Université Paris-Est Créteil

UFR des Lettres, Langues et Sciences humaines

Département de communication politique et publique

La communication territoriale, facteur d'inégalité entre les territoires ?

Les stratégies d'attractivité territoriale des collectivités bretonnes en période de crise sanitaire

Présenté par Coraline MUAIRON

Sous la direction de Monsieur Gilles BON-MAURY

Master de Communication politique et publique en France et en Europe

Promotion 2019-2021

Session de septembre 2021

Remerciements

Avant toute chose, je souhaite remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue tout au long de ce travail de recherche :

Gilles Bon-Maury (Professeur associé au département de communication, Secrétaire permanent d'une instance de concertation à France Stratégie), mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils méthodologiques avisés tout au long de mon travail.

Olivier Branellec (Fondateur et directeur de l'Agence Hippocampe) et **Anita Six** (Directrice Conseil), qui m'ont fait confiance en m'accueillant en stage à Hippocampe pendant 6 mois et aux côtés desquels j'ai énormément appris et progressé.

Camille, **Manon**, **Margot**, **Lucie**, **Clémentine** et **Céline** mes collègues avec qui j'ai eu énormément de plaisir à travailler au quotidien.

Claire Oger (Professeure en Sciences de l'information et de la communication à l'UPEC) et **Alice Krieg-Planque**, (Maîtresse de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'UPEC) pour leurs conseils et leurs disponibilités tout au long de ce travail.

Toute **l'équipe enseignante du Master Communication Politique et Publique en France et en Europe de l'UPEC**, pour leur engagement quotidien et leur disponibilité auprès de l'ensemble des étudiants pendant ces deux années mouvementées.

L'ensemble des personnes qui ont eu la gentillesse de me recevoir en entretien et qui ont pris le temps de répondre à mes questions. Ces nombreux échanges m'ont permis de récolter des informations indispensables à mon travail de recherche et ont nourri ma réflexion.

Mes parents qui m'ont soutenue dans mes choix tout au long de mon parcours universitaire et **mes amis** pour leurs encouragements.

Sommaire

Remerciements……Page 1
Sommaire……Page 2
Liste des abréviations……..Page 4
Introduction……...……...……..Page 5

Chapitre 1 : La Bretagne : entre diversité territoriale, complexité institutionnelle et inégalités de communication……Page 15
I. Un environnement territorial divers, complexe et source d'inégalités…..….Page 15
A. Géographie, maillage urbain et inégalités territoriales…….Page 15
B. Un paysage institutionnel complexe à appréhender……...……...Page 25
II. Petites et grandes collectivités : des inégalités en matière de communication……...Page 31
A. De fortes inégalités de moyens…….Page 31
B. L'utilisation des outils de communication, la confirmation d'un niveau d'acculturation inégal à cette fonction……...Page 38

Chapitre 2 : L'attractivité des territoires bretons, de nouvelles inégalités stratégiques et promotionnelles ……Page 48
I. Le marketing territorial breton : un paysage régional morcelé…...……Page 48
A. Marketing territorial et territoires bretons……Page 48
B. Construction et communication des marques : entre marketing communicationnel et marketing stratégique……...Page 54
II. Démarches d'attractivité, campagnes de communication et outils divers dédiés à la promotion des territoires……...Page 61
A. Démarches d'attractivité, des stratégies de communications diverses …….Page 61
B. Les destinations touristiques, des outils de communication privilégié par les petites collectivités……..Page 68
III. L'attractivité des territoires, entre consensus et concurrence sur le territoire breton……..Page 70
A. Portage des marques et adhésion……..Page 70

B. Une communication en cohérence ou en opposition : le signe de deux écoles de marque et de démarche d'attractivité…….....Page 75

Chapitre 3 : L'attractivité territoriale en période de crise sanitaire, tendances globales et réactions des différents types de collectivités territoriales……...…...Page 81

I. Les grandes tendances de communication des collectivités : la crise sanitaire comme accélérateur des transformations sociétales……...…….Page 81

A. L'affirmation et l'émergence de nouvelles cibles de prédilection pour les acteurs de l'attractivité……..Page 82

B. Des messages retravaillés autours de valeurs fortes……..Page 86

C. Des changements notables dans l'utilisation des outils de communication…….....Page 94

II. Les inégalités entre les petites et les grandes collectivités dans la communication de crise……...….Page 97

A. Les grandes collectivités, de nombreuses campagnes d'attractivité pour se démarquer en période de crise……....Page 98

B. Les petites collectivités, initiation de stratégies et actions de communication éparses pour la relance…….……..….Page 106

C. La crise, un accélérateur de la concurrence entre les grandes collectivités et un renforcement de la coopération aux échelons locaux…….....Page 112

Conclusion……Page 116

Table des annexes……Page 117

Annexes……Page 118

Bibliographie……Page 132

Table des matières……Page 140

Liste des abréviations

ADEME : Agence de la transition écologique

ANACT : Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

CA : Communauté d'Agglomération

CC : Communauté de communes

CDT : Comité départemental du tourisme

Cerema : Centre d'étude et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

CRT : Comité Régional du Tourisme

DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

EPIC : Établissement Public à caractère industriel et commercial

FPT : Fonction Publique Territoriale

LGV : Ligne à Grande Vitesse

MAPTAM : Modernisation de l'Action Publique Territoriale et Affirmation des Métropoles

SPL : Société Publique Locale

Introduction

La crise du Covid-19 a bouleversé les comportements des Français sur de nombreux points, qu'il s'agisse de leurs intentions de vacances, de leurs envies de mobilité professionnelle ou encore de déménagement et de changement de vie.

Si le 28 mai 2020, le Gouvernement lançait la seconde phase du déconfinement et annonçait la fin de la limite des 100 km pour les déplacements, la saison touristique s'annonçait tout de même perturbée dans ce contexte inédit. Selon une étude réalisée en juin 2020 par les Entreprises du Voyage et BVA opinion, 59% des Français ont déclaré qu'ils comptaient voyager pendant l'été 2020, néanmoins 87% d'entre-eux ont déclaré qu'ils voyageraient en France[1]. Ainsi, la crise sanitaire semblait d'ores et déjà bouleverser le secteur du tourisme, mais également tous les secteurs économiques ainsi que les conditions de travail des Français. En ce sens, le confinement et le télétravail ont accéléré les désirs de mobilités professionnelles, notamment chez les cadres d'Île-de-France qui déclarent pour la moitié d'entre eux envisager de changer de poste dans les trois ans à venir et être prêt à changer de région pour cela[2]. De plus, il semblerait qu'avec la crise sanitaire les Français soient plus enclins à déménager. Dans une étude intitulée *"Déménagement & confinement"* réalisée par Nextories et l'institut de sondage YouGov après le premier confinement, 16% des Français ont déclaré avoir récemment déménagé ou souhaitent déménager suite à la crise sanitaire[3]. L'impact de cette dernière a eu sans surprise l'effet d'un exode urbain puisque 38% des habitants des métropoles de plus de 100 000 habitants souhaitent déménager dans un an ou plus et 61% des habitants d'une métropole et de sa périphérie souhaitent s'éloigner de la ville lors de leur prochain déménagement, tandis qu'ils sont seulement 14% à vouloir faire le chemin inverse[4]. Ainsi, avec la crise du Covid-19, les comportements changent et évoluent vers une prise de conscience de la part des Français. En effet, *"en restant confinés chez eux, les gens ont pris conscience de l'espace exigu dans lequel ils vivent, sans accès à l'extérieur pour la plupart. La pandémie fait qu'ils ont de plus en plus envie de s'extraire de la grande métropole, considérée comme un*

[1]Les Entreprises du Voyage et BVA Opinion, *Les français et leur intention de départ en vacances*, Les entreprises du voyage, juin 2020, Page 6. [en ligne]. Disponible sur : https://www.entreprisesduvoyage.org/tendances-les-francais-et-les-vacances-d-ete-2020/ (consulté le 28 juin 2021)

[2]MATAS Jennifer, *"Quitter les grandes villes pour mieux vivre, la tentation de l'après covid"*, Les Echos, 25 septembre 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/thema/changer-de-region/quitter-les-grandes-villes-pour-mieux-vivre-la-tentation-de-lapres-covid-1248896 (consulté le 28 juin 2021)

[3]Nextories, *"Le confinement donne t-il aux français l'envie de déménager ?", Déménagement & confinement*, Nextories. [en ligne]. Disponible sur : https://www.nextories.com/etude-demenagement-confinement (consulté le 28 juin 2021)

[4]Ibid

endroit où on étouffe" selon Benoît Meyronin, spécialiste en marketing territorial et professeur à Grenoble École de management[5].

Face à ce constat, de nombreux territoires redoublent d'efforts pour se rendre attractif et attirer touristes, travailleurs ou habitants. Qu'en est-il alors de la Bretagne ? Avant la pandémie de coronavirus, la Bretagne était un territoire attractif, qu'il s'agisse de sa qualité de vie, de son attractivité touristique ou économique. 6 villes bretonnes étaient positionnées dans le classement des 50 villes où il fait bon entreprendre en 2019 soit Rennes (5ème), Brest (20ème) Vannes (34ème), Saint-Malo (46ème), Saint-Brieuc (47ème) et Quimper (50ème)[6]. En 2018, Rennes était la deuxième ville sur 50 du palmarès des villes où il fait bon travailler suivie de 5 autres villes bretonnes : Brest (11ème), Vannes (24ème), Saint-Malo (32ème), Quimper (45ème) et Lorient (47ème)[7]. S'agissant du classement des villes les plus attractives pour leur qualité de vie, en 2018, on retrouve 3 villes bretonnes dont les deux métropoles Brest (3ème) et Rennes (5ème) suivies de Vannes (17ème) et Lorient (25ème)[8]. Pour établir ces différents palmarès, plusieurs indicateurs ont été sélectionnés tels que le taux de création d'entreprises, la durée d'un voyage en train vers Paris, la couverture en 4G par l'opérateur mieux-disant, la capacité d'hébergement touristique ou encore le nombre de restaurants étoilés. Ces indicateurs ont ensuite été pondérés selon des coefficients[9]. Ainsi, la Bretagne est attractive en tout point, puisque c'est la 2ème région la plus attractive pour entreprendre avec 6 villes au classement derrière les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine avec 7 villes au classement chacune. La Bretagne est également la troisième région où il fait bon travailler avec 6 villes au classement derrière les régions Auvergne-Rhône-Alpes (9 villes au classement) et Nouvelle-Aquitaine (7 villes au classement). S'agissant de l'attractivité pour la qualité de vie, la Bretagne arrive en cinquième position avec 4 villes au classement derrière les régions Auvergne-Rhône-Alpes (7 villes au classement), Nouvelle-Aquitaine (7 villes au classement), Grand Est (6 villes

[5]MATAS Jennifer, op.cit.
[6]FALGA Pierre, *"Le palmarès des villes où il fait bon entreprendre"*, L'Express, 30 janvier 2019. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lexpress.fr/region/le-palmares-des-villes-ou-il-fait-bon-entreprendre_2059824.html (consulté le 28 juin 2021)
[7]FALGA Pierre, *"Le palmarès des villes où il fait bon travailler"*, L'Express, 16 janvier 2019. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lexpress.fr/region/le-palmares-des-villes-ou-il-fait-bon-travailler_2057411.html (consulté le 28 juin 2021)
[8]FALGA Pierre, *"Les 50 villes les plus attractives de France"*, L'Express, 13 septembre 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lexpress.fr/region/quitter-paris-50-villes-ou-il-fait-bon-vivre_2032175.html (consulté le 28 juin 2021)
[9]FALGA Pierre, *"Le palmarès des villes où il fait bon entreprendre",* op.cit.

au classement), Hauts-de-France (6 villes au classement), Provence-Alpes-Côtes-D'Azur (5 villes au classement).

Avec la crise sanitaire, la Bretagne ne perd pas de son attractivité et attire d'autant plus. Les métropoles bretonnes Rennes et Brest se hissent respectivement à la première et à la troisième place des villes les plus attractives en 2020 selon une étude de regionsjob[10]. En matière de tourisme, le Comité régional du Tourisme (CRT) de Bretagne dévoilait les résultats d'une enquête nationale réalisée en juin 2020 suite à la fin du premier confinement. Elle révèle qu'un Français sur deux prévoyait de partir en vacances et/ou en week-end à l'été 2020 et que 7,5% d'entre avaient l'intention de passer leurs vacances en Bretagne. La Bretagne attire les Bretons bien entendu, mais également une clientèle nationale : 23% de Franciliens, 12% de Ligériens et 9% d'habitants du Grand Est[11]. En matière de tourisme la Bretagne est riche en paysages naturels et en destinations, mais c'est bien le littoral qui est toujours le plus plébiscité. Ainsi, 71% des Français qui se rendent en Bretagne déclarent séjourner sur le littoral contre 17% d'entre eux à la campagne. Cependant, des changements de comportements et d'envies se font déjà sentir après le confinement puisque 88% des répondants ont déclaré être à la recherche de destinations plus nature et moins fréquentées qu'à l'accoutumée[12]. Qu'il s'agisse d'attractivité touristique ou d'attractivité économique, la Bretagne est plébiscitée et ce d'autant plus avec la crise du Covid-19.

Stage et missions

Le 2 novembre 2020, j'ai commencé un stage au sein de l'agence de communication brestoise Hippocampe[13], et ce, pour une durée de 6 mois. Avec un positionnement très marqué autour des enjeux de transitions (écologiques, économiques, sociaux), Hippocampe répond aux besoins de clients privés comme publics. Si l'agence a eu dans son portefeuille client un grand nombre d'acteurs publics, ces derniers sont moins nombreux aujourd'hui. L'un des objectifs

[10]CHEVALIER Théo, *"Quelles sont les villes prisées des salariés français ?"*, Régions Job, 17 décembre 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.regionsjob.com/actualites/villes-prisees-attractivite.html (consulté le 17 août 2021)
[11]SAUVAGE Justine, *"La Bretagne figure parmi les régions les plus attractives pour les vacances d'été des français"*, France Bleu, 30 juin 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/la-bretagne-figure-parmi-les-regions-les-plus-attractives-pour-les-vacances-d-ete-des-francais-1593535687 (consulté le 13 juin 2021)
[12]Ibid
[13]Site internet de l'Agence Hippocampe : https://www.hippocampe.com

fixé dans le cadre de mon stage, était de les aider à conquérir de nouveaux marchés sur le champ de la communication publique. En ce sens, mes missions étaient donc tournées autour de la prospection commerciale, la rédaction d'emailing à destination des élus et des professionnels de la communication, l'animation des réseaux sociaux de l'agence avec du contenu adapté à ces cibles, l'élaboration d'une veille stratégique, la détection des appels d'offres, la composition des réponses et *in fine*, l'accompagnement des clients. J'ai également été mobilisée pendant plusieurs mois sur la communication d'un événement d'envergure : Les Trophées bretons du développement durable[14], organisés tous les ans par la Région Bretagne, la Direction régionale Bretagne de l'Agence de la transition écologique (ADEME) et la Préfecture de Région. Mon appétence pour la communication territoriale s'est confirmée pendant cette période de stage à l'agence Hippocampe, et c'est donc tout naturellement que j'ai choisi de réaliser mon mémoire sur l'attractivité des territoires, exclusivement les territoires bretons, et de placer mon étude dans le contexte de crise sanitaire que nous connaissons depuis plus d'un an et demi.

Explication du choix du sujet

Comme évoqué précédemment, la crise du Covid-19 a bouleversé les habitudes des Français et se révèle vectrice de changements structurels importants. Dans ce contexte, les collectivités territoriales ont été confrontées à de nombreux défis : gestion de la crise sanitaire, soutien des acteurs locaux fortement impactés par la crise (acteurs économiques, acteurs culturels, acteurs touristiques), maintien du lien avec les citoyens. Plus que jamais, la communication est apparue comme une fonction stratégique et primordiale pour les acteurs publics locaux qui ont dû répondre rapidement à différentes interrogations : comment faire passer les bons messages ? Sur quels canaux communiquer ? Le numérique peut-il durablement se substituer aux communications print et événementielles ? Quel ton adopter dans un contexte de crise ?

De plus, l'attractivité des territoires, qu'il s'agisse de l'attractivité touristique où de l'attractivité dans sa globalité (économique, résidentielle), a été parfois contrainte et parfois amplifiée par la crise sanitaire. Par conséquent, les collectivités et les différents acteurs publics locaux ont dû adapter et revoir leurs stratégies. L'attractivité territoriale s'entend comme étant

[14]Site internet des Trophées bretons du développement durable : https://www.tropheesdd.bzh

"la capacité d'un territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population"[15]. De l'attractivité territoriale, découle alors le marketing territorial, qui est défini par Benoît Meyronin à travers la question suivante : *"comment faire de ma ville, de mon territoire, une chose et une histoire belles et désirables pour ceux qui y vivent et pour ceux que je souhaite séduire et attirer ?"*[16]. Autrement dit, il s'agit, selon Marc Thébault, Responsable de la Mission attractivité au sein de la Communauté Urbaine de Caen la mer, de *"l'appropriation, par les territoires (et leurs institutions) des principes du marketing marchand"*[17]. Par conséquent, le marketing territorial correspond à un des moyens permettant de répondre aux problématiques d'attractivité territoriale. Ces deux notions seront centrales dans ce mémoire puisque mon étude portera sur les différentes stratégies d'attractivité mises en place par les collectivités et les différents acteurs publics, sur la période de mai à septembre 2020. Étant implantée en Bretagne lors de mon stage, j'ai donc choisi de focaliser mon étude sur les collectivités territoriales bretonnes.

Définitions et hypothèses de travail

Lors des premières réflexions concernant ce mémoire, j'ai souhaité étudier la communication des différentes collectivités bretonnes en matière d'attractivité territoriale dans le contexte de crise sanitaire.

Dès lors, plusieurs notions importantes méritent d'être définies au regard des différentes hypothèses de travail qui vont être formulées. Lors des premières recherches effectuées sur le sujet, il convenait tout d'abord de revenir sur le concept de collectivité territoriale, qui désigne *"les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer régies par l'article 74 de la Constitution. Les collectivités territoriales ont vocation à prendre les décisions pour l'ensemble des compétences qui peuvent le mieux être mises en œuvre à leur échelon. Dans les conditions prévues par la loi, ces collectivités s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour*

[15]POIROT Jacques et GERARDIN Hubert, *"L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel"*, Mondes en développement, n°149, 2010, Page 27. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-27.htm#s2n2 (consulté le 17 août 2021)

[16]MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial, Enjeux et pratiques*, Vuibert, 3ème édition, 2015

[17]THEBAULT Marc, *"Le Marketing territorial pour les nuls"*, Cap'Com, 14 février 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/le-marketing-territorial-pour-les-nuls (consulté le 10 février 2021)

l'exercice de leurs compétences"[18]. Les collectivités territoriales peuvent donc être de tailles très différentes, puisqu'il existe de très grandes collectivités telles que les départements et les régions, des grandes collectivités comme les métropoles et les Communautés d'Agglomération (CA) et des collectivités plus petites telles que les Communautés de communes (CC) ainsi que certaines petites communes. Ce mémoire ayant pour but d'étudier la manière dont ces différents types de collectivités communiquent, un des premiers réflexes a été de s'interroger sur les inégalités de communication qui peuvent exister entre les grandes et les petites collectivités.

