

**HEC MONTRÉAL**

**Le développement de l'identité de marque de la ville de Montréal à  
travers l'aménagement du parc des Sources**

**Par**

**Quentin Berthier**

**Sciences de la gestion  
(Option Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Décembre 2015  
© Quentin Berthier, 2015

## Sommaire

De nos jours, les villes sont soumises à une forte concurrence. Les villes doivent ainsi repenser leurs stratégies marketing, particulièrement leur politique de « branding » afin d'être en mesure d'attirer des investisseurs, de futurs résidents et touristes.

Dans un passé récent, certaines villes mettaient, en avant, leurs atouts respectifs à travers des campagnes publicitaires basiques. Cette stratégie n'est plus suffisante aujourd'hui ; les villes doivent, en effet, élaborer des stratégies de « branding » globales (Moor, 2007) visant à créer des associations émotionnelles, symboliques entre elles-mêmes et les consommateurs cibles.

Les stratégies de « place branding » cherchent à développer une image de marque forte dans l'esprit des individus.

Cette élaboration du « branding » d'une ville n'est pas si aisée.

La ville doit, en effet, projeter une image exaltante à travers des attributs distinctifs positifs tout en s'assurant que cette représentation projetée soit en adéquation avec la réalité observée ; cette authenticité de l'image de marque développée est d'autant plus impérative que les consommateurs sont de moins en moins dupes ; celle-ci ne peut-être totale qu'avec l'intégration de l'ensemble des acteurs de la ville dans le processus d'élaboration du « place branding ».

Notre recherche s'est, par conséquent, attardée à décrire le processus menant à la construction d'une image de marque cohérente et crédible pour le parc nature des Sources.

Cette analyse propose une description détaillée des différentes étapes nécessaires à l'élaboration du « place branding » de ce parc. La consultation terrain, 1<sup>re</sup> étape de cette construction, permet de connaître les attentes, besoins et désirs des usagers et, par conséquent, d'établir un Persona type pour chacun des clients potentiels du parc nature des Sources. De même, celle-ci permet de définir avec précision les attributs de chacun de ses clients potentiels.

L'atelier collaboratif, 2<sup>e</sup> étape de ce processus, vise, quant à lui, à rassembler toutes les parties prenantes concernées par le projet afin de faire émerger, grâce à différentes activités, un consensus satisfaisant l'ensemble des parties prenantes, et cela malgré l'hétérogénéité de celles-ci et les différents objectifs poursuivis.

De plus, cette recherche démontre l'importance capitale de l'intégration, en amont, des acteurs aux différentes phases du projet de même que l'importance de leur mobilisation tout au long de ce processus. Cette intégration est non seulement primordiale pour s'assurer que l'image de marque développée et la proposition finale répondent aux attentes, besoins et désirs des consommateurs, mais aussi afin de s'assurer que cette proposition suscite chez les usagers et potentiels utilisateurs un certain soutien, et même un attachement de leur part. La

satisfaction des acteurs à l'égard de la proposition de valeurs est d'autant plus grande que leur implication est forte ; or, nous avons démontré, au cours de cette analyse, que cette satisfaction pousse les usagers à communiquer positivement leur perception à travers du bouche-à-oreille.

Enfin, ce mémoire révèle l'impérieuse nécessité de baser l'image de marque d'un parc sur des expériences. En effet, les clients d'un parc, et par analogie d'une ville accordent, bien évidemment, une importance certaine à la qualité des infrastructures, aménagements, etc. Cependant, les individus cherchent, de même qu'avec une marque traditionnelle, à nouer une relation affective (Urde, 1999). Ainsi, la proposition de valeurs qui caractérise l'image de marque du parc doit être différenciatrice et expérientielle afin de lui conférer un sens, une signification propre. De même, c'est grâce à cette expérience participative, génératrice de contenus innovants que les usagers et clients potentiels pourront, au sein de ce parc nature des Sources, interagir et ainsi s'y attacher.

L'image de marque d'un lieu doit donc être une construction sociale et territoriale.

**Mots clés :** « place branding », image de marque, différenciation, parties prenantes, processus collaboratif, identité, expérience

## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>III</b>
<b>TABLE DES SCHEMAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. Chapitre 1 : Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2. Chapitre 2 : Revue de la littérature et Problématique</b>	<b>3</b>
2.1. <i>Place Branding : Enjeux et objectifs</i>	3
2.1.1. Définition du « place branding »	3
2.1.2. Les différentes échelles du « place branding » :	4
2.1.2.1. « Downtown branding » :	4
2.1.2.2. « Neighborhood branding »: le processus d’ethnicité.	4
2.1.3. Les différentes approches du « city branding » :	6
2.1.3.1. La perspective de « coproduction » :	6
2.1.3.2. L’approche relationnelle d’Hankinson	7
2.1.3.3. La création d’associations émotionnelles	7
2.1.4. Les différentes stratégies de « Place branding »	8
2.1.4.1. Le « co-branding » comme stratégie de « place branding »	8
2.1.4.2. « Cultural branding »	8
2.1.4.3. « Events branding »	10
2.1.5. Les trois sortes de « place branding »	10
2.1.5.1. « Geographical nomenclature »	10
2.1.5.2. « Co-branding of product and place »	10
2.1.5.3. « Place Management »	11
2.1.6. Les différentes techniques d’implantation du « place branding »	11
2.1.6.1. Stratégies mises en place : pas seulement un logo	11
2.1.6.2. Personality branding »	11
2.1.6.3. « Flagship construction » ou « The Pompidou ploy :	11
2.1.7. But de ce « place branding »	12
2.1.7.1. Pourquoi se différencier ?	12
2.1.7.2. Une volonté réelle tant des résidents que des touristes	12
2.1.7.3. Le caractère unique	12
2.2. <i>Le « place branding » et la marque</i>	13
2.2.1. Différence par rapport au « branding traditionnel »	13
2.2.1.1. Introduction	13
2.2.1.2. Une complexité plus importante du modèle : raisons de la complexité	13
2.2.2. Le « branding traditionnel » : un recours pour le « place branding » ?	16
2.2.2.1. Introduction	16
2.2.2.2. Assurer une cohérence : l’utilisation de la “marque ombrelle”	17
2.2.2.3. Le « corporate brand »	18
2.3. <i>L’organisation – la mise en place de ce « place branding »</i>	19
2.3.1. L’organisation politique de ce « place branding »	19
2.3.1.1. L’élaboration d’une vision	19
2.3.1.2. Gouvernance urbaine	19
2.3.1.3. « Organizing capacity »	21
2.3.1.4. L’intégration des parties prenantes	22
2.3.1.5. Une stratégie locale	23
2.3.1.6. Les bénéfices d’un « place branding » envers les résidents	24
2.4. <i>La communication du « place branding »</i>	25
2.4.1. La communication primaire / secondaire	25
2.4.1.1. La Communication secondaire	25
2.4.1.2. La communication primaire	26
2.4.1.3. Adéquation nécessaire entre les deux types de communication	27

2.4.2.	Une communication en interne pour l'interne	28
2.4.2.1.	« Internal Image building »	28
2.4.3.	Une communication interne nécessaire à la communication externe	30
2.4.3.1.	L'image interne comme facteur de communication à l'externe	30
2.4.3.2.	Le discours des habitants : source de véracité	30
2.4.3.3.	La réaction des résidents	30
2.5.	<i>L'expérience de la ville</i>	31
2.5.1.	La sélection de la ville	31
2.5.1.1.	Les « hard factors »	31
2.5.1.2.	Par la « creative class »	31
2.5.1.3.	Les facteurs d'évaluation de la satisfaction et de la qualité de vie	32
2.5.2.	Les produits – services urbains	32
2.5.2.1.	Caractéristiques des « produits urbains »	32
2.5.2.2.	Trois niveaux de produits urbains	33
2.5.3.	La naissance de l'expérience	33
2.5.3.1.	Au-delà de caractères purement objectifs et tangibles	33
2.5.3.2.	Des attentes évolutives	34
2.5.3.3.	Les interactions	35
2.5.3.4.	La satisfaction	35
2.5.4.	Problématique	36
<b>3.</b>	<b>Chapitre 3 : Méthodologie : Atelier collaboratif parc des Sources</b>	<b>37</b>
3.1.	<i>Déroulement de l'atelier collaboratif</i>	37
3.2.	<i>Introduction générale</i>	37
3.3.	<i>Présentation des leviers de différenciation</i>	39
3.3.1.	1 <sup>er</sup> levier de différenciation : l'amusement	39
3.3.2.	2 <sup>e</sup> levier de différenciation : le bien-être	39
3.3.3.	3 <sup>e</sup> levier de différenciation : le « living-Lab »	39
3.3.4.	4 <sup>e</sup> levier de différenciation : la santé	40
3.3.5.	5 <sup>e</sup> levier de différenciation : le financement de l'innovation	40
3.4.	<i>Le modèle de canevas « BMG »</i>	40
3.4.1.	1 <sup>re</sup> étape : les segments cibles	40
3.4.2.	2 <sup>e</sup> étape : la proposition de valeurs	42
3.4.3.	3 <sup>e</sup> étape : la scénarisation	43
3.4.4.	4 <sup>e</sup> étape : le jeu de modélisation	44
3.5.	<i>Conclusion générale</i>	45
<b>4.</b>	<b>Chapitre 4: Analyse des résultats</b>	<b>46</b>
4.1.	<i>Le parc des Sources</i>	46
4.1.1.	L'environnement immédiat du parc des Sources	46
4.1.2.	Le parc des Sources lui-même	46
4.1.2.1.	L'accès au parc	46
4.1.2.2.	Un milieu naturel séduisant	47
4.2.	<i>La consultation terrain</i>	47
4.2.1.	Objectifs	47
4.2.2.	La compréhension des usages locaux	48
4.2.2.1.	Activités physiques	48
4.2.2.2.	L'observation du milieu naturel et ses animaux	48
4.2.2.3.	Le parc : un espace de détente	49
4.2.2.4.	Autres activités	49
4.2.3.	Les attentes et besoins des usagers	49
4.2.3.1.	Des infrastructures et des partenariats pour la pratique sportive	49
4.2.3.2.	Accès au WiFi	49
4.2.3.3.	Un lieu de tranquillité	49
4.2.3.4.	Un lieu d'observation de la faune et de la flore	50
4.2.3.5.	Préservation de la nature	50
4.2.3.6.	Un accès périphérique	50

4.2.3.7.	Autres	51
4.2.3.8.	Les trois grandes catégories de besoins	51
4.2.4.	L'impérieuse nécessité de construire sur des « histoires vraies »	51
4.2.4.1.	L'établissement d'une proposition de valeur cohérente	51
4.2.4.2.	L'adhésion des parties prenantes	52
4.2.5.	L'élaboration de la proposition de valeurs	52
4.2.5.1.	Un caractère distinctif central : la combinaison nature et technologie	52
4.2.5.2.	Des caractères distinctifs périphériques	52
4.2.5.3.	Le parc des Sources : un élément de différenciation pour le Technoparc	53
4.2.5.4.	Les points clés pour l'élaboration de la proposition de valeurs	53
4.2.6.	L'engagement	54
4.2.6.1.	Une proposition de valeur cohérente en interne	54
4.2.6.2.	Des retombées positives pour les entreprises du Technoparc	55
4.2.6.3.	Les engagements potentiels des différentes parties prenantes	55
4.3.	<i>L'atelier collaboratif</i>	56
4.3.1.	L'organisation	56
4.3.1.1.	La ville catalyseur et facilitateur du projet	56
4.3.1.2.	L'intégration des différents acteurs dans un processus collaboratif	56
4.3.2.	Les parties prenantes	57
4.3.2.1.	Clients potentiels	57
4.3.2.2.	Hétérogénéité des parties prenantes	58
4.3.2.3.	Idée du consensus	58
4.4.	<i>Définition de la proposition de valeur</i>	58
4.4.1.	Les caractéristiques clés des usagers	58
4.4.1.1.	Employés et citoyens	58
4.4.1.2.	Jeune public – milieu scolaire	58
4.4.1.3.	Les entreprises	59
4.4.2.	Le public cible et les services potentiels	59
4.4.2.1.	Les publics cibles	59
4.4.2.2.	Les services potentiels	60
4.4.3.	Les leviers expérientiels	60
4.4.3.1.	Laboratoire vivant : une vitrine expérientielle	60
4.4.3.2.	Amusement – Bien-être	60
4.4.3.3.	La santé	61
4.4.3.4.	L'articulation cohérente de ces différents leviers	61
4.4.3.5.	Les leviers contributifs de la satisfaction des usagers	61
4.5.	<i>Les propositions de valeurs</i>	62
4.5.1.	1 <sup>re</sup> proposition de valeurs : « Le parc des Sources, un joyau naturel vivant »	62
4.5.1.1.	Les objectifs	62
4.5.1.2.	La recherche de la construction d'interactions	62
4.5.2.	2 <sup>e</sup> proposition de valeur : le parc des Sources « l'expérience nature renouvelée »	63
4.5.2.1.	Les objectifs	63
4.5.2.2.	Deux types de services généraux	63
4.5.3.	Les activités proposées	63
4.5.4.	Les aménagements du parc des Sources	64
4.5.4.1.	L'accès au parc des Sources	64
4.5.4.2.	Des aménagements aux abords du parc	64
4.5.4.3.	Les infrastructures	64
4.5.5.	La naissance de l'expérience du parc des Sources	65
4.5.5.1.	Au-delà du caractère tangible des infrastructures et des activités	65
4.5.5.2.	Une dimension relationnelle	65
4.5.5.3.	Le sens du lieu	65
4.6.	<i>Le parc des Sources « un sanctuaire créatif et vivant ».</i>	66
4.6.1.	Le modèle d'affaires	66
4.6.1.1.	Les facteurs clés de succès	66

4.6.1.2.	Le financement	66
4.6.1.3.	La mise en place d'une structure de gestion	67
4.6.1.4.	Les ressources	67
4.6.1.5.	Les prochaines étapes	68
4.6.2.	Les scénarii possibles	68
4.6.2.1.	Des emplacements pour commerces ambulants	68
4.6.2.2.	Un espace de collaboration et de créativité	70
4.7.	<i>Concept 2 : le parc des Sources : « une expérience hors normes »</i>	70
4.7.1.	Le modèle d'affaires	70
4.7.1.1.	Les facteurs clés de succès	70
4.7.1.2.	Le parc des Sources : « un parc intelligent »	71
4.7.1.3.	Un modèle de financement innovant	71
4.7.1.4.	La clientèle cible	71
4.7.1.5.	Les ressources	72
4.7.1.6.	Les prochaines étapes	72
4.7.2.	Les initiatives possibles	73
4.7.2.1.	Initiatives numériques inspirantes	73
4.7.2.2.	Des opportunités de « team building » : stratégies de dons en services	73
4.7.2.3.	Rayonnement corporatif : stratégies visant les donateurs en argent	74
<b>5.</b>	<b>Chapitre 5: Discussion des résultats</b>	<b>76</b>
<b>6.</b>	<b>Chapitre 6 : Conclusion</b>	<b>78</b>
6.1.	<i>Contributions théoriques</i>	78
6.2.	<i>Implications managériales</i>	78
6.3.	<i>Limites de la recherche</i>	79
6.4.	<i>Avenues de recherches futures</i>	81
6.5.	<i>Conclusion générale</i>	82
<b>7.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>83</b>

## Table des schémas

Figure 1 - Atelier 1 parc des Sources	38
Figure 2 - Caractéristiques comportementales	42
Figure 3 - Scénarisation des parcours clients	44
Figure 4 - Canevas BMG	45
Figure 5 - Prochaines étapes implantation Concept 1	68
Figure 6 - Prochaines étapes implantation Concept 2	72



## Liste des abréviations

BMG : Business Model Generation

BVIN : Bureau de la ville intelligente et numérique

NBA : National Basketball Association

OBNL : Organisation à But Non Lucratif

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SAT : Société des Arts Technologiques

TIC : Technologies de l'information et de la communication

## Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Pierre Balloffet. Depuis le début de mes études à HEC Montréal, Pierre, à travers son enseignement, a su me transmettre son enthousiasme pour le marketing. Pierre a toujours fait preuve d'une bienveillance remarquable à mon égard.

Je le remercie infiniment de son précieux soutien et de sa confiance. Merci !

Je remercie également le corps professoral d'HEC Montréal et particulièrement, Jean-Sébastien Marcoux, Sandra Laporte, Marie-Agnès Parmentier, Yany Grégoire et François Colbert. Outre leur remarquable enseignement, leur générosité et leur sympathie ont grandement contribué à la réussite de ma maîtrise.

Frédéric Bove et Virginie Zingraff pour leur aide et leur gentillesse.

Je remercie, à présent, ma maman, qui a toujours su me conseiller avec beaucoup de sagesse et garde, pour moi, une belle ambition. Merci pour ton infini dévouement ; notre réussite est grandement la tienne.

Mon papa, qui malgré les épreuves, a toujours su me reconforter et m'a souvent aidé à relativiser bien des tourments.

Mon grand-frère, Guillaume, source d'inspiration dès mon plus jeune âge.

Ma sœur Frédérique, qui m'a beaucoup encouragé et dont j'admire la profonde gentillesse, l'esprit libre. Un véritable exemple pour moi.

À mon jumeau Grégoire, heureux de mon parcours et avec qui je partage d'inoubliables souvenirs.

À Laurent, inestimable ami, directeur de cabinet, le meilleur d'entre nous.

À Yann, ami de la 1<sup>ère</sup> heure.

A Laure, amie très chère, et à notre profonde et inaltérable amitié.

À Marie-Laure, mon amoureuse, dont l'empathie à mon égard est merveilleuse. Merci de m'avoir reconforté et de croire en notre réussite commune.

Et à tous ceux qui ont contribué à faire de moi un jeune homme heureux.

## 1. Chapitre 1 : Introduction

Les villes au même titre que les entreprises, les universités, par exemple, sont soumises à une rude concurrence afin d'attirer des ressources, des investissements étrangers, des touristes, etc. (Kotler *et al.*, 1999).

Aujourd'hui, notre environnement est en perpétuel changement. De cette évolution résulte une plus grande mobilité des personnes, des entreprises. Ainsi, il devient non seulement impératif d'attirer des ressources supplémentaires, mais aussi d'être en mesure de conserver les ressources en sa possession qu'il s'agisse d'entreprises, des résidents eux-mêmes (Kavaratzis, 2005).

Longtemps, aucune politique de « branding » n'a existé au sein des villes et si tel était le cas, l'élaboration de celle-ci était partiellement voir complètement exclue du processus décisionnel de la ville. Les gestionnaires des villes ont cependant, compris que, dorénavant, pour faire face à cette compétition, il était impératif de rendre son territoire attrayant, de cultiver une image de marque séduisante à travers le « place branding » ; celui-ci peut s'élaborer de multiples façons à travers, par exemple, des constructions, des événements, etc.

La ville est une entité très hétéroclite expliquant ainsi les difficultés inhérentes à la gestion d'un tel ensemble ainsi qu'à la conception adéquate d'une politique de « branding » cohérente. En effet, et nous le mentionnerons dans la revue de littérature, le caractère hétéroclite des parties prenantes, la dimension politique de ce « place branding » sont autant d'obstacles à sa réalisation (Pike, 2005).

Trop longtemps, les gestionnaires de la ville ont écarté du processus décisionnel les citoyens et autres parties prenantes concernées par les enjeux de la ville. Or, ces parties prenantes, et notamment, en premier lieu, les résidents doivent être intégrés dès la phase d'idéation des projets et durant tout le processus décisionnel. En effet, outre une offre plus adaptée à ces publics cibles, cette nouvelle forme décisionnelle est impérative, car le citoyen est le premier vecteur de communication de la marque de la ville (Meyronin, 2012). Son intégration dans l'élaboration de ce « place branding » confère à celui-ci une certaine fierté et augmente ainsi la probabilité d'un bouche-à-oreille positif (Insch et Florek, 2008). Rosemberg (2000 : 130) signifiait qu'une ville « *par le fait qu'elle est admirée du monde, la ville devient admirable, objet de fierté* ».

Enfin, cette intégration citoyenne permet de mieux connaître les attentes de ces acteurs et donc de concevoir une expérience unique. Or, nous verrons, dans la dernière partie de la revue de littérature, que l'expérience d'un lieu naît des interactions de ces consommateurs, de la signification que ces utilisateurs lui ont conféré (Parmelee et Rubinstein, 1992, cité dans Insch et Florek, 2008 : 141). Cette expérience des utilisateurs ne peut que contribuer à une

élaboration efficiente et efficace du « place branding »

## 2. Chapitre 2 : Revue de la littérature et Problématique

### 2.1. Place Branding : Enjeux et objectifs

#### 2.1.1. Définition du « place branding »

Le « place branding » peut se concevoir comme l'utilisation de stratégies de marque, de techniques marketing dans le but d'assurer le développement économique, politique, culturel de diverses zones géographiques qui peuvent être les villes, les régions, les pays (Ashworth et Kavaratzis, 2009; Elliot, Papadopoulos et Kim, 2011; Ryan et Silvano, 2010).

Papadopoulos (2004 : 36) définissait, quant à lui, le « place branding » comme « *the broad set of efforts by country, regional and city governments, and by industry groups, aimed at marketing the places and sectors they represent* ».

Jusqu'alors, il n'était pas évident que le « place branding » pouvait être un outil de promotion efficace pour des villes, régions, etc. (Kemp, Childers et Williams, 2012). Il s'agissait, en effet, de promouvoir les villes, régions à travers leurs éléments distinctifs, leur caractère unique ; ces éléments étaient « le patrimoine, la culture, l'art ou les ressources naturelles » du lieu (Kemp *et al.*, 2012 : 508, traduction libre). Selon Papadopoulos (2004 : 36, traduction libre), « les différents acteurs ont pris conscience de l'importance de ce 'place branding' et ainsi, tant les gouvernements que les milieux d'affaires se sont emparés de ce phénomène. »

Comme nous l'évoquions précédemment, le « place branding » est un phénomène relativement nouveau, lié à la notion de marque. On peut, alors, légitimement se demander comment caractériser ce « place branding » par rapport à des notions liées à la marque, précédemment étudiées, telles que le « *product branding* ». Pour Kavaratzis et Ashworth (2005), le lien entre les deux notions est évident ; le « place branding » n'est que « l'application du 'product branding' aux lieux » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 506, traduction libre). Selon (Kavaratzis, 2005) la définition de marque de Aaker peut aider à mieux définir le « place branding » du fait de la similitude entre les deux concepts. Ainsi, le « place branding » serait « *a multidimensional assortment of functional, emotional, relational and strategic elements that collectively generate a unique set of associations in the public mind* » (Aaker, 1996 : 68).

Le « place branding » est une notion qui ne se limite pas à un seul espace géographique. En effet, il existe différentes échelles spatiales et différents types de lieux pour lesquels celui-ci s'applique (van den Berg et Braun, 1999).

## 2.1.2. Les différentes échelles du « place branding » :

### 2.1.2.1. « *Downtown branding* » :

Comme nous l'évoquions précédemment, le « place branding » ne s'applique pas exclusivement à des zones géographiques larges, à des zones densément peuplées : ce « place branding » peut s'appliquer au centre-ville de petites communautés et à une échelle presque individuelle (Ryu et Swinney, 2011). Ce « place branding » du centre-ville est le « *downtown branding* » (Ryu et Swinney, 2011 : 88).

Les éléments constitutifs du centre-ville, à savoir les bâtiments historiques, les sites naturels et les lieux de vente contribuent à cette image de marque du centre-ville et à la performance de celle-ci (Ryu et Swinney, 2011). En effet, ceux-ci représentent son histoire, son patrimoine, son identité et véhiculent, par conséquent, une image de marque (Ryu et Swinney, 2011).

#### « *Downtown image* »

Le « *downtown image* » pourrait être défini, selon Ryu et Swinney (2011 : 83, traduction libre) comme un « ensemble d'éléments tels que les bâtiments et sites historiques de la ville, les commerces qui la composent, les sites naturels, associés à la ville ».

#### « *Downtown vision* »

La « *downtown vision* » vise à conférer à la ville des rôles fonctionnels, physiques, sociaux et économiques sur le long terme (Palma, 1998, cité dans Ryu et Swinney, 2011 : 83).

#### « *Downtown culture* »

La « *downtown culture* » se caractérise, selon Robertson, 2001, cité dans Ryu et Swinney (2011 : 83) , par un ensemble de valeurs, croyances, comportements représentatifs d'une histoire, d'un héritage, d'une culture.

### 2.1.2.2. « *Neighborhood branding* »: le processus d'ethnicité.

Johansson et Cornebise (2010) soulignent que peu d'études s'interrogent sur la perspective de la marque à l'échelle du quartier.

Bien que ce phénomène de « *neighborhood branding* » soit peu étudié, il est important de souligner que les investissements dans les quartiers sont importants (Newman et Ashton, 2004). En effet, comme le montre Fraser (2004), les quartiers ont besoin de se doter d'institutions et outils qui leur permettent de développer ce « place branding », et de saisir les opportunités offertes par les marchés afin de rester compétitif.

L'une des stratégies de « place branding » développée à l'échelle des quartiers est le processus d'ethnicité ; celui-ci conduit à la création d'« *ethnic neighborhood* » (Johansson et

Cornebise, 2010 : 187). Cette volonté, de conférer une certaine « ethnicité » à des quartiers, est très présente dans le développement urbain aux États-Unis ; cela fait véritablement partie intégrante de la stratégie de « branding » (Johansson et Cornebise, 2010).

Ce processus d'ethnicité est illustré par Johansson et Cornebise (2010) à travers l'exemple du quartier d'Andersonville. Les responsables du développement ont conféré une identité suédoise à ce quartier. Malgré les évolutions démographiques, géographiques qui menacent d'affaiblir la marque « Suède », ceux-ci s'efforcent depuis de conserver ce caractère suédois (Johansson et Cornebise, 2010). Aujourd'hui, du fait de ces évolutions, on pourrait qualifier ce quartier de « *pseudo-ethnic neighborhood* » (Johansson et Cornebise, 2010 : 187).

#### *Mise en avant de la mixité culturelle*

Les villes cherchent, aujourd'hui, à mettre en avant leur mixité culturelle (Worpole et Greenhalgh, 1999) afin de s'affirmer comme des villes ouvertes. Ainsi, les quartiers ethniques, tels que le ghetto juif, Greektown, Little Germany et little Italy à Toronto (Taylor, 2000), associés à un certain abandon, déclinés ont désormais « brandés » positivement à travers l'association d'attributs culturels (Evans, 2003).

