ordre de l'affectif, qui adoucit les problématiques traitées.

› Une marque publique fonctionne-t-elle nécessairement sur les mêmes ressorts qu'une marque privée ?

Certains ressorts sont communs mais **il existe une différence fondamentale qui est que dans le cas d'une marque publique, il n'y a pas de désir de captation économique.** La différence se situe entre d'un côté une logique marchande de *premiumisation* et de captation de valeur économique, et de l'autre un cadre de structuration de la relation. En termes structurel, c'est très proche, mais la marque publique revendique les fonctions anthropologiques de souveraineté, de différenciation et de reproduction alors que la marque marchande revêt nécessairement une dimension économique de captation de valeur. Mais encore une fois, **dans le privé comme dans le public, la marque n'est pas le logo.** Le public doit s'efforcer de gérer ses marques selon les principes du *branding* afin d'inscrire son action dans un mécanisme de long terme permettant de **structurer les relations.**

**Interview à retrouver en intégralité sur www.millenaire3.com*



Ce livret s'inscrit dans le cycle d'épisodes autour des démarches de marketing public conduites à la Métropole de Lyon. Ce cycle a pour but d'appréhender la latitude de moyens qu'offre le marketing lorsque celui-ci est mis au service de l'action publique. Ni guide méthodologique, ni à prétention normative, il invite à saisir, à partir des pratiques initiées, les principes des approches de marketing des services, dans une institution telle que la Métropole de Lyon et plus généralement dans le secteur public. Le choix du troisième épisode s'est porté sur les marques publiques.

© unitémobile

+
de **RESSOURCES** sur www.millenaire3.com