Lors des premières recherches et réflexions effectuées sur le sujet, il est apparu que ce sont souvent les grandes collectivités qui s'investissent dans des démarches de marketing territorial et d'attractivité et mettent donc en place des actions de communication dédiées à ces enjeux. Ainsi, il semblerait dans un premier temps que les grandes et les très grandes collectivités aient un niveau d'acculturation élevé en matière de communication, qu'il s'agisse d'une connaissance des enjeux stratégiques ou de la maîtrise de certains outils (Hypothèse n°1). De plus, les grandes et très grandes collectivités disposent de services de communication très structurés, à quoi s'ajoutent des moyens, humains et financiers, importants consacrés à la communication. Les plus petites collectivités sont généralement dotées de moyens plus limités et parfois inexistants (Hypothèse n°2). En ce sens, elles ne peuvent mettre en place de véritables stratégies de communication pertinentes et pérennes. Par ailleurs, les outils et les innovations en matière de communication diffèrent selon le niveau d'acculturation des collectivités en la matière et peuvent aussi expliquer les différences qui existent en matière de stratégie et *in fine* de communication d'attractivité territoriale (Hypothèse n°3). L'examen de ces trois premières hypothèses permettra d'analyser les différences et de mettre en exergue les inégalités qui existent entre les très grandes, les grandes, et les petites collectivités dans ce domaine. Par communication, il faut entendre ici la communication territoriale qui a pour but *"l'information des habitants sur les services publics, l'animation du territoire et de la vie démocratique"* mais également *"la promotion et l'attractivité des territoires"* soit le marketing territorial[19]. Ce marketing territorial serait également le plus souvent mis en place par les collectivités de taille importante, les plus petites d'entre elles n'en faisant que rarement l'usage ou alors de manière différente et moins performante (Hypothèse n°4). La vérification de ces quatre hypothèses

[18]Constitution du 4 octobre 1958 en vigueur, Titre XII *"Des collectivités territoriales"*, Article 72 https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/texte-integral-de-la-constitution-du-4-octobre-1958-en-vigueur (consulté le 28 juin 2021)

[19]Cap'Com, *"La communication territoriale"*, Cap'Com. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/quest-ce-que-la-communication-publique (consulté le 11 août 2021)

permettra alors de mieux comprendre l'environnement territorial breton, les enjeux et les complémentarités, les différences et les éventuels rapports de force qui existent entre les différentes collectivités.

Ensuite, au regard du constat qui sera dressé, il conviendra de se demander comment les collectivités territoriales ont réagi à la crise sanitaire en matière d'attractivité et de communication à cet effet. Si la crise a fait naître un nouveau besoin de communiquer pour tous les territoires, certains auraient saisi l'occasion pour devenir plus performant et s'affirmer d'autant plus dans le paysage concurrentiel des territoires en matière d'attractivité, tandis que d'autres ont été affaiblis par la crise et n'ont pas réussi à mettre en place un plan de communication d'attractivité pertinent au regard de cette situation. L'hypothèse qui est donc formulée ici est que seules les grandes collectivités qui disposaient déjà de moyens et d'un fort niveau d'acculturation à la communication, ont réussi à s'imposer dans le paysage concurrentiel dans ce nouveau contexte de crise sanitaire en mai 2020, tandis que les plus petites collectivités n'ont quant à elle pas réagi de la même manière et n'ont pas réussi à communiquer et à se rendre attractives (Hypothèse n°5).

Ainsi, dans ce contexte de crise sanitaire, qui était définie par Hippocrate comme étant *"un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens"*,[20] et qui peut se doubler d'une crise économique et sociétale, comme cela est le cas pour la crise du coronavirus[21], seules les grandes collectivités seraient devenues résilientes. Ainsi, si le terme de résilience s'entend au sens propre comme *"la résistance d'un matériau au choc"*, il peut aussi signifier la *"force morale, la qualité de quelqu'un qui ne se décourage pas, ne se laisse pas abattre"*[22]. Appliqué aux territoires, *"un territoire résilient peut être défini comme ayant la capacité à anticiper, à réagir et à s'adapter pour se développer durablement quelles que soient les perturbations auxquelles il doit faire face"* selon Nicolas Beaudrez, Directeur de projet *"résilience des territoires"* au Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement)[23].

[20]KURSCHAT Catherine, *"Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins"*, Projectics / Proyéctica / Projectique, Hors Série, 2020, Page 17. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-projectique-2020-HS-page-11.html?contenu=article (consulté le 28 juin 2021)

[21]Futura Santé, *"Crise sanitaire"*, Futura Santé. [en ligne]. Disponible sur : https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/pandemie-crise-sanitaire-19283/ (consulté le 28 juin 2021)

[22]Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), *Définition de "Résilience"*. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cnrtl.fr/definition/résilience (consulté le 28 juin 2021)

[23]Territoires, environnement et développement durable en Île-de-France, *"Résilience territoriale"*, Territoires, environnement et développement durable en Île-de-France. [en ligne]. Disponible sur : https://www.teddif.org/ressources/resilience-territoriale (consulté le 17 août 2021)

Méthodologie

Pour vérifier les différentes hypothèses énumérées précédemment, une méthodologie précise a été adoptée. Dans un premier temps, un terrain d'étude composé de différentes collectivités a été constitué. La majeure partie des collectivités du terrain sont des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), mais ce dernier est également composé des 4 départements et de la Région. Toutes ces collectivités ont ensuite été classées dans trois panels différents : le panel des grandes collectivités (panel 1), le panel des petites collectivités (panel 2) et le panel des très grandes collectivités (panel 3). Au total, 31 collectivités constituent le terrain d'étude, soit 13 dans les panels des grandes et des petites collectivités et 5 dans le panel des très grandes collectivités.

La composition du terrain d'étude est détaillée ci-dessous :

Panel des grandes collectivités (panel 1) :

1) Rennes Métropole
2) Brest Métropole
3) Lorient Agglomération
4) Golfe du Morbihan Vannes Agglomération
5) Saint-Brieuc Armor Agglomération
6) Lannion-Trégor Communauté
7) Quimper Bretagne Occidentale
8) Dinan Agglomération
9) Saint-Malo Agglomération
10) Vitré Communauté
11) Guingamp-Paimpol Agglomération
12) Morlaix Communauté
13) Concarneau Cornouaille Agglomération

Panel des petites collectivités (panel 2) :

1) Ouessant
2) Communauté de communes de Belle-Île-en-Mer

3) Monts d'Arrée Communauté
4) Communauté de communes Cap Sizun - Pointe du Raz
5) Poher Communauté
6) Communauté de communes de Brocéliande
7) Communauté de communes du Haut Pays Bigouden
8) Communauté de communes de Kreiz-Breizh
9) Douarnenez Communauté
10) Communauté de communes Prequ'île de Crozon - Aulne Maritime
11) Communauté de communes Pleyben - Châteaulin - Porzay
12) Communauté de communes du Pays Fouesnantais
13) Pontivy Communauté

Panel des très grandes collectivités (panel 3) :

1) Région Bretagne
2) Département d'Ille-et-Vilaine
3) Département du Finistère
4) Département du Morbihan
5) Département des Côtes d'Armor

La méthodologie précise de constitution du terrain d'étude, ainsi que les différents critères d'analyse sélectionnés pour étudier les différences entre ces différents panels et vérifier les hypothèses n°1, n°2, n°3 et n°4, sont détaillés en Annexe 1. La carte de ce terrain d'étude se trouve en Annexe 2. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables communication de collectivités, mais aussi des responsables d'agences d'attractivité et de développement économique, des responsables d'offices de tourisme communautaire et des consultants. Au total, 8 entretiens ont été menés avec 9 personnes différentes entre le 26 avril et le 14 juin 2021, dont les noms et fonctions figurent en Annexe 3. De plus, un corpus documentaire constitué de campagnes de communication, de documents et de supports de communication produit par les collectivités en cette période de crise sanitaire a été étudié afin de vérifier l'hypothèse n°5. Enfin, des recherches documentaires à partir d'ouvrages et d'articles scientifiques ont évidemment été menées et ont permis de mettre en perspective et d'analyser certaines de ces observations de terrain.

Problématique et plan

Au regard des différentes hypothèses énoncées précédemment, il convient donc de s'interroger sur le comportement des collectivités territoriales bretonnes pendant la crise sanitaire en matière de communication d'attractivité territoriale. Dans quelles mesures la crise sanitaire due au Covid-19 a-t-elle mis en concurrence les territoires et contribué à accroître les inégalités de promotion des destinations ? Néanmoins, cette observation ne peut se faire qu'après avoir étudié l'environnement territorial breton avec tout ce qu'il regorge de complexité et de diversité (Chapitre 1). Ensuite, en matière d'attractivité, il convient d'observer les différentes pratiques des collectivités en la matière (Chapitre 2). Enfin, il s'agira d'observer quelles ont été les réactions des collectivités à la crise sanitaire en matière de communication d'attractivité en mettant en exergue les points communs, les différences et les inégalités qui subsistent entre elles (Chapitre 3). Ces trois chapitres permettront ainsi de vérifier les 5 hypothèses de travail préalablement définies.

Chapitre 1 : La Bretagne : entre diversité territoriale, complexité institutionnelle et inégalités de communication

La Bretagne, en tant que région géographique, est un territoire riche mais néanmoins complexe à appréhender au regard de sa diversité. Qu'il s'agisse de ses caractéristiques géographiques, de son dynamisme économique, de son attractivité touristique ou encore de la répartition de sa population sur son territoire, la Bretagne est une région diverse, mais où les inégalités territoriales sont très présentes. L'association de ces deux caractéristiques, diversité et inégalité, soulève alors des enjeux d'attractivité pour les différents territoires. Cette attractivité territoriale, relève aussi de la compétence de multiples acteurs, qui s'insèrent dans un maillage institutionnel très complexe (I). Si la promotion des différents territoires par les institutions locales suppose des actions de communication, il semblerait qu'il existe des inégalités de moyens, de pratiques et de niveau d'acculturation à la communication entre les différentes collectivités, notamment entre les grandes (panels 1 et 3) et les petites collectivités (panel 2). Ces inégalités d'ordre communicationnelles pourraient participer, *in fine,* au déficit de visibilité de certains territoires et donc à leur déficit d'attractivité (II).

I. Un environnement territorial divers, complexe et source d'inégalités

Diversité, inégalité, complexité, ces trois termes définissent de manière juste, d'une part, les particularités géographiques, démographiques, urbaines, économiques et touristiques de la région (A) et d'autre part, le maillage institutionnel et la répartition des compétences entre les acteurs publics en matière d'attractivité territoriale (B).

A. Géographie, maillage urbain et inégalités territoriales

L'attractivité d'un territoire est multifactorielle. Ainsi, ses caractéristiques géographiques et climatiques (1) et son organisation urbaine et territoriale (2), participent à faire de la Bretagne un territoire inégalement attractif (3).

1) Les caractéristiques géographiques et climatiques de la Bretagne

"Lorsque l'on pense à la Bretagne, et bien on ne peut pas se fixer sur quelque chose d'unique"[24] affirmait René Le Bihan, conservateur du Musée des Beaux-Arts de Brest de 1964 à 2002.

Avec *"un découpage géographique fort de territoire-péninsule, incarnation de l'union de la terre et de la mer, connu et reconnu par la beauté, la diversité et la force contrastée mais harmonieuse de ses paysages"*, le territoire breton se caractérise par l'articulation de *"deux grandes entités paysagères, l'Armor (pays de la mer) et l'Argoat (pays des bois)"*[25]. Pour 75% des Bretons, le littoral et la mer constituent les atouts premiers du territoire qui concentre ⅓ du littoral français, hors DOM-TOM, avec plus de 2 700 km de côtes qui se répartissent entre les quatre départements[26]. Aucune commune bretonne ne se situe à plus de 80 km de la mer[27]. En plus de son littoral, la région concentre sur son territoire 12 îles dont 11 sont habitées et plus de 1 000 îlots[28]. Si la mer est une caractéristique forte de l'identité géographique du territoire, la Bretagne se caractérise aussi par ses terres intérieures qui sont alors à 80% des terres agricoles[29]. Ainsi, la Bretagne intérieure regroupe majoritairement des territoires ruraux. Cette complémentarité entre terre et mer peut néanmoins être source d'inégalités entre les territoires en matière d'attractivité, puisqu'entre ces deux entités, c'est bien le littoral qui semble être le plus attractif et qui concentre la majorité de la population régionale.

À cette diversité géographique, s'ajoute une diversité climatique. Si *"l'expression "climat breton" existe pour elle-même, en dehors des frontières régionales*" et est souvent connotée négativement, Joseph-François Kergueris, homme politique local, rappelle qu'*"en réalité, il y a probablement des climats en Bretagne"*[30]. En 2020, la Bretagne a connu 907 millimètres de pluie, soit un chiffre plus élevé que la moyenne nationale qui est de 773 millimètres sur la même période. Ainsi, la Bretagne se situe dans le top 3 des régions les plus pluvieuses en

[24]CoManaging, *Portrait identitaire de la Bretagne*, CoManaging, 2009, Page 224. [en ligne]. Disponible sur : https://fr.calameo.com/read/000001315125 71b3b65ad (consulté le 29 juin 2021)
[25]CoManaging, op.cit, Page 225
[26]CoManaging, op.cit, Page 226
[27]Région Bretagne, *"Portrait de territoire, Un caractère maritime fort"*, Région Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.bretagne.bzh/vivre/notre-adn/portrait/ (consulté le 29 juin 2021)
[28]Région Bretagne, *Toutes les bonnes raisons de passer à l'Ouest*, Région Bretagne, Page 9. [en ligne]. Disponible sur : https://www.bretagne.bzh/app/uploads/Plaquette-Attractivite-francais.pdf (consulté le 29 juin 2021)
[29]CoManaging, op.cit, Page 227
[30]CoManaging, op.cit, Page 116

2020[31]. Sur la même période, la région Bretagne a connu 1 938 heures d'ensoleillement, contre 2 089 heures pour la moyenne nationale des régions, ce qui la positionne au 18ème rang des régions les plus ensoleillées[32]. Concernant les températures maximales, elles sont quasiment similaires à la moyenne nationale sur la période qui s'étend du mois d'octobre à mars (12,6°C pour la moyenne nationale en février contre 12,1°C pour la Bretagne), mais les écarts se creusent progressivement en défaveur de la région sur la période d'avril à septembre pour atteindre leurs paroxysmes au mois d'août : 28°C de moyenne nationale contre 23,7°C pour la Bretagne[33]. Ainsi, la tendance qui se dégage de ces données tend à faire de la Bretagne une région au climat plutôt tempéré avec un taux de pluviométrie assez élevé. Ce constat doit néanmoins être nuancé.

En effet, il existe bien plusieurs climats bretons. Le taux de pluviométrie est inégalement élevé sur le territoire avec une opposition marquée entre l'Est et l'Ouest. En effet, la partie Ouest de la région a concentré entre 900 et 1 400 millimètres de pluie en moyenne en 2020, contre 500 et 900 millimètres en moyenne pour la partie Est[34]. S'agissant des heures d'ensoleillement, là encore une tendance se confirme en faveur de la partie Est et Sud Est de la Bretagne avec respectivement 2 058 heures d'ensoleillement dans le Morbihan et 1 994 heures en Ille-et-Vilaine en 2020. Les Côtes d'Armor et le Finistère enregistrent respectivement, et sur la même période, 1 905 heures et 1 824 heures d'ensoleillement[35]. Concernant enfin les températures, des disparités se font encore sentir et confirment la tendance précédemment mise en exergue d'opposition entre l'Est et l'Ouest et le Nord et le Sud de la région. Si l'on regarde les températures maximales moyennes de 6 villes réparties sur l'ensemble du territoire au mois de juillet 2020, les villes de l'Est enregistrent des températures plus élevées que les villes de l'Ouest : 25°C pour Rennes et Vitré contre 20,5°C et 22,3°C pour Brest et Quimper. L'opposition Nord/Sud se confirme également avec 21,3°C pour Saint-Brieuc contre 22,3°C pour Vannes[36].

---

[31]Météo France, *"Climat de la Bretagne en 2020"*, L'internaute. [en ligne]. Disponible sur : https://www.linternaute.com/voyage/climat/bretagne/region-53 (consulté le 29 juin 2021)

[32]Ibid

[33]Ibid

[34]Observatoire de l'environnement en Bretagne, *"Pluviométrie moyenne annuelle"*, Observatoire de l'environnement en Bretagne, 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://bretagne-environnement.fr/node/135977 (consulté le 29 juin 2021)

[35]Météo France, *"Les départements les plus ensoleillés de France en 2020"*, L'Internaute. [en ligne]. Disponible sur : https://www.linternaute.com/voyage/climat/classement/departements/soleil?page=5 (consulté le 29 juin 2021)

[36]Météo France, *"Le climat des villes de France"*, L'internaute, 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.linternaute.com/voyage/climat (consulté le 29 juin 2021)

Ainsi, ces deux caractéristiques intrinsèques au territoire que sont la géographie et le climat, sont des facteurs déterminants pour l'attractivité, en particulier touristique. En Bretagne, l'étude de ces deux facteurs fait état d'un territoire riche et divers, mais d'ores et déjà source d'inégalités entre les territoires qui se caractérisent par une triple opposition : Terre/Mer, Nord/Sud et Est/Ouest.

2) Une organisation territoriale hiérarchisée : métropoles, villes intermédiaires et espaces à faible densité

En 2010, la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), aujourd'hui Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), a lancé sa démarche prospective *"Territoires 2040, aménager le changement"*. Sept systèmes spatiaux fonctionnels ont été identifiés, dont trois sont particulièrement intéressants pour rendre compte de l'organisation territoriale de la région Bretagne à savoir : l'urbain métropolisé (a), les villes intermédiaires et leurs espaces de proximité (b), et les espaces de faible densité (c)[37].

a) Rennes et Brest, deux villes en voie de métropolisation

Rennes et Brest sont aujourd'hui les métropoles bretonnes qui sont les deux grands pôles économiques régionaux et qui tendent à s'affirmer à l'international, du moins pour la métropole rennaise.