#### *Perception des quartiers ethniques dans le passé*

Dans le passé, les quartiers ethniques étaient considérés comme des endroits encombrés, des territoires concentrant un grand nombre de populations étrangères, « non Américaines » (Anderson, 1987)

#### *Perception nouvelle = mise en avant des attributs culturels*

La perception à l'égard des quartiers ethniques a changé ; en effet, ils sont, à présent, considérés comme une composante idéale de la mosaïque urbaine. En effet, cette diversité, autrefois contestée, est aujourd'hui, considérée positivement (Johansson et Cornebise, 2010). Toutefois, ce changement de perception est davantage dû à une volonté de réaménagement urbain qui vise à attirer les touristes plutôt qu'à satisfaire les minorités ethniques (Johansson et Cornebise, 2010). Ainsi, les villes cherchent à exploiter l'identité ethnique initiale pour les générations suivantes (Johansson et Cornebise, 2010) ; le sociologue (Gans, 1979) les qualifie de « *symbolic ethnicity* ».

L'étude de Sales *et al.* (2009) s'intéresse au « branding ethnique » à travers l'exemple du quartier Chinatown à Londres. Sales *et al.* (2009) affirment, ainsi, que ce « branding » a été utile pour la ville, dans la mesure, où il a permis d'assurer un certain rayonnement à celle-ci, de par la mise en avant de son multiculturalisme, mais aussi de par les ressources apportées à la communauté chinoise.

### *Les outils stratégiques mis en place lors de ce « branding »*

#### *« Restaurification »*

Une des stratégies employées dans l'élaboration du « branding » d'un quartier est la « restaurification » (Johansson et Cornebise, 2010); c'est, par exemple, le cas du quartier italien de Toronto (Johansson et Cornebise, 2010).

Ford, Klevisser et Carli (2008) prennent pour exemple l'émergence, dans les années 90, du quartier San Diego's Little Italy, précédemment Harborview.

Il exista, certes, une certaine communauté italienne, mais, de nos jours, la communauté majoritaire est la communauté latino. Cependant, il existe, encore, bon nombre de restaurants et autres magasins italiens. Ceux-ci s'expliquent, ainsi, par la politique d'aménagement urbain de la ville, qui souhaite toujours conférer un caractère italien ; cela se traduit, notamment, via des « festas » italiens, une signalétique délimitant le quartier des rues alentour ainsi que par la construction d'endroits où se restaurer et faire du shopping (Johansson et Cornebise, 2010).

### 2.1.3. Les différentes approches du « city branding » :

#### *2.1.3.1. La perspective de « coproduction » :*

Les études (Cai (2002) ; Hankinson (2004) ; Julier (2005) ; Russell, Mort et Hume (2009)), faisant partie de la perspective de coproduction, étudient le concept de « place branding » comme étant « un phénomène intrinsèquement relationnel » (Lucarelli *et al.*, 2013 : 74, traduction libre).

Ces études adoptent, ainsi, selon (Lucarelli *et al.*, 2013 : 74)

*« a less objectivist standpoint and are interested in exploring and understanding the actors' roles in place branding, the way place branding as a social phenomenon is constructed and the way different types of actors can have different influence and weight in the process governance, management and building of place branding ».*

Certaines, telles que celles de Doel et Hubbard (2002) et Hornskov (2007) considèrent le « place branding » comme un phénomène en perpétuel changement, c'est-à-dire un phénomène dynamique.

#### *Branding as production*

*« with a focus on how to produce, create and manage a brand as well as how to organise and govern a branding process »* (Lucarelli et Berg, 2011 : 18).

#### *Branding as appropriation*

*« with a focus on the reception, use and consumption of the brand, as well as on the interpretation and utilisation of the branding process »* (Lucarelli et Berg, 2011 : 18).



### *Critical studies of city brands and city branding*

« *city branding as a positive/negative factor for the economic, social and cultural environment* » (Lucarelli et Berg, 2011 : 18).

#### *2.1.3.2. L'approche relationnelle d'Hankinson*

Hankinson (2004) propose un modèle de « place branding » basé sur la notion de relation alors que Kavaratzis (2004) considère davantage celui-ci comme un communicateur. L'approche relationnelle est particulièrement pertinente dans la mesure où le consommateur est, effectivement, un coproducteur du « *place product* » (Kavaratzis, 2005). De plus, la nature expérientielle de cette consommation du lieu illustre encore davantage ce modèle. De même, « *marketing networks as vehicles for integrating all stakeholders in a collaborative partnership of value enhancement* » (Hankinson, 2004 : 111) ne fait que renforcer la pertinence de cette conceptualisation du « place branding » comme une relation. Enfin, selon (Hankinson, 2004 : 115)

« *the extension of the brand from the core to include primary services, the brand infrastructure, media and communications and consumers is best described as a ripple effect in which brand relationships are gradually extended through a process of progressive interaction between the network of stakeholders* ».

#### *2.1.3.3. La création d'associations émotionnelles*

Kavaratzis considère le « *city branding as a new application of city marketing* » (Kavaratzis, 2008 cité dans Braun, 2012 : 258) dans la mesure où il identifie un changement d'orientation dans cette approche ; on est ainsi passé « d'interventions marketing au caractère rationnel à des interventions visant la création d'associations émotionnelles, mentales, psychologiques avec la ville » (Braun, 2012 : 258, traduction libre). Selon de Chernatony et Dall'Olmo Riley (1998) lors de la conception de cette image de marque, les spécialistes peuvent choisir de souligner davantage soit des valeurs symboliques, des valeurs expérientielles, des valeurs sociales ou alors des valeurs émotionnelles.

### *Tout est communicant dans la ville*

La ville dans sa globalité peut se définir, selon Kavaratzis (2005 : 337) comme

« *everything that takes place in the city and is done by the city, communicates messages about the city's brand. All the interventions or action areas that are included in the framework have, in the context of city branding, both functional as well as symbolic meaning, which is the main idea that differentiates marketing measures from branding decisions* ».

On peut, ainsi, affirmer que tout est communicant dans une ville. La marque est communiquée à travers différents types de communication : « *primary communication* » et « *secondary communication* » (Kavaratzis, 2005 : 337).

## 2.1.4. Les différentes stratégies de « Place branding »

### 2.1.4.1. Le « co-branding » comme stratégie de « place branding »

Une des stratégies de « city-branding » communément appliquée est le « co-branding » de la ville avec « les entreprises, institutions, évènements et même personnalités issues de celle-ci » (Braun, 2012 : 265, traduction libre). Ces possibilités sont importantes du fait des nombreux attributs que peut posséder une ville (Braun, 2012).

Une marque à succès, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une institution ou bien même d'une personnalité, peut contribuer, de manière importante, au renforcement de la marque de la ville (Braun, 2012). On peut, par exemple, citer le club de Manchester United et son influence sur l'image sportive de la ville de Manchester (Smith, 2005) ou bien même, l'impact du musée Guggenheim sur l'image de marque de la ville de Bilbao (Plaza, 2000).

Cette stratégie de « co-branding » est un complément de la stratégie globale; ainsi selon Braun (2012 : 264) « *these successful brands do not need to be perfectly 'on brand'* ». Il s'agit, avant tout, d'établir « un lien fort et explicite entre ces marques à succès et la marque de la ville dans le but de créer des associations positives vis-à-vis de la ville » (Braun, 2012 : 264, traduction libre). Enfin, toujours selon Braun (2012), cette stratégie assure un soutien plus fort des différentes parties prenantes lors de la construction du « place branding ».

### 2.1.4.2. « Cultural branding »

Les effets du « *cultural branding* » et « *entertainment branding* » (Evans, 2003; Greenberg, 2003) sur l'environnement physique, économique et social des villes suscitent un intérêt de plus en plus important (Kavaratzis, 2005).

Le « *cultural branding* » est aujourd'hui appliqué dans beaucoup de villes à travers le monde ; ce développement du « branding » à travers la culture est devenu commun (Evans, 2003) et est devenu un argumentaire de vente important (Evans, 2003). Ce phénomène s'explique, notamment, par l'importance croissante des industries culturelles, de loisirs dans nos économies (Florida, 2002).

La culture est, ainsi, devenue, un attribut majeur des politiques de « branding » ; l'exemple du musée Guggenheim à Bilbao en est la parfaite illustration : la revitalisation urbaine et la construction de l'image de marque de la ville se sont faites à travers ce musée. Dorénavant, on assimile aisément Bilbao au Guggenheim (Evans, 2003). On peut, aussi, citer la ville de Glasgow qui a bénéficié de sa sélection comme capitale européenne de la Culture afin de développer de manière réussie son « re-branding » (Garcia, 2005; Mooney, 2004).

On observe, de plus, une utilisation quelque peu différente de la culture dans le processus de

« re-branding » ; il s'agit, ainsi de combiner art et développement économique (Rantisi et Leslie, 2006). Montréal est à ce titre, un exemple de cette stratégie. Ainsi, la ville met l'accent sur le développement sur le « *creative art* » l'industrie du design comme piliers de sa stratégie de « branding » (Rantisi et Leslie, 2006).

#### *Utilisation de la culture populaire*

On observe, l'utilisation, à l'échelle du quartier d'Andersonville, de techniques de « branding » employés à des échelles plus larges telles que le « cultural branding »

Le « cultural branding » se construit, communément, « à travers des composants de la haute culture alors que, dans le cas d'Andersonville, il se fait à travers des éléments d' 'ethnicity' ou 'folk' culture » (Johansson et Cornebise, 2010 : 201, traduction libre). Ainsi, l'identité suédoise du quartier se construit, par le biais, d'éléments symboliques simples tels que la nourriture ou le « *streetscaping* » (Johansson et Cornebise, 2010).

#### *Utilisation de la « haute culture »*

Il est, toutefois, important de souligner que ce « branding » ne se fait pas simplement à travers des éléments constitutifs de la culture populaire, mais au travers d'éléments symbolisant davantage la complexité de la culture suédoise (Johansson et Cornebise, 2010) ; ainsi, « des performances artistiques, des expositions, des activités culturelles, notamment, produites par le 'Swedish-American Museum', ont lieu dans le quartier » (Johansson et Cornebise, 2010 : 201, traduction libre).

#### *La construction d'une stratégie de « city branding » à travers une icône culturelle*

Certaines villes ont choisi de bâtir leur identité de marque à travers une icône culturelle ; celle-ci leur confère, dès lors, une identité créative (Evans, 2003). Il s'agit, par exemple de Barcelone à travers l'artiste Gaudi, de Glasgow avec l'architecte et concepteur Mackintosh et même de Bilbao à travers le musée Guggenheim (Evans, 2003). Cette construction de l'identité de marque est aussi présente de manière importante dans la littérature ; on peut, par exemple citer « Sherlock Holmes et Baker Street à Londres, le Paris de Zola, Monterrey de Steinbeck à travers son oeuvre Cannery Row » (Evans, 2003 : 421, traduction libre).

#### *Le « cultural branding » : une stratégie qui va à l'encontre de la redéfinition des relations publics-privés*

Evans (2003 : 435, traduction libre) considère, que ces politiques de développement urbain et de « branding » à travers la culture ne sont, en fait, que « la transmission du pouvoir par une élite métropolitaine constituée de personnes telles que des directeurs de musée, des architectes, etc. ».

« Cette élite métropolitaine ne chercherait, en fait, à travers son réseau, qu'à promouvoir son

idée, sa propre vision de l'image de marque, etc. ; cela, dans le but, de promouvoir ses propres collections, ses œuvres afin de maximiser ses bénéfices économiques, culturels » (Evans, 2003 : 435, traduction libre).

#### 2.1.4.3. « *Events branding* »

Le branding du quartier d'Andersonville se construit aussi à travers une stratégie de branding particulière : l'« *events branding* » (Johansson et Cornebise, 2010). En effet, de nombreux festivals liés à la culture suédoise sont organisés.

#### « *La ville spectacle* » – « *la vie spectaculaire* »

Hubbard et Hall (1998) proposent un modèle de développement pour les villes ; celui-ci vise à rendre les villes spectaculaires. Ce développement se ferait, selon Hubbard et Hall (1998), à travers, des politiques telles que des partenariats publics – privés, de grands évènements, l'instauration d'œuvres d'art dans les espaces publics, etc.

#### *Les intérêts du « cultural branding »*

Selon Mitchell (1993), le « *cultural branding* » au même titre que d'autres stratégies de « branding », vise à satisfaire des intérêts économiques tels que, par exemple, l'augmentation de la circulation de capitaux au sein de l'entité géographique concernée.

### 2.1.5. Les trois sortes de « place branding »

On peut, au moins, citer trois sortes différentes de « place branding » dont les objectifs sont distincts: « *geographical nomenclature* », « *product-place co-branding* », « *branding as place management* » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 511).

#### 2.1.5.1. « *Geographical nomenclature* »

« *is merely where a physical product is named for a geographical location. The archetype is the sparkling wine 'Champagne'. There is no conscious attempt to link any supposed attributes of the place to the product, which gains nothing from the association, which is only an historical-geographical accident, which could conceivably have been somewhere else without loss.* » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 511)

#### 2.1.5.2. « *Co-branding of product and place* »

« *attempts to market a physical product by associating it with a place that is assumed to have attributes beneficial to the image of the product. An example often quoted in the textbook is 'Swiss watches'. The objective is to transfer characteristics of reliability, fastidiousness and meticulousness assumed to be associated with the Swiss people or the country Switzerland, to watches for which these are assumed to be desirable attributes.* » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 511).

Cette association peut, cependant, être préjudiciable étant donné que la perception d'un lieu est « variable et pluridimensionnelle » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512, traduction libre).

### 2.1.5.3. « Place Management »

Il s'agit, par exemple,

*« urban renewal includes the creation of an identity with its own experiential value, which is profoundly original and uncopiable. This touches upon such points as structure, programming, functions, the sort of actions and activities that characterize the image of the city, events and in the last resort the chemistry of the people who operate there »* (Florian, 2002, cité dans Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512).

De même,

*« The creation of a recognisable place identity, little more than a sort of civic consciousnesses, and the subsequent use of that identity to further other desirable processes, whether financial investment, changes in user behaviour or generating political capital. It should be clear from the above definitions that this is more than the creation and promotion of place images as part of place management. »* (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512).

## 2.1.6. Les différentes techniques d'implantation du « place branding »

### 2.1.6.1. Stratégies mises en place : pas seulement un logo

Un slogan, un logo peuvent être des instruments pratiques dans la stratégie de « branding », mais ils ne peuvent être la stratégie même. En effet, un lieu ne peut se voir conférer une nouvelle identité grâce à un simple logo (Kavaratzis et Ashworth, 2005).

D'autres techniques sont employées par les lieux pour s'ériger en une véritable marque. Selon Kavaratzis et Ashworth (2005 : 513), nous pouvons en distinguer trois particulièrement populaires chez les urbanistes en charge de la construction de l'image de marque de la ville :

« *Personality branding* »

« *Flagship construction* »

« *Events branding* »

### 2.1.6.2. *Personality branding* »

On pourrait définir le « *personality branding* » par l'utilisation d'« *a famous individual to represent the brand* » (Johansson et Cornebise, 2010 : 189). Un exemple très représentatif du « *personality branding* » est celui de l'ensemble des réalisations architecturales de Gaudi à Barcelone (Johansson et Cornebise, 2010).

### 2.1.6.3. « *Flagship construction* » ou « *The Pompidou ploy* :

Il s'agit de « *building a highly symbolic and prestigious structure* » (Johansson et Cornebise, 2010 : 189). Il s'agit, par exemple, du Cleveland's Rock'n'roll Hall of Fame à Cleveland. Cette « construction moderne est à l'antithèse de l'image communément admise de cette ville : une vieille ville industrielle qui a acquis, au fil du temps, le triste surnom de 'The Mistake on the Lake' » (Johansson et Cornebise, 2010 : 189, traduction libre). On peut, bien évidemment, penser au centre Pompidou érigé à Paris.

### 2.1.7. But de ce « place branding »

#### 2.1.7.1. Pourquoi se différencier ?

Un lieu doit impérativement se différencier à travers une identité de marque unique s'il souhaite premièrement être « *recognised as existing* », deuxièmement être « *perceived in the minds of place customers as possessing qualities superior to those of competitors* » et troisièmement être « *consumed in a manner commensurate with the objectives of the place* » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 510)

#### 2.1.7.2. Une volonté réelle tant des résidents que des touristes

On observe, de nos jours, une certaine homogénéisation des sociétés. Une perspective positive du « place branding » est, justement, que celui-ci permet une certaine différenciation. Celle-ci est un besoin réel, d'une part parce que les lieux se ressemblent de plus en plus, mais aussi parce que cette différenciation est désirée tant par les touristes que les habitants eux-mêmes (Florian, 2002, cité dans, Johansson et Cornebise, 2010 : 190).

#### 2.1.7.3. Le caractère unique

##### La notion de « brand uniqueness »

« *For places, residents often rely on the unique characteristics of their cities to highlight points of superiority over other cities* » (Kemp *et al.*, 2012 : 512).

##### Les éléments qui peuvent conférer un "caractère distinctif"

Il existe une très grande variété d'éléments qui peuvent conférer à une ville un caractère distinctif. Kemp *et al.* (2012 : 510, traduction libre) donnent « l'exemple des 'signature foods' telles que le 'Memphis-style barbecue', 'Chicago-style pizza', le 'Cincinnati-Style chili', etc.), de musique autochtone comme, par exemple, le 'New Orleans traditional jazz', le 'Detroit Motown music', le 'Nashville country music' et même de surnoms affiliés à une ville : Seattle la 'Emerald City' et New-York 'the City that never sleeps' »

##### Les bénéfices liés au caractère unique

« La perception du caractère unique de la ville peut favoriser chez les personnes un sentiment de fierté et d'appartenance et finalement les pousser à davantage être connectés avec la marque de la ville » (Kemp *et al.*, 2012 : 510, traduction libre).

##### Difficulté de conserver son caractère unique à travers une seule expérience, un seul produit

« La concurrence exacerbée entre les villes, le prix à payer pour maintenir une certaine visibilité, explique la difficulté pour les villes de conserver leur caractère distinctif, leur identité de marque à travers un seul produit dominant, une expérience » (Evans, 2003 : 412,

traduction libre). Ainsi, Evans (2003 : 421) prend l'exemple du 'Nike Town' et du 'Sega World' qui peuvent faire partie intégrante de l'offre commerciale d'une ville, mais sont « *unlikely to achieve brand identity to sustain or create cultural city status, or substitute for public culture* ».

### *Différenciation « en puissance » / homogénéisation en « acte »*

Des expositions, des shows mondiaux similaires ont lieu dans les grandes capitales culturelles donnant l'impression que ces projets culturels ressemblent à des circuits touristiques (Evans, 2003).

Les sponsors, commanditaires de ces grands projets ont, de fait, une exposition importante dans les grandes capitales culturelles et ceux-ci grâce au lien qui unit dorénavant la culture et le monde des affaires ; selon Evans (2003), l'élaboration de ces projets est davantage mue par ces grands groupes que par une volonté d'exposer et d'affirmer une quelconque recherche d'expression artistique.

## **2.2. Le « place branding » et la marque**

### 2.2.1. Différence par rapport au « branding traditionnel »

#### *2.2.1.1. Introduction*

De Chernatony et Dall'Olmo Riley (1998 : 427) définissent la marque comme :

*« a multidimensional construct whereby managers augment products or services with values and this facilitates the process by which consumers confidently recognise and appreciate these values ».*

#### *2.2.1.2. Une complexité plus importante du modèle : raisons de la complexité*

##### *Perpétuel changement de la marque*

Pour Trueman, Klemm et Giroud (2004), les villes sont des marques très complexes. En effet, celles-ci, de par leur nature, « changent continuellement, et sont, par conséquent, plus difficiles à définir et à contrôler qu'une marque corporative » (Kavaratzis, 2005 : 336, traduction libre).

##### *Caractère hétérogène des parties prenantes*

Le modèle de « place branding » est plus complexe que le « branding » des biens et services (Kemp *et al.*, 2012). Cette plus grande complexité s'explique, non seulement, par le caractère multidimensionnel des lieux, mais aussi par une hétérogénéité plus grande des parties prenantes comparativement aux consommateurs traditionnels d'un produit (Pike, 2005). Pour Virgo et de Chernatony (2006), cette diversité des parties prenantes et des audiences ciblées implique des difficultés supérieures au « branding » traditionnel lors de l'élaboration du

« place branding ». Cette diversité, peut, empêcher, pour (Warnaby *et al.*, 2002), qu'une marque forte et cohérente émerge du processus de « place branding ».

Ainsi, afin de créer une image de marque efficace, il est nécessaire de considérer et comprendre les besoins de cette pluralité de parties prenantes (Pike, 2005); cette tâche est ardue, dans la mesure, où les parties prenantes peuvent être « des entreprises locales, des gouvernements, des résidents » (Kemp *et al.*, 2012 : 508, traduction libre). Or, il est impératif d'obtenir un engagement de ces parties prenantes sous peine de voir la stratégie de « place branding » être un échec (Kemp *et al.*, 2012).

Van den Berg et Braun (1999) soulignent, que la ville est une combinaison de nombreux produits impliquant de nombreux clients différents, et que, par conséquent, cela nécessite une implication d'un grand nombre d'acteurs.

#### *Les clients de la ville*

Selon Braun (2012 : 264, traduction libre), il existe « quatre catégories, potentielles ou actuelles, de clients pour la ville : les résidents, les entreprises, les visiteurs et les investisseurs ».

Les investisseurs se composent d'entités tels que « les fonds de pension, les sociétés immobilières, les banques, les sociétés de capital-risque. Ils investissent dans plusieurs villes et ne se concentrent pas spécifiquement à un endroit » (Braun, 2012 : 264, traduction libre).

En plus des quatre catégories précédemment évoquées, cet auteur ajoute des clients particuliers tels que « les étudiants, les personnes effectuant des liaisons pendulaires, certaines organisations intermédiaires » (Braun, 2012 : 264, traduction libre).

#### *Au sein des parties prenantes des objectifs différents*

Nous l'évoquons, dans une partie précédente, les lieux sont variés, servent des objectifs complètement différents selon les individus ; il est, ainsi, dans le cas de leur gestion plus difficile de les maîtriser qu'une marque traditionnelle (Trueman *et al.*, 2004). Cela a, ainsi, suscité « des doutes quant à l'applicabilité et l'utilité du « branding » dans le management des lieux » (Kavaratzis, 2005 : 334, traduction libre). Kavaratzis (2004) souligne, ainsi, que le « place branding » naît de différents acteurs tels que les administrateurs d'une communauté, les résidents, les détaillants, les propriétaires fonciers et, par conséquent, leur vision respective est différente.

D'autres spécialistes soutiennent cette thèse et affirment ainsi que ces multiples parties prenantes peuvent entraver la construction d'une marque forte (Anholt, 2005; Hankinson, 2007; Kotler, Haider et Rein, 1993; Warnaby *et al.*, 2002). C'est donc l'un des challenges à régler lors de la construction de l'image de marque de la ville.



### *Des préoccupations et attentes diverses naissent de l'hétérogénéité des consommateurs*

De nombreuses recherches ont mentionné les contraintes de la transposition des concepts du marketing traditionnel à celui des villes (van den Berg et Braun, 1999) ; la ville se compose, en effet, contrairement aux produits traditionnels, de produits urbains très spécifiques (van den Berg et Braun, 1999). Il est donc primordial d'analyser les différents consommateurs de la ville. Ces groupes cibles sont divers tout comme leurs préoccupations et attentes vis-à-vis de la ville ; par exemple, « pour les habitants, la ville est un endroit où vivre, s'amuser alors qu'elle est pour une entreprise un endroit où développer son business, recruter des employés, etc. Pour les visiteurs et touristes la ville est davantage perçue comme un endroit offrant un accès à la culture, aux loisirs, etc. » (van den Berg et Braun, 1999 : 993, traduction libre).

### *« Marketer » efficacement tant pour les « outsiders » que les « insiders »*

Il est très difficile de « marketer » avec succès un lieu. En effet, il faut être en mesure de combiner avec brio une entité qui satisfasse tant un public externe, les « *outsiders* », c'est-à-dire les investisseurs, touristes, qu'un public interne, les « *insiders* », à savoir la population locale (Dormans et Lagendijk, 2004, cité dans Cassel, 2008 : 108). Cette tâche étant encore plus difficile du fait de la différence entre les publics cibles (Cassel, 2008). Il est toutefois, compliqué, en consentant aux mêmes efforts tant pour les « *outsiders* » que pour les « *insiders* », de satisfaire ces deux publics cibles ; on observe, alors communément, que l'accentuation des efforts se fait à l'égard du public externe au détriment de la population locale (Cassel, 2008).

### *Pas de propriétaire et de public unique*

Alors que le « *product branding* » se caractérise par un propriétaire et un public uniques, les lieux, quant à eux, ont plusieurs propriétaires de marques ; il peut s'agir d'entrepreneurs, résidents, etc. (Anholt, 2005).

### *Modèle de gestion: « consensus possible »*

Malgré les différents objectifs, les diverses préoccupations et attentes des diverses parties prenantes, Papadopoulos et Heslop (2002) affirment qu'il est, toutefois, possible de mettre en place une stratégie de « branding » commune née d'un consensus entre les acteurs. En effet, pour Papadopoulos et Heslop (2002), il existe, malgré les différences, une détermination collective à contribuer à la croissance économique.

### *Le caractère politique du « place branding »*

Le caractère politique inhérent au « place branding » est un frein à son élaboration ; de même, ces enjeux politiques ont, pour conséquence, de restreindre les budgets alloués au développement du « branding » (Pike, 2005). De même, selon Pride (2002), les gestionnaires

doivent, en plus, composer, avec deux nouveaux « P » : « *Politics* » et « *Paucity* » (Pride, 2002, cité dans Morgan, Pritchard et Piggott, 2003 : 287).

#### *Un caractère de la marque oppose à l'identité principale*

Nous l'avons, dorénavant, maintes fois évoqué, le lieu est un endroit divers et complexe. À cet égard, il est difficile de représenter un lieu comme une marque (Johansson et Cornebise, 2010). « Lorsqu'un aspect de la marque est complètement opposé à l'identité principale de la marque, ce produit/groupe peut-être négativement affecté et souffrir d'un 'effet d'éviction' » (Johansson et Cornebise, 2010 : 190, traduction libre). Ainsi, comme le soulignent Johansson et Cornebise (2010), les parties prenantes confèrent chacune un sens particulier au quartier ; « une stratégie qui vise à accueillir davantage de visiteurs est mise en place, les commerçants seront satisfaits alors que d'autres acteurs y verront des inconvénients majeurs : plus de voitures, problèmes des parking etc. » (Johansson et Cornebise, 2010 : 190, traduction libre).

#### *Les produits issus des parties prenantes sont très divers*

Selon van den Berg et Braun (1999 : 994), les produits issus de ces acteurs peuvent être très variés; il peut s'agir :

*« the activities of the elected city government, a public utility company, a public development corporation and/or other government agencies, a project developer, an investment corporation, citizens, etc. »*

### 2.2.2. Le « branding traditionnel » : un recours pour le « place branding » ?

#### *2.2.2.1. Introduction*

Lorsque l'on parle de « place branding », Kavartzis et Ashworth (2005 : 512, traduction libre) se demandent, « s'il est possible de créer dans l'esprit des gens le sentiment que la ville est un ensemble cohérent, avec lequel il pourrait nouer une relation, mais aussi s'il est possible de nouer une relation avec celle-ci ? ».