Si étymologiquement, le mot métropole *"désigne une "ville-mère" qui rayonne politiquement, culturellement et économiquement sur des périphéries soumises"*[38], aujourd'hui la métropole est un objet plus complexe, en ce sens qu'il s'agit d'un *"phénomène de diffusion de l'urbain, de disparition des deux ordres spatiaux qui s'affrontaient jadis, la ville et la campagne"*, selon Jacques Levy, spécialiste de géographie politique[39]. Plus encore, la métropole est aujourd'hui une ville de *"taille critique ou bien plutôt de "qualité critique" en développant certaines fonctions urbaines supérieures qui permettent de jouer un rôle de "connecteur" à l'économie-*

[37]Réseau des agences d'urbanisme de Bretagne, *Territoires bretons en perspective et en prospective, "Territoires 2040"*, Réseau des agences d'urbanisme de Bretagne, Juin 2015, Page 3 https://www.quimper-cornouaille-developpement.bzh/voy_content/uploads/2019/12/d0b87b0b9bed54cce9e4c32aba6ba4de.pdf (consulté le 29 juin 2021)

[38]Réseau des agences d'urbanisme de Bretagne, op.cit, Page 4

[39]Ibid

monde, d'être un "embrayeur de mondialisation" selon le géographe Michel Lussault[40]. Plus qu'avoir été retenues par le Gouvernement sur la liste des 14 métropoles françaises en 2014, ces deux villes développent des fonctions économiques et sociales qui les insèrent dans le rang des métropoles connectées à l'international, d'autant plus avec l'arrivée de la Ligne à Grande Vitesse (LGV) à Rennes en 2017.

Ces deux villes rayonnent au premier plan devant les quelques villes intermédiaires réparties sur le territoire régional.

b) *Une dizaine de villes intermédiaires réparties sur l'ensemble du littoral*

Au second plan se situent ce que l'on appelle les villes intermédiaires, qui se distinguent des métropoles par leur taille (entre 200 000 et 500 000 habitants pour les villes intermédiaires[41]), leur fonction et leur localisation et s'entendent comme le *"trait d'union entre la grande ville et les espaces à dominante rurale"*[42].

Le fonctionnement de ce système est alors simple *"puisqu'il se limite à un seul centre regroupant les équipements et les services urbains qui polarisent les échanges et les flux"*[43]. Plusieurs villes bretonnes correspondent alors à cette définition : Lorient, Saint-Brieuc, Vannes, Quimper, Saint-Malo, Lannion, Fougères et Morlaix. Ces villes sont toutes réparties de manière homogène sur le littoral breton, d'Est en Ouest et du Nord au Sud. Cependant, aucune ville située à l'intérieur de la Bretagne ne peut être aujourd'hui considérée comme une ville intermédiaire, ce qui confirme encore l'opposition territoriale précédemment mise en évidence entre le littoral et les terres intérieures et donc l'opposition terre/mer.

Ainsi, il semblerait que ce centre Bretagne concentre alors les espaces de faible ou très faible densité.

c) *La Bretagne : de nombreux espaces à plus ou moins faible densité*

Troisième strate, les espaces à faible densité, qui se caractérisent par *"une occupation humaine discrète (inférieure ou égale à 30 habitants par Km2), une faible empreinte des*

[40]Ibid
[41]DERAËVE Sophie, *"Les villes intermédiaires françaises face aux mutations des systèmes productifs : enjeux et stratégies territoriales"*, *Les territoires français à l'épreuve des mutations industrielles*, 2015. [en ligne]. Disponible sur : https://journals.openedition.org/bagf/1090#tocto2n1 (consulté le 18 juillet 2021)
[42]Réseau des agences d'urbanisme de Bretagne, op.cit, Page 6
[43]Ibid

infrastructures, des activités productives dominées par la valorisation de l'agriculture et de la forêt et des paysages ouverts"[44].

Si toute la partie centre de la Bretagne correspond à ce que l'on appelle un espace de faible densité, quelques nuances doivent néanmoins être apportées. En effet, l'intérieur de la Bretagne ne peut en aucun cas être considéré comme un ensemble territorial homogène. Là encore, l'opposition Est/Ouest se fait sentir avec des villes de l'Ouest faiblement dynamiques telle que Carhaix, ce qui n'est pas le cas pour les villes du centre Est Bretagne telles que Pontivy ou Vitré. Ces espaces de faible densité ne sont eux-mêmes pas homogènes et se distinguent entre les espaces de plus de 30 habitants par km² et les espaces de moins de 30 habitants par km². Ces derniers pouvant être assimilés à des espaces de très faibles densité et sont concentrés sur la partie centre Ouest de la région.

Cette superposition d'espaces, métropoles, villes intermédiaires et espaces de faible densité, ne forment donc pas un système totalement homogène, mais une hiérarchisation entre les villes tend à s'imposer avec une fois de plus un clivage Est/Ouest très marqué. Si on transpose cette logique aux collectivités du terrain d'étude, il apparaît alors qu'il y ait donc 2 métropoles, 7 villes intermédiaires, 15 villes qui se trouvent dans des espaces de faible densité et 2 dans des espaces de très faible densité. La répartition entre les panels s'effectue ainsi : pour le panel 1, les 2 métropoles, les 7 villes intermédiaires et 4 villes dans des espaces de faible densité. Pour le panel 2, la totalité des collectivités se trouvent dans des espaces de faible densité et 2 collectivités dans des espaces de très faible densité[45].

3) Un maillage urbain générateur d'inégalités en matière d'attractivité

En 2015, le réseau des agences d'urbanisme de Bretagne a analysé et adapté le contenu de l'étude menée par la DATAR à l'échelle du territoire breton. Il apparaît alors que ce maillage urbain soit naturellement générateur d'inégalités entre les territoires en matière de répartition de la population (a), de dynamisme économique (b) et d'attractivité touristique (c).

[44] Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, *Cartothèque, Les espaces de faible densité*. [en ligne]. Disponible sur : https://cartotheque.anct.gouv.fr/media/record/eyJpIjoiZGVmYXVsdCIsIm0iOm51bGwsImQiOjEsInIiOjQ1M30=/ (consulté le 30 juin 2021)

[45] Annexe 4

a) *Une population inégalement répartie sur le territoire*

Au premier janvier 2017, la Bretagne comptait 3 313 904 habitants ce qui représente une hausse de la population globale de près de 200 000 habitants en 10 ans. Cette augmentation est témoin de l'attractivité de la Bretagne, néanmoins les habitants ne se répartissent pas de la même manière sur le territoire.

Si l'on regarde la répartition de la population à l'échelle départementale, au premier janvier 2017, on comptait 1 060 199 habitants en Ille-et-Vilaine, 909 028 pour le Finistère, 750 863 habitants pour le Morbihan et 598 814 habitants pour les Côtes d'Armor[46]. Tous les départements ont vu leur population augmenter mais certains plus que d'autres. En effet, en l'espace de 10 ans c'est le département de l'Ille-et-Vilaine (+104 353 habitants) qui a le plus gagné en nombre d'habitants, suivi du Morbihan (+48 376 habitants), du Finistère (+23 122 habitants) et des Côtes d'Armor (+22 765 habitants)[47].

Si l'on regarde à l'échelle des EPCI qui composent notre terrain d'étude, certaines collectivités gagnent, stagnent ou perdent des habitants et sont donc plus ou moins dynamiques pour les populations. Dans le panel 1, 9 d'entre elles gagnent en population dont 3 assez fortement : Rennes Métropole (+1,3%), Golfe du Morbihan Vannes Agglomération (+1,0%) et Vitré Communauté (+1%). Les autres collectivités voient leur population augmenter mais moins rapidement : Dinan Agglomération (+0,7%), Quimper Bretagne Occidentale, Concarneau Cornouaille Agglomération et Saint-Brieuc Armor Agglomération voient leur population intercommunale augmenter de 0,4% tandis que Lorient Agglomération et Saint-Malo Agglomération voient leur population augmenter de 0,2%. Deux collectivités voient leur population intercommunale stagner soit Brest Métropole et Lannion Trégor Communauté. D'autres perdent en population : Guingamp Paimpol Agglomération (-0,1%) et Morlaix Communauté (-0,2%)[48]. Dans le panel 2, là encore la situation est disparate bien que les petites collectivités apparaissent dans l'ensemble moins dynamiques que les grandes collectivités. En effet, 5 d'entre elles perdent des habitants : Communauté de communes Cap Sizun - Pointe du Raz (-0,9%), Communauté de communes du Kreiz Breizh (-0,6%), Douarnenez Communauté (-0,4%), Poher Communauté (-0,3%) et Monts d'Arrée Communauté (-0,2%). Une collectivité stagne, soit la Communauté de communes de Crozon - Aulne Maritime. Seulement 6

[46]Insee, *Bretagne : la population des communes au 1er janvier 2017*, Insee. [en ligne]. Disponible sur : https://www.insee.fr/fr/statistiques/4273697 (consulté le 12 juin 2021)
[47]Ibid
[48]Annexe 5

collectivités gagnent des habitants (+0,2% pour Pontivy Communauté, +0,5% pour la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, +0,6% pour la Communauté de communes Pleyben-Châteaulin-Porzay et +0,7% pour la Communauté de communes de Belle-île-en-mer). Deux collectivités voient leur population fortement augmenter à savoir la Communauté de communes du Haut Pays Bigouden (+0,9%) et la Communauté de communes de Brocéliande (+1,8%)[49].

Ainsi, lorsqu'on regarde l'augmentation de la population sous le prisme des espaces précédemment définis, les EPCI correspondant aux métropoles et aux villes intermédiaires gagnent quasiment toutes des habitants exception faite de Morlaix Communauté. Enfin, dans les espaces à faible densité, 4 collectivités voient leur population diminuer, 2 stagner et 8 voient leur population augmenter. S'agissant des espaces de très faibles densités, leur population diminue. Ces observations permettent d'ores et déjà de dire que les petites collectivités sont moins dynamiques et attractives que les grandes collectivités.

Par conséquent, les dynamiques de populations tendent encore à confirmer l'attractivité des villes intermédiaires et des métropoles ainsi que des villes littorales qui sont situées dans des espaces de faible densité. Certaines collectivités du centre Bretagne mais plutôt situées à l'Est se dynamisent, ce qui confirme encore l'opposition Est/Ouest du territoire précédemment mise en évidence.

b) *Des territoires au dynamisme économique contrasté*

Les inégalités entre les territoires s'observent également en termes de dynamisme économique. Si l'on regarde la situation économique globale de la région, la Bretagne est un territoire dynamique.

Ainsi en 2018, la région est créatrice d'emploi avec une progression de 1% en un an ce qui est supérieur à la moyenne nationale de 0,6%[50]. Mais des disparités sont déjà observées entre les départements. En Ille-et-Vilaine, l'emploi progresse de 1,3% et de 1% dans le Morbihan. Les Côtes d'Armor et le Finistère sont les départements les moins dynamiques en termes de création d'emplois avec respectivement + 0,9% et + 0,5% de progression [51]. Cette tendance est

[49]Ibid
[50]Insee, *Bilan économique Bretagne*, Insee, 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.insee.fr/fr/statistiques/4164165?sommaire=4160846 (consulté le 29 juin 2021)
[51]Ibid

cohérente avec la répartition de la population sur le territoire et sa progression plus rapide en Ille-et-Vilaine et dans le Morbihan.

Si l'on regarde ensuite les EPCI qui composent notre terrain d'étude, là encore des disparités de dynamisme économique s'observent. Afin d'analyser cette disparité économique entre les EPCI, nous observons l'indicateur de l'INSEE suivant : le nombre d'emplois au lieu de travail/nombre d'actifs occupés. Cet indicateur permet ainsi de savoir si l'EPCI est attractif en termes d'emploi et il peut être considéré comme tel seulement si le ratio est supérieur à 1. Si l'on regarde les collectivités du terrain d'étude, 10 EPCI sur 25 sont considérés comme attractifs au regard de cet indicateur et 10 EPCI ne sont pas attractifs en termes d'emploi (ratio inférieur à 1). Si l'on se penche sur les inégalités entre petites et grandes collectivités, on constate alors que globalement ce sont les grandes collectivités qui sont attractives en termes d'emploi car le ratio est supérieur à 1 pour 7 d'entres elles (Rennes Métropole, Brest Métropole, Lorient Agglomération, Golfe du Morbihan Vannes Agglomération, Saint-Brieuc Armor Agglomération, Quimper Bretagne Occidentale et Saint-Malo Agglomération) et seulement pour 3 petites collectivités (Poher Communauté, Communauté de communes Presqu'île de Crozon - Aulne Maritime, Pontivy Communauté)[52]. L'attractivité est stable en matière d'emploi dans 6 collectivités sur 25 dont 3 grandes collectivités (Vitré Communauté, Guingamp-Paimpol Agglomération, Morlaix Communauté) et 3 petites collectivités (Communauté de communes de Belle-île-en-Mer, Communauté de communes du Kreiz-Breizh et Douarnenez Communauté)[53].

Si l'on s'intéresse aux collectivités qui sont les moins attractives en termes d'emploi, elles sont au nombre de 9 sur les 25 composant le terrain d'étude. La répartition dans les deux panels est la suivante : 6 petites collectivités (Monts d'Arrée Communauté, Communauté de communes Cap Sizun - Pointe du Raz, Communauté de communes de Brocéliande, Communauté de communes du Haut Pays Bigouden, Communauté de communes Pleyben-Châteaulin-Porzay, Communauté de communes du Pays fouesnantais) et 3 grandes collectivités (Concarneau Cornouaille Agglomération, Dinan Agglomération, Lannion Trégor Communauté)[54].

Le dynamisme économique des collectivités confirme la tendance précédemment observée grâce à la répartition de la population sur le territoire. Ce sont en effet les grandes collectivités qui sont les plus dynamiques tandis que l'attractivité économique des plus petits territoires stagne ou s'affaiblit en grande majorité.

[52]Annexe 6
[53]Ibid
[54]Ibid

c) *Une offre touristique inégale*

L'attractivité touristique de la Bretagne est importante globalement. Afin d'évaluer l'attractivité touristique des différents territoires de la région, le choix a été fait d'observer la répartition des sites touristiques classés au Guide Vert Michelin sur chacun d'entre eux. Ces sites peuvent être classés 1 étoiles, 2 étoiles, 3 étoiles ou sans étoiles. Cette analyse est réalisée uniquement sur l'observation des sites touristiques étoilés.

Globalement, la Bretagne dispose de 208 sites étoilés sur l'ensemble de son territoire qui se répartissent de la manière suivante sur les 4 départements : 52 sites en Ille-et-Vilaine, 75 sites en Finistère, 42 sites en Morbihan et 39 dans les Côtes d'Armor[55]. Une fois encore, on constate que ce sont les départements les plus peuplés en population qui sont les plus attractifs touristiquement. Néanmoins, certains territoires sont potentiellement plus touristiques que d'autres au vu du nombre de sites qu'ils concentrent. Si l'on observe cette répartition sous le prisme de notre terrain d'étude et des différents panels qui le constitue, les disparités se font clairement sentir entre les grandes et les petites collectivités. Si l'on analyse le panel des petites collectivités, la collectivité qui concentre le plus de sites touristiques classés est la Communauté de communes de Belle-île-en-Mer avec 8 sites. 10 autres collectivités du panel oscillent entre 1 et 4 sites classés tandis que 2 EPCI n'ont aucun site touristique classé sur leur territoire (Pontivy communauté, Communauté de communes du Haut Pays Bigouden)[56]. Si on analyse maintenant le panel des grandes collectivités, une nette différence s'observe. En effet, 5 collectivités ont sur leurs territoires plus d'une dizaine de sites classés (entre 10 et 14 pour Saint-Malo Agglomération qui est donc l'intercommunalité la plus touristique en termes de sites). Ensuite, 6 collectivités oscillent entre 5 et 10 sites, tandis que 2 collectivités ont entre 1 et 4 sites[57].

Le nombre de sites touristiques est un indicateur mais il ne suffit pas. Si l'on regarde la répartition globale des nuitées en 2020 sur les 4 départements, c'est le Morbihan qui ressort gagnant avec 34% des parts de marché des nuitées. Le Finistère arrive en seconde position avec 30% des parts de marché suivie des Côtes d'Armor (24%) et l'Ille-et-Vilaine (12%)[58]. L'Ille-et-Vilaine est donc le département le plus faiblement attractif en matière de tourisme. Il est

[55]Michelin, *Sites touristiques*, Michelin. [en ligne]. Disponible sur : https://www.viamichelin.fr/web/Sites-Touristiques?geoboundaries=47.2397901,-5.13267:48.9210988,-1.03617&stars=3 (consulté le 13 février 2021)
[56]Annexe 7
[57]Ibid
[58]Comité régional du tourisme, *Les chiffres clés du tourisme en Bretagne*, 2020, Page 6. [en ligne]. Disponible sur : https://fr.calameo.com/read/000001315217 28d6431d6?page=1 (consulté le 30 juin 2021)

difficile de regarder la fréquentation touristique pour chaque EPCI du terrain d'étude, mais il est possible d'observer la fréquentation des 9 destinations touristiques sur lesquelles ils se répartissent. Ce sont sans aucun doute les destinations littorales qui attirent le plus, notamment celles de la Bretagne sud : 17,5% de parts de marché régionale moyenne pour Quimper Cornouaille, 21,5% pour la destination Bretagne Sud - Golfe du Morbihan et 18% pour Cap Fréhel - Saint-Malo - Baie du Mont Saint-Michel, située à l'extrême Est. Ainsi, le clivage Nord/Sud et Est/Ouest se confirme encore une fois. 11 collectivités du terrain d'étude se répartissent sur ces trois destinations dont une majorité de grandes collectivités. Trois destinations sont alors au coude à coude en termes de parts de marché soit la Côte de granit rose - Baie de Morlaix (8%), Rennes et les portes de la Bretagne (8%) et Brest Terres Océanes (7%). 8 collectivités du terrain d'étude se répartissent sur ces destinations à savoir 5 collectivités du panel des grandes collectivités. Les trois destinations les moins attractives sont alors la Baie de Saint-Brieuc - Paimpol Les caps (5,5%) puis Brocéliande (1%) et Coeur de Bretagne - Kalon Breizh (1%)[59]. 7 collectivités du terrain d'étude s'y répartissent dont une grande majorité de petites collectivités.

Par conséquent, si la Bretagne est une région globalement attractive, des inégalités sont observables à tous les niveaux, qu'il s'agisse de la répartition de la population sur les différents espaces territoriaux, du dynamisme économique et de l'attractivité touristique. Ces inégalités s'observent en défaveur des petites collectivités globalement moins attractives que les grandes collectivités, bien que des nuances doivent être apportées. L'environnement institutionnel breton est également complexe à comprendre et nécessaire à présenter pour savoir quels acteurs contribuent à l'attractivité des différents territoires.

B. <u>Un paysage institutionnel complexe à appréhender</u>

Le maillage institutionnel qui se superpose au maillage urbain est également très complexe. Les strates institutionnelles se superposent entre elles, conduisant à un capharnaüm d'institutions et d'acteurs (1) qui disposent de compétences parfois semblables en matière d'attractivité (2).