Pour Braun (2012 : 263, traduction libre), les audiences visées lors de l'élaboration du « place branding » « sont toutes les personnes et organisations importantes au fonctionnement de la ville ». Il suggère, donc, pour faire face à l'ensemble de ces audiences, de développer un « place branding » qui s'appuierait sur les concepts d' « *umbrella branding* » (Braun, 2012 : 263).

Kavartzis et Ashworth (2005 : 512, traduction libre) se demandent, quant à eux, « s'il est possible que la 'city brand' fonctionne comme une marque ombrelle qui peut couvrir une multitude de parties prenantes et d'audiences »

Iversen et Hem (2008 : 610) considèrent que cela est possible en « marketant » « *a bundle of local goods and services' using the place's reputation as a unifying bond* ».

Rainisto, 2003, cité dans Kavaratzis (2005 : 336) affirme lui aussi que les « *place brands resemble corporate umbrella brands and can benefit the value of a place's image* ».

#### 2.2.2.2. Assurer une cohérence : l'utilisation de la "marque ombrelle"

##### *Une proposition unique*

Selon Rainisto (2003 : 52) , les lieux au même titre que les « *successful brands* » « *satisfy functional and emotional needs* ». Pour Ashworth et Voogd (1990), les attributs, qui contribuent à satisfaire ces besoins, doivent être organisés à travers une proposition unique. Kavaratzis et Ashworth (2005 : 512, traduction libre) proposent, quant à eux, « de développer un cadre de travail qui permettra de clarifier les aspects du développement et donnera les lignes directrices pour le contrôler ».

##### *L'articulation cohérente des valeurs de marque*

De Chernatony et Dall'Olmo Riley (1998 : 438) considèrent que le « *place branding* » peut être développé comme une « *umbrella brand* » tant que « *the core of the brand are bound together by a vision which gives them meaning, impetus and direction* ». Ainsi, les valeurs définies comme le coeur de la marque doivent être liées entre elles de manière logique, cohérente.

##### *Le développement à travers des sous-marques spécifiques : l'exemple d'Amsterdam*

Face à cette hétérogénéité des publics cibles, les villes « *need to work with sub-brands for particular target audiences to be more effective* » (Braun, 2012 : 264).

On peut, par exemple, « citer la ville d'Amsterdam, dont la stratégie de développement de son 'destination branding' est différente des efforts mis en place pour attirer des investissements étrangers » (Braun, 2012 : 264, traduction libre). Braun (2012 : 264) affirme qu'« *a combination of umbrella branding for all target audiences with sub- brands for particular city customers groups affects the implementation of city branding positively* ».

##### *L' « umbrella branding » n'est pas un « geographical umbrella » mais un « umbrella » basé sur les gens*

Braun considère, contrairement à Iversen et Hem, que l' « *umbrella branding* » dans le cas du « *city branding* » n'est pas un « *geographical umbrella* » (Braun, 2012 : 264); cela signifie que les sous-marques ne représentent pas des aires géographiques plus petites que la marque ombrelle (Braun, 2012).

Le « *umbrella city brand* » fait référence « *to all the people and organizations that are important for the functioning of a city – that is, all the existing and potential customers* » (Braun, 2012 : 264).

### 2.2.2.3. Le « corporate brand »

« Place branding » ne peut être développé comme un « ensemble homogène »

Nous évoquions en introduction de cette partie, la possibilité de considérer la ville comme une « umbrella brand », capable d'intégrer les audiences visées. « Est-il possible d'adopter une autre perspective de marque et d'ainsi considérer que le 'city branding' ne peut être développé comme une marque ombrelle ? » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512, traduction libre). Pour Kavaratzis et Ashworth (2005), la ville ne peut être développée comme une marque qui serait un ensemble homogène. En effet, il leur paraît très difficile que cette marque représente la multitude des caractéristiques d'une ville ; il est, ainsi, préférable, pour eux, de décomposer les différentes activités de la ville en fonction des différents publics cibles (Kavaratzis et Ashworth, 2005); ainsi certains auteurs, par exemple (Hankinson, 2007; Kavaratzis, 2004) proposent donc d'établir une stratégie de « corporate branding » pour la ville.

*Développer une marque différente pour chacune des audiences*

Il est possible de développer des marques différentes selon les audiences ; il est alors primordial de segmenter et cibler ces audiences pour développer de manière adéquate chacune des marques (Kavaratzis et Ashworth, 2005).

La ville est ainsi un ensemble de marques : « a brand line similar to a product line » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512). Au même titre que lorsque l'on développe une stratégie de « corporate branding » pour une marque traditionnelle, « the whole organisation is branded, not each product » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512).

Ainsi, « applying corporate branding to places demands a treatment of the place brand as the whole entity of the place-products, in order to achieve consistency in the messages sent » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 512).

*Similitudes « corporate branding » et « downtown branding »*

Selon Jo Hatch et Schultz (2003 : 1047), trois éléments composent les « corporate brands » : « strategic vision », « organisational culture » et « corporate images ». De même, selon Ryu et Swinney (2011 : 83) le « downtown branding » peut aussi être conclu comme un « corporate branding » dans la mesure où il se compose d'une « downtown image, visions and culture ».

## 2.3. L'organisation – la mise en place de ce « place branding »

### 2.3.1. L'organisation politique de ce « place branding »

#### 2.3.1.1. L'élaboration d'une vision

Nous avons déjà mentionné la complexité inhérente à la stratégie de « place branding » étant donné les caractéristiques intrinsèques du produit lieu. Selon Hakala et Ozturk (2013 : 183, traduction libre), « l'une des étapes cruciales du 'branding' est l'élaboration d'une vision, fondation du développement opérationnel et stratégique » du « place branding ». Cependant, comme le soulignent Ritchie et Crouch, 2000, cité dans Hakala et Ozturk (2013 : 183) la création d'une vision partagée concernant le « place branding » n'est pas chose aisée. En effet, selon Pryor et Grossbart (2007 : 295) de nombreux problèmes tels que « *a lack of unity of purpose, lack of central authority and relative lack of marketing experience* » subsistent en interne.

Vasudevan (2008 : 334) considère que cette vision ne peut-être élaborée sans les parties prenantes internes : « *internal stakeholders must be given a role and voice in deciding and articulating the brand vision of a place* ».

#### 2.3.1.2. Gouvernance urbaine

##### La notion de « gouvernance urbaine »

Braun (2008 : 82) définit l'« *urban governance* » comme « *how city policies are produced, decided, implemented and who does this* ». Healey (2007 : 65) définit, quant à lui, la gouvernance comme « *the array of mechanisms for structuring collective action, whether by government, by business associations or associations arising from within civil society* ».

##### Le « city branding » est endogène à la « gouvernance urbaine »

Le « city branding » ne peut être étranger à la notion de gouvernance urbaine ; il a, cependant, longtemps été considéré que la dimension politique, administrative du « city branding » était exogène aux politiques de la ville (Braun, 2012).

Le « city branding » est endogène à ce processus; ainsi le « *city branding is by definition part of the administrative and political process* » (Braun, 2012 : 265).

##### Les procédés de mise en action du « city branding » dans le contexte de « gouvernance urbaine »

Pour Braun (2012 : 265), quatre facteurs sont particulièrement déterminants dans la mise en œuvre du « city branding » dans le contexte de gouvernance urbaine :

« *the majority view on city branding* ».

« *the inclusion of city branding in the political priorities* ».

« *unambiguous political responsibility* ».

« *stakeholder management* ».

*La « gouvernance urbaine » est spécifique et, par conséquent, le « city branding »*

Nous évoquions, dans la partie précédente, quatre facteurs qui permettraient la mise en œuvre réussie du « city branding » dans un contexte de gouvernance urbaine ; il est évident que ces facteurs ne sont nullement des solutions miracles à la réussite de cette élaboration. La gouvernance urbaine est spécifique à chaque ville, et, par conséquent, le « city branding » aussi ; on ne peut, par conséquent, appliquer ces méthodes de manière automatique sans s'adapter aux particularités de la ville (Braun, 2012) ; ainsi « *establishing city marketing or city branding agencies without a direct or indirect link with the city's political leadership is counterproductive* » (Braun, 2012 : 266).

Il est donc primordial, selon Aitken et Campelo (2011 : 919) de comprendre « *the ethos of place in terms of communal governance and ownership to develop brand architecture, brand governance, and brand ownership compatible with the managerial culture of the place* ».

*Le « city branding » : une responsabilité et une priorité politique de la ville*

Pour Braun (2012), l'élaboration du « city branding » est efficace si celle-ci est intégrée aux priorités politiques de la ville, et ce sur le long terme ; ainsi « *Including city branding objectives in the political priorities, programme and long-term city vision has a positive effect on putting city branding into practice* » (Braun, 2012 : 262).

De plus, un des facteurs clés de succès d'une mise en œuvre réussie de ce « place branding » consiste en l'implication totale de la ville dans ce processus de « branding » : « *Unambiguous political responsibility for city branding increases the chance of successful implementation of city branding* » (Braun, 2012 : 262).

*Le secteur public doit agir en tant que facilitateur et catalyseur*

Nous avons établi, antérieurement, l'importance du secteur public dans l'élaboration du « place branding ». Les gestionnaires doivent donc intégrer le « branding » dans leur vision politique à long terme ; cette élaboration ne doit, cependant, pas être incombée au seul pouvoir public : il doit, en effet, être un « *collaborative undertaking of the place's key stakeholders* » et n'est réalisable qu'à travers « *a strong thread of public-private partnership* » (Vasudevan, 2008 : 332). Selon Vasudevan (2008), il est toutefois évident que du fait de son pouvoir décisionnel, le secteur public doit jouer un rôle de catalyseur, de facilitateur.

### *L'unité politique*

Un des facteurs clés de succès du « place branding » réside dans l'unité politique de ces instigateurs ; cette « *political unity* » est nécessaire pour « *manage the process of the necessary decisions in a rational and consistent way* » (Rainisto, 2003 : 68).

Cette unité est, d'autant plus difficile à obtenir, dans la mesure où dans bien des cas, ce « place branding » est encore considéré comme exogène au contexte politique (Braun, 2012) et que, par conséquent, son importance est minorée.

« Certaines villes tentent de maintenir une vision à long terme qui s'étend au-delà du mandat d'un gouvernement particulier » (Braun, 2012 : 261, traduction libre) ; cela s'avère être très difficile dans la mesure où chaque nouveau gouvernement tente de s'imposer politiquement à travers un programme, des propres priorités politiques (Braun, 2012) qui ne prennent, que trop rarement en compte les décisions précédentes ou alors les remettent en cause ; en conclusion, il peut être affirmé qu'il est très difficile de conserver une certaine unité politique.

#### *2.3.1.3. « Organizing capacity »*

##### *Définition de l' « organizing capacity »*

Van den Berg et Braun (1999 : 995) définissent l' « *organizing capacity* » comme

*« The ability to enlist all actors involved and, with their help, to generate new ideas and to develop and implement a policy designed to respond to fundamental developments and create conditions for sustainable development »*

##### *L'importance d'une bonne « organising capacity »*

Un « place branding » des villes réussi réside « tant dans l'organisation que dans la mise en place d'une idée ou de concepts marketing intéressants (van den Berg et Braun, 1999 : 995, traduction libre).

Le caractère indispensable de l'organisation pour une bonne gestion urbaine a été notamment démontré à travers une étude réalisée sur quinze projets majeurs dans huit villes européennes (Anvers – Bilbao – Bologne – Eindhoven – Lisbonne – Munich – Rotterdam et Turin) (Meer, Braun et Berg, 1997).

##### *La mise en place d'une bonne « organising capacity » : la stratégie de réseaux et une redéfinition des relations publics-privés*

Van den Berg et Braun (1999) se demandent alors quels pourraient être les facteurs contribuant à une bonne « *organising capacity* ».

Il ne s'agit pas seulement d'une question de planification des actions gouvernementales ; il convient, en effet, selon van den Berg et Braun (1999 : 995, traduction libre) de redéfinir « les stratégies de réseaux tant entre les acteurs publics eux-mêmes, qu'entre les acteurs du public et du privé et finalement qu'entre les acteurs privés ».

De plus, « du fait de la complexité, de la dynamique et de la complexité de nos sociétés actuelles, concevoir des projets à travers un partenariat public-privé à sens unique n'est plus satisfaisant » (van den Berg et Braun, 1999 : 995, traduction libre) ; cette nouvelle dynamique doit aller, au-delà, du « *formal public administration* » (van den Berg et Braun, 1999 : 995).

Ainsi, « *Activities related to 'governing efforts' are by definition interaction processes between public actors and public or private target groups or individuals involved* » (van den Berg et Braun, 1999 : 995).

Afin d'être en mesure d'intégrer efficacement le « place branding » aux politiques de la ville Kotler et *al.*, 1999, cité dans Braun (2012 : 260) ont, par exemple, proposé la création d'un groupe de planification dans lequel tous les acteurs publics et privés concernés participent afin de superviser les politiques de branding. Selon Trueman *et al.* (2004), les conflits d'intérêts potentiels entre les acteurs publics et privés ne font que rendre plus difficiles la mise en place d'un tel groupe de planification.

#### 2.3.1.4. *L'intégration des parties prenantes*

##### *Mobilisation et soutien sur le long terme des individus et organisations locales*

Selon Morgan *et al.* (2003), la mobilisation et le soutien à long terme des individus et organisations locales sont des facteurs clés de succès lors de l'élaboration du « branding ».

Ainsi, pour van den Berg et Braun (1999 : 997) « *lack of support of those directly involved or interested - notably the population or specific market parties (for instance, private investors)- can limit the chances of successful implementation* ».

##### *Le leader : tête de pont de la constitution de réseaux*

Meer *et al.* (1997) signifient l'importance du leadership de certaines personnes clés dans le processus de « place branding ». Comme nous l'évoquions précédemment, les nouvelles dynamiques de nos sociétés nécessitent un changement de paradigme, qui se traduit par la redéfinition des stratégies de réseaux (van den Berg et Braun, 1999). Selon ces mêmes auteurs, la constitution de nouveaux réseaux est d'autant plus réalisable lorsqu'elle est menée par un leader, dans la mesure, où celui-ci est capable de coordonner des réseaux épars, de nouveaux et d'anciens réseaux (van den Berg et Braun, 1999). C'est pourquoi:

« *there must be leadership, whether relying on specific competencies (the position in the administrative hierarchy, financial capabilities, specific know-how or other powers) or on the charisma of public or private individuals who fulfil the function of 'puller' successfully* » van den Berg et Braun (1999 : 996).

##### *La gestion adéquate des parties prenantes*

Malgré le pouvoir décisionnel, des autorités de nombreuses décisions, politiques, actions entreprises par elles-mêmes ne sont pas simplement de son fait et ont, aussi, pour origine les réseaux des parties prenantes publiques et privées, des réseaux publics (Agranoff et McGuire,



2001; Koppenjan et Klijn, 2004) ; le « *stakeholder management* » revêt donc une importance toute particulière dans le « *city branding* » (Hankinson, 2004; Trueman *et al.*, 2004).

Il s'agit de mener l'ensemble des parties prenantes publiques et privées, régi le plus souvent par une organisation très complexe, vers un objectif commun (Braun, 2012). Cela explique le fait que, pour Hankinson (2004 : 112), le « *place branding* » est avant tout « *a coordinated process rather than a managed activity* ».

Les questions sous-jacentes à la mise en place de ce « *stakeholder management* » sont celles-ci : « *which stakeholders to include and during which part of the branding process, as well as organizing support in the community* » (Braun, 2012 : 263).

On pourrait ainsi résumer le « *stakeholder management* » en deux enjeux : « intégrer les parties prenantes adéquates afin d'aider à la construction de la marque et organiser de manière appropriée l'implication politique pour sauvegarder ce processus de branding » (Braun, 2012 : 263, traduction libre).

#### *Une relation efficace avec les parties prenantes*

Selon Kavaratzis (2005 : 338), ces relations pourraient être catégorisées de la manière suivante :

« **Primary Service Relationships** »: « *services at the core of the brand experience, such as retailers, events and leisure or hotels* ».

« **Brand Infrastructure Relationships** »: « *access services, brandscape/built environment, various facilities* ».

« **Media Relationships** »: « *organic communications, marketing communications* ».

« **Consumer Relationships** »: « *residents and employees, internal customers, managed relationships from the top* ».

#### *2.3.1.5. Une stratégie locale*

##### *La culture locale et l'identité communautaire au coeur des réseaux de conception de la marque*

Pour Aitken et Campelo (2011 : 913), la compréhension de la culture locale et de l'identité communautaire sont fondamentales, lorsqu'il s'agit de « *define, represent, and understand the managerial aspects of a place brand* ». Les communautés locales sont souvent laissées de côté au profit des entreprises et autres autorités expliquant ainsi que l'on observe lors de la construction du « *place branding* » certaines incohérences ; cette mise à l'écart conduit à une incompréhension partielle du « *sense of the place and the ties, relationships, and networks that determine the communal organisation of society* » (Aitken et Campelo, 2011 : 918).

### *Le « country branding » un branding basé sur la « fierté locale »*

Pour Morgan *et al.* (2003 : 296) le « *country branding is not merely a rational marketing activity but a political act based on issues such as local pride* ».

### *Processus public dont les citoyens sont acteurs*

L'élaboration du « place branding » doit être le fait d'une consultation publique ; ainsi selon Morgan *et al.* (2003 : 289) « *what is important is the emphasis on formulating the destination vision through a publicly-driven process based on stakeholder values and consensus, rather than through a more private expert-driven process based solely on market forces* ». Si l'on élabore simplement une vision avec un ensemble restreint d'experts, on s'expose à ne pas obtenir de soutien populaire vis-à-vis de cette initiative (Braun, 2012). Cependant, il est important de souligner que plus « le nombre de parties prenantes impliquées est grand, plus la vision pourrait être complexe » (Hakala et Ozturk, 2013 : 183, traduction libre), et ainsi être difficilement fédératrice. L'on pourrait, ainsi, dire que la nature même de ce processus basé sur une certaine participation citoyenne peut être un frein à la constitution de celle-ci.

### *La nécessité de concilier les intérêts locaux et régionaux*

Kotler *et al.* (1993) considèrent qu'il est nécessaire, afin de proposer une identité de marque fédératrice, tant pour des acteurs privés que publics, de concilier les intérêts locaux et régionaux.

### *Baser le « city branding » sur les expériences des locaux et aligner celle-ci ce sentiment identitaire aux étrangers*

Les acteurs responsables de l'élaboration du « place branding » ont tendance à privilégier les acteurs externes du fait d'impératifs économiques. Selon Johansson et Cornebise (2010 : 189, traduction libre), le « place branding » doit « *under ideal circumstances, align the identity of the resident/citizen with the perception of outsiders* ». Un « place branding » réussi doit être la résultante, selon Hankinson (2001), d'un partenariat durable entre les parties prenantes.

### *De la population locale doit émerger le « place branding »*

Vasudevan (2008 : 331) souligne que la majorité des communications du « place branding » est à visée externe alors que ce sont, pourtant, les « *internal stakeholders who define the brand and provide the actualisation of the experience* ».

#### *2.3.1.6. Les bénéfices d'un « place branding » envers les résidents*

##### *Consommation en interne*

L'intégration des parties prenantes internes dans la construction de la vision et plus globalement dans les différentes phases du « place branding » a aussi d'autres objectifs.

En effet, Kemp *et al.* (2012 : 512, traduction libre) soulignent que des consommateurs qui ont une « certaine relation aux offres de produits de la ville ont davantage de chance de dépenser leur argent dans la ville ainsi que d’y passer du temps plutôt que d’acheter et de consommer des produits d’autres régions » ; de même, selon ces mêmes auteurs, des résidents satisfaits resteront davantage dans leur ville et participeront ainsi à sa croissance et au bien-être. Il est donc important, pour Kemp *et al.* (2012), de faciliter la création d’associations favorables entre les résidents et la marque de la ville.

Cette idée que le résident, lui-même, grâce aux solides et positifs liens qu’il entretient avec la ville, peut contribuer aux ressources d’une ville atteint son paroxysme lorsqu’il devient un propre « touriste » dans sa ville ; selon Walker (2003), un certain nombre de campagnes ont contribué à inciter les individus à être des touristes dans leur ville.

#### *Incitatifs vis-à-vis des externes pour une consommation dans la ville*

Nous avons souligné ci-devant, l’importance que les habitants développent une « *self-brand connection* » (Kemp *et al.*, 2012 : 512) avec la « city brand », car cela augmente la probabilité qu’ils consomment et passent du temps dans la ville.

De même, selon Kemp *et al.* (2012), en développant une connexion forte avec la marque de la ville et en ayant à l’égard de celle-ci un sentiment positif, les habitants peuvent en devenir des ambassadeurs ; ainsi, de par ce rôle, ils peuvent permettre à la ville, et ce de quelque façon que cela soit, d’obtenir des revenus supplémentaires liés au tourisme.

## **2.4. La communication du « place branding »**

Selon Braun (2008), le « destination branding » aspire à satisfaire un type de public : les touristes ; le « city branding » vise, quant à lui, à satisfaire un public plus large composé des résidents de la ville, des utilisateurs potentiels et autres parties prenantes. Nous avons souligné la difficulté pour les gestionnaires de concevoir, mettre en œuvre le « place branding ». Une des difficultés majeures est d’établir un équilibre, communément appelé « *balancing act* » (Braun, 2012 : 265) entre deux phénomènes qui pourraient paraître contradictoires à savoir être en mesure de conférer à la ville un caractère distinctif tout en s’assurant d’un large soutien à cette marque.

### **2.4.1. La communication primaire / secondaire**

#### *2.4.1.1. La Communication secondaire*

##### *Définition*

Kavaratzis (2004 : 68) définit la

« *secondary communication* » comme « *the formal,intentional communication that mostcommonly takes place throughwell-known marketing practices likeindoor and outdoor advertising, publicrelations, graphic design, the use of alogo etc.* »

#### *La conception de ces « histoires » sur le lieu même: preuve de véracité*

Afin de communiquer efficacement sur la ville, il est nécessaire pour Kavaratzis (2004 : 71, traduction libre) « d'associer le lieu à des histoires racontant celui-ci et non en ajoutant simplement ces histoires à côté du nom ou en insérant de belles images du lieu ».

Ainsi, selon Kavaratzis et Ashworth (2005 : 512)

« *stories need to be built in the place, not least by planning and design interventions, infrastructure development and the organisational structure and only afterwards, they can and need to be communicated through the more general attitude of the place and, finally, through promotional activities* »

#### *Représenter au mieux le lieu afin d'obtenir la croyance des consommateurs*

Selon Anholt (2005), de la croyance commune de toutes les propriétaires de la marque naît la valeur de cette même marque. Selon Merrilees, Miller et Herington (2009), des caractéristiques attrayantes doivent être mises en avant à travers un message cohérent satisfaisant les parties prenantes ; le « place branding » n'a de valeur que si les parties prenantes adhèrent à ce message.

#### *2.4.1.2. La communication primaire*

##### *Définition*

Pour Kavaratzis (2004 : 67), la « *primary communication* » concerne « *the communicative effects of a city's actions, when communication is not the main goal of these actions* ».

Ainsi, selon Kavaratzis, 2008, cité dans Braun (2012) une ville peut communiquer à travers un ensemble de moyens de communication autre que les moyens classiques que sont les campagnes publicitaires, les relations publiques, etc. ; il peut, ainsi, s'agir d'infrastructures, d'évènements, services, etc.

##### *Les stratégies de « communication primaire »*

###### *« Landscape strategies »*

Les « *Landscape strategies* » font référence au « *fields of actions and decisions that are relevant to urban design, architecture, green spaces and generally public spaces in the city* » (Kavaratzis, 2004 : 67).

###### *« Infrastructure projects »*

D'après Kavaratzis (2004 : 68), les « *infrastructure projects* » sont les

« *projects developed to create, improve or give a distinctive character to the various types of infrastructure that are needed in a city. On the one hand this element of the framework has to do with improving the city's accessibility to the various audiences, whether it is accessibility of the high street to the residents, accessibility of major monuments to visitors or the existence of an adequately large airport. On the other hand it refers to the existence and sufficiency of various facilities like cultural centres, conference facilities etc* ».

« *Organisational and administrative structure* »

L'« *Organisational and administrative structure* » désigne « *the effectiveness and improvement of the city's governing structure* » (Kavaratzis, 2004 : 68).

« *City's behavior* »

Selon Kavaratzis (2004 : 69), le « *City's behaviour* » fait référence

« *to such issues as the city leaders' vision for the city, the strategy adopted or the financial incentives provided by the city to various stakeholders. Two elements of significance are the type of services provided by the city, together with the effectiveness of their provision and the number and type of events (like festivals and other cultural, sports or leisure events) organised in the city* ».

#### 2.4.1.3. Adéquation nécessaire entre les deux types de communication

##### *Reflets d'une réalité tangible*

L'image de marque d'une ville doit être cohérente avec la réalité ; en effet, les personnes confrontées à celle-ci doivent y observer une réalité tangible (Kemp et al. ,2012).

La communication primaire et la communication secondaire doivent être en adéquation pour que cette image de marque soit plausible; s'il existe une différence entre ces deux types de communication alors la marque perd de sa crédibilité entraînant, ainsi, des effets négatifs sur l'image de marque : l'image de marque doit être authentique et crédible (Braun, 2012). D'après Kotler et Gertner (2002 : 254), le « *desired place (brand) image must be close to reality, believable, simple, appealing and distinctive* » ; il y a, en effet, « *too many friendly places out there* » (Kotler et Gertner, 2002 : 254).

Le message doit communiquer une réalité existante ; le « branding » devient une « *uniting force* » d'autant plus forte qu'il existe une grande homogénéité interne (Johansson et Cornebise, 2010 : 189).

Cette authenticité est d'autant plus importante qu'il existe un 3<sup>e</sup> type de communication dit « *tertiary communication* » pouvant être défini comme le « *word of mouth, reinforced by media and competitors' communication* » (Kavaratzis, 2004 : 69).

Cette forme de communication n'est pas directement contrôlable à l'inverse des deux précédentes formes de communication évoquées.

Elle est, ailleurs, d'autant plus importante, en particulier, pour les résidents qui sont à la fois la cible de celle-ci et les premiers défenseurs de la ville (Kavaratzis, 2004). Ce bouche-à-oreille se doit d'être positif, car nous avons vu, précédemment, l'importance pour une ville d'obtenir l'adhésion des résidents, sources de revenus supplémentaires, contributeurs d'un certain bien-être.