[59]Comité régional du tourisme, *Les chiffres clés du tourisme en Bretagne*, op.cit, Page 19 à 23

1) Mille-feuille territorial et acteurs multiples oeuvrant à l'attractivité des territoires

Si le découpage administratif de la France est relativement complexe, les différentes étapes du processus de décentralisation n'ont pas contribué à clarifier ce mille-feuille territorial singulier. Régions, départements, intercommunalités et communes, constituent les différentes strates institutionnelles au niveau local. Ainsi, aux collectivités territoriales (a), s'ajoutent également une multitude d'acteurs publics aux statuts juridiques variés qui travaillent à l'attractivité des territoires (b).

a) Les collectivités territoriales

On compte environ 1 270 collectivités territoriales en Bretagne. Elles se répartissent en quatre catégories à savoir : la région, les quatre départements (Finistère, Morbihan, Côtes d'Armor et Ille-et-Vilaine), les 59 intercommunalités et les 1 200 communes.
Les intercommunalités, forme particulière de collectivités territoriales qui constituent notre terrain d'étude, sont plus complexes à appréhender et souvent méconnues des habitants. Plusieurs formes d'intercommunalités existent dont les plus courantes sont les Métropoles, les Communautés d'Agglomération (CA) et les Communautés de communes (CC). Ces structures sont alors des EPCI à fiscalité propre. La forme d'un EPCI dépend du nombre d'habitants d'un seul tenant que forment les communes. La Bretagne compte aujourd'hui 59 structures intercommunales qui se répartissent de la manière suivante : 2 Métropoles, 11 CA et 46 CC[60].
Le terrain d'étude est composé de ces trois types de structure intercommunales (les 2 Métropoles, les 11 CA et 12 CC), des 4 départements, de la région et d'une commune insulaire l'île de Ouessant qui n'est rattachée à aucune intercommunalité. Une des CC est également insulaire, à savoir la Communauté de communes de Belle-île-en-Mer.

Toutes ces collectivités sont plus ou moins compétentes en matière d'attractivité en fonction de leurs compétences. Cependant, d'autres acteurs publics, associés aux collectivités ou indépendants de celles-ci, contribuent à promouvoir les territoires et à développer leur attractivité globale, touristique ou économique.

[60]Service Public, *Intercommunalités Bretagne*, Service Public. [en ligne]. Disponible sur : https://lannuaire.service-public.fr/navigation/bretagne/epci (consulté le 12 juin 2021)

b) Les acteurs publics de l'attractivité

Il est pertinent de distinguer ici, l'attractivité globale qui consiste à attirer des nouveaux habitants, des entreprises, des investisseurs sur le territoire et l'attractivité touristique afin de mieux appréhender la multitude d'acteurs publics qui travaillent à l'attractivité territoriale des territoires bretons.

S'agissant de l'attractivité touristique, beaucoup d'organismes partenaires des collectivités ou dépendant des collectivités travaillent à l'attractivité de la région. Tout d'abord, associé à la Région, le CRT, créé en 1987 assure l'attractivité touristique sur l'ensemble du territoire régional. Il crée en 2017, 10 destinations touristiques dans le cadre du contrat de destination avec le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Ces contrats de destination *"fédèrent l'ensemble des acteurs du tourisme autour d'une même marque de territoire afin de créer une offre mieux structurée et plus visible sur le plan international. C'est un outil d'attractivité et de valorisation des territoires pour attirer de nouvelles clientèles"*[61]. Ces destinations touristiques constituent une première couche de division territoriale pour la politique d'attractivité touristique. Elles ont été créées selon une logique de parcours du visiteur et proposent *"une nouvelle organisation du tourisme breton, fondée sur la logique des pratiques des visiteurs"*[62]. Le nom de ces destinations touristiques montre d'ores et déjà un déséquilibre entre les territoires. En effet, certaines destinations ont un nom qui fait référence à la ville centre ou ville de référence de l'ensemble touristique en question. Par exemple les destinations *"Quimper Cornouaille"*, *"Brest Terres Océanes"* ou encore *"Rennes et les portes de la Bretagne"* tandis que d'autres destinations ne sont rattachées à aucune ville, mais plutôt à un lieu emblématique *"Brocéliande"*, *"Bretagne Sud - Golfe du Morbihan"*. Une destination touristique semble également faire référence à un ensemble nommé par défaut *"Coeur de Bretagne - Kalon Breizh"*. De plus, une des 10 destinations est située majoritairement hors de Bretagne, c'est-à-dire la Destination *"Bretagne Loire Océan"* qui intègre notamment la ville de Saint-Nazaire et une grande partie du territoire du département de la Loire Atlantique qui, s'il était historiquement rattaché à la Bretagne, n'en fait plus partie depuis 1941[63].

[61]Ministère de l'économie, des finances et de la relance, *"Les contrats de destination"*, Portail de la Direction générale des Entreprises. [en ligne]. Disponible sur : https://www.entreprises.gouv.fr/fr/tourisme/developpement-et-competitivite-du-secteur/contrats-de-destination (consulté le 19 juin 2021)

[62]Comité Régional du Tourisme Bretagne, *"Les destinations touristiques de Bretagne"*, Comité Régional du Tourisme Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://acteurs.tourismebretagne.bzh/la-strategie/les-thematiques-strategiques/les-destinations-touristiques-de-bretagne/ (consulté le 24 août 2021)

[63]Annexe 8

À l'échelle des départements, existent les Comités Départementaux du Tourisme (CDT). En Bretagne il y a en a donc 4 mais qui sont connus sous d'autres appellations : l'Agence de Développement du Tourisme du Morbihan, l'Agence de Développement touristique d'Ille-et-Vilaine. L'Agence de développement touristique et d'attractivité des Côtes d'Armor et Finistère 360° assurent l'attractivité touristique mais également l'attractivité globale.
Au niveau des intercommunalités, ce sont les offices de tourisme intercommunaux qui gèrent l'attractivité touristique à l'échelle du territoire, néanmoins certains offices de tourisme décident de rester communaux et ne mutualisent pas leurs moyens au niveau intercommunal.

Au niveau de l'attractivité globale et économique, chaque collectivité territoriale est bien entendue compétente. Aux collectivités, se superposent alors différents types d'acteurs. Aux côtés la Région Bretagne, une Agence régionale de développement économique et d'innovation en entreprise *"Bretagne Développement Innovation"* créée en 2011 par le Conseil régional. Au niveau des départements qui sont moins impliqués dans l'attractivité économique et globale, seuls deux d'entres eux sur les quatre, le département du Finistère et le département des Côtes d'Armor, ont à leurs côtés des acteurs qui s'occupent de promouvoir l'attractivité globale du territoire : Finistère 360° et Côtes d'Armor Destination. À ces acteurs se superposent également des agences d'urbanisme et de développement économique qui, selon le territoire, prennent également part à la politique d'attractivité. Si 5 agences d'urbanisme existent en Bretagne, seulement deux d'entres elles exercent des missions en lien avec l'attractivité des territoires avec lesquels elles travaillent à savoir, Quimper Cornouaille Développement qui gère la stratégie d'attractivité de sept EPCI du Finistère Sud et Audélor qui gère la stratégie d'attractivité et le développement économique de deux EPCI (Lorient Agglomération et Quimperlé Communauté). D'autres acteurs publics disposant d'un statut juridique particulier peuvent également intervenir dans l'attractivité territoriale. C'est le cas de la Société Publique Locale (SPL) *"Destination Rennes"* qui gère la politique d'attractivité de Rennes Métropole.

Tous ces acteurs se superposent et exercent des missions parfois similaires au regard des différentes compétences qui leur sont confiées par le législateur ce qui tend à complexifier d'autant plus cet environnement institutionnel.

2) Une répartition complexe et peu lisible des compétences en matière d'attractivité

Ces multiples acteurs sont tous compétents pour exercer des missions directement ou indirectement en lien avec l'attractivité des territoires. Cependant, il semble que les compétences qui leur sont attribuées soient dans certains cas similaires et se superposent.
Si l'on regarde la répartition des compétences en matière de tourisme, il s'agit d'une compétence partagée entre les différents niveaux de collectivités territoriales. Ainsi, l'article L 111-1 du code du tourisme indique que *"L'Etat, les régions, les départements et les communes sont compétents dans le domaine du tourisme et exercent ces compétences en coopération et de façon coordonnée"*[64]. Chaque collectivité territoriale est ainsi plus ou moins compétente en matière de tourisme. S'agissant de la région *"elle définit les objectifs à moyen terme du développement touristique régional"*[65]. Elle délègue ensuite au CRT l'élaboration du *"schéma régional de développement du tourisme et des loisirs"*[66] et qui est également compétent pour réaliser *"les actions de promotion touristique de la région en France et à l'étranger"*[67]. Le département est aussi compétent en matière de tourisme. Ainsi, *"le conseil départemental établit, en tant que de besoin, un schéma d'aménagement touristique départemental"*[68]. C'est ensuite le CDT qui *"prépare et met en œuvre la politique touristique du département"*[69]. Les EPCI sont également compétents en matière de tourisme et *"exercent de plein droit en lieu et place des communes membres, la compétence en matière de création, d'aménagement, d'entretien et de gestion de zones d'activité touristique et la compétence en matière de promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme"*[70]. Ils peuvent ainsi *"créer un ou plusieurs offices de tourisme sur tout ou partie de leur territoire"*[71]. Ces derniers sont alors

[64]Article L 111-1 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006812489 (consulté le 19 juin 2021)
[65]Article L 131-1 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074073/LEGISCTA000006128522/#LEGISCTA000006128522 (consulté le 19 juin 2021)
[66]Article L 131-7 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074073/LEGISCTA000006128522/#LEGISCTA000006128522 (consulté le 19 juin 2021)
[67]Ibid
[68]Article L 132-1 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038892317/ (consulté le 19 août 2021).
[69]Article L 132-2 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027573629/ (consulté le 19 août 2021).
[70]Article L 134-1 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031020432 (consulté le 19 août 2021).
[71]Article L 134-1-1 du Code du tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000031020432 (consulté le 19 août 2021).

compétents pour assurer les actions de promotion touristique. Les communes à part entière sont également compétentes en matière de tourisme.

S'agissant des compétences en matière d'attractivité territoriale, là encore les différents niveaux de collectivités sont concernés. La région *"élabore un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation. Ce schéma définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional"*[72]. Si l'on s'intéresse aux compétences des départements, ces derniers ne sont pas réellement compétents en matière d'attractivité territoriale. La loi NOTRe du 7 janvier 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, a supprimé la clause générale de compétence pour les départements et recentré leurs compétences autour du social, tandis que la région est une collectivité chef de file dans le domaine de l'économie. Ainsi, les compétences des départements en matière d'attractivité semblent se limiter à l'attractivité touristique. Néanmoins, ces derniers interviennent dans le domaine économique et de l'attractivité globale grâce aux agences d'attractivité comme cela est le cas pour Finistère 360° et Côtes d'Armor Destination. Enfin, les intercommunalités sont elles aussi plus ou moins compétentes en matière d'attractivité. Si dans les différents champs de compétences obligatoires des CC et CA, figure le *"développement économique"* il n'est aucunement fait mention d'attractivité[73]. Les métropoles semblent plus compétentes en matière d'attractivité territoriale bien que le terme ne soit là encore pas explicitement inscrit dans le Code général des collectivités territoriales. Ainsi, les métropoles exercent les compétences en matière de *"création, d'aménagement et de gestion des zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire", et assurent également des "actions de développement économique ainsi que de soutien et de participation au pilotage des pôles de compétitivité situés sur son territoire"*[74].

Ainsi, qu'il s'agisse de l'organisation territoriale où de l'environnement institutionnel, la Bretagne est une région faite de diversité, mais également de complexité. Les collectivités territoriales qui contribuent à développer l'attractivité de leur territoire, doivent alors mettre en

[72]Article L 4 251-13 du Code général des collectivités territoriales. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070633/LEGISCTA000006149291/#LEGISCTA000031019456 (consulté le 25 août 2021).

[73]Articles L 5214-16 et L 5216-5 du Code général des collectivités territoriales. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006070633/ (consulté le 30 août 2021)

[74]Article L 5217-2 du Code général des collectivités territoriales. [en ligne]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000041430276/ (consulté le 30 août 2021)

place des actions de communication visant à en faire la promotion. Or, force est de constater qu'il existe des inégalités entre les collectivités en matière de communication et de niveau d'acculturation à cette fonction.

II. Petites et grandes collectivités : des inégalités en matière de communication

Le terrain d'étude élaboré pour ce travail de recherche est constitué de trois panels qui opposent les grandes collectivités territoriales et les très grandes collectivités territoriales (panels 1 et 3) aux petites collectivités territoriales (panel 2). L'étude de la communication des différentes institutions qui composent ces panels, a révélé l'existence d'inégalités entre ces différentes catégories de collectivités en matière de communication. Aussi, il existe des inégalités de moyens (A), mais également des inégalités en termes d'outils et de pratiques de communication (B).

A. De fortes inégalités de moyens

Par inégalités de moyens, il convient d'entendre à la fois, moyens humains, c'est-à-dire les ressources humaines en charge de la communication (1) et les moyens financiers, soit les budgets alloués à ces différentes actions de communication (2). De par leur taille, les collectivités sont de fait mises en concurrence de manière inégale puisque *"les collectivités ont des budgets et des moyens qui varient en fonction du nombre d'habitants de leur territoire et de leur capacité à payer l'impôt"*[75]. Ainsi, ces inégalités seraient d'ores et déjà logiquement plus favorables aux grandes collectivités qu'aux petites.

1) Les moyens humains dédiés à la communication : une professionnalisation inégale

La communication publique, en tant qu'elle est un secteur professionnel source d'emploi, s'est véritablement structurée il y a peu et continue d'évoluer. Les associations professionnelles telles que Cap'Com, créée en 1988[76], et Communication publique créée en

[75]MEGARD Dominique, *La communication publique et territoriale, Chapitre 3 : Communication publique des émetteurs multiples*, Page 46, 2nd édition, Dunod, 2017

[76]Cap'Com, *"Qui sommes-nous?"*, Cap'Com. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/qui-sommes-nous (consulté le 12 juin 2021)

1989[77], sont les signes qu'il existe un secteur professionnel de la communication publique et territoriale.

a) Une place inégale accordée à la communication

Les services communication des intercommunalités se sont considérablement développés en peu de temps puisqu'en 2015, 74% des EPCI disposaient d'un service communication contre 50% en 2011[78].
Sur les 31 collectivités qui composent le terrain d'étude, 22 ont un service de communication clairement identifié et inscrit dans l'organigramme de la collectivité. Toutes les collectivités du panel des grandes collectivités et du panel des très grandes collectivités sont concernées, tandis que pour le panel des petites collectivités seulement 4 collectivités ont un service communication clairement identifié. 4 n'ont pas de service communication tandis que 5 collectivités ne communiquent pas sur cette information[79]. Disposer d'un service communication est un premier signe de l'importance accordée à cette fonction.

Plus encore, le nom de ce service peut également révéler l'importance de la fonction communication. 8 collectivités du panel 1 ont une *"Direction de la communication"*, tout comme les 5 collectivités du panel 3, tandis que trois collectivités de ce même panel donnent un nom plus complexe mais qui sous-entend d'ores et déjà qu'attractivité et communication sont liées (*"Direction de la communication et du marketing territorial"* pour Brest Métropole, *"Direction culture, tourisme et communication"* pour Vitré Communauté et un *"Service communication, relation aux usagers et promotion du territoire"* pour Guingamp-Paimpol Agglomération). En ce qui concerne les petites collectivités, aucune n'a de direction ou de service communication vraiment dénommé comme tel dans l'organigramme. En effet, il est simplement inscrit *"communication"* ou des appellations autres telles que *"Communication - Management - Qualité - Sécurité - Social - Environnement - Énergie"* ou simplement *"Assistant de direction et chargé de communication"*[80].

[77]Communication Publique, *"Qui sommes-nous?"*, Communication Publique. [en ligne]. Disponible sur : https://www.communication-publique.fr/qui-sommes-nous/ (consulté le 12 juin 2021)
[78]Centre National de la Fonction Publique Territoriale, *"La communication publique territoriale"*, Centre National de la Fonction Publique Territoriale, septembre 2017, Page 9. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/13484-etude_sectorielle.pdf (consulté le 19 août 2021).
[79]Annexe 1
[80]Ibid

Concernant la place des directions ou services communication dans l'organigramme, il n'y a pas vraiment de règle selon le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)[81]. En effet, soit elles sont rattachées au cabinet soit à une direction générale. Sur le terrain d'étude, la majorité des directions sont rattachées à la Direction générale des services. 9 directions ou services communication du panel 1 dépendent de la Direction générale des services. Mais pour deux d'entre elles (Saint-Brieuc Armor Agglomération et Guingamp-Paimpol Agglomération) elles sont en lien avec le cabinet du président de la collectivité. Tous les services de communication des collectivités du panel 2 dépendent de la Direction générale des services. Concernant le panel 3, pour 3 départements, la Direction de la communication dépend directement du cabinet du Président. Pour un département (Ille-et-Vilaine), la direction de la communication dépend du secrétariat général qui dépend de la direction générale en lien avec le cabinet du président. S'agissant de la Région Bretagne, la Direction de la communication dépend de la Direction ressources, transformation et services aux usagers qui dépend de la Direction générale des services[82]. Ainsi, plus la collectivité est grande, plus le service communication semble dépendre du pouvoir politique. Pour Dominique Mégard, *"positionnement et rattachement sont un des révélateurs de la place accordée à la communication et semblent conditionner une part de la crédibilité de la communication et partant, de ceux qui l'exercent"*[83].

Enfin, il est également intéressant de mettre en évidence le fait que certaines collectivités ont mutualisé leur service communication avec celui de la ville centre. Sur les 31 collectivités du terrain d'étude, seules 3 collectivités du panel 1 ont des services communication mutualisés avec ceux de la ville centre. Pour les 8 autres collectivités du panel 1, les services ne sont pas mutualisés et pour les 2 collectivités restantes les informations ne sont pas disponibles. Pour le panel 2, les informations ne permettent pas de savoir si leurs services sont mutualisés[84]. Ce processus de mutualisation est inégal selon les collectivités puisqu'en 2015, 8% des CC avaient un service communication mutualisé, ce chiffre s'élevant alors à 36% pour les communautés à

[81]Centre National de la Fonction Publique Territoriale, op.cit, Page 10
[82]Annexe 1
[83]MEGARD Dominique, *La communication publique et territoriale, Chapitre 4 : La communication publique, une fonction, des métiers*, Page 68
[84]Annexe 1

caractère urbain[85]. Cette mutualisation permet alors une gestion plus optimale des ressources humaines et soulève également des enjeux budgétaires.

Entre les grandes et les petites collectivités, la place accordée à la communication diffère. Cette prise de conscience de l'importance de la communication et de sa reconnaissance en tant que fonction globale et stratégique, s'observe également avec l'analyse à proprement dite des ressources humaines mobilisées par les différentes structures.

b) Les ressources humaines dédiées à la communication : des inégalités significatives

Selon une étude réalisée par le CNFPT, on comptait 10 700 professionnels de la communication publique territoriale en 2013, ce qui représente 0,6% des effectifs totaux de la Fonction Publique Territoriale (FPT)[86].

Ces effectifs se répartissent de manière inégale dans les différents types de collectivités : 21,9% des effectifs dans les communes comprises entre 20 000 et 80 000 habitants et 21,6% dans les communes comprises entre 3 500 et 20 000 habitants et 10,7% des effectifs dans les communes de plus de 80 000 habitants. Les régions et les départements emploient respectivement 4,8% et 14,4% des effectifs tandis que les EPCI à fiscalité propres, structures composant notre terrain d'étude, emploient 15,4% des effectifs[87].

S'agissant de notre terrain d'étude, il est très difficile de connaître le nombre exact d'agents rattachés à la direction de la communication. Dans la plupart des cas, une seule personne est mentionnée dans l'organigramme et au maximum 4 dans certains cas. Si l'on analyse les profils Linkedin des agents des différentes collectivités du terrain, il est possible de dire que les grandes collectivités disposent de plus de personnels. Pour les grandes collectivités, les services se structurent souvent autour d'une dizaine de personnes voire plus pour Rennes Métropole où 16 personnes sont rattachées à la direction de la communication. Les petites collectivités n'ont pas ou peu de personnels dédiés à la communication, car bien souvent l'analyse des profils Linkedin ne permet pas d'identifier une personne en charge de cette fonction.

Certains organigrammes laissent déjà présupposer des services communication très structurés. C'est le cas pour Rennes Métropole qui dispose dans la Direction de la communication d'une *"Direction Projets Com' interne & docs"*. Le Département d'Ille-et-Vilaine dispose également

[85]Centre National de la Fonction Publique Territoriale, op.cit, Page 12
[86]Centre National de la Fonction Publique Territoriale, op.cit, Page 5
[87]Centre National de la Fonction Publique Territoriale, op.cit, Page 14

de services très structurés (*"Service projets de communication, relations presse"*, *"Service information"*). Cette structuration se confirme lorsque l'on regarde l'intitulé des métiers des différentes personnes. Si l'on prend le cas de Rennes Métropole sur les 16 personnes recensées grâce à Linkedin, plusieurs exercent des fonctions dédiées à la communication print (*"Rédacteur en chef Rennes Métropole Magazine"*), à la communication globale (*"Responsable de l'information (print, web et édition)"*), et aux relations presses (*"Responsable du service presse"*). A contrario, dans les petites collectivités, il n'existe bien souvent qu'une seule personne dédiée à la communication[88]. Plus la collectivité est grande et plus l'on retrouve une multitude de métiers dédiés à la communication. 6 métiers ont été recensés par le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT : Directeur de la communication, chargé de communication, chargé de publication, photographe-vidéaste, chef de projet communication numérique et chargé de création graphique[89]. Un nouveau métier a été ajouté à ce répertoire celui d'animateur de réseaux sociaux et de communauté numérique.

Données RH des collectivités en matière de communication

	Existence d'un service ou d'une direction de la communication	**Dénomination du service ou de la direction**	**Nombre de personnes travaillant dans le service ou la direction**	**Élus exerçant des fonctions en lien direct ou indirect avec la communication**	**Instances politiques liées à la communication**
Panel 1 : Grandes collectivités	Oui : 13 collectivités.	Direction de la communication : 8 collectivités. Service communication : 2 Autre nom : 3	Entre 1 et 16 personnes.	Oui : 6 collectivités. Non : 7 collectivités.	Oui : 1 collectivité. Non : 12 collectivités.
Panel 2 : Petites collectivités	Oui : 4 collectivités. Non : 4 collectivités. Non renseigné : 5 collectivités.	Direction de la communication : 0 collectivités. Service communication : 0 collectivités. Autre nom : 4 collectivités.	Au moins 1 personne.	Oui : 5 collectivités. Non : 8 collectivités.	Oui : 4 collectivités. Non : 9 collectivités.
Panel 3 : Très grandes collectivités	Oui : 5 collectivités.	Direction de la communication : 5 collectivités.	Entre 2 et 11 personnes.	Oui : 0 collectivités. Non : 5 collectivités.	Oui : 0 collectivités. Non : 5 collectivités.

<u>Légende :</u> Données collectées concernant les ressources humaines dédiées à la communication suivant les différents panels. Les panels 1 et 2 sont constitués de 13 collectivités chacun, tandis que le panel 3 est constitué de 5 collectivités.

[88] Annexe 1
[89] Ibid

En plus des agents, certains élus exercent des missions, directement ou indirectement, en lien avec la communication. Ainsi, la prise de conscience de l'importance de cette fonction par le pouvoir politique constitue également un enjeu. Sur les 31 collectivités qui forment le terrain d'étude, il y a pour 11 d'entre elles au moins 1 élu qui est chargé de la communication. Mais les inégalités entre grandes et petites collectivités ne sont dans ce cas pas probantes puisque pour le panel 3, aucun élu n'est chargé de la communication, pour le panel 1, 6 élus ont la communication en charge dans leurs fonctions et pour le panel 2, 5 élus ont en charge des fonctions de communication. Ce qui est pour le moins étonnant est que dans les petites collectivités il y a des instances d'élus dédiées à la communication ou qui intègrent la communication dans l'intitulé de leurs instances. Pour le panel 2, cela est vrai pour 4 collectivités, pour le panel 1, il n'y a aucune instance dédiée, mais uniquement un *"groupe de travail"* pour Vitré Communauté. Pour le panel 3, aucune instance n'est dédiée[90].

Les moyens humains sont un premier indicateur d'inégalité entre petites et grandes collectivités en matière de communication et d'importance accordée à cette fonction, aujourd'hui devenue stratégique. Les moyens financiers dédiés à la communication sont un second indicateur qui confirme les inégalités entre les collectivités.

2) Les moyens financiers, une tension budgétaire sur les budgets communication

En octobre 2016, Cap'Com, l'association professionnelle des communicants publics, l'association des administrateurs territoriaux de France, l'association des directeurs généraux des communautés de France et l'institut d'études Occurrence ont réalisé une enquête en ligne qui révèle la tension croissante sur les budgets de communication.

Si 86% des répondants estiment que le rôle de la communication publique devrait être amené à être renforcé dans les prochaines années, 66% estiment que les budgets ont stagné ou baissés alors même que les missions augmentent pour 63% d'entre eux[91]. Face à cette crise budgétaire, la mutualisation des moyens apparaît être une solution puisque la Direction de la communication mettrait en commun ses ressources humaines, mais également financières avec d'autres services internes à la collectivité ou externes, c'est-à-dire avec la ville centre dans le cas des EPCI. Mais ne pas mutualiser les services communication permet pour ces derniers de

[90] Annexe 1

[91] Cap'Com, *"Budget communication, comment gérer la pénurie ?"*, Cap'Com, 19 novembre 2017. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/budget-communication-comment-gerer-la-penurie (consulté le 12 juin 201)

garder leur autonomie financière, puisque leurs budgets ne sont alors pas distillés dans l'ensemble des directions de la collectivité.

La question des moyens financiers alloués à la communication est également très importante pour comprendre les inégalités entre grandes et petites collectivités. Dans un contexte global de tension budgétaire pour les collectivités (réduction des dotations de l'Etat, suppression de la taxe d'habitation et de hausse des dépenses publiques), les budgets communication n'échappent pas à une réduction. Obtenir les budgets communication des collectivités est là encore très difficile. Si l'on regarde les quelques collectivités pour lesquelles les budgets communication sont communiqués, force est de constater que la communication représente une part infime du budget global : 0,24% du budget pour Rennes Métropole soit 2,447 millions d'euros, 1,03% du budget pour Brest Métropole soit 4,149 millions d'euros ou encore 0,1% du budget pour Lannion-Trégor Communauté soit 248 750 euros. Il reste très difficile d'obtenir des chiffres exacts, certaines collectivités détaillant les budgets par direction et d'autres par politique publique, au sein desquelles les budgets communication sont distillés. Néanmoins, cette hypothèse peut se vérifier lorsque l'on compare les budgets globaux. Pour les très grandes collectivités (panel 3), ils sont compris entre 1,6 milliards et 700 millions d'euros, concernant les grandes collectivités (panel 1) ils sont compris entre 980 et 79 millions d'euros tandis que pour les petites collectivités (panel 2), le plus haut budget s'élève à 47 millions d'euros[92]. Ainsi, il semble logique que les budgets de communication soient également moins conséquents pour les petites collectivités.

Budgets globaux et dédiés à la communication

	Budget global en euros (selon les données disponibles)	**Part du budget dédié à la communication en euros (selon les données disponibles)**
Panel 1 : Grandes collectivités	Budgets compris entre 79 983 millions d'euros.	Budgets compris entre 248 000 euros et 4,1 millions d'euros.
Panel 2 : Petites collectivités	Budgets compris entre 27 et 47 millions d'euros.	Pas de données disponibles.
Panel 3 : Très grandes collectivités	Budgets compris entre 669 millions d'euros et 1,6 milliards d'euros.	Budgets compris entre 1 et 1,1 millions d'euros.

Légende : Données collectées concernant les budgets dédiées à la communication suivant les différents panels. Les panels 1 et 2 sont constitués de 13 collectivités chacun, tandis que le panel 3 est constitué de 5 collectivités.

[92] Annexe 1

Les écarts budgétaires entre les différentes collectivités sont donc significatifs bien qu'il soit difficile d'obtenir les budgets communication, notamment pour les petites collectivités. Ainsi, les moyens humains et financiers dédiés à la communication sont bien inégaux selon la taille des collectivités ce qui tend à démontrer l'hypothèse n°2 énoncée en introduction. Les moyens humains et financiers ne sont cependant pas les seuls indicateurs d'inégalités. En effet, l'utilisation des différents outils de communication peut permettre d'identifier de nouvelles inégalités entre les différentes collectivités selon leur taille.

B. L'utilisation des outils de communication, la confirmation d'un niveau d'acculturation inégal à cette fonction

Les collectivités territoriales sont également compétentes en matière de communication dans le sens où elles disposent selon leur taille d'un niveau d'acculturation très différent à cette discipline. Si l'acculturation s'entend au sens sociologique du terme comme le *"processus par lequel un individu apprend les modes de comportements, les modèles et les normes d'un groupe de façon à être accepté dans ce groupe et à y participer sans conflit"*[93], transposée aux collectivités territoriales, l'acculturation à la communication peut alors s'entendre comme le processus par lequel les collectivités apprennent les comportements et les normes inhérentes aux professionnels de la communication pour se les appliquer. Le niveau d'acculturation s'observe par l'inégale maîtrise de certains outils à savoir les outils traditionnels (1) et les outils numériques (2).

1) Les outils de communication traditionnels

La communication "traditionnelle" peut alors s'entendre comme l'utilisation de supports et canaux de communication très classiques tels que les outils print, mais aussi les outils dédiés aux relations presse. Bien que ce type d'outils de communication soit très répandu, force est de constater que les collectivités en font un usage inégal. Concernant les outils print, le magazine territorial est un premier indicateur d'inégalités (a), tout comme les outils dédiés aux relations presse (b).

[93]Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), Définition, *"Acculturation"*. [en ligne]. Disponible sur : https://cnrtl.fr/definition/acculturation (consulté le 30 juin 2021)

a) Les outils print : le magazine territorial comme support incontournable

Dans le dernier baromètre de la communication locale sorti en novembre 2020, 71% des Français déclarent utiliser le magazine de leur collectivité pour s'informer sur la vie locale, juste après le bouche à oreille (73%). Si ce chiffre est en baisse de 7 points par rapport à 2018, il n'est reste pas moins le premier support utilisé par les collectivités territoriales[94]. 74% des Français déclarent également souhaiter recevoir le magazine de leur collectivité dans leur boîte aux lettres. Mais le magazine territorial est-il vraiment un support de communication incontournable des collectivités pour communiquer avec les habitants ?

25 collectivités, sur les 31 du terrain d'étude, éditent un magazine territorial. Les 13 collectivités du panel 1 en éditent un, à l'exception de Rennes Métropole qui édite deux magazines. Si les 4 départements éditent eux aussi un magazine, la Région Bretagne a fait le choix de stopper l'édition de ce support. Mais s'agissant du panel 2, qui concerne les petites collectivités, le bilan est plus contrasté puisque seulement 8 d'entre elles élaborent un magazine territorial[95]. Bien que ce dernier soit le premier support de communication développé par les collectivités, les plus petites d'entre elles n'en font donc pas un usage systématique.

Si on analyse plus en détail la stratégie éditoriale des collectivités sur ce type de support, là encore, les inégalités de pratiques se font ressentir. En effet, seules quelques collectivités travaillent véritablement le nom de leur magazine comme un véritable média (*"Sillage"* pour Brest Métropole, *"360"* pour Golfe du Morbihan Vannes Agglomération ou encore *"Passerelle"* pour Concarneau Cornouaille Agglomération), tandis que la plupart des collectivités adoptent, soit un nom très classique qui reprend souvent le nom de la collectivité (*"Saint-Brieuc Armor Agglo Mag"*, *"Magazine Pays Fouesnantais"*), soit n'adoptent pas de nom (*"Lettre d'info"* pour Pontivy Communauté). Cette observation est valable pour les grandes et les petites collectivités, même si la tendance laisse à penser que les structures des panels 1 et 3 développent des stratégies éditoriales plus poussées avec au total 7 collectivités qui donnent à leur magazine un nom autre que celui de leur collectivité contre seulement 3 du panel 2[96].

[94]Epiceum & Harris Interactive, *Baromètre de la communication locale*, 6ème édition, 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://barometrecomlocale.fr/resultats-2020/ (consulté le 5 mai 2021)
[95]Annexe 1
[96]Annexe 1

S'agissant de la périodicité de ce support, si la plupart des magazines des collectivités du panel 1 sont édités tous les deux, trois ou quatre mois, force est de constater que les petites collectivités élaborent leur magazine de manière moins régulière. Les petites collectivités ont plutôt tendance à éditer leur magazine sur une période plus longue, soit tous les 6 mois, voire pour certaines n'en éditent qu'un seul par an (Douarnenez Communauté)[97].

De plus, le design et la mise en page de certains magazines sont très travaillés. Le magazine de Rennes Métropole, consultable sur le site web de la collectivité, allie mise en page moderne et tire parti des atouts du web, puisque sur la version numérique, la couverture est animée et les articles comportent des liens vers le site web et des QR codes. Ce niveau de détail est bien plus rare chez les petites collectivités qui se contentent pour la plupart d'une mise en page très basique.

Si la plupart des collectivités du terrain d'étude éditent un magazine territorial, qui reste un support de communication incontournable, les inégalités de pratique et de maîtrise s'observent au niveau de la stratégie éditoriale adoptée et de la périodicité.

b) Les outils spécifiques aux relations presse

S'agissant des autres outils de communication traditionnels, il est intéressant d'étudier la manière dont les collectivités communiquent avec la presse. Le choix a été fait dans ce mémoire de regarder si les collectivités mettent en place sur leurs sites internets des espaces presse dédiés au sein desquels elles publient des communiqués et dossiers de presse.
Dans le dernier baromètre de la communication locale, il est apparu que le 4ème support le plus utilisé par les Français pour s'informer sur la vie locale était à 64% les chaînes de télévision régionales, soit une augmentation de plus de 7 points par rapport à 2018. En septièmes et huitièmes positions comme support d'information appréciés des Français, la presse gratuite et la presse hebdomadaire sont plébiscitées par 55% de la population[98]. Il s'agit d'une baisse de 2 points pour la première et d'une entrée au classement pour la seconde. Face à ce constat, il est donc primordial que les collectivités mettent en place des outils de communication dédiés aux journalistes.

[97] Annexe 1
[98] Epiceum & Harris Interactive, op.cit.

Les inégalités de comportements entre les grandes et les petites collectivités s'observent encore dans ce cadre. En effet, aucune petite collectivité n'a créé d'espace presse sur son site internet et ne publie de documents spécifiques tels que les communiqués et dossiers de presse. Seules les 5 plus grandes collectivités du panel 1 disposent d'un espace presse sur leur site internet. Par le biais de cet espace, elles communiquent avec les journalistes et publient chacune, communiqués de presse et dossiers de presse, voire mettent à disposition pour certaines l'agenda presse. S'agissant des très grandes collectivités du panel 3, seulement 3 d'entre elles disposent d'un espace presse, mais la Région Bretagne et le département d'Ille-et-Vilaine sont les deux seules qui publient régulièrement communiqués et dossiers de presse. Certaines collectivités vont même jusqu'à créer des comptes dédiés à leur service presse sur les réseaux sociaux comme Rennes Métropole et le Département d'Ille-et-Vilaine.

Qu'il s'agisse des outils de communication print ou des outils dédiés aux relations presse, les collectivités n'ont pas les mêmes pratiques. Ces différences de niveau d'acculturation à la communication s'observent également au niveau des outils numériques.

2) Les outils de communication numérique

Trois types d'indicateurs ont été choisis pour étudier les différences d'acculturation et d'utilisation des collectivités territoriales : le site internet (a), les réseaux sociaux (b) et les autres outils numériques qui peuvent regrouper des dispositifs divers et plutôt innovants (c).

a) Le site internet, un outil adopté par l'ensemble des collectivités mais des divergences de design et de praticité

Le site internet de la collectivité est le 5ème support le plus utilisé par les Français pour s'informer au niveau local. Il est plébiscité à 65%, mais son utilisation semble stagner puisqu'il s'agit d'une hausse d'un point par rapport aux résultats obtenus en 2018[99].

Sur les 31 collectivités territoriales qui constituent le terrain d'étude, toutes sans exception sont dotées d'un site internet[100]. Il apparaît alors que ce canal de communication soit l'un des plus plébiscités par les collectivités. En effet, l'Observatoire Social Média des Territoires

[99]Epiceum & Harris Interactive, op.cit.
[100]Annexe 1

comptabilise à ce jour l'existence de 17 030 sites internet de collectivités[101]. Si les sites des communes semblent avoir atteint un pallier avec 58% des Français déclarant le consulter, ce qui représente 8 points de plus par rapport à 2018, la consultation des sites des autres collectivités sont eux en hausse forte depuis cette année : 44% des Français déclarent consulter le site de leur département, 42% celui de leur Région et 40% celui de leur intercommunalité ce qui représente respectivement une hausse de 8, 9 et 6 points par rapport aux résultats obtenus en 2018[102]. Au regard de ces chiffres, disposer d'un site internet esthétique, en tant qu'il constitue une vitrine pour la collectivité, et fonctionnel, en tant qu'il s'agit d'un outil pratique pour les usagers, devient primordial.