### *Éviter l'écueil du « wallpaper advertising » : importance de la cohérence et de la compréhension*

La construction d'une image de marque ne peut se faire sans consulter son marché cible. Cette consultation peut, notamment, être effectuée à travers des recherches marketing, des enquêtes (Kemp *et al.*, 2012). Ainsi, il est impératif de connaître les habitudes des hommes d'affaires, des résidents, des visiteurs potentiels de la ville afin de comprendre le rapport qu'ils entretiennent à celle-ci, leur perception du lieu, etc. (Kavaratzis et Ashworth, 2005). Cette connaissance issue du « feedback » des différents acteurs peut faciliter la différenciation de la ville par rapport à d'autres localités (Kemp *et al.*, 2012) et ainsi permettre de retenir les résidents actuels et en attirer de nouveaux (Insch et Florek, 2008).

En outre, cette compréhension permet d'éviter d'élaborer une stratégie de « branding » qui aboutirait à la construction d'une image de marque naïve et inauthentique (Anholt, 2007) ; une image de marque qui ne serait, en fait, qu'un « wallpaper advertising » (Morgan *et al.*, 2003 : 286). Morgan *et al.* (2003) mentionnent qu'il est indispensable pour les lieux de se différencier ; or, d'après ces mêmes auteurs, ce « wallpaper advertising » ne fait que rendre encore plus indiscernables ces lieux.

Afin d'éviter la construction d'une telle image de marque qui serait peu concluante, l'on se doit d'opter pour une stratégie sur le long terme qui permet également un engagement des parties prenantes (Braun, 2012).

Il est évident, que l'image de marque d'une ville et la perception de celle-ci ne sont pas les seuls facteurs de décision des résidents. Ceux-ci veulent, en effet, satisfaire des exigences basiques telles que travail, les divertissements proposés, etc. (Insch et Florek, 2008).

### *Un public de plus en plus avisé*

On assiste, de nos jours, à un changement de paradigme en ce qui concerne les stratégies de marketing adoptées tant par les villes que par d'autres lieux ; en effet, comme le souligne Moor (2007), de simples publicités ne suffisent plus à convaincre, il faut, à présent développer des stratégies marketing plus exhaustives. Ce changement s'explique notamment, par le fait, que les consommateurs ne sont plus dupes et ont un regard critique sur ce que leur soumet ; Johansson et Cornebise (2010 : 188) précisent, en effet, que les « consumers are increasingly sophisticated and very adept at critically assessing promotional material ».

## 2.4.2. Une communication en interne pour l'interne

### *2.4.2.1. « Internal Image building »*

Pour Cassel (2008 : 111), il convient de construire une image interne positive à l'échelle locale ; l'importance de ce

*« internal image building can be seen in the light of uncertain and low expected effects of external place marketing campaigns, but also as a reaction to bad reputation and an idea of negative attitudes locally ».*

#### *La considération des résidents de la ville*

Il convient de penser aux parties prenantes lors de la conception de programmes marketing pour les villes (Kemp *et al.*, 2012). En effet, comme le soulignent Trueman *et al.* (2004), les gestionnaires ont davantage de chance de concevoir une image de marque cohérente avec les attentes et les besoins de la population locale, en considérant avec attention les résidents.

De même, en se préoccupant des résidents, il est alors plus facile d'encourager chez eux des attitudes positives vis-à-vis de la ville (Kemp *et al.*, 2012). De même, qu'en ayant une connaissance plus approfondie de leurs attentes, il est alors plus aisé, lors des campagnes marketing, de communiquer sur les qualités, le caractère unique de la marque (Kemp *et al.*, 2012).

De plus, les consommateurs, lorsqu'il existe des liens forts avec la marque, vont intégrer celle-ci à leur « *self brand concept* » (Kemp *et al.*, 2012 : 512). Selon Kemp *et al.* (2012 : 512), la probabilité que la marque soit intégrée dans leur « *consumer's consideration set* » de même qu'une certaine « *brand awareness* » existe peuvent être facilitées par la mise en place de campagnes publicitaires.

Il n'est, en effet, pas évident, au premier abord, qu'un lien avec la marque d'une ville puisse exister ; il faut donc être capable de susciter des associations et, ainsi, permettre aux résidents de considérer et d'intérioriser cette marque et l'image inhérente à celle-ci. Ainsi, Gilmore (2002 : 287) notait

*« Unlike in an organization, where employees may be constantly urged to think about their corporate principles in their day-to-day jobs, the people of a country may be oblivious to the country's brand and not necessarily motivated to live the brand »*

#### *Image de marque forte vendue d'abord en interne pour entraîner une adhésion*

Selon Cassel (2008), une identité de marque forte et positive, est capitale dans le succès du « *place branding* ». Comme nous l'évoquions précédemment cette image de marque ne doit pas répondre aux seuls égards des acteurs externes, mais aussi être à destination des acteurs internes ; cela est, d'autant plus important, que « *without consensus, there is no commitment* » (Bergstrom, Blumenthal et Crothers, 2002 : 186).

#### *« Selling itself for itself »*

Dans les parties précédentes, nous avons rapporté le caractère fondamental de l'implication des acteurs internes, notamment les résidents, dans le processus de « *place branding* ».

Cassel (2008 : 108) développe le concept de « *selling itself for itself* » ; il convient dans son étude davantage « que d'attirer des personnes étrangères à la ville, telles que des touristes, des résidents potentiels de conserver sa population actuelle et de la rendre fière du lieu » (Cassel, 2008 : 108, traduction libre). Cette stratégie vise, à travers un discours attrayant, à

promouvoir la ville pour les résidents eux-mêmes; ainsi ce n'est pas seulement « *a matter of 'selling places' in competition with other places or regions but also a matter of 'selling itself to itself'* » (Cassel, 2008 : 112).

### 2.4.3. Une communication interne nécessaire à la communication externe

#### 2.4.3.1. L'image interne comme facteur de communication à l'externe

« *The brand has to emerge out of what internal franchise is all about* » (Vasudevan, 2008 : 331).

#### 2.4.3.2. Le discours des habitants : source de véracité

Insch et Florek (2008 : 146) affirment que « *their one-off, repeated or ongoing interactions with each other, and also with outsiders, like tourists, define the character and atmosphere of the place* ».

De même, Blichfeldt (2005 : 394) assure que les « *residents – and interactions with such residents – are essential elements of place brands (and especially so for tourists)* ». On comprend donc que ce bouche-à-oreille revêt un caractère certes incontrôlable, mais néanmoins primordial dans le processus de « place branding ».

Cassel (2008) confirme que le bouche-à-oreille des résidents est une des stratégies marketing les plus efficaces ; par conséquent, « *If inhabitants speak well of and express passion and sincerity about their region, this is more valuable than any external marketing campaign* » (Cassel, 2008 : 108).

Les résidents de la ville ont de nombreuses interactions incontrôlables avec les touristes ; il apparaît, ainsi, primordial que les résidents soient satisfaits, ressentent une certaine fierté à l'égard de leur ville afin que le bouche-à-oreille soit positif (Insch et Florek, 2008).

Dans le cas contraire, ce bouche-à-oreille qui pouvait être un formidable outil de promotion, peut être catastrophique pour l'image de marque (Insch et Florek, 2008).

#### 2.4.3.3. La réaction des résidents

##### *Les résidents : « défenseurs de la marque »...*

Nous avons mentionné qu'il était possible que les consommateurs créent des associations avec une marque de la ville et au-delà, intègrent celle-ci à leur « *self brand concept* » (Kemp *et al.*, 2012 : 512) lorsque celles-ci sont positives.

On peut, dès lors, selon Kemp *et al.* (2012 : 509) observer la naissance d'une « *civic awareness* » et une « *consciousness can manifest where residents become advocates for the brand* ». Les résidents deviennent, ainsi, des « *evangelists* » et « *promote the brand to others* » afin de « *spurring brand adoption* » (Kemp *et al.*, 2012 : 510).



... Ou « *pourfendeurs de la marque* »

A contrario, une personne insatisfaite peut nuire à l'image de marque de la ville par le biais d'un bouche-à-oreille négatif (Insch et Florek, 2008).

*Démonstration d'un niveau de bien-être et d'une satisfaction supérieure*

Nous évoquons la concurrence exacerbée entre les villes en matière de tourisme par exemple ; celle-ci est aussi très importante en ce qui concerne les migrations liées au travail et l'attraction de capitaux (Insch et Florek, 2008). Ainsi, selon Insch et Florek (2008 : 138, traduction libre), « il est nécessaire que les personnes responsables du lieu de démontrer que ses résidents aient un niveau de bien-être et une satisfaction supérieurs que ceux d'autres villes ».

## 2.5. L'expérience de la ville

### 2.5.1. La sélection de la ville

#### 2.5.1.1. Les « *hard factors* »

Les personnes choisissent une ville en raison de différents critères ; outre la qualité de vie, d'autres facteurs, qualifiés de « *hard factors* » sont pris en considération, par les cadres, familles lors de son évaluation (Insch et Florek, 2008 : 139). Ces « *hard factors* » sont, par exemple, les infrastructures, les transports, l'état du marché du travail, etc. (Kotler *et al.*, 1993). Outre les espaces dont elle a besoin, une entreprise va se demander si la ville a un accès autoroutier adéquat, si des infrastructures de qualité existent pour ses employés, etc., avant de s'installer (van den Berg et Braun, 1999).

#### 2.5.1.2. Par la « *creative class* »

Nous avons établi une liste non exhaustive des facteurs de sélection d'une ville pour la grande majorité des personnes. À présent, il est intéressant de s'attarder sur les critères de choix d'une ville pour une classe particulière : la « *creative class* » (Florida, 2002 : 8). Nous savons, en effet, qu'il existe une compétition exacerbée entre les pays, les villes et autres territoires pour attirer des personnes hautement qualifiées et, ainsi, être capable de se faire une place de choix.

La « *creative class* » est, ainsi, particulièrement convoitée par les gestionnaires en charge de la ville. Florida (2002 : 8) définit cette « *creative class* » comme

*« a class of workers whose job is to create meaningful new forms. It is composed of scientists and engineers, university professors, poets and architects, and also includes "people in design, education, arts, music and entertainment, whose economic function is to create new ideas, new technology and/or creative content »*

Les critères d'évaluation de la ville sont similaires entre la « *creative class* » et la « *non creative class* ». On observe, cependant, une différence dans l'importance accordée à chacun d'entre eux entre ces deux catégories de population (Zenker, 2009).

Pour la « *creative class* », c'est le facteur « *Urbanity and Diversity* » (Zenker, 2009 : 26) qui est le facteur le plus important alors que le « *cost efficiency* » (Zenker, 2009 : 26) n'est pas aussi important pour cette catégorie qu'il ne l'est pour la « *non creative class* ».

Selon Zenker (2009), si une ville souhaite particulièrement attirer cette catégorie de population, elle se doit d'être en mesure de proposer un large choix d'activités culturelles, de développer le caractère cosmopolite et ouvert de sa ville, etc. ; ainsi « *Living in an inspiring, energetic, and open-minded place with a wide range of cultural services is more important for the creative core than the general job chances of a place or access to nature* » (Zenker, 2009 : 31).

### 2.5.1.3. Les facteurs d'évaluation de la satisfaction et de la qualité de vie

D'après Zenker (2009 : 26, traduction libre), « 50% de la satisfaction générale des habitants à l'égard de la ville proviendraient des facteurs » suivants : « *urbanity and diversity* », « *nature and recreation* », « *job chances* » et « *cost-efficiency* » (Zenker, 2009 : 26).

#### « *Urbanity and diversity* »

« *Openness and tolerance of a city; many different cultures and subcultures; the energy of a city; the urban image of a city; a variety of shopping opportunities; a wide range of cultural activities (theatre, nightlife, etc.)* » (Zenker, 2009 : 26).

#### « *Nature and recreation* »

« *A number of parks and open spaces; tranquillity of the place; Access to water; low pollution; a wide range of outdoor-activities* » (Zenker, 2009 : 26).

#### « *Job chances* »

« *Professional networks in the city; general economic growth of the particular region; good job and promotion opportunities; the general level of wages* » (Zenker, 2009 : 26).

#### « *Cost-efficiency* »

« *The general price level in the city; costs of living; housing market; availability of apartments and houses* » (Zenker, 2009 : 26).

## 2.5.2. Les produits – services urbains

### 2.5.2.1. Caractéristiques des « produits urbains »

*Un grand nombre de produits urbains et des caractéristiques spécifiques*

« Les espaces de travail, les installations portuaires, les zones industrielles, les centres commerciaux, mais aussi les musées, les festivals ou autres évènements sportifs » (van den Berg et Braun, 1999 : 994, traduction libre) sont autant de produits pouvant être « marketés ».

Une caractéristique spécifique à ces produits urbains est un « *lack of flexibility and longevity* » (van den Berg et Braun, 1999 : 994).

De plus, et cela est cohérent avec la diversité des produits urbains cités ci-dessus « *these products can rarely be isolated from their environment* » (van den Berg et Braun, 1999 : 994).

Ainsi, les produits sont difficilement dissociables de leur environnement et sont très interdépendants les uns des autres ; ces mêmes auteurs considèrent qu'il s'agit d'une « *line of products* » (van den Berg et Braun, 1999 : 994).

#### 2.5.2.2. Trois niveaux de produits urbains

« *The individual urban good or services* »

« *Individual urban good or services* » « *is concerned with the marketing of one location, service, attraction* » (van den Berg et Braun, 1999 : 994).

« *The clusters of related services* »

Selon van den Berg et Braun (1999 : 994), le « *clusters of related services* »

« *is concerned with a cluster of related goods and services-for instance, urban tourism or port facilities and the level of the city or urban agglomeration as a whole : the city or urban agglomeration, is in itself not a well-defined product* ».

« *City or urban agglomeration* »

D'après van den Berg et Braun (1999 : 994) « *City or urban agglomeration* » « *is mainly concerned with identity and image-building* » ; de plus, « *the relevant spatial scale is not only the central city, but also the entire agglomeration* » (van den Berg et Braun, 1999 : 994).

### 2.5.3. La naissance de l'expérience

#### 2.5.3.1. Au-delà de caractères purement objectifs et tangibles

*L'attachement à un lieu naît des expériences individuelles*

Lorsqu'une personne, un groupe confère une signification à un espace physique, celui-ci devient, dès lors, selon Low et Altman, 1992, cité dans Inch et Florek (2008 : 141), un lieu. L'attachement à un lieu est, selon (Parmelee et Rubinstein, 1992, cité dans Inch et Florek, 2008 : 141) provoqué par les expériences et les interactions que les individus ont eu avec celui-ci ; d'après les mêmes auteurs, celles-ci peuvent susciter chez une personne un tel sentiment que le lieu devient alors en quelque sorte une partie de son identité propre. Ainsi, pour Parmelee et Rubinstein, 1992, cité dans Inch et Florek (2008 : 141), les expériences, interprétations personnelles et autres circonstances confèrent un sens au lieu. On peut aisément dire qu'un lieu revêt un sens particulier spécifique à chaque individu ; les

significations culturelles, personnelles attribuées à celui-ci sont liées à la propre expérience de l'individu (Insch et Florek, 2008). Ainsi, comme le mentionnent Insch et Florek (2008), la satisfaction que l'on retire d'un endroit naît des perceptions individuelles que l'on a de ce lieu.

#### *Identification à un lieu naît des expériences et des perceptions de celui-ci*

Afin de développer une « place brand », il est fondamental, selon Aitken et Campelo (2011), de comprendre les relations nouées par les personnes avec ce lieu. De plus, l'identité d'un lieu « *takes shape when similar perceptions are shared across a community* » (Aitken et Campelo, 2011 : 922). Pour ces mêmes auteurs, quatre éléments définissent l'expérience d'un lieu : « *rights, roles, relationships and responsibilities* » (Aitken et Campelo, 2011 : 927) et sont fondamentaux pour « *understanding a sense of place, the structure of the community, and the role of ownership* » (Aitken et Campelo, 2011 : 927).

#### *Une stratégie marketing fondée sur les expériences de la ville*

Selon Dormans et Lagendijk, 2004, cité dans Cassel (2008 : 108), la stratégie de « place branding » d'une ville doit, avant tout, être fondée sur les expériences vécues par sa population.

#### *2.5.3.2. Des attentes évolutives*

##### *Une expérience continue qui engendre des attentes différentes*

D'après Kotler *et al.* (1993), un consommateur est d'autant plus satisfait que la différence entre ses attentes et la réalisation perçue de celles-ci est étroite.

Selon Insch et Florek (2008), l'expérience de la ville chez les résidents est continue.

De plus, leur expérimentation de la ville est différente, dans la mesure, où « *they experience the city continuously and in many aspects that are usually not accessible for temporary visitors* » (Insch et Florek, 2008 : 143).

Enfin, selon les mêmes auteurs, cette confrontation permanente à la ville explique que leurs attentes, perceptions sont sujettes à des fluctuations, des changements ; ainsi, « *residents' expectations are not "one-off" as in the case of tourists, for example* » (Insch et Florek, 2008 : 144). De même, pour Lee *et al.* (2002), les motifs de satisfaction et les perceptions diffèrent selon les étapes de la vie dans lesquelles le résident se trouve.

La ville doit donc s'adapter à ces différents changements de la part de ses résidents et repenser continuellement sa « *place performance* » (Insch et Florek, 2008). En effet, si la ville ne se remet pas en question, ne cherche pas perpétuellement à améliorer l'expérience offerte, sa marque peut dépérir ; on peut, par exemple, citer le cas de la ville de Glasgow, pourtant capitale européenne de la culture en 1990 et qui, depuis, est en déliquescence (Evans, 2003).

### 2.5.3.3. Les interactions

#### *Les expériences naissent d'interactions tant directes qu'indirectes*

Les interactions avec les lieux peuvent, selon Holloway et Hubbard, 2001, cité dans Kavatzis et Ashworth (2005 : 507), se produire « *through direct experience or the environment or indirectly through media representations* ».

#### *La recherche de la relation affective*

Les consommateurs, lorsqu'ils font le choix d'une marque, cherchent à affirmer un style de vie qui leur est propre ; ils achètent, ainsi, d'après Urde (1999) non seulement une image, mais aussi une relation affective.

### 2.5.3.4. La satisfaction

#### *La satisfaction : confrontation entre attentes et réalité*

Cette satisfaction ne peut être mesurée qu'à l'orée de la différence entre les attentes et la réalité du lieu (Insch et Florek, 2008).

#### *L'importance de l'environnement dans le bien-être général*

Ballesteros (2001) mentionne qu'il existe une corrélation positive entre la satisfaction vis-à-vis de son environnement et la satisfaction générale ; ainsi, une personne satisfaite de son environnement aura tendance à être plus satisfaite dans sa vie de manière générale. De même, pour KILINÇ (2006 : 17), « *harmony between personal preferences and environmental features increases well-being* ».

Enfin, d'après Insch et Florek (2008 : 138), « *In turn, a resident's satisfaction with the city where they live is shaped, in part, by the nature or perceived quality of these interrelated environments* ».

#### *L'importance de la satisfaction des résidents à l'égard de leur ville*

Un endroit se doit de conserver une population variée, compétente afin de s'assurer de sa pérennité ; les résidents ont, en effet, un rôle primordial dans le développement économique, social et culturel d'une ville (Insch et Florek, 2008). De plus, ces résidents sont d'autant plus importants que les étrangers s'informent au sujet du ressenti des résidents à l'égard de leur ville (Insch et Florek, 2008). Enfin, toujours selon Insch et Florek (2008 : 138)

*« in the competitive arena of business migration and investment attraction, a place manager needs to demonstrate convincingly that their city's residents enjoy a higher level of well-being and satisfaction than those of rival locations. »*

#### 2.5.4. Problématique

Je souhaite donc comprendre, à travers mon mémoire, comment, grâce à un processus collaboratif entre les parties prenantes concernées par le projet du parc des Sources, il est possible d'élaborer une proposition de valeurs cohérente, répondant aux besoins identifiés de ces acteurs, qui confère à la ville, c'est-à-dire un espace géographique plus large, un caractère distinctif de premier plan. En d'autres termes, être en mesure de définir une proposition de valeurs, grâce à l'identification des besoins et attentes des usagers, des activités qu'ils valorisent, mais aussi des opportunités d'engagement de ces parties prenantes, qui contribuent à l'image de marque attrayante de la ville de Montréal et confèrent au parc lui-même un sens symbolique. En effet, il s'agit de conférer une dimension « *identitaire, relationnelle et historique* » (Augé, 1992 : 69) à ces territoires afin que ceux-ci deviennent de véritables lieux et qu'ainsi ils ne restent pas des lieux « *d'aliénation du lien* » (Cova, 1994 : 16), c'est-à-dire de simples lieux de transition.

Il convient de confronter l'espace imaginé, rêvé avec les usages observés et de définir, de manière collaborative, une solution réaliste et ambitieuse pour faire de ce parc un lieu d'expérience.

Cette perspective de marque est une construction sociale et territoriale ; en effet, l'intégration en amont et durant l'intégralité du processus des acteurs tant publics que privés est primordiale à la mise en place d'une proposition de valeurs satisfaisante.

### 3. Chapitre 3 : Méthodologie : Atelier collaboratif parc des

#### Sources

Les prochaines parties présentées mentionnent des éléments d'analyse extraits du rapport d'Umvelt : *« Parc-Nature des Sources, concept thématique juin 2015 »*.

L'ensemble de ces éléments est en italique et entre guillemets. Une telle méthode de citation a été utilisée afin de faciliter la lecture et la compréhension de l'analyse.

#### 3.1. Déroulement de l'atelier collaboratif

	Horaire	Description et objectif de la séquence
1 <sup>ère</sup> partie	8:30 – 8:45	Retour sur le contexte et les objectifs du mandat
	8:45 – 9:30	Présentation des 5 leviers de différenciation
	9:30 – 9:35	Objectifs de la rencontre
	9:35 – 9:55	Présentation des usagers du Parc / Activités de consultation terrain
	9:55 – 10:30	« Atelier BMG » : Quelle proposition de valeur pour le parc des Sources ?
2 <sup>e</sup> partie	10:45 – 11 :00	Atelier scénarisation : écriture du / des scénarios d'usages du Parc des Sources
	11 :00 – 12 :00	Atelier modélisation : <b>Quoi</b> ? Quelles activités ? <b>Où</b> ? Réel (lieu) ou virtuel (plateforme) ? <b>Comment</b> ? Quelles ressources et quels partenaires ?
	12 :00 – 12 :30	Retour collectif et compilation des récoltes (effets d'échelle possibles, effet d'attirance, prérequis de développement)

#### 3.2. Introduction générale

Ce projet a pour but de proposer à la ville de Montréal deux thématiques concernant le parc des Sources.

Il était indispensable, aux yeux des différents intervenants du projet, de développer ces concepts à travers un processus collaboratif impliquant diverses parties prenantes tant publiques que privées.

Ainsi, il a été décidé de mener un atelier collaboratif *« encadré par une équipe multidisciplinaire et constituée de personnes représentatives de tous les usagers et parties prenantes du parc-nature afin que chacun apporte son expertise et enrichisse le projet en participant à son développement »*.

Cet atelier est de type exploratoire et vise à faire émerger, grâce à l'intervention de parties prenantes, une maturité collaborative.

Ce premier atelier vise à répondre principalement à deux questions à savoir, premièrement quelle est la vision idéale pour le Parc, c'est-à-dire quelle est sa valeur ajoutée par rapport au contexte actuel, mais aussi au contexte passé et deuxièmement de connaître les contraintes et les possibilités offertes afin de mettre en œuvre cette représentation imaginée.

La réponse à ces deux questions ou tout du moins l'émergence de pistes de recherche relatives à ce questionnement naît du processus en trois phases de l'atelier :

- 1<sup>re</sup> phase : idées-thématiques et modèles de gestion possible (inspirations).
- 2<sup>e</sup> phase : présentation contexte d'aménagement global et fonctionnement des parcs
- 3<sup>e</sup> phase : Besoins et désirs des usagers du Technoparc et du parc des Sources (davantage lié à une consultation terrain).

L'objectif a été de définir collectivement une proposition de valeurs selon les clientèles visées du parc des Sources.

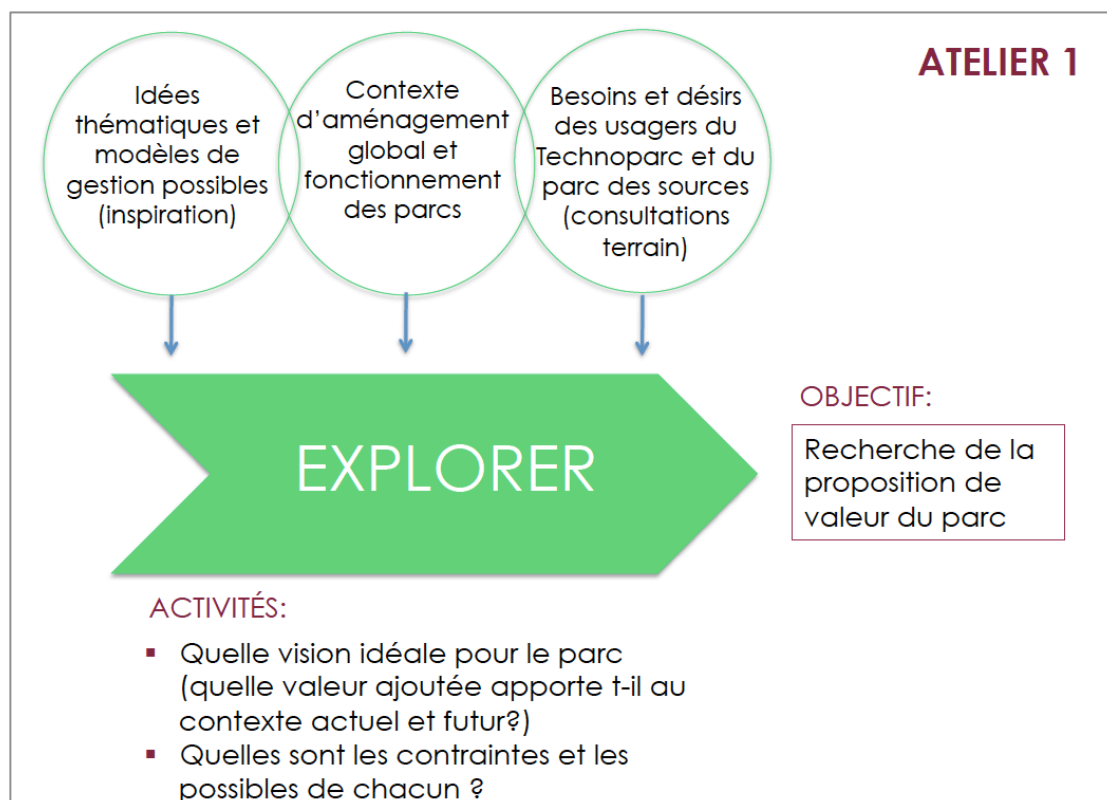


Figure 1 - Atelier 1 parc des Sources

Source: Umwelt (2015)



### 3.3. Présentation des leviers de différenciation

À partir d'un « benchmark », précédemment réalisé, sur des modèles de réussite d'aménagement de parcs urbains, il a pu être établi que cinq leviers sont majeurs dans la différenciation de l'offre proposée par un parc.

Voici donc une description succincte de ces cinq leviers de différenciation. Chacun de ces leviers de différenciation est étayé par des exemples de réussite dans des villes d'Amérique du Nord, d'Europe ou d'ailleurs.

#### 3.3.1. 1<sup>er</sup> levier de différenciation : l'amusement

Le parc est alors « *un lieu de rencontre autour d'évènements festifs originaux* ». Il peut, ainsi, être développé au sein des parcs des évènements centrés sur des thématiques spécifiques, mais variés ; cela peut-être l'organisation d'un événement sur l'agriculture urbaine, la gestion environnementale, etc. Les parcs, tels que le Scioto Mile à Colombus, le Schenley Park à Pittsburgh ou encore le Railroad Park à Birmingham, sont autant d'exemples de parcs organisant des évènements permettant des interactions sociales fortes et une stimulation émotionnelle.

#### 3.3.2. 2<sup>e</sup> levier de différenciation : le bien-être

Le parc est alors un « *moteur et diffuseur de la notion de bien-être urbain par le contact et la mise en valeur de sa faune et de son caractère naturel* ». Ce levier de différenciation vise à faire du parc un lieu de bien-être, un lieu où les utilisateurs peuvent observer la nature, bénéficier d'aires de repos, profiter à la fois de la diversité de la faune et de la flore et de l'observation des avions qui décollent de l'aéroport Pierre-Elliott Trudeau, dans le cadre du parc des Sources. Le Schenley Park de Pittsburgh, le Railroad Park de Birmingham sont encore des exemples pertinents d'aménagement réussi privilégiant le bien-être au sein des parcs. On peut, aussi, citer, le De Kas Nursery à Amsterdam.

#### 3.3.3. 3<sup>e</sup> levier de différenciation : le « living-Lab »

Le parc devient alors un milieu d'apprentissage ; c'est ainsi un « *lieu de rencontre avec la communauté, par l'expérientiel, le prototypage et le test en milieu réel et naturel* ». Cette fonction du parc met en avant une expérience combinant nature et nouvelles technologies au service de la découverte, redécouverte de ces espaces naturels. Les utilisations potentielles sont nombreuses ; le parc peut, en effet, devenir une Vitrine TIC, le lieu d'expériences immersives et numériques, un espace naturel d'expérimentation TIC, mais aussi un lieu d'apprentissage à travers une série d'activités ludiques immersives. De plus en plus de parcs privilégient, à travers des interfaces technologiques, la mise en avant de leurs ressources

naturelles ; en effet, ces outils ergonomiques sont un moyen extraordinaire de découverte d'espaces de d'expérimentation nouvelle pour un parc. Le parc Humber College à Toronto, l'Ecoasis de Singapour, le Nature Lab de Los Angeles sont d'excellents exemples du parc comme lieu d'expérimentation et d'éducation.

### 3.3.4. 4<sup>e</sup> levier de différenciation : la santé

Le parc est alors davantage un « *lieu de déploiement d'activités sportives et élément de démonstration d'une bonne santé en milieu urbain* ». Les activités permettant de mettre en avant ce levier de différenciation sont nombreuses ; on peut, notamment, penser à des « *parcours santé variés, activités rassembleuses, Team Building, des espaces de support à la performance et à la santé des travailleurs et visiteurs* ». Un des exemples de parcs mettant en avant la santé est le River Fit, Tom Lee park à Memphis; à l'initiative de l'équipe de NBA des Memphis Grizzlies, celui-ci propose, en effet, un parcours santé sur les rives du Mississippi. On peut, de même, évoquer le Rail Road Park de Birmingham.

### 3.3.5. 5<sup>e</sup> levier de différenciation : le financement de l'innovation

Le parc est un « *outil de financement long terme de l'innovation pour les OBNL et les gestionnaires* ». Ce levier de différenciation aspire à impliquer les parties prenantes, concernées par les enjeux d'un parc, dans un fonds d'investissement dédié et collectif. Les différentes possibilités offertes peuvent être le cofinancement d'un fonds d'innovation par les différents acteurs. Un exemple réussi d'une telle stratégie pour les parcs est celui du Green Benefit District à San Francisco.

Cette introduction présentant les leviers de différenciation envisagés et déjà réalisés dans d'autres parcs, la clientèle cible pour chacun de ceux-ci, permet, à présent, « *d'explorer des éléments inspirants et porteurs d'une valeur ajoutée pour le Parc des Sources* » tout en ciblant les différents segments de clientèles du parc.

## 3.4. Le modèle de canevas « BMG »

Cette élaboration se fait à travers le modèle « Canevas BMG ».

### 3.4.1. 1<sup>re</sup> étape : les segments cibles

La première étape de ce modèle consiste, par groupe de deux, à établir une description la plus précise possible d'un segment de clientèle cible.

Suite à diverses observations préliminaires des équipes d'Umvelt lors du travail terrain, les segments cibles retenus sont les suivants :

- Entreprises du TechnoParc

- Employés du TechnoParc
  - Personne férue d'activités de groupe
  - « Geek » en besoin de rupture avec la technologie
  - Sportifs: Coureurs - Cyclistes
  - « Papoteurs » marcheurs
  - Observateurs: Photographes d'oiseaux – Observateurs d'avions
  - « Luncheurs » en extérieur
- Autres entreprises proches du Parc
- Entreprises ayant une technologie à implanter dans un cadre nature
- Citoyens montréalais (familles)
- Écotouristes
- Universités
- Spécialistes/experts de la nature

Il est impératif, lors de cette étape, d'affilier à chaque segment cible un persona c'est-à-dire une personne à qui l'on confiera une identité ainsi que des attributs psychologiques et sociaux. Ce Persona doit être le plus réaliste possible.

Pour se faire, avant même d'en établir une description détaillée, il faut établir quelques caractéristiques comportementales le concernant. Il est ainsi soumis aux groupes des échelles précisant le comportement que l'on lui imagine.

Dans le cadre de cette première étape, voici les caractéristiques comportementales à préciser :



Figure 2 - Caractéristiques comportementales

Source : Umvelt (2015)

Une fois ces précisions définies, l'on s'interroge sur les forces, les faiblesses, les défis, les objectifs que l'on imagine pour le Persona. Cela permet de davantage caractériser ce Persona, de le rendre encore plus réaliste et donc, d'autant plus intéressant.

De même, une fois ces précisions apportées, on écrit une phrase générale descriptive de ce persona.

#### 3.4.2. 2e étape : la proposition de valeurs

Le Persona étant, à présent, établi il convient de s'interroger sur ce que celui-ci va valoriser à travers le parc des Sources. En effet, un écotouriste ne privilégie pas la même chose qu'un sportif bien que les deux consomment le même produit : le parc des Sources.

Cette 2<sup>e</sup> étape vise donc à répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que votre Persona va valoriser comme propositions pour le Parc des Sources ? »

Une liste non exhaustive, de propositions de valeurs potentiellement intéressantes pour les treize Persona représentant les treize segments cibles potentiels, est présentée :

Personnalisation des services

Nouveaux modèles d'affaire/ monétisation/ création de valeurs

Nouveaux contenus

Nouvelles expériences

Réduction des cycles de commercialisation

Réduction/optimisation des coûts (développement/commercialisation)

Services à moindre coût

Optimisation des coûts

Réduction des risques (développement/commercialisation)

Accessibilité (équipement, processus, financement)

Accessibilité à une communauté d'utilisateurs

Appropriation des nouvelles connaissances/tendances

Développement de compétences

Convivialité/ Espace sécuritaire d'expérimentation

Nouvelles alliances stratégiques/ opportunités d'affaires

### 3.4.3. 3<sup>e</sup> étape : la scénarisation

Les segments cibles et la proposition de valeurs qui découlent de leurs caractéristiques sociales et psychologiques ont été établis.

Dorénavant, nous devons nous demander : « Quand (à quel terme et sous quelles conditions) la valeur créée peut-elle prendre sa place dans le Parc des Sources ? »

Afin de répondre à ce questionnement, il faut scénariser le parcours usager, de chacun des segments cibles précédemment établis, pour mieux appréhender la confrontation entre les désirs, les souhaits du persona et une réalité existante au Parc.

Cette scénarisation s'effectue, à travers, trois étapes définies par Umvelt :

- 1) Associer chaque proposition de valeurs à un/des leviers de différenciation et les positionner sur le cadran avec les post-it.
- 2) Définir le parcours client : identifier l'ordre dans lequel votre persona va entrer en contact avec vos propositions de valeurs (numérotez-les)
- 3) Donner les raisons motivant le passage d'une proposition à une autre



Figure 3 - Scénarisation des parcours clients

Source : Umvelt (2015)

#### 3.4.4. 4<sup>e</sup> étape : le jeu de modélisation

Le parcours client a été défini et nous comprenons, à présent, les motivations de chacun des Persona à vouloir expérimenter un nouveau levier de différenciation.

La 1<sup>re</sup> question est : quelles sont les activités que le Persona souhaite effectuer ? (Quoi ?)

La 2<sup>e</sup> question à se poser est : dans quels lieux (réels ou virtuels) les activités sont-elles réalisées ? (Où ?)

La 3<sup>e</sup> question à se poser est : quels ressources et partenaires devons-nous mobiliser ? (Comment ?)

La 4<sup>e</sup> question est : à quelles relations nos clients s'attendent-ils ? (Pourquoi ?)

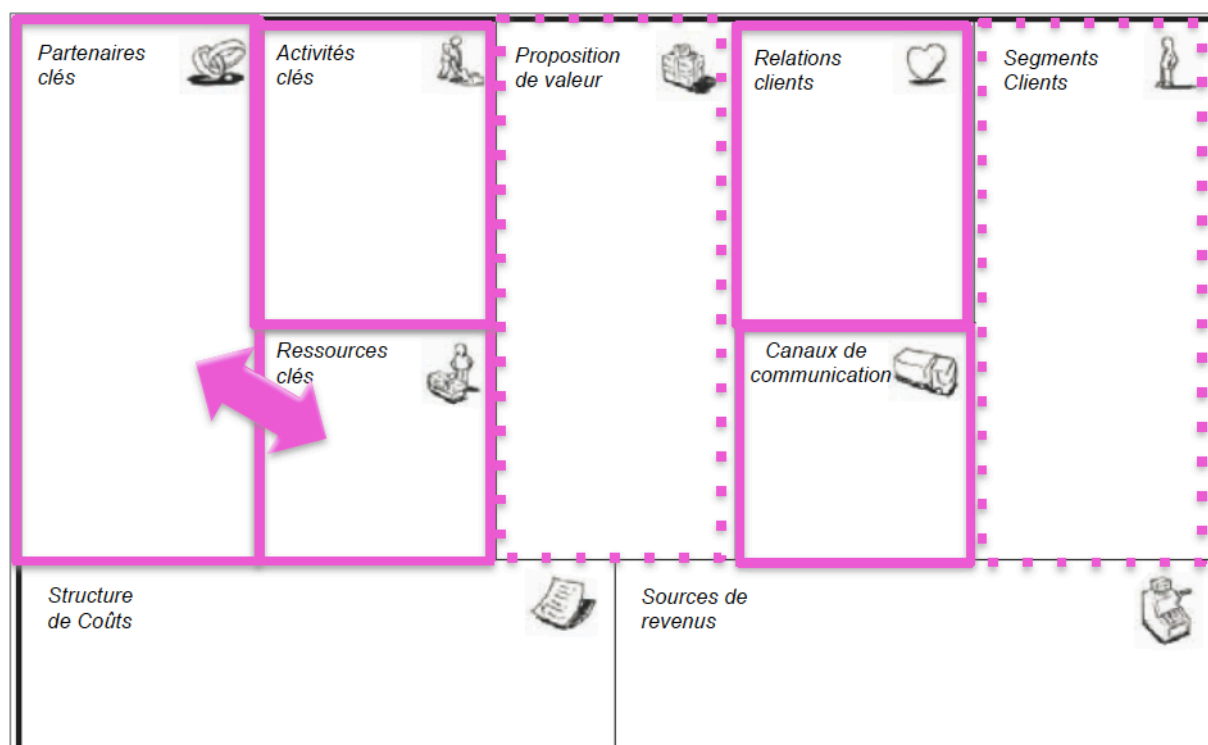


Figure 4 - Canevas BMG

Source : Umvelt (2015)

### 3.5. Conclusion générale

Cet atelier collaboratif permet d'appréhender avec plus de certitude les problématiques inhérentes au parc des Sources.

En effet, la présentation des leviers de différenciation permet de prendre conscience des différentes possibilités existantes dans d'autres parcs à travers le monde et d'ainsi, confronter les parties prenantes aux possibilités envisageables pour le parc des Sources. De même, une telle présentation permet aussi aux parties prenantes de réaliser les améliorations possibles de ces systèmes déjà existants.

Le public cible devient donc averti et est davantage en mesure de repenser le parc.

Le modèle de canevas « BMG » est un outil permettant, à travers différentes étapes simplifiées, de préciser davantage les segments ciblés, la proposition de valeur pouvant satisfaire ces différents segments, mais aussi de déterminer les canaux de communication nécessaires, les ressources clés qui doivent être engagés de même que la nature des liens entre les partenaires clés du projet.

Une fois ce canevas « BMG » établi, nous avons à notre disposition un outil de travail permettant d'élaborer une proposition de valeurs satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes engagées tout en ayant connaissance des limites inhérentes au contexte spécifique du parc des Sources.

## 4. Chapitre 4: Analyse des résultats

Le service des grands parcs, du verdissement et du Mont-Royal souhaite élaborer « *un concept thématique qui permettra le développement et la mise en valeur du parc nature des Sources* ».

Cette thématique doit, bien évidemment, être en adéquation avec l'environnement immédiat du parc des Sources et les caractéristiques spécifiques de ce même parc afin d'élaborer une proposition de valeurs intéressante pour les utilisateurs.

### 4.1. Le parc des Sources

#### 4.1.1. L'environnement immédiat du parc des Sources

Le parc des Sources est localisé à proximité du Technoparc, de l'aéroport Pierre-Elliott Trudeau et de l'écocampus Hubert Reeves. Ainsi, son environnement immédiat ressemble davantage à celui d'une zone industrielle qu'à un environnement naturel. En effet, on remarque la proximité d'une autoroute, de grands axes routiers ainsi que d'une multitude de bâtiments accueillant des entreprises dans le secteur aéronautique, des biotechnologies, des technologies de l'information et de la communication, etc.

#### 4.1.2. Le parc des Sources lui-même

Une journée d'observation a permis de davantage définir le parc des Sources. Ainsi, « *l'accès au parc, la flore du parc, les points d'intérêt, les zones d'activités ainsi que les services offerts* » ont été recensés pour envisager une meilleure analyse des possibilités d'aménagement du parc.

Le parc des Sources est, tout d'abord, un parc de taille relativement modeste ; celui-ci peut, en effet, être parcouru en une trentaine de minutes.

On distingue très nettement le parc des Sources des lieux environnants. Ce parc est effectivement délimité de part et d'autre par des routes qui conduisent aux différents parking et bâtiments alentour.

Enfin, le parc des Sources peut donner l'impression première d'être une friche en bordure de zones industrielles. En effet, le parc est un « *morceau de nature quasiment vierge* ». Celui-ci est, d'ailleurs, très peu aménagé puisqu'on ne recense aucun agrément favorisant une certaine utilisation par les personnes alentour.

##### 4.1.2.1. L'accès au parc

L'accès au cœur même du parc est assez difficile puisqu'il s'agit d'un « *milieu humide* » et que par conséquent, « *une grande partie de sa superficie est marécageuse* ». Celui-ci n'est



donc naturellement pas aisé ; la difficulté d'accès est d'autant plus grande que l'aménagement est quasi inexistant. On constate toutefois que des ponts assez rudimentaires ont été installés par certaines personnes afin de se rendre à l'étang et au parc principal à partir de la route Marie Curie.

Le manque de transports en commun y conduisant de même que la distance qui le sépare de bon nombre de bâtiments du Technoparc réduisent encore davantage son accès aux employés du Technoparc.

La seule route qui traverse le parc est désaffectée et donne accès aux pistes d'atterrissage et de décollage de l'aéroport. Sa proximité directe avec l'aéroport en fait d'ailleurs un lieu relativement bruyant selon le trafic aérien.

#### 4.1.2.2. *Un milieu naturel séduisant*

Cependant, alors même que l'on pourrait penser que ce parc n'est qu'un espace naturel à proximité d'une zone industrielle, on découvre qu'il s'agit d'un lieu relativement séduisant. En effet, le « *boisé [les] points d'eau, la diversité et la densité de sa végétation* » sont plaisants ; on découvre également l'existence d'un étang de même que la présence d'animaux tels que des renards et des castors ; c'est surtout la grande diversité d'oiseaux présents qui étonne.

Ce parc possède un caractère « *sauvage, dense, végétalisé et relativement esthétique* » contrastant avec son milieu environnant constitué de routes, bâtiments, etc.

On perçoit donc assez aisément le potentiel de mise en valeur de cet espace et l'attraction certaine des travailleurs du Technoparc pour le parc.

Les attentes, préoccupations des différentes parties prenantes sont très larges. Ainsi, comme le mentionne Pike (2005) il est impératif de connaître les besoins de cette grande diversité de parties prenantes pour être capable d'établir une solution innovante et cohérente.

## 4.2. La consultation terrain

### 4.2.1. Objectifs

Afin de connaître ces besoins auprès d'usagers actuels, une consultation sur le terrain a été menée.

Ainsi, durant deux jours, deux personnes situées à l'entrée du parc des Sources ont interrogé les passants afin de :

- « *connaître les activités qui ont lieu dans le parc et en dehors,*
- *imaginer comment leur milieu de vie pourrait être amélioré et ce qu'ils souhaitent pour le parc,*

- *capter comment ils envisagent la cohabitation humain / nature,*
- *faire émerger le caractère distinctif du parc des Sources,*
- *discuter du type d'accès qu'ils souhaitent et en quoi l'usage qu'ils imaginent pour le parc peut être intéressant pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent. »*

#### 4.2.2. La compréhension des usages locaux

La journée de consultation terrain a permis d'observer les habitudes des usagers du parc et ainsi de comprendre davantage l'utilisation réelle du parc.

La compréhension et l'intégration de la culture locale dans le processus d'élaboration du « place branding » revêtent une importance considérable. En effet, sans celles-ci, la connaissance des lieux n'est que partielle et il devient, par conséquent, difficile d'établir une offre adaptée aux publics. Il est, de même, impératif de connaître les habitudes des différents acteurs, leur perception, les liens qu'ils ont avec le lieu, etc. Ainsi, cette consultation est primordiale dans l'élaboration d'une proposition de valeurs adéquate.

##### 4.2.2.1. Activités physiques

Il a été constaté, durant la journée de consultation, qu'un bon nombre d'usagers s'adonnent à des « *activités physiques de type plein air comme la promenade, la course à pied ou le vélo ainsi que l'observation de la faune* ». La plupart de ces activités sont réalisées durant la pause déjeuner et se font sur une base « *régulière et assez fréquente (1 à 2 fois par semaine pour les coureurs et jusqu'à tous les jours pour les marcheurs)* ».

De même, il a été rapporté, par certains usagers, que d'autres activités telles que le « *CrossFit, la raquette l'hiver* » étaient pratiquées de manière plus sporadique dans le parc des Sources.

##### 4.2.2.2. L'observation du milieu naturel et ses animaux

Lorsque les usagers ont été questionnés, ceux-ci ont signifié leur « *attachement aux animaux présents dans le parc, en particulier les outardes, les castors et les oiseaux* ». Quels que soient les aménagements futurs du parc des Sources, cette préservation de l'espace naturel est un enjeu majeur pour les usagers.

Ils apprécient, en effet, « *la proximité avec ces espèces* » et « *plus particulièrement de les voir évoluer au fil du temps et d'apprendre à les comprendre (voir les bébés canards grandir, repérer le trou d'accès à la nourriture du castor en hiver, etc.)* »

Cet intérêt, pour les animaux du parc des Sources, se révèle même à travers d'autres activités pratiquées par les usagers : certains employés du parc photographient ces animaux, en particulier les cinquante espèces d'oiseaux présentes dans le parc.

#### 4.2.2.3. *Le parc : un espace de détente*

Des usagers ont signalé qu'ils pique-niquaient durant l'été tout en précisant cependant qu'ils regrettaient « *l'absence d'infrastructures mises à leur disposition (tables, poubelles)* ».

#### 4.2.2.4. *Autres activités*

Certains usagers ont aussi mentionné que « *des courses organisées de type marathon* » ou des activités « *attirant un public externe au Technoparc comme l'observation des avions* » avaient eu lieu. De même le Technoparc, certaines entreprises du Technoparc ont, par le passé, organisé des « *événements ouverts à tous (foodtrucks, barbecue, courses hebdomadaires organisées)* » ayant eu un franc succès chez les usagers.

### 4.2.3. Les attentes et besoins des usagers

#### 4.2.3.1. *Des infrastructures et des partenariats pour la pratique sportive*

Certains usagers aimeraient que le parc soit un lieu permettant de s'entretenir physiquement ; un usager souhaiterait, par exemple, « *un partenariat avec le gym de Shire pour mettre en place un parcours de crossfit* » de même que l'organisation de « *sessions collectives d'exercice en plein air* » ; ce parcours de cross-fit profiterait des caractéristiques naturelles « *bûches, fossés, rochers* » du site. Un autre usager désire quant à lui « *des infrastructures pour la pratique de certains sports d'hiver (raquette ou ski de fond par exemple)* ». Bien que la longue ligne droite de l'axe Marie Curie semble quelque peu satisfaire les coureurs, ceux-ci souhaiteraient toutefois quelques améliorations. Ils ont ainsi envie que soient constitués « *des sentiers, boucles d'une vingtaine de minutes et des sentiers non asphaltés qui amortissent les chocs pour épargner les genoux* ».

#### 4.2.3.2. *Accès au WiFi*

D'autres usagers réclament, quant à eux, un « *accès au WiFi et une couverture réseau* », car cela peut-être « *gênant de ne pas pouvoir utiliser leurs appareils de télécommunication dans le parc* ». Ces usagers priorisent donc une connectivité plus grande dans le parc des Sources.

#### 4.2.3.3. *Un lieu de tranquillité*

Certains aspirent au bien-être et à la tranquillité au sein du parc. Ainsi, ils espèrent la mise en place « *d'espaces de détente à l'ombre en été avec des bancs et des poubelles* » ; pour eux, « *ces espaces devraient permettre de se ressourcer, de contempler la nature ou les avions tout en contrastant avec l'ambiance de bureau* ». Les marcheurs, quant à eux, aimeraient des « *sentiers assez larges qui permettent une utilisation en petits groupes (2 à 3 personnes côte à côte)* ». Ils privilégient, en effet, « *la quiétude, une certaine intimité* » et apprécieraient des

« *bancs pour se détendre* ». La quiétude est un élément distinctif que les usagers souhaitent voir conserver lors de l'aménagement du parc. Cette volonté que le parc reste un lieu calme se ressent aussi à travers leur vœu de préserver ce milieu naturel afin que les animaux puissent y vivre.

#### 4.2.3.4. *Un lieu d'observation de la faune et de la flore*

D'autres usagers aspirent à faire du parc un lieu d'observation de la faune et de la flore ; c'est pourquoi ils ambitionnent la construction de « *quelques observatoires d'animaux où rester terré pour attendre leur passage* » ; ils confèreraient, de même, volontiers au parc des Sources « *une plateforme d'observation de la faune et un chemin sur pilotis* » afin de « *permettre aux animaux de passer en dessous de la plateforme et continuer leurs activités tandis que des photographes pourraient les prendre en photo depuis les hauteurs, appuyés sur une rambarde* ».

#### 4.2.3.5. *Préservation de la nature*

Les usagers rencontrés n'ont eu de cesse de dire combien la préservation de la nature au sein du parc des sources était importante. En effet, bien qu'ils souhaitent un aménagement assez conséquent du parc afin d'en bénéficier davantage, ils ont émis le souhait que cette nature ne soit pas perturbée, voire même pas touchée.

Les usagers projettent l'interdiction de tout véhicule motorisé dans le parc afin de préserver cette nature.

De plus, outre la préservation de cette nature, les usagers veulent la « *découvrir et la mettre en valeur sans la perturber* ». La forte présence d'animaux dans le parc attise, en effet, une certaine curiosité de la part des usagers.

Enfin, le parc des Sources, sauvage, naturel, contraste avec leur environnement de travail et les problématiques auxquelles ceux-ci sont confrontés. Le parc est ainsi considéré comme un lieu de déconnexion, « *en rupture avec la technologie* ».

#### 4.2.3.6. *Un accès périphérique*

Les usagers n'ambitionnent pas un accès total et illimité au parc ; en effet, ils privilégient davantage le bien-être de la faune et de la flore à une accessibilité plus grande.

Ce souhait est, de plus, lié à certaines contraintes temporelles. Les usagers préfèrent effectivement un aménagement plus significatif aux abords du parc qu'un aménagement qui permettrait d'accéder à l'ensemble du parc. Cette volonté s'explique par le manque de temps des usagers ; ceux-ci n'ont véritablement qu'entre 10 minutes et une heure de pause : le temps d'utilisation du parc est, par conséquent, très restreint.

#### 4.2.3.7. Autres

Un répondant mentionnait sa volonté de voir créer « *un parcours de découverte en géocaching* » pour attirer des familles, en particulier les fins de semaine ».

#### 4.2.3.8. Les trois grandes catégories de besoins

Cette consultation a donc permis d'établir les besoins et les attentes des usagers. Suite à un effort de synthèse, ceux-ci pourraient ainsi être classés en trois grandes catégories d'offres de services :

- « *être un pendant naturel du projet d'aménagement de l'écocampus Hubert Reeves et apporter une valeur ajoutée au concept de centres d'affaires incubateur* ».
- « *Être un lieu permettant d'offrir une vitrine technologique, en particulier en matière de gestion de l'eau innovante et d'infrastructure (capteurs permettant d'informer en temps réel, analyse de données sur les niveaux d'eau, etc.) sur le développement durable* ».
- « *Demeurer un milieu naturel sauvage exceptionnel, riche de sa faune (renards, castors, oiseaux), qui s'intègre à une plus grande échelle à un éco-territoire déjà existant (les parcs-nature du Bois de Liesse et du Bois-du-Saraguay)* ».