Si toutes les collectivités disposent d'un site internet, les inégalités de design, de conception et donc de praticité pour l'utilisateur sont très nettes et s'observent au détriment des plus petites collectivités. En effet, les grandes collectivités sont plus nombreuses à se doter de sites internet très modernes dans leur design, avec un menu assez épuré et une construction selon un parcours utilisateur qui a du sens, tandis que les petites collectivités se contentent souvent d'un site internet qui est très complexe, avec beaucoup de rubriques, peu de documents en ligne et un design assez démodé.

Le site internet, en tant qu'il constitue une vitrine pour la collectivité, est un support de communication qui peut être personnalisé en faveur de l'attractivité du territoire. C'est la solution développée et portée par l'association quimpéroise "www.bzh" créée en 2004, qui se charge d'assurer la promotion de la Bretagne numérique grâce à différentes opérations, dont la création en 2013 de l'extension internet bretonne ".bzh"[103]. Adopter cette extension permet *"d'afficher le lien avec la Bretagne facilement identifiable en ligne"* et d'adopter *"une communication cohérente"*. De nombreux acteurs privés, mais aussi publics se sont alors emparés de cet outil pour rayonner. Aujourd'hui, l'association dénombre 10 000 titulaires de l'extension dont seulement 21 organismes publics et administrations[104]. Parmi les collectivités qui constituent notre terrain d'étude, 13 ont adopté l'extension, dont 6 pour le panel 1 et 6 pour

[101]Observatoire Social Media des Territoires. [en ligne]. Disponible sur : https://myobservatoire.com (consulté le 5 mai 2021)

[102]DELJARRIE Bernard, *"Choisir nos outils de com en fonction de nos publics"*, Cap'Com, 25 novembre 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/choisir-nos-outils-de-com-en-fonction-de-nos-publics (consulté le 5 mai 2021)

[103]Association.bzh, *"Qui sommes-nous ?"*, Association.bzh. [en ligne]. Disponible sur : https://www.pik.bzh/a-propos-bzh/qui-sommes-nous-equipe-bzh/ (consulté le 23 juin 2021)

[104]Association.bzh, *"Témoignages : ils communiquent en .bzh"*, Association.bzh. [en ligne]. Disponible sur : https://www.pik.bzh/temoignages-videos/ (consulté le 23 juin 2021)

le panel 2. Pour le panel 3, seule la Région s'est dotée de cette extension[105]. Si les inégalités entre petites et grandes collectivités ne sont ici pas significatives, force est de constater qu'il s'agit majoritairement des plus grandes du panel des petites collectivités qui adoptent l'extension.

Le site internet est véritablement l'outil numérique incontournable des collectivités, mais sa conception et son design sont les témoins d'une nouvelle forme d'inégalité entre les petites et les grandes collectivités en matière de communication.

b) Les réseaux sociaux : un investissement très inégal

En 2020, 1 Français sur deux déclarait consulter les pages officielles de sa collectivité sur les réseaux sociaux pour s'informer sur la vie locale, soit une hausse de 9 points par rapport à 2018[106]. Les collectivités investissent les différents réseaux sociaux de manière inégale. Pour cette étude, 5 réseaux sociaux ont été étudiés (Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin, Youtube).

S'agissant de la présence sur les réseaux sociaux, Facebook et Twitter sont globalement les plus investis par les collectivités avec respectivement 3 795 et 1 560 comptes recensés par l'Observatoire Social Media[107]. Sur les 31 collectivités du terrain d'étude, 26 possèdent une page Facebook et 19 un compte Twitter. Si globalement Facebook ne permet pas de mettre en exergue de véritables inégalités puisque si toutes les collectivités des panels 1 et 3 ont une page Facebook, 8 collectivités du panel 2 sont également présentes sur ce réseau. S'agissant de Twitter, les inégalités se font plus tangibles. En effet, si les 4 départements et la Région Bretagne possèdent un compte Twitter, seules 10 des 13 collectivités du panel 1 sont présentes sur ce réseau et seulement 4 du panel 2[108].

Ensuite, bien qu'Instagram se soit véritablement développé et imposé comme le réseau social phare ces dernières années, peu de collectivités y sont encore présentes. 891 comptes sont recensés au niveau national, soit presque deux fois moins que Twitter et 5 fois moins que Facebook. 4 collectivités sur 5 du panel 3 ont un compte Instagram, seul le département du Morbihan n'ayant pas de compte. 7 sur 13 du panel 1 sont présentes sur Instagram et seulement 2 collectivités sur 13 du panel 2[109]. Ainsi, Facebook, Twitter et Instagram s'imposent comme

[105]Annexe 1
[106]Epiceum & Harris Interactive, op.cit.
[107]Observatoire Social Media des Territoires.
[108]Annexe 1
[109]Ibid

les 3 réseaux sociaux les plus utilisés. Quatre Français sur 10 déclarent utiliser Facebook pour consulter les pages officielles de leurs collectivités. 19% des Français déclarent utiliser Instagram et 17% Twitter pour consulter les pages officielles de leurs collectivités[110].

Youtube est également un réseau social investi par les collectivités territoriales. Il est presque autant plébiscité par les collectivités qu'Instagram, avec 888 chaînes Youtube au niveau national[111], confirmant ainsi que les médias tels que l'image et la vidéo constituent des supports de communication très utilisés. 22 collectivités sur 31 sont présentes sur Youtube, ce qui en fait dans le cadre de notre terrain d'étude, le deuxième réseau le plus plébiscité par les collectivités devant Linkedin, Twitter et Instagram. Si les 5 collectivités du panel 3 y sont présentes, seulement 6 collectivités du panel 2 possèdent une chaîne Youtube contre 11 collectivités du panel 1[112]. La production de contenus vidéos est donc largement le fait des grandes collectivités, plus familières de ce genre de support.

La présence des collectivités sur les réseaux sociaux

	Facebook	**Twitter**	**Instagram**	**Linkedin**	**Youtube**
Panel 1 : Grandes collectivités	Oui : 12 collectivités. Non : 1 collectivité.	Oui : 10 collectivités. Non : 3 collectivités.	Oui : 7 collectivités. Non : 6 collectivités.	Oui : 12 collectivités. Non : 1 collectivité.	Oui : 11 collectivités. Non : 2 collectivités.
Panel 2 : Petites collectivités	Oui : 8 collectivités. Non : 5 collectivités.	Oui : 4 collectivités. Non : 9 collectivités.	Oui : 2 collectivités. Non : 11 collectivités.	Oui : 4 collectivités. Non : 9 collectivités.	Oui : 6 collectivités. Non : 7 collectivités.
Panel 3 : Très grandes collectivités	Oui : 5 collectivités. Non : 0 collectivités.	Oui : 5 collectivités. Non : 0 collectivités.	Oui : 4 collectivités. Non : 1 collectivité.	Oui : 5 collectivités. Non : 0 collectivités.	Oui : 4 collectivités. Non : 1 collectivité.

Légende : Données collectées concernant la présence des collectivités sur les réseaux sociaux suivant les différents panels. Les panels 1 et 2 sont constitués de 13 collectivités chacun, tandis que le panel 3 est constitué de 5 collectivités.

Enfin, dernier réseau social étudié dans le cadre de ce travail de recherche, Linkedin qui est encore faiblement investi au niveau national avec 367 comptes recensés[113]. Si l'on regarde les différents panels qui composent le terrain d'étude, les inégalités de présence se font très grandement ressentir. 5 collectivités composant le panel 3 et 12 collectivités composant le panel

[110]Bernard Deljarrie, *Choisir nos outils de com en fonction de nos publics,* op.cit.
[111]Observatoire Social Media des Territoires.
[112]Annexe 1
[113]Observatoire Social Media des Territoires.

1, disposent d'une page Linkedin, tandis que seulement 4 collectivités du panel 2 sont présentes sur cette plateforme. 21 collectivités sur 31 y sont au total présentes[114]. Ainsi, comme Twitter, ce réseau social est conçu pour parler aux pairs et à la sphère professionnelle et médiatique, ce qui en fait un réseau d'initiés. Cette culture n'est que peu présente parmi les petites collectivités.

En ce qui concerne ce que l'on peut nommer les nouveaux réseaux sociaux comme Snapchat et TikTok, très peu de collectivités y sont présentes (39 comptes Snapchat et 12 comptes TikTok), mais aucune des collectivités du terrain d'étude n'a encore investi l'une de ces deux plateformes.

Les réseaux sociaux sont donc inégalement investis par les collectivités territoriales, et ce, au détriment des plus petites d'entre elles. Ainsi, si les grandes collectivités ont tendance à être présentes sur plusieurs réseaux sociaux, les inégalités avec les plus petites se font alors sentir. Globalement, les collectivités sont présentes sur au moins 3 réseaux sociaux, mais 3 collectivités du panel 2 (Monts d'Arrée Communauté, Communauté de communes Cap Sizun - Pointe du Raz, Communauté de communes du Haut Pays bigouden) ne sont présentes sur aucun des réseaux sociaux sélectionnés. Une collectivité du panel 2 (Communauté de communes du Kreiz Breizh) est seulement présente sur Linkedin.

c) *Les autres outils de communication numérique, les grandes collectivités plus innovantes que les petites*

Certaines collectivités développent également d'autres outils numériques plus innovants et qui montrent encore un peu plus les écarts d'acculturation à la communication.

Parmi ces solutions, les applications mobiles tendant à se développer et voient leur utilisation par les citoyens-usagers augmenter. En effet, en 2020, 35% des Français déclarent utiliser les applications mobiles pour s'informer sur la vie locale. L'utilisation de ce type d'outils est en hausse constante depuis bientôt 10 ans : 9% en 2013, 18% en 2015 et 22% en 2018. Ainsi, par rapport à 2018, l'utilisation de ce type d'outil a augmenté de 13 points[115]. Seulement 3 collectivités du terrain d'étude (Rennes Métropole, Lorient Agglomération et le département d'Ille-et-Vilaine) développent alors des applications mobiles[116]. Ce sont donc principalement les grandes collectivités qui créent ce genre d'outils, mais qui sont parfois plus au moins

[114]Annexe 1
[115]Epiceum & Harris Interactive, op.cit.
[116]Annexe 1

abouties. En effet, si l'on compare les deux applications développées par Rennes Métropole et Lorient Agglomération, ces dernières sont très différentes. Tandis que l'application *"Lorient Mon Agglo"* n'est en réalité qu'en grande partie une extension du site internet de la collectivité qui fournit une multitude d'informations pratiques concernant la gestion des déchets, les horaires des marées ou encore des informations sur la gestion de l'eau, l'application *"Ici Rennes"* s'apparente quant à elle à un véritable média institutionnel. La stratégie est alors de permettre, grâce à cette application, de tisser un nouveau lien avec les citoyens en diffusant les informations locales. Son design est alors assez similaire à celui des applications des médias locaux ou nationaux. Seules les grandes collectivités développent des outils innovants tels que cela. Certaines mettent en place des cartes interactives qui permettent d'accéder à plusieurs informations sociologiques sur le territoire, mais aucun outil réellement innovant n'est développé.

Autre outil de communication qui se développe de plus en plus, le podcast. Ce contenu audio consultable tant sur mobile que sur ordinateur tend à se démocratiser. En effet, 5,3 millions de Français écoutent aujourd'hui régulièrement des podcasts. Leur audience a considérablement augmenté en 2 ans puisqu'une hausse de 50% des auditeurs mensuels a été enregistrée entre septembre 2019 et septembre 2020[117]. Si l'explosion de type de média est en partie due au premier confinement, certaines collectivités ont développé cet outil bien avant. Ainsi, l'application *"Ici Rennes"* développée par Rennes Métropole dès 2019 est également un support qui permet de diffuser les épisodes du podcast du même nom. Chaque épisode informe sur la vie culturelle et historique de la ville en mettant l'accent sur de nombreuses anecdotes. La Région Bretagne a elle aussi lancé son podcast intitulé *"Demi-sel"* en 2020. Les épisodes forment une web série autour de la thématique du bien manger.

Ainsi, ces dispositifs numériques plutôt innovants sont de la compétence des grandes collectivités qui ont un niveau d'acculturation plus élevé et qui innovent en matière de communication et creuse donc les inégalités avec les plus petites collectivités.

Ce premier chapitre permet de mieux comprendre non seulement l'environnement territorial et institutionnel breton, mais également de mettre en exergue les inégalités qui existent entre les collectivités en matière de communication. Ainsi, les hypothèses n°1, n°2 et n°3 formulées au début de ce travail de recherche, ont été vérifiées dans cette partie. En effet,

[117]KORICHI Nastassja, *"Le podcast s'impose dans la boîte à outil des communicants"*, Cap'Com, 16 mars 2021. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/le-podcast-simpose-dans-la-boite-outils-des-communicants (consulté le 30 juin 2021)

les grandes collectivités disposent de plus de moyens, tant humains que financiers, dédiés à la communication, utilisent beaucoup plus d'outils de communication et disposent d'un niveau d'acculturation à cette discipline plus élevée que les petites collectivités. En ce qui concerne les stratégies d'attractivité mises en place, là encore des divergences existent entre ces dernières (Chapitre 2).

Chapitre 2 : L'attractivité des territoires bretons, de nouvelles inégalités stratégiques et promotionnelles

Les collectivités, ainsi que leurs organismes satellites compétents en matière d'attractivité territoriale, développent plusieurs stratégies pour faire face à la concurrence entre les territoires et se rendre toujours plus attractifs au regard de leurs différentes cibles. Dans ce contexte, le marketing territorial semble s'imposer aux différentes collectivités, cependant ces dernières le mettent en œuvre de manière très inégale et déploient une communication différente (I). D'autres collectivités mettent en place des démarches d'attractivité ou développent d'autres outils qui sont parfois à la frontière de la marque de territoire (II). Dans cet environnement breton surchargé de démarches d'attractivité et de marques de territoire, peut-on véritablement parler de concurrence exacerbée ou s'agit-il d'un véritable modèle intégré, partagé et cohérent entre les différents acteurs et territoires ? (III).

I. Le marketing territorial breton : un paysage régional morcelé

La marque de territoire est un outil d'attractivité qui s'est considérablement développé, et ce, à toutes les échelles (mondiale, nationale, locale). La Bretagne n'échappe pas à la règle en comptabilisant sur son territoire plusieurs marques de territoire (A) qui se construisent et communiquent de manière très différente (B).

A. Marketing territorial et territoires bretons

Afin d'être en mesure de comprendre ce qu'est le marketing territorial et quel est le processus méthodologique de construction d'une marque de territoire, il convient dans un premier temps de revenir sur les théories du marketing territorial (1), puis de dresser un panorama du maillage du territoire breton en terme de marque de territoire (2).

1) Définition et cadre théorique du marketing territorial, une discipline complexe à appréhender

Le marketing territorial est une discipline récente qui émerge dans les années 1970 avec la création de la marque *"I Love New York"* en 1977[118]. Aujourd'hui, les marques se sont multipliées à toutes les échelles des territoires jusqu'aux échelons ultra locaux. Mais le marketing territorial est une discipline complexe (a) qui doit reposer sur une méthode rigoureuse (b).

a) Le marketing territorial : une définition floue

Si le concept de marketing est à l'origine développé dans les organisations privées, ce dernier s'est peu à peu transposé à la sphère publique et plus particulièrement la sphère publique locale.
Lorsque l'on parle de marketing territorial, *"cela revient à considérer un marché : celui que représente, du côté de l'offre, les sites d'implémentations (zones industrielles, technopoles), les événements (biennales, JO etc) et/ou les projets de territoires (les projets urbains notamment) qu'il s'agit de rendre attractif vis-à-vis d'une demande, représentée quant à elle par les publics que l'on souhaite cibler : des résidents, des touristes, des entreprises, des investisseurs ou encore des organismes publics"*[119]. Le terme de marketing territorial peut rendre assez sceptique dans le sens ou cela reviendrait à faire *"du territoire un objet, fut-il spécifique, de pratique marketing, renvoie à l'idée qu'un bien, par nature collectif et co-construit, puisse être à commercialiser au bénéfice d'un petit nombre d'acteurs"*[120]. Mais le marketing territorial *"s'accompagne bien souvent de notions d'attractivité, d'hospitalité, de compétitivité, dans l'optique de préciser davantage le sens à privilégier à une telle démarche"*[121], ce qui en fait un concept multidimensionnel, mobilisant tous types d'acteurs et est donc complexe à appréhender.

[118]CHAMARD Camille et SCHLENKER Lee, *"La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale"*, Gestion et management public, 2017, Page 42. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-3-page-41.htm (consulté le 8 juillet 2021)
[119]MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial, Enjeux et pratiques*, 2012, Page 8 (consulté le 8 juillet 2021)
[120]CHAMARD Camille et SCHLENKER Lee, op.cit, Page 42
[121]Ibid

Dans de nombreux cas, les démarches de marketing territorial se développent dans des contextes spécifiques de déclin des territoires qui cherchent alors à accroître leur développement et à faire valoir leurs avantages comparatifs dans un contexte de concurrence exacerbée. Le marketing territorial peut dans ce cas être considéré *"comme un processus itératif et piloté de transformation accélérée du territoire visant à accroître l'attractivité et l'hospitalité de ce dernier en vue de poursuivre un développement territorial harmonieux aux yeux de l'ensemble des parties prenantes"*[122]. Le marketing territorial, en tant qu'il s'agit d'une méthode spécifique au service de l'attractivité d'un territoire, est complémentaire à ce que l'on nomme alors le branding territorial. Ce concept *"fait référence au développement de marques pour des territoires, tels que des régions, des villes ou autres collectivités, dans l'optique de provoquer des associations positives et distinctives par rapport aux autres territoires"* selon Jasper et Erik-Hans Klijn, tous deux professeurs spécialistes des Administrations Publiques à l'Université de Rotterdam. Dans ce prolongement, *"les marques territoriales sont des constructions symboliques visant à ajouter du sens et de la valeur aux territoires. Les marques constituent des signes qui identifient les territoires et suscitent des associations dotées d'une portée culturelle"* d'après Erik Braun, professeur associé de marketing et de tourisme à la Copenhague Business School[123].

Cette discipline qu'est le marketing territorial, se met alors en œuvre selon un processus particulier.

b) *La mise en oeuvre d'une stratégie de marketing territorial*

Le marketing territorial se met en place selon une méthodologie précise et complexe. Vincent Gollain, Chef du service Economie de l'Institut Paris Région et expert en marketing territorial, a formalisé une méthodologie pour mettre en œuvre une démarche de marketing territorial.

Elle s'articule autour de 5 étapes, soit la mobilisation des acteurs, l'élaboration d'un diagnostic, la définition des choix stratégiques, l'élaboration d'un plan d'action et enfin l'évaluation de la démarche[124].