#### 4.2.4. L'impérieuse nécessité de construire sur des « histoires vraies »

##### 4.2.4.1. L'établissement d'une proposition de valeur cohérente

Lors de l'élaboration de la proposition de valeurs, il ne faut avoir cesse d'associer les différentes idées innovatrices souhaitées aux ressentis des usagers. En effet, ce n'est qu'à travers une observation, un questionnement plus approfondi que peut émerger une proposition de valeurs cohérent et réaliste.

Il s'agit, ainsi, comme le souligne Kavaratzis (2004), d'associer notre concept à des histoires qui racontent le lieu et non à la simple apposition de quelques infrastructures sans lien avec le site et son usage : « *the stories need to be built in the place* » (Kavaratzis, 2004 : 512). Par conséquent, c'est le recueil de désirs tels que « *la mise en valeur de l'entrée du parc à la tombée de la nuit avec des éclairages* » afin de « *rendre le parc plus visible pour les travailleurs les plus éloignés sur le campus et plus attrayant pour tous sans déranger la faune* » qui permettent de construire et de faire mûrir des idées innovantes.

De même, cette consultation terrain permet d'éviter l'écueil de l'élaboration d'un concept sans fondement par rapport à une réalité observée. Les acteurs liés au projet doivent, en effet, constater que ce travail préliminaire se base sur une réalité tangible. Le concept se définit grâce à l'identification des besoins réels des usagers, c'est à dire un parc privilégiant la santé, le bien-être, l'observation de la faune et de la flore.

#### 4.2.4.2. *L'adhésion des parties prenantes*

Seule une participation active des usagers permet une certaine adhésion des parties prenantes, conscientes des possibilités, mais aussi des limites liées au caractère intrinsèque du parc et de son environnement.

Les usagers ne sont plus dupes et sont conscients de l'existence de campagne marketing vantant de manière ostentatoire les spécificités d'un lieu ; il convient donc de construire une proposition de valeurs sur des caractéristiques éprouvées telles que la volonté de faire un exercice physique, de pouvoir se reposer dans le parc, etc.

#### 4.2.5. L'élaboration de la proposition de valeurs

##### 4.2.5.1. *Un caractère distinctif central : la combinaison nature et technologie*

Le « place branding » est une réussite si celui-ci octroie un caractère distinctif ou tout du moins accentue un caractère distinctif déjà existant.

Il est ainsi impératif que le parc des Sources se voie conférer un concept thématique qui combine judicieusement nature et technologie. En effet, cette « *différenciation nature-technologie joue un rôle important dans le cadre et les conditions de travail des employés et constitue un facteur d'attraction et de rétention de la main d'œuvre* ».

C'est à travers l'accentuation de ce caractère distinctif que le parc des Sources sera, non seulement, reconnu, mais aussi « *perceived in the minds of place customers as possessing qualities superior to those of competitors* » (Kavaratzis et Ashworth, 2005 : 510).

##### 4.2.5.2. *Des caractères distinctifs périphériques*

L'attachement à la préservation de ce milieu naturel ne doit pas occulter d'autres désirs des usagers tels que l'aménagement du parc pour la pratique de certaines activités sportives, le développement technologique au sein de celui-ci afin notamment de mieux appréhender la nature. Il est important que les concepts thématiques développés considèrent aussi ces éléments, car il est très difficile de construire un « branding », une proposition de valeurs sur un produit dominant, une expérience unique (Evans, 2003).

A cet égard, il est indispensable de considérer l'environnement à proximité du parc des Sources de même que les installations déjà existantes telles que l'observatoire pour les avions et les boisées environnantes, déjà sources d'attraction pour les usagers. Par conséquent, il faut miser sur le « *caractère différenciant du parc, sur son identité propre et les mettre en valeur* ».

#### 4.2.5.3. *Le parc des Sources : un élément de différenciation pour le Technoparc*

Le parc nature des Sources est un gage de différenciation évident pour le Technoparc. En effet, ce parc permet au Technoparc de se « *positionner par rapport au centre-ville de Montréal, perçu comme étant plus pollué et où la nature est peu présente, mais aussi par rapport aux zones industrielles qui ne sont pas forcément aussi sécuritaires* ».

#### 4.2.5.4. *Les points clés pour l'élaboration de la proposition de valeurs*

La consultation sur le terrain revêt une importance considérable dans la compréhension des usages, des interactions des usagers ; de même, elle permet de mieux appréhender les développements futurs qui permettront de satisfaire la construction d'une identité de marque cohérente pour le parc, mais sauront aussi susciter l'engagement des parties prenantes. Ainsi, suite à cette consultation, cinq points clés semblent se dégager pour un aménagement futur engageant pour les usagers :

##### *Usages existants*

Dans un premier temps, malgré le peu d'infrastructures voire l'absence totale de celles-ci, il est fondamental de construire sur les usages existants c'est-à-dire prendre avec beaucoup de considération les habitudes actuelles afin « *d'enrichir les pratiques déjà en place et ainsi garantir une meilleure adoption* ».

##### *Sauvegarde du milieu naturel*

De plus, la sauvegarde du milieu naturel est une préoccupation majeure des usagers ; il convient donc de considérer ce « *qui a sa place dans le parc et ce qui peut être en dehors ou en périphérie pour ne pas déséquilibrer l'écosystème du parc* ».

##### *Clientèle spécifique*

De même, le réaménagement du parc des Sources passe par une compréhension approfondie d'une clientèle spécifique : les employés de bureau. Il faut donc « *prendre en compte ce type d'utilisateur à priori non conventionnel pour un espace naturel de plein air* ».

##### *Connexion plus grande avec l'ensemble du Technoparc*

Le Technoparc est un ensemble relativement vaste qu'il convient de davantage connecter au parc des Sources. Une partie de sa clientèle a un accès limité à celui-ci du fait de la distance qui la sépare du parc, mais aussi du peu de temps disponible. Ainsi, « *un travail de connexion et de préfiguration de l'expérience nature du parc devrait donc être envisagé sur l'ensemble du site du Technoparc* ».

### *Gestion de la capacité*

Enfin, les aménagements futurs provoqueront assurément une augmentation de la fréquentation du parc, déjà importante à la fin de l'automne. Afin de conserver la quiétude des lieux malgré cette hausse, il « *serait important d'envisager plusieurs options de cheminement pour diluer l'achalandage* ».

#### 4.2.6. L'engagement

La consultation terrain a permis de connaître avec précision quelles activités étaient réalisées dans le parc, quelles étaient les attentes des consommateurs vis-à-vis de ce territoire. Cette collecte d'informations sur le terrain est non seulement nécessaire pour mieux appréhender les clients, mais aussi pour s'assurer d'un certain soutien populaire à l'égard des futures initiatives prises pour le parc. Comme mentionné par Kotler *et al.* (1993) un « place branding » efficace c'est-à-dire dans le contexte du parc des Sources, la constitution d'une proposition de valeurs intéressante nécessite de concilier les intérêts locaux des différentes parties prenantes. Ce n'est qu'à travers une telle conciliation qu'il sera possible d'attirer un public large.

En effet, en prenant en considération les remarques, les souhaits des usagers, la probabilité d'élaborer une image de marque cohérente, de satisfaire les besoins revendiqués est plus grande.

Or, comme il est spécifié dans la revue de littérature, un usager satisfait sera plus enclin à consacrer davantage de ressources, qu'il s'agisse de son temps ou de son argent, sur le lieu même c'est-à-dire le parc des Sources. Il participe à un certain bien-être sur le lieu.

Il est important de considérer ses usagers dans l'optique de la conception thématique. En effet, une préoccupation importante à l'égard des usagers du parc des Sources provoque une attitude positive concernant le projet ou tout du moins une curiosité certaine de la part des travailleurs du Technoparc.

##### *4.2.6.1. Une proposition de valeur cohérente en interne*

La question de l'aménagement du parc des Sources s'accompagne indubitablement de la question de l'engagement concret des différentes parties prenantes et des modalités de financement de son aménagement et de son entretien.

Ainsi, il est nécessaire avant toute chose d'élaborer en interne une proposition de valeur cohérente, une image de marque forte. Celle-ci permet, notamment, l'engagement des parties les plus réticentes. Nous abordions précédemment le concept de « *selling itself for itself* » (Cassel, 2008 : 108); celui-ci est particulièrement pertinent dans ce contexte dans la mesure où l'ensemble des entreprises du Technoparc se doit de proposer un environnement attrayant pour conserver leurs employés.



#### *4.2.6.2. Des retombées positives pour les entreprises du Technoparc*

Un projet cohérent, attrayant, est pour eux un vecteur de communication tant interne qu'externe de premier ordre ; une proposition de valeur attractive entraînera des retombées très positives pour les entreprises. En effet, les employés seront satisfaits et les potentiels employés seront eux aussi conscients de l'attractivité d'un tel lieu de par le bouche-à-oreille positif des employés eux-mêmes. Un usager lorsqu'il est satisfait peut véritablement devenir un défenseur de la marque et, par conséquent promouvoir positivement celle-ci à d'autres.

#### *4.2.6.3. Les engagements potentiels des différentes parties prenantes*

##### *Les entreprises du Technoparc*

Il est ainsi envisagé que l'aménagement et l'entretien du parc ordinairement assumés par la collectivité pourraient aussi l'être par ces entreprises. En effet, la vocation du « *parc comme vitrine technologique* » est un incitatif prometteur.

##### *Les entreprises extérieures*

De même, l'attraction du parc permettrait l'engagement de davantage d'entreprises dans le projet et possiblement d'entreprises extérieures au Technoparc ; ce partenariat pourrait être « *une installation sportive commanditée par l'entreprise Reebok ou des compagnies aériennes (Air Transat, Air Canada, etc.)* ».

##### *Le Technoparc*

Le Technoparc lui-même en collaboration avec d'autres entreprises pourrait être responsable de l'animation du parc.

##### *L'arrondissement Saint-Laurent*

Enfin, l'arrondissement Saint-Laurent, déjà en charge de l'entretien des rues pourrait « *se voir déléguer la gestion de l'eau de par l'expertise spécifique et les ressources qu'il détient dans le domaine* ».

Il est donc vital de considérer les usagers étant donné que c'est la considération et l'intériorisation de leurs usages actuels, besoins qui permettront de construire une proposition de valeur engageante et cohérente avec les objectifs fixés. Ce consensus interne permet de lever certaines réticences et permet un engagement plus grand des acteurs clés.

## 4.3. L'atelier collaboratif

### 4.3.1. L'organisation

#### *4.3.1.1. La ville catalyseur et facilitateur du projet*

L'atelier collaboratif est la pierre angulaire de la démarche participative souhaitée dans le développement du parc des Sources. Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, une telle démarche de la part de la municipalité est primordiale dans l'élaboration de la proposition de valeurs, du « branding » du parc des Sources.

La ville doit, en effet, impulser le mouvement et ainsi intégrer le « place branding » comme une priorité politique.

De même, et nous le soulignerons ci-dessous, ce processus doit être une démarche collaborative impliquant l'ensemble des parties prenantes. Il ne faut cependant pas minorer l'impact des pouvoirs publics. La ville à travers son service des grands parcs, du verdissement, peut générer un mouvement de grande envergure de par son pouvoir décisionnel, mais aussi de par sa capacité à mobiliser un ensemble de groupes hétérogènes sous sa houlette. Il est évident à travers le projet du parc des Sources que la ville assume pleinement ses responsabilités en étant le catalyseur et le facilitateur du développement du projet.

#### *4.3.1.2. L'intégration des différents acteurs dans un processus collaboratif*

Un projet réussi est un projet qui implique les parties prenantes de manière collaborative. On ne peut appliquer de manière irréfléchie le même schéma à chaque projet. Il faut, en effet, comprendre, comme le soulignent Aitken et Campelo (2011) l'ethos du lieu. Cette compréhension passe invariablement par l'intégration des parties prenantes.

La ville de Montréal, à travers l'atelier collaboratif, a ainsi permis de réunir les parties prenantes concernées par le projet. C'est un gage de réussite dans le « branding » et la conception de la proposition de valeurs.

Grâce à Umvelt et à la ville de Montréal, le parc des Sources peut s'ériger en exemple en ce qui concerne la mobilisation des réseaux.

Ces deux leaders du projet ont, en effet, collaboré afin de réunir des réseaux épars dans le but avoué de définir un objectif commun à tous : la conception d'une proposition de valeurs pour le parc des Sources et sa mise en place ; nous connaissons l'importance des parties prenantes internes dans le processus de « branding » ; c'est, en effet, d'eux que doit émerger cette proposition de valeurs.

### 4.3.2. Les parties prenantes

#### 4.3.2.1. Clients potentiels

Afin d'élaborer une proposition de valeurs adéquate, il semble nécessaire de connaître les clients à qui s'adressera cette proposition d'affaires.

Il est évident que cette tâche est complexe, car, comme il est possible de l'observer avec les profils cibles élaborés, la diversité de parties prenantes est grande : employés du Technoparc, écotouristes, etc.

Il a ainsi été défini avec la participation de l'ensemble des parties prenantes au travers de l'atelier collaboratif, un ensemble de profils de clientèle visée : les employés du Technoparc, les entreprises du secteur, les entreprises du Technoparc, les entreprises ayant une technologie à implanter dans le parc, citoyens de Montréal, les écotouristes.

Au cours de l'atelier, un ensemble de caractéristiques propres à ces usagers potentiels a pu être établi permettant ainsi de mieux définir les tenants et aboutissants liés au parc des Sources de même que de définir les rôles futurs que ces différents usagers pourraient avoir dans le processus de construction du « branding », dans la gestion et le financement de la mise en valeur du parc.

Voici quelques exemples de forces, faiblesses, défis et objectifs de ces profils d'usagers potentiels :

Les employés du Technoparc ont une capacité financière certaine et possèdent un réseau de partenaires étendus ce qui peut être très profitable pour le parc des Sources. Leur intérêt vis-à-vis du parc reste cependant restreint étant donné que leur utilisation de celui-ci se limite aux horaires de travail c'est-à-dire de 9h à 17h voire de manière davantage restreinte à l'heure de leur pause. Leur souhait réside véritablement dans la construction d'infrastructures (salles-traiteurs-équipements) leur permettant d'avoir une expérience sensorielle (visuelle sonore, etc.) de la nature.

Un autre usager potentiel pourrait être une citoyenne de Montréal. Celle-ci est une femme organisée, dynamique, mais qui connaît un certain stress et souhaite que ces rares moments libres soient des moments plaisants dans un environnement de qualité. Elle recherche, ainsi, à proposer des activités contribuant au bien-être et à l'épanouissement de sa famille à travers des activités riches et plaisantes.

À travers ces deux exemples d'usagers, nous pouvons d'ores et déjà observer la difficulté inhérente au « branding » d'un lieu. En effet, les objectifs des différentes parties prenantes varient très largement rendant l'élaboration d'une proposition de valeurs plus difficile.

#### 4.3.2.2. *Hétérogénéité des parties prenantes*

De cette hétérogénéité des parties prenantes naissent des attentes et des préoccupations diverses.

Dans le cadre du parc des Sources, les entreprises du Technoparc souhaitent expérimenter en toute sécurité leurs produits et ainsi pouvoir générer par la suite une publicité et des ventes alors même qu'un écotouriste souhaitera transmettre aux générations ultérieures ses connaissances sur la nature, sur l'importance du développement durable. Nous pouvons, ainsi, comprendre, l'impérieuse nécessité de connaître toutes ces attentes, volontés, non pas pour y répondre à toute, mais pour créer un « branding » qui permettent, grâce à une consultation préliminaire, de définir la solution la plus profitable aux différentes parties prenantes.

#### 4.3.2.3. *Idée du consensus*

Malgré ces difficultés, il est certain qu'un consensus entre les parties prenantes sera possible, car chacune d'entre elles souhaite contribuer collectivement à l'embellissement du parc des Sources.

### 4.4. Définition de la proposition de valeur

Les caractéristiques clés des différents usagers du parc des Sources ont été établies avec précision au cours de l'atelier collaboratif ; celles-ci sont à la base de l'élaboration de la proposition de valeur.

#### 4.4.1. Les caractéristiques clés des usagers

##### 4.4.1.1. *Employés et citoyens*

Ce type d'usagers a fait part de son désir du développement d'une « *expérience sensorielle dans le parc (détente, curiosité, saines habitudes de vie)* ».

Ils souhaitent, de plus, l'implantation « *d'infrastructures et de processus logistiques extrêmement efficaces et organisés* ». Ces infrastructures devront engendrer chez les employés et citoyens un « *sentiment de qualité* ».

##### 4.4.1.2. *Jeune public – milieu scolaire*

Ce public cible est aussi mû par une grande curiosité à l'égard du parc des Sources et souhaite, par conséquent, se voir proposer « *une diversité des expériences et des choses à voir* ».

Ils aspirent, de même, à la conception de « *modules d'interprétation de la nature et des technologies/innovations en adéquation avec le programme scolaire* ».

Enfin, ils s'attendent à ce que le parc des Sources leur fournisse « *un encadrement adéquat et une animation de groupe* ».

Ce public souhaite véritablement que le parc des Sources soit un complément pédagogique, mais aussi qu'il soit un terrain d'expérience, complémentaire aux ressources scolaires usuelles.

#### 4.4.1.3. Les entreprises

Les entreprises souhaitent, quant à elles, axer leur réflexion sur « *un programme de collaboration financière (vitrine innovante) pour diffuser ou tester des produits, des services ou une marque* ».

Elles visent, de plus, à « *bâtir une communauté forte d'entreprises et d'employés* » ainsi qu'à « *élargir le bassin de visiteurs potentiels* ».

Elles aspirent enfin à « *mettre sur pied une structure d'intermédiation (mise en lien des partenaires, structuration des services, etc.) pour du clé en main* ».

#### 4.4.2. Le public cible et les services potentiels

La détermination des caractéristiques clés des usagers a permis de définir les services qui pourraient être proposés ainsi que le type de public à qui ces services étaient destinés.

##### 4.4.2.1. Les publics cibles

###### *Des services à visée interne*

Les services à destination des entreprises et employés du Technoparc

###### *Des services à visée externe*

Les services à destination d'entreprises extérieures intéressées par les propositions du parc des Sources.

Les services à destination des citoyens, écoles et des touristes.

###### *L'importance de la perception du public local*

Les services ainsi proposés sont à visée interne et externe. La consultation terrain et l'atelier collaboratif ont permis de construire cette proposition de services pour ces publics cibles.

Il est toutefois impératif de privilégier avant tout les usagers actuels, les employés et les entreprises du Technoparc puis, idéalement, de faire en sorte que la perception de ces parties prenantes internes puisse être partagée à d'autres parties prenantes plus externes au parc des Sources. En effet, comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, les parties prenantes internes « *define the brand and provide the actualisation of the experience* » (Vasudevan, 2008 : 331).

#### 4.4.2.2. Les services potentiels

Les services potentiels pourraient prendre différentes formes ; il pourrait, par exemple, s'agir d'un « *espace de rencontre hors norme et espace de démonstration des produits, services et technologies d'avant garde développés par les entreprises* », de « *services de restauration rapide et de qualité* » ; « *d'évènements autour d'une thématique nature ou saines habitudes de vie ( agriculture urbaine, technologies propres, gestion environnementale)* » ; « *de parcours santé variés* », « *d'activités rassembleuses et collaboratives ( Team building)* ».

#### 4.4.3. Les leviers expérientiels

Des leviers expérientiels ont, ainsi pu être élaborés suite à l'analyse des usages réels du parc, des attentes des usagers, de leurs caractéristiques et des différents services potentiels. Ces leviers expérientiels doivent contribuer au rayonnement du parc des Sources et concourir à l'amélioration de l'environnement de travail des employés du Technoparc ; l'on connaît le poids que revêt l'environnement de travail dans la décision des travailleurs de choisir ou non une entreprise.

##### 4.4.3.1. Laboratoire vivant : une vitrine expérientielle

Il a été, précédemment, souligné, l'importance que revêt un caractère distinctif dans la conception de l'identité de marque, l'élaboration d'un modèle d'affaires.

Les différentes observations ont démontré que le caractère distinctif prédominant pour les usagers était l'expérience de la nature à travers des outils technologiques ; le premier levier expérientiel ainsi retenu pourrait être défini par : « *Le parc des Sources un laboratoire vivant : une vitrine expérientielle* ». Il convient de faire de ce parc un « *lieu de rencontre en et avec la communauté, par l'expérientiel en milieu naturel* ».

##### 4.4.3.2. Amusement – Bien-être

Le second levier expérientiel retenu est « *amusement et bien-être* ». Celui-ci fait du parc un « *lieu de rencontre autour d'événements festifs originaux (spectacles, restauration) et moteur et diffuseur de la notion de bien-être urbain par le contact et la mise en valeur de sa faune et de son caractère naturel.* »

L'un des facteurs basiques de l'évaluation d'une ville, et par analogie d'un lieu, est, pour Zenker (2009) « *nature and recreation* » caractérisé par « *a number of parks and open spaces ; tranquility of the place ; access to water ; low pollution ; a wide range of outdoor activities* » (Zenker, 2009 : 26) . Selon ce même Zenker (2009), cet élément contribue grandement à la satisfaction générale des habitants à l'égard d'un lieu. Les résultats obtenus lors de la consultation terrain et de l'atelier collaboratif ne font que confirmer la nécessité d'intégrer un tel levier expérientiel dans la constitution de la proposition de valeurs.

#### 4.4.3.3. *La santé*

Les usagers ont démontré un intérêt particulier pour la pratique sportive en tout genre au sein du parc des Sources ; le 3<sup>ème</sup> levier expérientiel considéré est donc « *la santé* ». Le parc des Sources devient alors un « *lieu de déploiement d'activités sportives et élément d'émulation en termes de performance et de bonne santé (physique et psychique) au travail* ».

#### 4.4.3.4. *L'articulation cohérente de ces différents leviers*

Les usagers ont signifié, à maintes reprises, combien ils valorisaient la préservation de ce milieu naturel, la conservation de la quiétude des lieux pour les espèces le peuplant, etc. Cependant, ils ont aussi exprimé leur souhait que le parc des Sources se dote de nouvelles infrastructures pour la pratique sportive, pour l'observation de la faune, de la flore, des avions de même que leur volonté que soient installées des aires de détente, de socialisation, etc. La thématique doit donc intégrer harmonieusement tous ces leviers afin de proposer un ensemble de services complémentaires.

Le concept thématique doit, en effet, présenter une proposition unique dont les valeurs définies, comme le cœur de la marque parc des Sources, sont articulées de manière logique, cohérente.

Il a été, de plus, souligné l'impérieuse nécessité de concevoir l'identité de marque du parc des Sources à travers un caractère distinctif principal et d'autres caractères distinctifs périphériques qui s'articulent de manière cohérente avec cette valeur principale du parc. Ce caractère distinctif est la clé de voûte de la naissance de l'expérience ; c'est à travers cette combinaison harmonieuse de la nature et de l'univers technologique qu'il est possible de conférer une signification au parc et ainsi susciter le sentiment que celui-ci est, en quelque sorte, pour l'utilisateur une partie intégrante de ce qu'il est c'est-à-dire de son identité.

#### 4.4.3.5. *Les leviers contributifs de la satisfaction des usagers*

Ces leviers expérientiels reflètent les usages observés, les attentes des usagers ainsi qu'une certaine réalité financière et contextuelle ; la probabilité que les usagers actuels et potentiels du parc des Sources soient satisfaits du concept thématique, élaboré à partir de ces axes de développement, augmente. Il est donc capital de se demander si l'ensemble des actions menées contribue d'une manière ou d'une autre au bien-être des usagers actuels et futurs du parc des Sources.

L'adéquation entre les préférences personnelles et l'environnement contribue, en effet, à un bien-être plus grand. De même, cette recherche de la satisfaction des usagers peut-être doublement bénéfique dans la mesure où ils sont non seulement satisfaits par leur

environnement de travail, mais aussi par la qualité de leur vie en général ; l'environnement de travail contribue, en effet, grandement au bien-être global.

## 4.5. Les propositions de valeurs

À partir des leviers expérientiels, des différentes clientèles visées et des conditions de succès qui paraissent élémentaires, deux propositions de valeur ont ainsi été élaborées.

Celles-ci s'attachent à conférer au parc des Sources, une nouvelle identité de marque.

L'ensemble des aménagements souhaités, des activités proposées vise, en effet, à créer une identité de marque différenciatrice et marquante pour les usagers actuels du parc, mais aussi pour un plus grand nombre de personnes désireuses d'expérimenter le parc des Sources.

Cette identité de marque aspire à souligner des valeurs symboliques, expérientielles, sociales et émotionnelles issues du processus collaboratif mené en amont.

### 4.5.1. 1<sup>re</sup> proposition de valeurs : « Le parc des Sources, un joyau naturel vivant »

#### 4.5.1.1. Les objectifs

Les objectifs suivants sont recherchés dans cette proposition de valeur :

- « *La mise en valeur et la capitalisation sur la spécificité et la biodiversité exceptionnelle du parc* ».
- « *Une communauté d'usagers particulière, captive et donc l'assurance d'un achalandage régulier à des heures précises* ».

#### 4.5.1.2. La recherche de la construction d'interactions

Cette proposition de valeur s'axe autour de services tels que des commerces, des activités sportives. Il convient de faire du parc des Sources un « *espace de proximité convivial* ».

Cette convivialité souhaitée participe grandement à la construction de l'identité d'un lieu.

En effet, c'est à travers des interactions tant directes, c'est-à-dire avec les infrastructures du lieu même, qu'indirectes, c'est-à-dire avec d'autres usagers, que naît une expérience.

Les usagers qui choisissent de fréquenter le parc des Sources veulent nouer une relation affective avec celui-ci ; la proposition de valeur doit donc être un facilitateur de ces interactions ; et comme dans le cas d'une ville, cela passe non seulement par des aménagements physiques tangibles mais aussi par le lien entre les personnes fréquentant ce lieu, il est ainsi nécessaire de favoriser un climat de bien-être, de confiance et de bien-vivre ensemble.



## 4.5.2. 2<sup>e</sup> proposition de valeur : le parc des Sources « l'expérience nature renouvelée »

### 4.5.2.1. Les objectifs

Cette proposition de valeur vise :

- « le déploiement d'expériences multi sensorielles d'observation »
- « le déploiement d'un espace d'interactivité où convergent nature sauvage et technologie »

### 4.5.2.2. Deux types de services généraux

Cette « expérience nature renouvelée » se ferait autour de deux types généraux de services :

*« Une expérience multi sensorielle pour un accueil remarquable »*

*« Une expérience de la nature qui peut-être proposée à des clients des entreprises partenaires au bénéfice de leur image corporative pour créer de nouvelles alliances stratégiques et opportunités d'affaires ».*

*Une expérience multi sensorielle pour explorer le lien nature et technologie*

*« Une expérience muséale participative et technologique aux nouveaux contenus éducatifs interactifs et dynamiques : de l'observation à la compréhension de la dynamique écologique et la mise en valeur des innovations et métier des entreprises du Technoparc et de l'écocampus ».*

### 4.5.3. Les activités proposées

Afin de satisfaire à ces deux propositions de valeur, qui répondent aux besoins, désirs et attentes des usagers et à une anticipation des exigences de nouveaux usagers potentiels, un grand nombre d'activités ont été proposées :

Des stations d'exercices simples seraient construites pour la pratique sportive, des parcours pédestres, des aménagements sportifs temporaires, etc.

De même, un apprentissage par des jeux immersifs serait proposé en complément des différentes expériences numériques, etc.

Enfin, il serait possible de se procurer des produits frais et des plats cuisinés, de même que le développement d'une certaine agriculture urbaine, etc.

#### 4.5.4. Les aménagements du parc des Sources

##### 4.5.4.1. L'accès au parc des Sources

Il a été évoqué l'importance de rendre les abords du parc des Sources plus accessibles. La grande majorité des usagers regrette, en effet, que cet accès soit difficile. Des zones d'accès destinées aux expérimentations seraient ainsi établies de même qu'un accès « *au point d'eau (surélevé pour ne pas endommager le milieu naturel)* ».

Enfin, les usagers désirent y accéder rapidement du fait des contraintes de temps dont ils sont tributaires. Cette accessibilité améliorée pour les entreprises du Technoparc est une priorité dans l'élaboration de ces aménagements.

##### 4.5.4.2. Des aménagements aux abords du parc

Ces aménagements visent à satisfaire la volonté des usagers d'obtenir un parc propice aux activités sportives, un parc procurant des espaces hospitaliers et de détente. Ceux-ci visent également une plus grande connectivité au sein du parc.

Il a ainsi été envisagé des « *chemins de marche, des pistes cyclables, des points d'observation, des mobiliers de pique-nique avec arbres près de l'aménagement de la digue* » ; de même, que « *des sentiers pédestres et sportifs linéaires aux abords du parc* », « *des boucles de découvertes thématiques pas trop intrusives, misant sur l'expérience sensorielle avec accompagnement immersif autonome (application) ou interprétation* ». Enfin, « *un éclairage des zones accessibles et un accès WiFi* » sont proposés.

##### 4.5.4.3. Les infrastructures

###### *Une infrastructure phare*

Les infrastructures constituent la matérialité du concept thématique qui sera élaboré. Il est nécessaire que ceux-ci soient de grande qualité, car ils ont un pouvoir d'attraction important. En effet, de même que pour le « branding » d'une ville, une construction phare au sein du parc assure un rayonnement majeur et une curiosité importante. À cet égard, il a été imaginé la construction d'une « *salle de réunion multifonctionnelle en milieu naturel avec vue imprenable sur le parc* » qui serait en quelque sorte un « *espace de retraite / expédition d'affaires* ». Il s'agirait d'une « *salle de réunion multifonctionnelle équipée de manière à servir de lieu pour des réunions collaboratives en groupes ou de petits événements créatifs* ».

###### *D'autres infrastructures*

De plus, des infrastructures complémentaires à cette infrastructure phare sont proposées. On peut notamment citer « *des installations numériques ad hoc dans le parc* » ; celles-ci veilleraient à ne pas être intrusives.

Enfin, un « *espace de restauration (produits biologiques et locaux) léger en milieu naturel* » est à prévoir.

#### 4.5.5. La naissance de l'expérience du parc des Sources

Les infrastructures, de par leur tangibilité propre, agissent en tant que facilitateur de la naissance d'une expérience. Celles-ci, qui pourraient être considérées comme la matérialité concrète d'un concept, contribuent grandement à l'expérience au même titre que les activités proposées ; elles doivent donc être complémentaires, car elles sont interdépendantes dans la construction de l'expérience. L'ensemble des éléments d'un lieu est communicant et participe au territoire de la marque.

##### 4.5.5.1. *Au-delà du caractère tangible des infrastructures et des activités*

Lors de la revue de littérature, il a été mentionné quelles étaient les différentes stratégies d'implantation du « place branding » conférant au lieu une identité de marque forte. Dans le contexte du parc des Sources, les propositions de valeur soumises intègrent raisonnablement ces stratégies à travers les aménagements et les différentes activités souhaités.

L'expérience du lieu va, cependant, au-delà de ces simples constructions et ne naît pas simplement dans l'esprit des usagers à travers des caractères purement objectifs, tangibles.

##### 4.5.5.2. *Une dimension relationnelle*

L'intégration efficiente des parties prenantes durant l'élaboration des concepts thématiques est le gage que non seulement les aménagements, les activités proposées seront de qualité, mais aussi qu'ils seront un catalyseur de la naissance de l'expérience chez les usagers actuels de même que chez des usagers potentiels. En effet, ceux-ci ont été pensés afin que le parc des Sources se voie conférer une dimension relationnelle qui permet aux usagers actuels, potentiels de se l'approprier de manière affective. Le parc des Sources devient une construction sociale de premier ordre.

##### 4.5.5.3. *Le sens du lieu*

Un certain apprentissage du parc est nécessaire afin que les usagers puissent véritablement se l'approprier.

Les différentes activités, possibilités offertes par ces propositions de valeur sont un moyen d'engendrer chez les usagers un certain attachement. Celles-ci permettent, en effet, de faciliter des souvenirs, une expérience du parc des Sources. Or c'est à travers la multitude d'expériences individuelles, de circonstances particulières que naît l'identité du lieu, qu'un sens lui est attribué.

L'utilisateur développe dès lors un attachement au lieu, ici le parc des Sources du fait des différents contacts, tant directs qu'indirects, qu'il aura eu avec celui-ci.

#### 4.6. Le parc des Sources « un sanctuaire créatif et vivant ».

L'analyse des besoins, attentes et possibilités offertes par le parc des Sources a permis d'élaborer deux propositions de valeur.

Il convient, dorénavant, de proposer un modèle d'affaires pour chacun des concepts élaborés afin de préciser, encore davantage, les modalités de financement, les sources de revenu, mais aussi, par exemple, les ressources nécessaires à la bonne mise en place d'un tel modèle d'affaires.

##### 4.6.1. Le modèle d'affaires

###### 4.6.1.1. Les facteurs clés de succès

Dans le but de faire du parc nature des Sources, « un sanctuaire créatif et vivant », les facteurs clés de succès suivants ont été établis :

- « *Prise en compte de la culture de la clientèle environnante du parc pour le choix des services* »
- Mise en place d'« *un règlement de location* ».
- « *Un ajustement à la sensibilité au prix de la clientèle environnante pour la location de la salle de travail créatif* ».
- « *Investir dans des aménagements de base pour l'accès gratuit au parc* »
- une construction architecturale de l'espace de réunion qui met en avant « *un espace ouvert sur la nature, léger, hors-norme et complémentaire à l'offre du campus Hubert Reeves* ».
- Mise en place « *d'installations de transport collectif (navette et vélo) pour les personnes situées au-delà de la zone limitrophe du parc (10 min)* ».
- « *La mise en place d'une image de marque révélant le parc comme un joyau caché en milieu urbain, un sanctuaire créatif vivant* »

###### 4.6.1.2. Le financement

Il a été, précédemment, mentionné la nécessité de doter le parc des Sources de nouvelles infrastructures ; celles-ci sont aussi bien des infrastructures légères aux abords du parc, que des aménagements permettant une accessibilité plus grande ou que des infrastructures phares telles que « *la salle de réunion multifonctionnelle en milieu naturel avec vue imprenable sur le parc* ».

Ainsi, afin de permettre un financement de ces différents projets, *« les espaces aménagés dans ou aux abords du parc sont loués à des entreprises commerciales qui proposent leurs services à la clientèle du campus Saint-Laurent et du futur écocampus Hubert Reeves »*.

La manne financière provenant de ces contrats locatifs servirait, dès lors, au financement de *« l'entretien du parc dans son ensemble »*.

Le parc des Sources vise, en effet, à fournir à ces usagers une expérience unique. Il est donc important de conserver en tout temps un niveau de qualité irréprochable.

#### *4.6.1.3. La mise en place d'une structure de gestion*

Afin de permettre une rotation des différents locataires de services, la mise en place d' *« une structure de gestion pour planifier et coordonner les différentes interventions des locataires »* est nécessaire ; il est, ainsi, envisagé soit la création d'une *« structure de type OBNL dédiée à la gestion et l'entretien du parc »* soit que cette responsabilité incombe à Technoparc lui-même étant donné que *« sa mission est la promotion du campus Saint-Laurent »* et qu'il *« organise et gère déjà actuellement des évènements et des espaces »*.

Cette structure se verrait aussi confier, outre la gestion et la coordination de ces espaces, *« la sélection des locataires et la réservation des emplacements pour les commerces ambulants »*, *« la sélection des locataires et réservations des emplacements »*, *« la planification de l'entretien et la redistribution des revenus »*.

#### *4.6.1.4. Les ressources*

Quel que soit le scénario envisagé, il convient d'offrir aux clients une solution clé en main.

De même, afin de faciliter son développement et sa mise en application, il est impératif de promouvoir ces différentes activités et propositions de service à travers une *« co-construction des stratégies de communication avec les clients et les partenaires »*.

Ainsi, comme il l'a été mentionné, une structure serait mise en place afin de gérer la gestion et la coordination de tous les partenaires commerciaux. Afin de faciliter celles-ci, une *« plateforme en ligne »* serait créée pour *« réserver un emplacement (activité) ou l'espace créatif »* de même qu'un *« site web promotionnel permettant aussi de « faire des réservations en ligne »*.

Enfin, un animateur de communauté en ligne serait responsable de ces ressources et du bon fonctionnement de celles-ci.

#### 4.6.1.5. Les prochaines étapes

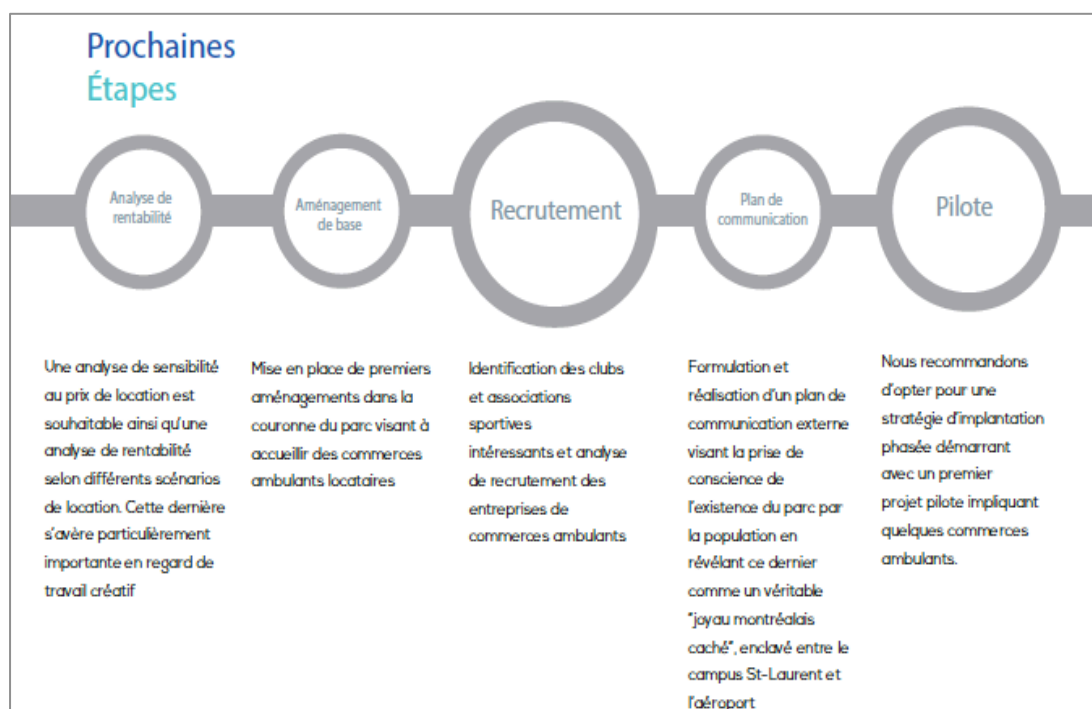


Figure 5 - Prochaines étapes implantation Concept 1

Source : Umvelt (2015)

#### 4.6.2. Les scénarii possibles

Plusieurs scénarii ont été pensés dans le but de concevoir ce concept de « *sanctuaire créatif et vivant* ».

##### 4.6.2.1. Des emplacements pour commerces ambulants

###### Description

Il a été observé l'absence quasi totale de restaurants et autres lieux de restauration. A l'exception de quelques entreprises, les employés n'ont, en effet, pour, seule option que de se restaurer « *dans des salles avec des tables, micro-ondes et machines distributrices* ». L'autre option offerte est peu commode ; il s'agit pour les employés de se rendre jusqu'au centre commercial de Place Vertu.

Il est donc envisagé de louer « *des emplacements aménagés autour du carrefour à l'intersection du Boulevard Alfred Nobel et de l'avenue Marie-Curie, à la limite entre le parc-nature des Sources et l'écocampus Hubert Reeves* » à « *des commerces temporaires (stands de marché, foodtruck, atelier de réparation de vélo, etc.)* ». Un partenariat avec l'Association des restaurateurs de rue du Québec est donc à privilégier. Cette proposition

répond « *aux lacunes du secteur en terme de services à la clientèle, notamment en ce qui concerne l'offre alimentaire* » ; de plus, « *une animation légère* » stimule le secteur.

#### *Des avantages pour les usagers et clients potentiels*

Les avantages sont notables tant pour les usagers du parc que pour les clients potentiels de cette offre de services.

Les « *restaurateurs de rue* », « *les commerces ambulants (stands de marché, objets, etc.)* » se voient offrir un « *accès à un bassin de clientèle en demande de services* ».

De plus, aucun service n'est proposé dans le secteur ; par conséquent, la concurrence est faible voire nulle pour ces segments de clientèle.

Enfin, ces commerces ont accès à une « *clientèle captive* » du fait de « *l'enclavement du campus Saint-Laurent* ».

#### *Une expérience renouvelée*

Le parc des Sources se doit de procurer une expérience renouvelée ; l'expérience des usagers vis-à-vis du parc est continue puisque celui-ci se trouve à proximité immédiate de leur lieu de travail. À cet égard, et au même titre que les résidents d'une ville Inch et Florek (2008), leurs attentes évoluent en fonction du temps. Il est, ainsi, souhaité, à travers ce scénario de mettre en place une rotation des entreprises commerciales, locataires des aménagements (food-trucks, stands, organisations d'évènements, etc.).

#### *Des installations sportives*

Les différentes observations ont permis de s'apercevoir qu'une certaine pratique sportive (« *marche active, course à pied, bicyclette* »), notamment durant la pause déjeuner, avait lieu au sein du parc nature des Sources.

Ces pratiques se sont développées de « *manière autonome grâce à la proximité du milieu naturel sur le lieu de travail* ».

Les entreprises du Technoparc ne disposent pas dans leurs locaux de salle de gym, à quelques rares exceptions et seulement « *la moitié d'entre elles proposent les services d'un entraîneur pour encadrer la pratique* ».

À cet égard, un nouveau modèle d'affaires attractif serait proposé. Il s'agirait de faire bénéficier « *à un club sportif d'un contrat d'exclusivité à durée déterminée pour organiser des rencontres sportives dans le parc, en utilisant des infrastructures implantées sur le sentier périphérique* ».

Ce modèle d'affaires n'a évidemment pas vocation à imposer aux utilisateurs individuels une quelconque redevance pour l'utilisation des infrastructures. En effet, le parc des Sources se veut être un parc accueillant au plus grand nombre.

Ces infrastructures seraient toutefois utilisées à des fins commerciales (« *cross-fit, cardio-poussette, club de course, yoga* ») par une entité sportive unique. Ce club de sport serait un partenaire de choix des entreprises du campus Saint-Laurent ; ainsi on peut imaginer que cette collaboration permettrait d'« *offrir des tarifs attractifs aux employés ou un abonnement de groupe pour l'ensemble de l'entreprise (dans le cadre de leur politique de ressources humaines)* ».

#### 4.6.2.2. *Un espace de collaboration et de créativité*

Il a été souligné l'importance de conférer au parc nature des Sources un caractère distinctif se basant sur la nature et la technologie.

Ainsi, « *un espace de réunion (ateliers créatifs, collaboratifs, warm rooms d'équipe, etc.) est aménagé dans le parc avec des vues et des matériaux qui créent une expérience hors-norme entre nature et technologie* ». Cet espace a pour cible des entreprises et organisations ayant besoin d'un « *espace multifonction pour organiser des rencontres d'équipes créatives* ».

Cette location de l'espace est destinée tant « *aux entreprises du campus Saint-Laurent* » qu'à « *une clientèle de passage à la recherche d'une salle de réunion et d'une expérience distinctive et de prestige pour ces clients* ».

La gestion d'un tel espace pourrait être confiée au Technoparc ou au Novotel. Le modèle de financement d'une telle proposition serait établi de la façon suivante : le prélèvement d'un montant de gestion et le « *reste des revenus serait mis dans un fonds dédié à l'entretien du parc* ».

Il a été, de plus, imaginé la possibilité de combiner cette option avec une option complémentaire. « *Un parcours d'accès « vitrine » mettant en avant les innovations récentes des entreprises du campus* » serait ainsi mis en place. Les entreprises verseraient « *une contribution régulière dédiée à l'entretien du parc* » afin d'obtenir cette visibilité sur le sentier d'accès de l'espace collaboratif.

### 4.7. Concept 2 : le parc des Sources : « une expérience hors normes »

#### 4.7.1. Le modèle d'affaires

##### 4.7.1.1. *Les facteurs clés de succès*

Dans le but de créer un « *parc à l'ère de la ville intelligente* », les facteurs clés de succès suivants ont été recensés :

- « *Négocier avec les entreprises une garantie d'indépendance des créations des collectifs d'employés (à visée non corporative)* ».
- « *Élaborer une proposition de services utiles et désirés pour l'entretien et la gestion du*



*parc-nature pour canaliser les dons en services ».*

- « *Établir la déclinaison des seuils acceptés pour les dons en argent (minimum, moyen, majeur) ».*

- « *Établir des lignes directrices claires et assez larges de contenu d'expérience autorisé pour assurer la qualité de l'ensemble de l'offre d'expériences augmentées ».*

- « *S'associer à un générateur de contenu permettant d'offrir un service de création clé en main et une qualité artistique adéquate des parcours pour les entreprises qui le souhaitent. En cas de don majeur, le fardeau de la réalisation de l'expérience augmentée revient à l'OBNL responsable (Technoparc ou OBNL constituée). Les frais contractuels de la firme de création de contenus pourront être couverts à même le don tout en permettant à l'OBNL responsable de conserver une marge de profit ».*

#### *4.7.1.2. Le parc des Sources : « un parc intelligent »*

L'adoption du numérique au sein du parc nature des Sources s'inscrit dans le projet de la ville de faire de Montréal une « ville intelligente » et de devenir, ainsi, « une métropole numérique du 21<sup>e</sup> siècle à l'échelle internationale ».

#### *4.7.1.3. Un modèle de financement innovant*

Le parc des Sources adopte une approche de financement innovatrice à Montréal.

De même que dans d'autres parcs sur le continent nord-américain, il serait possible « *d'adopter le parc ou des éléments de son mobilier* » c'est-à-dire de contribuer soit par un « *don d'argent et/ou de temps* » à son développement et son entretien.

Selon leur volonté d'engagement vis-à-vis du parc, les différentes clientèles contribueraient au modèle d'affaires développé à travers des financements diverses selon la prestation souhaitée ; cela peut être des « *dons mineurs* », des « *dons majeurs* », des « *programme de RSE* » ou des « *contribution en nature* ».

Le parc nature des Sources proposera, de plus, des « *mécanismes numériques in situ de reconnaissance des donateurs* ». Il sera, ainsi, possible au sein du parc, de créer des « *couches numériques non intrusives in situ* » permettant de procurer une « *valeur supplémentaire pour le parc en diversifiant les expériences à y vivre ainsi que le contenu* ».

#### *4.7.1.4. La clientèle cible*

La ville, initiatrice du projet serait un partenaire de choix pour ces entreprises. Celle-ci serait, en effet, responsable des aménagements, de la « *mise en place de couches numériques de visibilité des donateurs* », de la « *promotion des événements pour attirer les usagers finaux* » ainsi que de la mise à disposition de matériel pour l'entretien du parc.

Les clients cibles de ce concept sont autant les « *entreprises du Campus Saint-Laurent, ayant à cœur la RSE et la mise en valeur du milieu naturel* », que d'autres « *groupes d'entreprises* » ou que des « *collectifs d'employés et communautés limitrophes* ».

#### 4.7.1.5. Les ressources

Il est primordial d'évaluer les activités clés à développer ainsi que les ressources nécessaires au soutien de cette élaboration afin de satisfaire à la mise en place d'un projet aussi ambitieux.

Beaucoup de contenus doivent être développés dans l'application de réalité augmentée afin de proposer une expérience enrichie et interactive aux usagers du parc ; l'une des ressources les plus importantes est l'application mobile de réalité augmentée et son interprétation.

Enfin, l'OBNL de gestion du parc devra être en mesure de « *planifier l'entretien* » du parc de même que gérer la « *redistribution des revenus* ».

#### 4.7.1.6. Les prochaines étapes



Figure 6 - Prochaines étapes implantation Concept 2

Source : Umvelt (2015)

## 4.7.2. Les initiatives possibles

### 4.7.2.1. Initiatives numériques inspirantes

#### *La réalité augmentée*

Le parc des Sources serait un lieu unique d'expériences grâce à des initiatives numériques mettant en avant la nature du parc des Sources et permettant aux différents usagers de contribuer à cette connaissance du milieu naturel.

Il est ainsi imaginé de développer la réalité augmentée au sein du parc ; celle-ci permet non seulement de « *créer des expériences d'interprétation hors-normes* », mais aussi d'ajouter « *de multiples couches d'information allant du mobilier virtuel aux informations multimédias* ».

#### *Un contenu favorisant les interactions et une création participative du contenu*

Des applications facilitant « *des interactions et une génération participative de contenu* » seraient développées ; celles-ci permettent à la fois « *aux visiteurs de consulter, de créer, de remixer et d'ajouter de l'information multimédia de manière interactive* ». Ce « *système d'archivage et d'échange d'informations numériques* » pourrait « *s'insérer dans une stratégie d'interprétation interactive du parc sous la forme de parcours de découverte* ».

Le contenu interactif est enrichi procurant ainsi aux usagers une expérience sans cesse renouvelée du parc des Sources. Ce renouvellement est d'autant plus important que les usagers sont, sans cesse, confrontés au parc et que, par conséquent, une certaine lassitude pourrait naître ; Evans (2003) mentionnait que les villes se devaient de perpétuellement améliorer leur expérience sous peine de déperir ; par analogie, nous pouvons affirmer qu'il en est de même pour un lieu tel qu'un parc urbain.

De plus, il a été signalé à plusieurs reprises, l'importance du développement d'interactions au sein d'un lieu afin que les usagers nouent une relation affective (Urde, 1999) et ultérieurement un attachement. Cette expérience numérique confère au parc des Sources une dimension sociale et facilite une certaine identification à celui-ci.

On peut imaginer différents partenaires tels que le bureau de la ville intelligente et numérique (BVIN) et son accélérateur Innocité, telles que des entreprises spécialisées dans le numérique, par exemple la SAT, de manière à implanter efficacement cette réalité augmentée dans les parcs, de développer des applications réussies.

### 4.7.2.2. Des opportunités de « team building » : stratégies de dons en services

#### *Un critère de sélection de choix*

Il a été signalé dans bien des recherches l'importance de l'environnement de travail dans le choix des personnes vis-à-vis d'un employeur, etc. Une entreprise valorise, de même,

grandement l'existence d'infrastructures de qualité pour ces employés dans le choix de son implantation dans une ville ou un endroit spécifique (van den Berg et Braun, 1999). Ces « *hard factors* » (Insch et Florek, 2008 : 139) sont des critères de sélection à considérer avec la plus grande attention.

Le parc nature des Sources peut-être pour les entreprises du Technoparc un atout considérable dans « *l'attraction et la rétention de talents* ».

Ainsi, un investissement direct de ces entreprises dans ce projet numérique du parc des Sources serait, pour elles, très bénéfique.

Ces entreprises pourraient, en effet, aisément valoriser le développement d'un « *cadre de vie exceptionnel au service de leurs employés* » et ainsi se targuer d'une « *augmentation de la qualité de vie au travail* » pour leurs employés.

De même, cet investissement des entreprises au sein du parc nature des Sources est aussi un « *outil de promotion de la santé et de l'équilibre en milieu de travail* » et donc un incitatif supplémentaire dans le bien-être de leurs employés.

#### *Le développement de la cohésion et d'un esprit d'équipe*

Le parc pourrait se muer en lieu propice au « *développement de la cohésion d'entreprise* ».

Il est imaginé que le nettoyage du parc puisse être réalisé par les employés des entreprises du Technoparc. Les usagers, ont, en effet, « *mis de l'avant de manière unanime le milieu naturel et les castors, les oiseaux et plantes* » et affirmé leur volonté que cette « *nature sauvage à proximité de leur lieu de travail* » soit protégée et entretenue.

De même, pour l'entreprise, ces tâches d'entretien favorisant la cohésion des employés s'inscrivent dans leur politique de RSE ; il s'agit d'un « *investissement social en synergie avec le développement corporatif* ».

#### *Une image de marque forte*

Ainsi, les entreprises du campus Saint-Laurent ont un intérêt tout particulier à la réussite de la mise en place d'un tel développement numérique au sein du parc des Sources. Leur image de marque en sortirait plus forte et plus rayonnante et leur attraction vis-à-vis des employés n'en serait que plus grande.

#### *4.7.2.3. Rayonnement corporatif : stratégies visant les donateurs en argent*

Ce concept vise aussi les donateurs en argent. Cette stratégie pourrait renforcer, très considérablement, l'image de marque des entreprises du campus Saint-Laurent.

Il convient, en effet, de « *donner accès à des couches numériques permettant aux donateurs de créer leur propre parcours numérique augmenté à l'image de leur organisation* ».

La visibilité accordée dépendrait du montant des dons de l'entreprise. Toutes les entreprises pourraient toutefois bénéficier de celle-ci et cela, quel que soit leur moyen.

Cependant, un don minimal donnerait « accès à des couches numériques préfabriquées permettant de construire sa propre expérience virtuelle avec un certain niveau restreint de personnalisation » alors qu'un don majeur donnerait, quant à lui, « accès à un accompagnement complet par une firme génératrice de contenu pour la réalisation d'une expérience augmentée sur mesure ».

## 5. Chapitre 5: Discussion des résultats

Nous avons, maintes fois, mentionné, au cours de cette recherche, l'impérieuse nécessité pour les villes de développer une image de marque forte afin d'attirer de nouveaux investisseurs, de nouveaux individus, mais aussi de conserver leurs résidents.