[122]CHAMARD Camille et SCHLENKER Lee, op.cit, Page 45
[123]CHAMARD Camille et SCHLENKER Lee, op.cit, Page 44
[124]GOLLAIN Vincent, *"Les 5 séquences et 25 points clés pour construire sa démarche de marketing territorial"*, Marketing territorial, Novembre 2017. [en ligne]. Disponible sur http://www.marketing-territorial.org/page-233793.html (consulté le 12 juillet 2021)

Ces 5 étapes sont alors décomposées en un total de 25 points essentiels à mettre en œuvre pour parfaire ce processus. Parmi ces différents points, il est primordial d'évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale, que la démarche soit portée par les acteurs, qu'il y ait une véritable promesse définie, qu'il y ait une promotion et donc une communication de cette démarche de marketing territorial ou encore, une évaluation de la position concurrentielle de l'offre territoriale. Cette méthode ne peut néanmoins être présentée comme une véritable théorie de mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial, il s'agit d'une méthodologie indicative, mais néanmoins efficace.

Ces différents éléments seront ensuite observés pour évaluer comment les marques de territoire présentes en Bretagne se sont construites et peuvent être considérées comme différentes.

2) La Bretagne, un territoire propice au développement des marques de territoire

Si au niveau national, les marques de territoire se développent, en témoigne la dernière version de la carte des marques de territoire réalisée par Vincent Gollain en mars 2020[125], la Bretagne n'échappe pas à la règle de la multiplication des marques sur son territoire avec au

[125]GOLLAIN Vincent, *"Les marques territoriales en France Métropolitaine"*, Marketing territorial, mars 2020. [en ligne]. Disponible sur : http://www.marketing-territorial.org/page-8854485.html (consulté le 6 juillet 2021)

total 14 marques de territoire, définies comme telles par leurs acteurs porteurs[126]. Une marque de territoire est un outil du marketing territorial et peut alors être définie comme *"un signe distinctif permettant de créer une identité cohérente centrée sur les atouts du territoire. La marque de territoire est un moyen pour unifier la communication du territoire auprès de ses "consommateurs" potentiels : touristes, investisseurs et résidents"*[127]. Ces différentes marques sont de nature différente (a), se développent à différentes échelles (b) et sont portées par des acteurs divers (c).

a) La typologie des marques de territoire

Les marques se déclinent selon 3 catégories, soit : les marques globales, les marques touristiques et les marques économiques.

Au total, en Bretagne, 6 marques de territoire sont des marques de territoire globales. Parmi elles, la marque Bretagne, marque régionale créée en 2008 et officiellement lancée en 2011. À l'échelon du département, la marque Tout commence en Finistère (2011), puis à l'échelon intercommunal, les marques Destination Rennes, Brest Life, l'Effet Vitré et Lorient Bretagne Sud. 8 marques ont une vocation plus spécifique, dont 7 à vocation touristique (Haute Bretagne, Morbihan, La Riviera Bretonne, Bigoudenjoy, Golfe du Morbihan Vannes, Dinan-Cap Fréhel et Carrément Cap Sizun), tandis qu'une seule marque de territoire a une vocation d'attractivité économique (Pontivy Co The Place To Be)[128]. 4 de ces marques sont mises en place par les très grandes collectivités (panel 3), 6 marques sont développées par des grandes collectivités (panel 1) et 4 marques sont développées par des petites collectivités (panel 2). 14 marques de territoires existent donc sur le territoire régional.

Il semble que cet outil soit le plus souvent développé par les grandes collectivités et que les marques d'attractivité globales soit également développées par celles-ci, les marques spécifiques étant le plus souvent développées par les petites collectivités bien qu'il ne faille pas généraliser ce constat.

[126] Annexe 9

[127] Paris Je Te Quitte, *"La marque de territoire : un incontournable dans une stratégie de marketing territorial réussie ?"*, Paris Je Te Quitte. [en ligne]. Disponible sur : https://paris-jetequitte.com/attractivite-marque-de-territoire/ (consulté le 31 août 2021)

[128] Annexe 10

b) Des territoires variés pour le développement des marques

La notion de territoire est bel et bien complexe et fait l'objet d'un flou notionnel. En effet, le territoire est dans un contexte managérial *"tout à la fois historique, socio-économique, institutionnel et géographique, dimensions qui convergent pour donner à un ensemble d'acteurs publics et privés la conviction d'un destin partagé, dont une partie au moins se joue à travers le territoire"*[129].

Le territoire est une notion plurielle et ce dernier est dans la vie réelle mouvant et dynamique ce qui constitue une autre difficulté. Ainsi, le territoire est un véritable enjeu de marketing territorial puisqu'il s'agit de rassembler autour d'une démarche commune, différents acteurs. Quel est le bon territoire pour développer une démarche de marketing territorial ? *"Les territoires cherchent à définir un territoire pertinent pour l'attractivité à savoir un espace géographique, dont le nom, l'identité, la taille, l'offre, les moyens financiers et l'organisation sont pertinents à la fois par rapport aux clientèles visées et à la réalité vécue et perçue par les habitants. Ils tentent ainsi de concilier "efficacité marketing" (réalités économiques, perceptions, attentes des clientèles) et réalités identitaires (notamment bassin de vie et sentiment d'appartenance des habitants)"*[130]. Ainsi, lorsque l'on regarde la répartition de ces marques sur le territoire breton, 3 échelles sont mobilisées, à savoir l'échelle régionale, l'échelle départementale et l'échelle intercommunale. La marque Bretagne pour la Région, 3 marques départementales pour les départements du Finistère, de l'Ille-et-Vilaine et du Morbihan, puis 10 marques à l'échelon intercommunal dont 4 dans le Finistère, 3 en Ille-et-Vilaine et 3 dans le Morbihan (Pontivy Co the Place to Be, Golfe du Morbihan Vannes, Lorient Bretagne Sud).

Toutes ces marques sont alors portées par différents types d'acteurs publics, qui peuvent parfois être les collectivités territoriales elles-mêmes, mais souvent sont des organismes satellites de ces dernières.

c) Les acteurs publics porteurs des marques de territoire

Les acteurs porteurs des marques sont très différents. Dans certains cas, c'est la collectivité elle-même qui développe la marque (Pontivy Co The Place to Be, La Riviera

[129]MEYRONIN Benoît, op.cit, Pages 9 et 10

[130]BOURDEAU-LEPAGE Lise et GOLLAIN Vincent, *Attractivité et compétitivité des territoires, Théories & pratiques*, CNER, 2015, Page 41

Bretonne, Brest Life, L'Effet Vitré) mais le plus souvent les marques sont portées par des organismes satellites des collectivités.
S'agissant des marques touristiques, la plupart sont développées par les offices de tourisme des collectivités, mais les marques touristiques développées à l'échelle départementale sont mises en œuvre par les agences d'attractivité. S'agissant des marques de territoire plus globales, il n'y a pas de règle en la matière, certaines étant développées par les collectivités tandis que d'autres sont gérées par des organismes annexes aux collectivités comme les agences de développement économique ou les SPL.

Toutes ces marques se construisent et communiquent alors de manière différente ce qui tend à démontrer qu'il existe des différences de stratégies et des inégalités entre les marques et, là encore, entre les grandes et les petites collectivités.

B. Construction et communication des marques : entre marketing communicationnel et marketing stratégique

On peut distinguer plusieurs types de marketing territorial. Tout d'abord, le marketing territorial communicationnel, autrement dit *"les actions émises sont essentiellement communicationnelles et promotionnelles. L'objectif est de proposer les atouts du territoire et d'attirer des consommateurs territoriaux"*. Ensuite, le marketing territorial comme outil stratégique qui est considéré comme *"un outil des stratégies locales permettant d'élaborer des choix dans la mise en place de projets locaux"*. Enfin, le marketing territorial comme metteur en scène de l'espace qui se nourrit du marketing expérientiel et *"met en scène le territoire en utilisant des outils comme les événements ou encore les marqueurs urbains. Si elle permet d'attirer pendant un temps donné, elle a surtout pour objectif d'animer le territoire"*[131]. Ainsi, les petites et les grandes collectivités oscillent entre ces différents types de marketing. On peut le voir à travers le processus de construction des marques (1) ainsi que leur communication (2).

1) Le processus de construction des marques, une construction inégalement poussée selon les collectivités

Si l'on suit la méthodologie définie par Vincent Gollain pour mettre en place une démarche de marketing territorial, plusieurs étapes clés sont nécessaires. Il est complexe

[131]BOURDEAU-LEPAGE Lise et GOLLAIN Vincent, op.cit, Page 85

d'analyser la construction des marques de territoires bretonnes sous le prisme de toutes ces étapes, mais il est possible d'en analyser plusieurs à travers l'observation de différents indicateurs. Les indicateurs choisis sont au nombre de 3, soit : le processus de diagnostic du territoire et de l'offre territoriale (a), la définition du positionnement et des valeurs de la marque (b) et dans ce prolongement, l'analyse du nom des marques (c).

a) Le diagnostic de l'offre territoriale

Afin de construire une marque de territoire, il est primordial d'établir un diagnostic du territoire, de ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et menaces. Ce diagnostic de l'offre territoriale est la base de toute démarche réussie et pérenne.

Il est difficile d'obtenir des informations sur le processus de construction des 14 marques de territoire identifiées en Bretagne. Néanmoins, certaines ont construit leur marque en partant d'un diagnostic très poussé. La Région Bretagne a réalisée avec l'aide du cabinet de conseil CoManaging, un portrait identitaire du territoire dont *"l'objectif est d'analyser en profondeur la personnalité de la Bretagne et de définir les traits de caractère qui la différencie des autres régions"*[132]. Cette *"étude sur l'identité de la Bretagne constitue la première étape d'une démarche engagée pour définir une stratégie de marketing territorial"*[133]. Ce portrait identitaire a ensuite été repris par d'autres structures pour mettre en place leur démarche de marketing territorial (marque Haute Bretagne, marque Tout Commence en Finistère). Les marques Brest Life et l'Effet Vitré se sont construites sur la base d'un diagnostic de leur territoire effectué en interne. S'agissant des autres collectivités, il est difficile d'obtenir des informations précises.

Néanmoins, ce que l'on remarque est que ce sont les grandes collectivités qui mettent en place un véritable diagnostic préalable à la construction de leurs démarches de marketing territorial.

[132]CoManaging, op.cit, Page 6
[133]Ibid

b) Positionnement marketing et valeurs : des marques plus ou moins affirmées

Ensuite, le positionnement marketing de la marque ainsi que les différentes valeurs qui en découlent sont aussi définies de manière inégale par les différents types de collectivités, ce qui constitue un autre signe d'inégalité entre ces dernières.

"Le positionnement est une démarche volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients"[134]. Dans cette définition, la notion de valeur perçue est également fondamentale et correspond *"à la valeur que revêt l'offre territoriale dans l'esprit des cibles du territoire, ses clientèles"*. Cette dernière se compose de la valeur d'usage (caractéristiques propres au territoire qui détermine sa valeur fonctionnelle, c'est-à-dire son usage/utilisation précise), la valeur hédonique (sensations par la consommation d'un produit/service territorial qui vont générer des émotions auprès de la clientèle territoriale) et la valeur de signe (valeur symbolique de l'usage/utilisation d'un produit service territorial qui permet à la clientèle de se donner une image vis-à-vis des autres)[135].

Les différentes collectivités qui développent des marques de territoire ne sont que très peu nombreuses à définir un positionnement clair, formalisé et défini comme tel pour leurs marques. 6 marques ont défini ce qu'elles appellent le positionnement de leur marque de territoire, dont 4 marques de territoire globales : la marque Bretagne (*"La Bretagne, le pays qui crée du lien, qui transforme et donne la force"*[136]), la marque Tout Commence en Finistère ("*Un Finistère qui sait évoluer et s'adapter à son environnement, attractif pour favoriser l'épanouissement des femmes et des hommes, solidaires pour Tout commence en Finistère"*), la marque Brest Life (*"l'oxygène nous offre ici un épanouissement matériel et intellectuel"*) et enfin la marque l'Effet Vitré (*"Le territoire de Vitré bénéficie de conditions économiques, géographiques et humaines uniques en France. Perçu par certains comme un Eldorado, aux portes de la Bretagne, parfois nommé "Miracle vitréen", plus qu'un simple territoire, c'est un véritable "remède anti-crise", un territoire de solutions qui fait mentir la conjoncture, invite à se cultiver, à se ressourcer et véhicule un optimisme contagieux. C'est simple, Vitré change la vie…"*). Seules deux marques touristiques ont quant à elles défini un positionnement de

[134]GOLLAIN Vincent, *"Etape 8 : Positionner & construire sa promesse"*, Marketing territorial, 2 juin 2008. [en ligne]. Disponible sur : http://www.marketing-territorial.org/article-20118963.html (consulté le 13 juillet 2021)
[135]GOLLAIN Vincent, *"Définition du marketing territorial"*, Marketing territorial. [en ligne]. Disponible sur http://www.marketing-territorial.org/page-5608177.html (consulté le 13 juillet 2021)
[136]Marque Bretagne, *"Valeurs et positionnement de la marque"*, Marque Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.marque.bretagne.bzh/valeurs-et-positionnement-de-marque/ (consulté le 13 juillet 2021)

marque : la marque Haute Bretagne (*"Ille-et-Vilaine, la nouvelle Bretagne"*) et la marque Golfe du Morbihan Vannes (*"Voyageons ensemble, partons à la rencontre d'un territoire exceptionnel"*)[137].
Certaines marques n'ont pas communiqué un positionnement, mais une signature ou slogan de marque : *"L'inattendue"* pour Lorient Bretagne Sud, *"Une destination pour rêver"* pour la Riviera Bretonne, *"la rencontre avec l'exceptionnel"* pour Golfe du Morbihan Vannes, *"l'esprit sud de la Bretagne"* pour la marque Morbihan, *"la Bretagne qui décoiffe"* pour bigoudenjoy ou encore *"Bretagnissime"* pour la marque Haute Bretagne[138].

Sur ces 6 marques, 4 d'entre elles déclinent alors leur positionnement autour de valeurs qui sont clairement mises en avant dans les documents de promotion : Bretagne (Engagement, sens du collectif, ouverture, imagination), Tout Commence en Finistère (L'ouverture et les échanges, la solidarité et l'exemplarité, la créativité et l'innovation), Brest life (Le goût de l'exploration, l'engagement, le sens du collectif), l'Effet Vitré (Optimisme, réalisme, collectif, exigence). La marque Golfe du Morbihan Vannes ne définit pas de valeurs, mais s'inscrit dans les valeurs du tourisme durable (action, partage, visibilité, vitalité, adhésion, attractivité). Ainsi, peu de collectivités définissent un véritable positionnement marketing qui pour certaines se formalise dans un code de marque, ou boîte à outils qui présente la marque et qui sert de guide d'utilisation de cette dernière pour les partenaires.

7 codes de marques sont vraiment définis par les collectivités comme tels, mais tous sont mis en place par les marques portées par les collectivités du panel 1 et 3 (grandes et très grandes collectivités), et aucune des petites collectivités ne va aussi loin dans la démarche ce qui se vérifie également dans l'analyse des noms de marques.

c) <u>Noms de marque, des stratégies d'identification différentes</u>

Les noms des marques permettent également de montrer des différences d'approches dans les différentes démarches.
Ainsi, si certains noms de marque permettent d'identifier clairement le territoire de son application (Morbihan, Bretagne, Lorient Bretagne Sud), d'autres se dotent d'un nom qui ne permet pas d'identifier véritablement le territoire (La Riviera bretonne, Haute Bretagne).

[137] Annexe 1
[138] Annexe 1

D'autres noms de marques sont également flous et peuvent porter à confusion et laisser à penser qu'il s'agit d'une marque développée à l'échelle d'une ville et non d'une intercommunalité (Destination Rennes, l'Effet Vitré). Ainsi, ces différences montrent également des divergences de positionnement et de stratégies entre des marques qui adopteraient des noms très peu clairs et ne permettant pas d'identifier le territoire et d'autres noms de marque qui porteraient à confusion. S'il est difficile là encore d'analyser ces différences, le choix du nom de marque *"La Riviera bretonne"* montre que certaines collectivités, et notamment les plus petites, semblent donner un nom de marque de manière assez aléatoire. Ainsi, "*c'est une journaliste du Bretagne Magazine qui a eu un vrai coup de cœur pour notre territoire et nous a dit "le pays fouesnantais c'est vraiment la Riviera dans le sens de l'eau turquoise, des criques, des pins parasol, des villas balnéaires" et donc le nom a séduit pas mal ici et nous avons eu l'idée de reprendre cette appellation et cela a bien marché avec les offices de tourisme"* raconte David Le Chenadec, Directeur Aménagement et population de la Communauté de communes du Pays Fouesnantais[139]. De plus, certaines marques empruntent la langue anglaise pour définir leur nom (Brest Life, Pontivy Co the place to Be, Bidoudenjoy), or l'usage de l'anglicisme peut s'avérer dangereux pour les marques de territoire, et même contraire à la loi Toubon du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française. Ainsi, selon son article 2, *"le titulaire d'une marque - qu'il s'agisse d'une personne publique ou d'une personne privée - est soumis à l'obligation d'utiliser la langue française pour les "mentions et messages enregistrés avec la marque"*[140]. Certaines collectivités telle que la ville de Grau-du-Roi dans le Gard a eu à faire à la justice pour ce genre de problématique[141]. Ainsi, si la marque de territoire est aussi un reflet du territoire et donc de ses administrés, il peut paraître étonnant qu'aucune marque de territoire développée sur le territoire breton n'emprunte la langue bretonne pourtant très présente au quotidien dans l'espace public notamment avec la traduction des panneaux de signalisation. Depuis les années 1980, le bilinguisme français-breton en matière de signalisation routière s'est largement imposé en Bretagne[142].

[139]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur Aménagement et population de la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021

[140]Cap'Com, *"Les marques de collectivités vont-elles être autorisées à utiliser une langue étrangère ?"*, Cap'Com, 3 juillet 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/les-marques-des-collectivites-vont-elles-etre-autorisees-utiliser-une-langue-etrangere (consulté le 13 juillet 2021)

[141]Ibid

[142]Office public de la langue bretonne, *"Histoire et géographie de la signalisation bilingue français-breton"*, Office public de la langue bretonne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.fr.brezhoneg.bzh/18-signalisation.htm (consulté le 31 août 2021)

Tous ces éléments montrent d'ores et déjà qu'il existe des stratégies différentes en termes de construction et de définition d'une marque de territoire. Il semblerait à ce stade que seules les grandes collectivités s'engagent dans des démarches très poussées, ce qui se vérifie encore dans la manière dont les différentes marques communiquent.

2) La communication des marques, entre inégalités et homogénéité

Cette communication se met en place de manière inégale et s'observe notamment dans le développement de certains outils par ces marques, qu'il s'agisse des outils traditionnels (a) ou des outils numériques (b).

a) Les outils print et les relations presse

La communication des marques de territoire grâce aux outils traditionnels tels que les outils print et les relations presse est relativement restreinte quelles que soient les collectivités, grandes ou petites.