Le Technoparc est confronté, certes, à une échelle moindre, aux mêmes enjeux que les pays, villes et autres entités géographiques.

Les entreprises du Technoparc doivent, ainsi, être en mesure de proposer un environnement attrayant pour leurs employés. De même, la ville de Montréal doit proposer des zones de travail de qualité afin d'attirer des entreprises renommées, de nouveaux travailleurs, de nouveaux résidents à Montréal ; le parc nature des Sources est un élément de différenciation et de rayonnement pour la ville de Montréal ; il contribue, de même, à l'image de marque de la ville.

De nos jours, les individus utilisent de, plus en plus, les technologies mises à leur disposition pour chercher de l'information et, ainsi, avoir une connaissance approfondie du marché. Ces individus sont donc de moins en moins dupes ;

*« There is a new anti-brand sensibility. There is much more consumer awareness (...) For most brands, there is nowhere left to hide. The information age means that brands are part of the public domain (...) For most brands it is a new age of consumer savvy » (Roberts, 2005 : 35).*

Il en est, de même, pour les marques de ville. Il est, donc, impératif de développer une image de marque qui reflète les perceptions des résidents, touristes et autres acteurs et la réalité concrète de la ville.

Nous avons pu observer, à travers la revue de littérature et les résultats obtenus, que l'élaboration de cette proposition de valeurs exprimant une réalité tangible doit naître de l'observation des usagers et de l'interrogation de leurs désirs. Ainsi, cette recherche démontre le caractère primordial du contexte local et de la compréhension de celui-ci.

De même, ce mémoire a mis en avant, l'importance de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et leur intégration efficace tout au long du projet. En effet, il ne s'agit plus d'élaborer une politique de « place branding », à travers une proposition de valeurs, sans l'intégration des acteurs. Les approches « top-down » ne répondent plus aux besoins des individus et sont sources d'échecs. En effet, la compréhension du contexte local, la mobilisation des acteurs sont indispensables, car sans elle, le projet, tel qu'il soit, ne suscitera qu'un intérêt modéré et un soutien faible.

Il a été ainsi démontré à travers les observations et l'atelier participatif un exemple de processus de mobilisation des parties prenantes.

De plus, les résultats issus du rapport démontrent que cette compréhension doit être très approfondie. En effet, il ne convient plus, de nos jours, de proposer aux individus un ensemble de structures, aménagements ou autres sans lien avec leurs besoins. Aussi réussies soient-elles, ces constructions tangibles ne permettent pas de conférer aux usagers un attachement ; il convient d'aller au-delà de celles-ci pour que le parc devienne chez les usagers une partie intégrante de leur individualité. À cet égard, il est impératif de comprendre ce lieu comme un espace d'interactions, un espace propice à l'expérience, aussi différente soit-elle pour chaque individu.

Il a ainsi été démontré, à travers l'exemple du parc des Sources comment une proposition de valeurs peut conférer un sens à un lieu et comment elle peut satisfaire un ensemble de parties prenantes aux objectifs pourtant différents au début du projet.

## 6. Chapitre 6 : Conclusion

### 6.1. Contributions théoriques

La plupart des articles scientifiques traitant du « place branding » analysent cette notion à travers un élément constitutif de celle-ci.

En effet, certains auteurs vont analyser les différentes stratégies de « place branding » telles que le « *personality branding* » (Johansson et Cornebise, 2010), l'« *events branding* » (Mooney, 2004), certains vont s'attarder sur la nécessité de l'intégration efficiente et efficace des parties prenantes, voir par exemple ((Braun, 2012; Johansson et Cornebise, 2010; Morgan *et al.*, 2003; van den Berg et Braun, 1999)) alors que d'autres vont, quant à eux, davantage développer leur analyse sur l'organisation politique nécessaire à la mise en place de ce « place branding » ; enfin, certains auteurs vont proposer une analyse comparative entre le « branding traditionnel » et le « place branding » pour déterminer de quelle façon celui-ci peut-être traité pour s'assurer de son succès ; c'est par exemple le cas des travaux de recherche de Kavaratzis et Ashworth (2005), de Chernatony et Dall'Olmo Riley (1998).

Notre analyse permet de davantage comprendre les liens qui unissent ses différents éléments constitutifs du « *place branding* » et semble, ainsi, apporter une réponse à la façon de procéder pour établir une stratégie de « place branding » réussie. La plupart des analyses décrivent le processus de mise en place de ce « place branding » sans toutefois en établir une description analytique concrète. De même, cette analyse définit une stratégie de « place branding » relative à un contexte local.

Enfin, cette recherche permet de mieux appréhender la façon dont les éléments du « place branding » doivent être combinés pour obtenir une proposition de valeurs mobilisatrice, expérientielle et relationnelle. En effet, cette recherche semble être l'une des premières à proposer un modèle descriptif qui intègre tous les éléments du « place branding » et explique les liens entre ceux-ci.

### 6.2. Implications managériales

L'analyse effectuée lors de ce travail de recherche est une analyse basée sur l'élaboration concrète d'un projet. À cet égard, les implications managériales qui peuvent être tirées de ce travail sont d'autant plus intéressantes dans la mesure où elles ont été sanctionnées.

Dans un premier temps, cette étude permet de signifier, combien, un processus collaboratif clairement établi, à travers différentes activités telles que des observations sur le terrain, un atelier collaboratif impliquant les parties prenantes du projet, est gage de succès dans



l'élaboration d'une proposition de valeurs. En effet, malgré l'hétérogénéité des parties prenantes, le caractère politique du projet et la multitude d'objectifs des acteurs, il a été possible de penser deux concepts thématiques innovants qui pourront conférer au parc nature des Sources un nouvel élan et une image de marque forte.

Ce mémoire établit, ainsi, clairement la nécessité de l'intégration en amont et durant l'intégralité du développement d'un projet des parties prenantes. Cette intégration des parties prenantes peut prendre différentes formes ; celle proposée dans ce mémoire, c'est-à-dire un atelier collaboratif, est un exemple sur lequel les cadres de projets pourront s'appuyer.

En effet, la méthodologie utilisée, lors de ce projet, est la pierre angulaire de l'élaboration d'un modèle d'affaires. L'atelier collaboratif est assurément un excellent moyen de permettre dans un premier temps la rencontre des parties prenantes puis dans un second temps, à travers les différents ateliers proposés au cours de celui-ci, de voir émerger une proposition commune, résultat d'un consensus positif. Le canevas BMG est un support utilisable par les gestionnaires pour d'autres projets. Il permet, en effet, de définir les segments cibles, les activités-clés, les partenaires, clés, les ressources clés, la proposition de valeurs, les relations clients, les canaux de communication de même que les structures de coût et les sources de revenus.

Ainsi, ce mémoire est un outil qui permettra à des gestionnaires de projets, responsables de l'aménagement des parcs urbains, mais aussi d'autres projets, de se baser sur ce processus collaboratif documenté afin d'élaborer une proposition de valeurs issue des besoins, attentes, observations des différentes parties prenantes.

Ce mémoire est aussi un moyen de démontrer aux cadres le caractère primordial de l'adhésion des publics à la construction d'un projet. En effet, il convient de toujours avoir en tête les usagers et les différentes parties prenantes lors de cette conception, car sans cette mobilisation et ce soutien des parties prenantes, le projet a de fortes chances d'échouer ou tout du moins de rencontrer un certain nombre d'obstacles supplémentaires. De plus, cette recherche est aussi, pour de futurs gestionnaires, une occasion de démystifier l'intégration des parties prenantes ; en effet, malgré leur hétérogénéité et les différents objectifs que chacun poursuit, un consensus, qui va au-delà du plus petit accord commun, est possible, et ce grâce à la responsabilisation de chacun et à l'intégration efficiente et réelle de tous.

### 6.3. Limites de la recherche

Comme il l'a été mentionné dans la partie précédente, ce mémoire propose l'élaboration, à travers un processus collaboratif, « *d'un concept thématique visant le développement et la mise en valeur du parc nature des Sources* ».

Cette analyse s'appuie sur un ensemble de données secondaires. À cet égard, il aurait été intéressant que je puisse m'appuyer sur des données primaires récoltées lors d'entrevues semi-dirigées. Ainsi, avec plus de temps, une entrevue aurait été réalisée avec chacun des différents types de persona pour davantage comprendre leurs attentes, etc. Ces entrevues auraient, aussi, permis de saisir avec plus de précision les relations entre les différentes parties prenantes, etc.

De plus, une limite à cette recherche naît de la nature même de celle-ci. Cette analyse est, en effet, spécifique au parc nature des Sources et aux différents enjeux inhérents à ce même parc. Ainsi, outre le processus d'élaboration de la proposition de valeurs qui semble transférable à un ensemble de projets de parcs urbains, le caractère répliquable des concepts semble plus incertain.

En effet, les caractéristiques naturelles d'un parc urbain (superficie, faune et flore présentes, etc.), son environnement immédiat (périphérie urbaine, à proximité d'une zone résidentielle, industrielle, etc.) de même que la diversité des parties prenantes, des ressources disponibles semblent être un obstacle majeur à la mise en place d'un concept thématique similaire dans d'autres parcs urbains.

L'intérêt principal de ce travail réside donc dans la description approfondie du développement de ces concepts ; c'est aussi, cependant, l'une des limites de la recherche. En effet, la mise en place concrète de ce concept thématique n'est pas existante bien que, cette recherche, évoque toutefois la stratégie de développement futur envisagé.

L'analyse ne permet nullement d'établir, avec certitude, la concrétisation de ce projet ni même la faisabilité technique des concepts thématiques. Par conséquent, il convient de souligner la réalisation effective du processus collaboratif, menant à l'élaboration réelle d'une proposition de valeurs, mais la mise en place certaine de celle-ci n'est pas encore assurée. Là encore avec davantage de temps, l'avancée du projet à la suite de la présentation de la proposition de valeurs aurait pu être observé. Il convient aussi de souligner, le caractère politique des projets urbains et donc l'instabilité qui règne autour de leur réalisation. Ces réalisations sont, en effet, soumises à l'approbation d'un grand nombre d'acteurs aux objectifs politiques différents. De même, le temps écoulé entre la validation du projet et le début des travaux est souvent long ; ainsi durant cette période de temps, il n'est pas rare d'observer un changement d'équipe municipale, du fait par exemple de nouvelles élections et, par conséquent, d'un changement de stratégie concernant les politiques de développement urbain ; de ce fait, les projets antérieurs peuvent être remis en cause. Cette étude aurait mérité d'être approfondie après la proposition de valeurs pour en évaluer la faisabilité malgré les obstacles politiques et temporels.

#### 6.4. Avenues de recherches futures

Ce mémoire se consacre à l'élaboration d'une proposition de valeurs issue d'un processus collaboratif entre les différentes parties prenantes du projet du parc nature des Sources.

Notre analyse est donc spécifique au cas du parc nature des Sources.

Dans le cadre de cet exemple, un premier document a résumé, de manière succincte, les étapes de ce transfert ainsi que les activités et les résultats / livrables attendus pour chacune de celles-ci. Quatre étapes ont ainsi été identifiées: 1) la planification 2) l'idéation 3) la validation 4) La proposition conceptuelle et la mise en œuvre.

Cette étude future viserait, donc, à appliquer à un projet de parc urbain, l'ensemble de ces étapes, de même que les activités, résultats / livrables associés à celle-ci et analyser la proposition de valeur inhérente. Suite à cette nouvelle application, il serait pertinent de se demander, selon les conclusions du rapport, s'il est possible de généraliser le développement d'une telle approche à d'autres parcs et s'il est, par conséquent, possible d'établir un guide de transfert de l'intervention.

Cette application concrète du modèle développé, dans le cadre du parc nature des Sources, permettrait de connaître quels étapes, activités, résultats et livrables sont communs à d'autres projets de parcs urbains, et cela quelque soient les parties prenantes impliquées, les ressources disponibles et, par conséquent, pourraient être appliqués à tous les projets.

Ce modèle serait donc un livret de gestion de projets de parcs urbains auxquels l'on souhaite conférer une image de marque forte, une dimension sociale et identitaire.

De plus, cette application concrète du modèle de transférabilité, développé dans le cadre du parc nature des Sources, serait aussi un excellent moyen de comprendre pourquoi certaines étapes, activités, etc. sont insignifiantes pour certains projets et, conséquemment, d'établir un ensemble de caractéristiques spécifiques à chaque politique d'aménagement de parcs urbains.

Enfin, dans une perspective plus lointaine, d'être en mesure d'imaginer la validation de ce modèle de développement d'un processus collaboratif à des projets autres que des parcs urbains.

Le concept « *une expérience hors-norme* », développé lors de ce mémoire, met en avant la conception d'un « *parcours d'expériences numériques augmentées* ». Il pourrait être envisagé, lors d'un atelier collaboratif dans le cadre d'un nouveau projet de parcs urbains, de soumettre aux différentes parties prenantes, l'idée de ce parcours expérientiel et ainsi, analyser la réception de cette initiative par des parties prenantes autres que celles du parc des Sources. Celui-ci pourrait, par conséquent, être applicable dans d'autres parcs et permettre une économie d'échelle.

## 6.5. Conclusion générale

La ville de Montréal fait face à la concurrence accrue d'autres villes pour attirer des investisseurs, des touristes, etc.

Elle se doit, à cet égard, de se différencier en proposant une offre de services conséquente ; celle-ci doit donc procurer à ces concitoyens une expérience unique.

Ce mémoire, à travers l'exemple du parc nature des Sources, consistait à analyser l'élaboration d'une proposition de valeurs, fruit d'un processus collaboratif entre les acteurs du projet.

Cette analyse nous a permis de comprendre l'importance fondamentale de l'intégration des parties prenantes en amont du projet et durant l'ensemble de celui-ci ; ce processus décisionnel collaboratif est une condition sine qua non à la réussite d'un projet. En effet, il permet non seulement de proposer une offre cohérente et crédible avec les besoins, attentes des acteurs et les ressources envisagées, mais aussi d'obtenir la mobilisation et le soutien effectif des individus durant l'ensemble du processus.

De plus, cette relation efficace avec les parties prenantes permet, en outre, de définir un concept thématique se basant sur des aménagements et infrastructures adaptées, mais surtout de concevoir cette proposition de valeurs en ayant à l'esprit le désir d'interaction des individus au sein du parc et leur volonté de nouer une relation affective avec ce lieu.

Ainsi, il s'agit de conférer au parc nature des Sources un caractère tangible à travers des constructions, mais aussi un sens à travers une construction sociale et identitaire.

## 7. Bibliographie

- Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*, New York, Free Press.
- Agranoff, Robert et Michael McGuire (2001). « Big Questions in Public Network Management Research », *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, vol. 11, no 3, p. 295-326.
- Aitken, Robert et Adriana Campelo (2011). « The four Rs of place branding », *Journal of Marketing Management*, vol. 27, no 9, p. 913-933.
- Anderson, Kay J (1987). « The idea of Chinatown: The power of place and institutional practice in the making of a racial category », *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 77, no 4, p. 580-598.
- Anholt, Simon (2005). « Some important distinctions in place branding », *Place Branding*, vol. 1, no 2, p. 116-121.
- Anholt, Simon (2007). *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Ashworth, Gregory John et Henk Voogd (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press.
- Ashworth, Gregory et Mihalis Kavaratzis (2009). « Beyond the logo: Brand management for cities », *Journal of Brand Management*, vol. 16, no 8, p. 520-531.
- Augé, M. (1992). *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*.
- Ballesteros, Rocío Fernández (2001). « Environmental conditions, health and satisfaction among the elderly: Some empirical results », *Psicothema*, vol. 13, no 1, p. 40-49.
- Bergstrom, A., D. Blumenthal et S. Crothers (2002). « Why Internal Branding Matters: The Case of Saab », *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no 2/3, p. 133-142.
- Blichfeldt, Bodil Stilling (2005). « Unmanageable place brands? », *Place Branding*, vol. 1, no 4, p. 388-401.
- Braun, Erik (2008). *City marketing: Towards an integrated approach*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Braun, Erik (2012). « Putting city branding into practice », *Journal of Brand Management*, vol. 19, no 4, p. 257-267.
- Cai, Liping A (2002). « Cooperative branding for rural destinations », *Annals of tourism research*, vol. 29, no 3, p. 720-742.
- Cassel, Susanna Heldt (2008). « Trying to be attractive: Image building and identity formation in small industrial municipalities in Sweden », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 4, no 2, p. 102-114.
- Cova, B (1994). « Conception des lieux de service: une perspective ethnosociologique, 3<sup>ème</sup> séminaire international de recherche en management des activités de services », *IAE Aix-en-Provence, Lalonde les Maures*, p. 178-199.
- de Chernatony, Leslie et Francesca Dall'Olmo Riley (1998). « Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations », *Journal of Marketing Management*, vol. 14, no 5, p. 417-443.
- Doel, Marcus et Phil Hubbard (2002). « Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows », *City*, vol. 6, no 3, p. 351-368.

- Elliot, Stasia, Nicolas Papadopoulos et Samuel Seongseop Kim (2011). « An Integrative Model of Place Image: Exploring Relationships between Destination, Product, and Country Images », *Journal of Travel Research*, vol. 50, no 5, p. 520-534.
- Evans, Graeme (2003). « Hard-branding the cultural city - from Prado to Prada », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 27, no 2, p. 417-440.
- Florida, Richard L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, New York, NY, Basic Books.
- Ford, Larry, Florinda Klevisser et Francesca Carli (2008). « Ethnic neighborhoods and urban revitalization: can Europe use the American model? », *Geographical Review*, vol. 98, no 1, p. 82-102.
- Fraser, James C (2004). « Beyond gentrification: Mobilizing communities and claiming space », *Urban Geography*, vol. 25, no 5, p. 437-457.
- Gans, Herbert J (1979). « Symbolic ethnicity: The future of ethnic groups and cultures in America\* », *Ethnic and racial studies*, vol. 2, no 1, p. 1-20.
- Garcia, Beatriz (2005). « Deconstructing the City of Culture: The Long-term Cultural Legacies of Glasgow 1990 », *Urban Studies*, vol. 42, no 5-6, p. 841-868.
- Gilmore, F. (2002). « A country-can it be repositioned? Spain: the success story of country branding », *Journal of Brand Management*, vol. 9, no 4/5, p. 281-293.
- Greenberg, Miriam (2003). « The limits of branding: the World Trade Center, fiscal crisis, and the marketing of recovery », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 27, no 2, p. 229.
- Hakala, Ulla et Sevgi Aysse Ozturk (2013). « One person can make a difference - although branding a place is not a one-man show », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 9, no 3, p. 182.
- Hankinson, G. (2001). « Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities », *Journal of Brand Management*, vol. 9, no 2, p. 127-142.
- Hankinson, Graham (2004). « Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands », *Journal of vacation marketing*, vol. 10, no 2, p. 109-121.
- Hankinson, Graham (2007). « The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory », *Journal of Brand Management*, vol. 14, no 3, p. 240-254.
- Healey, Patsy (2007). « The new institutionalism and the transformative goals of planning », *Institutions and planning*, p. 61-87.
- Hornskov, Søren Buhl (2007). « On the management of authenticity: Culture in the place branding of Øresund », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 3, no 4, p. 317-331.
- Hubbard, Phil et Tim Hall (1998). « The entrepreneurial city and the 'new urban politics' », *The Entrepreneurial City*, p. 78.
- Insch, Andrea et Magdalena Florek (2008). « A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents », *Journal of Place Management and Development*, vol. 1, no 2, p. 138.
- Iversen, Nina M. et Leif E. Hem (2008). « Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics », *European Journal of Marketing*, vol. 42, no 5/6, p. 603-626.

- Jo Hatch, Mary et Majken Schultz (2003). « Bringing the corporation into corporate branding », *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 7/8, p. 1041-1064.
- Johansson, Ola et Michael Cornebise (2010). « PLACE BRANDING GOES TO THE NEIGHBOURHOOD: THE CASE OF PSEUDO-SWEDISH ANDERSONVILLE », *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, vol. 92, no 3, p. 187.
- Julier, Guy (2005). « Urban designscapes and the production of aesthetic consent », *Urban studies*, vol. 42, no 5-6, p. 869-887.
- Kavaratzis, Michalis (2004). « From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands », *Place Branding*, vol. 1, no 1, p. 58-73.
- Kavaratzis, Mihalis (2005). « Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models », *The Marketing Review*, vol. 5, no 4, p. 329-342.
- Kavaratzis, Mihalis et G. J. Ashworth (2005). « CITY BRANDING: AN EFFECTIVE ASSERTION OF IDENTITY OR A TRANSITORY MARKETING TRICK? », *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, vol. 96, no 5, p. 506-514.
- Kemp, Elyria, Carla Y. Childers et Kim H. Williams (2012). « Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 21, no 7, p. 508-515.
- KILINÇ, MÜGE (2006). *INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND PLACE ATTACHMENT AS DETERMINANTS OF ELDER'S LIFE SATISFACTION*, Middle East Technical University.
- Koppenjan, Johannes Franciscus Maria et Erik-Hans Klijn (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*, Psychology Press.
- Kotler, P. et D. Gertner (2002). « Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective », *Journal of Brand Management*, vol. 9, no 4, p. 249-261.
- Kotler, Philip, Christer Asplund, Irving Rein et D Heider (1999). « Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations », *Financial Times Prentice-Hall, Harlow*.
- Kotler, Philip, Donald H. Haider et Irving J. Rein (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York;Toronto;, Free Press.
- Lee, Dong-Jin, M. Joseph Sirgy, Val Larsen et Newell D. Wright (2002). « Developing a Subjective Measure of Consumer Well-Being », *Journal of Macromarketing*, vol. 22, no 2, p. 158-169.
- Lucarelli, Andrea et Per Olof Berg (2011). « City branding: a state-of-the-art review of the research domain », *Journal of Place Management and Development*, vol. 4, no 1, p. 9.
- Lucarelli, Andrea, Sara Brorström, institutionen Företagsekonomiska, universitet Stockholms et fakulteten Samhällsvetenskapliga (2013). « Problematising place branding research: A meta-theoretical analysis of the literature », *Marketing Review*, vol. 13, no 1, p. 65.
- Meer, J. van der, E. Braun et L. van den Berg (1997). « The organising capacity of metropolitan region », *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 15, no 3, p. 253-272.

- Merrilees, Bill, Dale Miller et Carmel Herington (2009). « Antecedents of residents' city brand attitudes », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 3, p. 362-367.
- Meyronin, Benoît (2012). *Marketing territorial: enjeux et pratiques*, vol. 2e éd., Paris, Vuibert.
- Mitchell, Katharyne (1993). « Multiculturalism, or the united colors of capitalism? », *Antipode*, vol. 25, p. 263-263.
- Mooney, Gerry (2004). « Cultural policy as urban transformation? critical reflections on Glasgow, European city of culture 1990 », *Local Economy*, vol. 19, no 4, p. 327-340.
- Moor, Liz (2007). *The rise of brands*, Berg.
- Morgan, Nigel J., Annette Pritchard et Rachel Piggott (2003). « Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand », *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, no 3, p. 285-299.
- Newman, Kathe et Philip Ashton (2004). « Neoliberal urban policy and new paths of neighborhood change in the American inner city », *ENVIRONMENT AND PLANNING A*, vol. 36, p. 1151-1172.
- Papadopoulos, N. et L. Heslop (2002). « Country equity and country branding: problems and prospects », *Journal of Brand Management*, vol. 9, no 4/5, p. 294-314.
- Papadopoulos, Nicolas (2004). « Place branding: Evolution, meaning and implications », *Place Branding*, vol. 1, no 1, p. 36-49.
- Pike, Steven (2005). « Tourism destination branding complexity », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, no 4, p. 258-259.
- Plaza, Beatriz (2000). « Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism The Guggenheim Museum Bilbao Case », *Urban Affairs Review*, vol. 36, no 2, p. 264-274.
- Pryor, Susie et Sanford Grossbart (2007). « Creating meaning on main street: Towards a model of place branding », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 3, no 4, p. 291-304.
- Rainisto, Seppo K (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*, Helsinki University of Technology.
- Rantisi, Norma M. et Deborah Leslie (2006). « Branding the design metropole: the case of Montreal, Canada », *Area*, vol. 38, no 4, p. 364-376.
- Roberts, Kevin (2005). *The future beyond brands*, 245 p.
- Rosemberg, Muriel (2000). « Le marketing urbain en question », *Paris, Anthropos*.
- Russell, David, Gillian Sullivan Mort et Margee Hume (2009). « Analysis of management narrative to understand social marketing strategy: The case of 'Branding Logan City' », *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 17, no 4, p. 232-237.
- Ryan, Jason et Sari Silvano (2010). « World Heritage Sites: The Purposes and Politics of Destination Branding », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 27, no 5, p. 533-545.
- Ryu, Jay Sang et Jane Swinney (2011). « Downtown branding as an engine of downtown business success in small communities », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 7, no 2, p. 81-90.
- Sales, Rosemary A, Alessio D'Angelo, Xiujing Liang et Nicola Montagna (2009). « London's Chinatown: branded place or community space? ».



- Smith, Andrew (2005). « Reimagining the city: the value of sport initiatives », *Annals of Tourism Research*, vol. 32, no 1, p. 217-236.
- Taylor, Ian (2000). « European ethnoscaples and urban redevelopment: The return of Little Italy in 21st century Manchester », *City*, vol. 4, no 1, p. 27-42.
- Trueman, Myfanwy, Mary Klemm et Axele Giroud (2004). « Can a city communicate? Bradford as a corporate brand », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 9, no 4, p. 317-330.
- Urde, Mats (1999). « Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources », *Journal of Marketing Management*, vol. 15, no 1, p. 117-133.
- van den Berg, Leo et Erik Braun (1999). « Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity », *Urban Studies*, vol. 36, no 5-6, p. 987-999.
- Vasudevan, Smitha (2008). « The role of internal stakeholders in destination branding: Observations from Kerala Tourism », *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 4, no 4, p. 331-335.
- Virgo, Ben et Leslie de Chernatony (2006). « Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand », *Journal of Brand Management*, vol. 13, no 6, p. 379-392.
- Walker, Reba Pittman (2003). « Keeping your edge: Be a tourist in your own hometown », vol. 55, no 8, p. 128.
- Warnaby, Gary, David Bennison, Barry J. Davies et Howard Hughes (2002). « Marketing UK Towns and Cities as Shopping Destinations », *Journal of Marketing Management*, vol. 18, no 9, p. 877-904.
- Worpole, Ken et Liz Greenhalgh (1999). *The Richness of Cities: Urban Policy in a New Landscape. Final Report*, Comedia.
- enker, Sebastian (2009). « Who's your target? The creative class as a target group for place branding », *Journal of Place Management and Development*, vol. 2, no 1, p. 23.