En effet, s'agissant des outils print, il semble que les marques de territoire n'éditent pas de magazines où de manière très ponctuelle comme la marque Tout Commence en Finistère qui en a édité un pour les 5 et les 10 ans de la marque. De même, si elles en ont, elle le dématérialise et se contente de produire un magazine en ligne qui se présente plus sous la forme d'articles classés par rubriques, comme le fait la marque Destination Rennes. Elles développent toutes des outils print de manière assez désorganisée dont de multiples brochures touristiques pour les marques de ce type, les marques d'attractivité globales ne produisent elles aussi de multiples brochures assez diverses.

Les outils dédiés aux relations presse sont mobilisés de manière inégale entre les marques développées par les grandes et les petites collectivités. Elles disposent quasiment toutes d'un espace presse cependant seules les grandes collectivités publient régulièrement dossiers de presse et communiqués. Deux marques de territoire, développées par des petites collectivités, ne disposent pas d'espace presse sur leur site web contre seulement une marque développée par une collectivité du panel 1 (Brest Life).

La communication des marques de territoire ne s'effectue également pas de la même manière sur les outils numériques.

b) Les outils numériques

Le développement des outils numériques par les différentes marques de territoire est inégal. Ainsi, les 14 marques de territoire sont présentes en ligne par le biais d'un site web néanmoins, des différences notables s'observent.

Certaines développent un site très institutionnel qui est véritablement dédié à la marque (Brest Life, l'Effet Vitré, Destination Rennes, Marque Bretagne), tandis que d'autres marques n'ont pas de site propre, mais communiquent grâce au site internet de l'acteur qui porte la marque, soit l'office de tourisme, l'agence d'attractivité ou la collectivité. Ainsi, pour ces dernières, il ne s'agit pas véritablement d'un site de marque, mais plutôt de la transposition de l'identité visuelle de la marque sur le site de l'acteur qui la porte. Sur ces sites, la communication sur la marque s'effectue en général via l'espace pro. Le site web de la marque Tout Commence en Finistère semble être construit de manière différente et s'apparente à un véritable média sur les initiatives développées dans le Finistère, mais est également un véritable site vitrine de la marque de territoire[143]. S'agissant de l'extension web ".bzh" dont nous avons déjà parlé dans le chapitre 1, là encore certains sites de marque en sont dotés. Sur les 14 sites de marques de territoire, 4 seulement sont dotés de l'extension soit l'Effet vitré, la marque Bretagne, Golfe du Morbihan Vannes et Pontivy co the place to be[144].

En ce qui concerne la présence des marques sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram, Youtube), là encore des inégalités sont visibles. Concernant la présence sur les réseaux sociaux, une grande majorité de marques qu'ils s'agissent de marques développées par des grandes ou petites collectivités sont présentes sur plusieurs des 5 réseaux sociaux précédemment cités. De plus, certaines marques de territoires se démarquent avec des outils numériques très innovants. La marque Destination Rennes a créé sa propre application touristique *"Rennes City Pass"* qui permet de visualiser l'ensemble des activités disponibles et d'enregistrer son pass qui pourra ensuite être présenté sous forme de QR code. La marque Tout Commence en Finistère quant à elle, produit depuis bientôt un an son propre podcast qui traite de l'attractivité du département en abordant différents sujets tels que les transitions, le bien manger ou encore le nautisme.

Les marques de territoire sont nombreuses en Bretagne, mais elles sont très différentes dans leurs approches, dans leur construction, de même que dans leur manière de communiquer.

[143] Annexe 1
[144] Ibid

Cet outil semble être majoritairement plébiscité par les grandes collectivités qui ont plutôt tendance à développer des marques d'attractivité globales et à en faire un véritable outil stratégique de marketing tandis que les petites collectivités, lorsqu'elles mettent en place une marque de territoire, développent une marque plus spécifique et se positionnent dans une approche de marketing communicationnel.

II. Démarches d'attractivité, campagnes de communication et outils divers dédiés à la promotion des territoires

Les marques de territoire ne sont pas des outils d'attractivité incontournables et utiles pour toutes les collectivités, aussi certaines ne vont pas jusqu'à la mise en place d'une marque. Certaines collectivités mettent en place des démarches d'attractivité qui n'aboutissent pas à des marques, mais à des campagnes ou dispositifs de communication (A). D'autres encore, et notamment les plus petites, se servent des destinations touristiques créées par le CRT Bretagne comme outil communicationnel de l'attractivité touristique (B).

A. Démarches d'attractivité, des stratégies de communications diverses

Une démarche d'attractivité n'est pas forcément concrétisée avec la création d'une marque de territoire, mais peut rester à l'état de démarche et sa promotion être faite grâce à la communication. Ainsi, en Bretagne, plusieurs collectivités lancent des démarches d'attractivités et construisent une communication qui n'est pas une communication de marque (1), d'autres oscillent entre marque et identité visuelle (2) tandis que certaines lancent des démarches uniques à la frontière de la marque de territoire, mais qui ne sont pourtant pas pensées comme telles à l'origine (3).

1) Entre démarche d'attractivité et campagnes de communication

Certaines collectivités mettent en place ce qu'elles appellent des démarches d'attractivité et dont la communication fait penser à celle d'une marque de territoire, or les acteurs qui les mettent en œuvre ne les ont pas pensées et construites comme telles. C'est le cas de deux démarches d'attractivité, l'une menée par le Conseil départemental des Côtes d'Armor (a) et l'autre menée à une échelle plus petite par Douarnenez Communauté (b).

a) "Tout vivre en Côtes d'Armor", une démarche d'attractivité aux allures de marque

Initiée en 2015 par le Conseil départemental des Côtes d'Armor, cette démarche d'attractivité est mise en œuvre et pilotée par l'Agence de développement touristique et d'attractivité des Côtes d'Armor, Côtes d'Armor Destination.
Initialement lancée sur 3 ans, cette démarche a été renouvelée en 2018 pour 3 nouvelles années. Bien qu'étant une démarche d'envergure départementale, seules 6 intercommunalités sur les 8 présentes dans le département y sont intégrées. Comme l'explique Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, le projet a été lancé *"dans le cadre du projet d'arrivée de la ligne à grande vitesse"* et l'idée était de "*lancer cette campagne promotionnelle en association avec quatre agglomérations qui disposent d'une gare TGV donc Lamballe, Saint-Brieuc, Guingamp et Lannion"*[145]. La Communauté d'Agglomération de Dinan puis la Communauté de communes du Kreiz-Breizh se sont également intégrées au projet par la suite.

Mais si cette démarche *"Tout vivre en Côtes d'Armor"* peut être perçue comme une marque de territoire, elle n'a, en aucun cas, été pensée de la sorte à l'origine. En effet, *"cela n'a pas été conçu comme une marque de territoire. Ce n'était même pas l'objectif. L'objectif c'était au départ, de construire une campagne de communication d'attractivité et l'idée c'était d'appuyer tout notre message autour de "choisissez tout, qualité de vie et réussite professionnelle, choisissez tout", donc "Tout vivre en Côtes d'Armor" qui s'est transformé en un logo Tout vivre en Côtes d'Armor"*[146]. Il ne s'agit donc pas d'une marque de territoire, mais bien d'une *"signature d'une campagne d'attractivité qui au départ était lancée pour trois ans et qui a été renouvelée ensuite pour trois nouvelles années. Ensuite, nous avons étendu la signature à notre communication promotionnelle touristique"*[147]. Néanmoins, cette *"signature promotionnelle"* est pourtant identifiée comme une marque de territoire par Vincent Gollain sur sa carte en ligne.

En effet, cette démarche ainsi que la communication déployée autour de celle-ci laisse à penser qu'il s'agit d'une véritable marque de territoire. Cette démarche s'est construite de manière collective avec différents acteurs institutionnels mais également économiques puisque plusieurs entreprises costarmoricaines se sont greffées à la démarche qui s'est construite sur une analyse du territoire et un benchmark entièrement réalisé en interne. De cette analyse et de

[145]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021
[146]Ibid
[147]Ibid

cette co-construction, un véritable positionnement marketing s'est défini. Ainsi, le besoin du territoire était bien de travailler l'attractivité dans le cadre de l'arrivée de la ligne grande vitesse qui allait *"donner un coup de projecteur sur notre territoire et derrière les infrastructures, nous voyions bien qu'il fallait aussi savoir valoriser ce qu'on avait pour exister un petit peu dans l'échiquier concurrentiel. L'idée assez vite a été de dire qu'on va partir sur un gain de temps de trajet, parce qu'on ne sera jamais gagnant, et donc notre enjeu nous cela va être de travailler notre attractivité territoriale pour donner aux gens envie de venir vivre, travailler, s'installer. Donc à partir de là, nous avons créé notre message "choisissez la qualité de vie et professionnelle, choisissez tout, Tout Vivre en Côtes d'Armor"*[148]. Ce message est similaire à celui développé par les marques de territoire. Il s'agit d'un slogan, mais également d'une signature articulée autour du positionnement qui est de combiner qualité de vie et qualité professionnelle.

Cette signature, qui est également devenue le logo de la démarche d'attractivité, est utilisée systématiquement dans toutes les communications d'attractivité : *"Aujourd'hui, on se sert du logo sur tous nos documents promotionnels parce qu'à un moment donné cela donne une visibilité à tout ce qu'on fait et à toutes nos communications, cela donne une certaine clarté, à la fois en local et également potentiellement en direction de nos cibles exogènes et cela fait un lien dans toute notre communication"*[149]. Il ne s'agit pas d'une marque, néanmoins les orientations qui sont prises par Côtes d'Armor Destination tendent à la faire évoluer en ce sens. Comme le précise Nadège Durand, *"aujourd'hui il y a une réflexion sur toute une modification du logo qui est en cours. Comme cela devient une signature que l'on met un peu partout on va la retravailler, parce qu'au départ le logo n'a pas été travaillé comme un logo de marque"*[150].

Si on se penche sur les outils de communication qui sont déployés, là encore tout fait penser à une véritable communication de marque avec notamment un site internet dédié à la démarche qui est une véritable vitrine de l'offre territoriale et qui relaye les différentes campagnes de communication et spots vidéos. Une newsletter est également éditée et la démarche est présente sur 5 réseaux sociaux, notamment sous le nom de marque *"Tout Vivre en Côtes d'Armor"* sur

[148]Ibid
[149]Ibid
[150]Ibid

Linkedin, Facebook et Instagram, mais sous le nom de l'agence d'attractivité sur Twitter et Youtube.

Ainsi, cette démarche semble être dans sa construction et dans sa communication une véritable marque de territoire bien qu'elle ne soit pas définie comme telle par ses acteurs porteurs. Une autre démarche d'attractivité, développée à une échelle plus locale, semble également osciller entre marque et marketing communicationnel.

b) *"DouarnVenez" du véritable marketing territorial ?*

Autre forme de démarche d'attractivité qui oscille là encore entre marketing territorial, démarche d'attractivité et campagne de communication, la démarche lancée par Douarnenez communauté intitulée *"DouarnVenez"*.

Lancée en 2016, elle s'est construite comme "*du marketing territorial à destination de la population locale"*[151] et n'a pas été construite pour communiquer à grande échelle, mais sur des bassins d'hyper proximité comme en témoigne Aude Carette, Directrice de l'office de tourisme de Douarnenez communauté : *"elle avait vraiment la vocation de communiquer sur des bassins de proximité, donc c'est Douarnenez, Quimper, Brest, Concarneau. C'était vraiment de re séduire ce bassin de proximité pour inciter ces personnes à découvrir Douarnenez comme lieu de balade"*[152]. Il s'agit d'une démarche utilisée pour le tourisme local, mais également pour l'attractivité économique sur la même échelle, car il s'agissait de valoriser l'offre commerciale de la ville de Douarnenez et de la valoriser comme *"un lieu de shopping avec un tissu commerçant assez indépendant et donc effectivement valoriser ce côté un peu spécifique de la ville"*[153].

Si on parle de marketing territorial, il est vrai que ce slogan s'apparente à une véritable signature de marque ou pourrait aspirer à le devenir. Néanmoins, au regard des moyens de communication déployés, il s'agit plus d'une signature promotionnelle d'une campagne d'attractivité renouvelée à l'échelle locale. En effet, tous les ans de nouveaux visuels déclinés en affichage sont réalisés avec cette signature. Mais contrairement à la démarche initiée par les Côtes d'Armor, il n'y a aucun site internet dédié, et uniquement une page Facebook qui relaie les différentes campagnes et informations. Pour Aude Carette "*notre territoire est trop petit*

[151]Entretien avec Aude Carette, Directrice de l'office de tourisme de Douarnenez communauté, 9 juin 2021
[152]Ibid
[153]Ibid

pour développer une marque de territoire. Moi je pense plutôt qu'elle doit être supra, sur un territoire plus important. Je trouve que c'est beaucoup d'argent engagé sur un territoire trop petit. Donc moi je préfère travailler et mutualiser à des échelles plus importantes"[154]. Bien que cette démarche ne soit pas un véritable marketing territorial abouti, en ce sens qu'il n'y a pas eu de diagnostic préalable et de véritable stratégie définie sur la durée, des moyens de communication quelque peu innovants sont mis en place pour promouvoir la campagne avec la confection d'un tatouage au nom de la marque qui est disponible à l'office de tourisme et dans différents établissements publics. Cette action de communication innovante pour une petite collectivité, est renouvelée tous les ans et les habitants sont invités à se prendre en photo et à reposter sur les réseaux sociaux avec la mention du hashtag #douarntatoo[155].

Ce marketing territorial reste tout de même de l'ordre de la campagne de communication plus que de la véritable marque de territoire. D'autres collectivités et acteurs publics essayent également de s'engager dans cette voie, néanmoins, leurs actions se limitent pour le moment à la définition d'une identité visuelle plus que d'une véritable démarche d'attractivité.

2) Démarche d'attractivité ou identité visuelle : des marques de territoire en devenir ?

D'autres collectivités développent des stratégies d'attractivité, cependant leur démarche s'apparente pour le moment à la création d'une simple identité visuelle. C'est le cas de Concarneau Cornouaille Agglomération qui a lancé une nouvelle identité visuelle pour son office de tourisme communautaire *"De Concarneau à Pont-Aven"*.

Là encore, au premier abord ce nom ainsi que le logo associé peut faire penser à une potentielle marque de territoire bien que ce ne soit pas le cas. En janvier 2020, la Communauté d'agglomération de Concarneau décidait de fusionner ces deux offices de tourisme pour n'en disposer que d'un seul, sous la forme d'un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Ainsi, avant la stratégie d'attractivité, il était nécessaire de faire connaître ce nouvel office de tourisme communautaire et de *"trouver une marque, un nom à cet office de tourisme afin qu'il puisse rayonner à sa juste valeur"*[156] comme le raconte Marianne Duflot, Chargée du tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération.

[154]Ibid

[155]Cap'Com, *"Douarnenez lance son tatouage éphémère"*, Cap'Com, 11 juillet 2019. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/douarnenez-lance-son-tatouage-ephemere (consulté le 14 juillet 2021)

[156]Entretien avec Marianne Duflot, Chargée du tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération, 28 avril 2021

En analysant la communication de l'office de tourisme avec ce nom de marque, pour l'instant, il est difficile de parler d'une véritable démarche d'attractivité qui se décline au niveau de la communication, mais il est plus pertinent de parler d'une identité visuelle qui viendrait habiller les différents supports de communication et outils de l'office de tourisme. En effet, le site de l'office de tourisme, les réseaux sociaux et l'ensemble de la documentation papier et numérique a été transformée avec la nouvelle identité visuelle, mais il ne s'agit pas d'une communication de marque à proprement dite. Dans la sphère du marketing privé, la communication de marque désigne *"les stratégies de communication qui valorisent la ou les marques d'une entreprise, de sorte que la notoriété de la marque vienne renforcer la visibilité des produits de l'entreprise sur les marchés, notamment les marchés très encombrés, à l'instar du marché des produits de grande consommation"*[157]. Appliquée aux marques de territoire, il est alors possible de dire que la communication de marque et sa notoriété permettrait de renforcer la visibilité de l'offre territoriale sur les marchés ciblés. Cependant, l'office de tourisme de Concarneau Cornouaille Agglomération est très jeune et *"il y a une volonté d'affirmer ce nom en tant que marque, mais aujourd'hui il ne faut pas avoir la prétention de dire qu'elle est dans tous les esprits des uns et des autres et c'est pareil au niveau de la communication, de la promotion"*[158].

Ainsi, le travail de déploiement du positionnement et de la stratégie marketing est encore à mettre en œuvre. Mais la définition rapide d'une identité visuelle pour se positionner vis-à-vis de la concurrence était d'ores et déjà une stratégie de communication. D'autres acteurs publics développent encore d'autres stratégies à la frontière entre démarche d'attractivité, stratégie de communication et marque de territoire.

3) <u>Une démarche hybride à la frontière de la marque de territoire : "Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration"</u>

Cette démarche est hybride, entre une démarche d'attractivité et marque de territoire. Lancée en 2016 par l'agence de développement économique et d'urbanisme, Quimper Cornouaille Développement, cette démarche regroupe 7 EPCI qui constituent l'ensemble territorial qu'est la Cornouaille.

[157]We Are Com, *"Communication produit"*, We Are Com. [en ligne]. Disponible sur : https://www.wearecom.fr/dictionnaire/communication-produit/ (consulté le 31 août 2021)
[158]Entretien avec Marianne Duflot, Chargée du tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération, 28 avril 2021

Avant son lancement, cette démarche a fait l'objet de longues réflexions en amont. Ainsi, les premières réflexions se sont effectuées autour *"d'un grand évènement qui s'appelle "le rendez-vous de la Cornouaille" et qui a permis de faire réfléchir les élus et les techniciens des collectivités locales, autour du thème "la Cornouaille existe-t-elle ?". C'était le point de départ pour lancer une stratégie d'attractivité tous ensemble"*[159] raconte Maryse Brégeon, Chargée de mission attractivité à Quimper Cornouaille Développement. Ensuite, la démarche a été lancée avec une campagne de communication intitulée *"Ces marques qui font la Cornouaille"* et qui faisait la promotion d'entreprises très réputées du territoire. Si *"à l'époque, pour le Président de Quimper Cornouaille Développement, une stratégie de marketing territorial c'était une campagne de communication"*[160], cette campagne qui n'a pas été renouvelée, mais seulement lancée à un moment donné, restait insuffisante pour insuffler une véritable dynamique collective de co-construction entre les 7 EPCI. L'équipe de Quimper Cornouaille développement a alors fait appel à un cabinet spécialisé en marketing territorial, Inkipit, ainsi qu'un bureau d'étude spécialisé, Echelles et territoires, pour réaliser un portrait de territoire et construire le positionnement marketing, les valeurs puis la communication déployée autour de cette démarche.

Là encore, d'un point de vue extérieur, tout laisse à penser que *"Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration"* est une véritable marque de territoire, néanmoins, elle n'est pas définie comme telle. Ainsi, Maryse Brégeon précise qu'il ne s'agit pas d'une marque de territoire, mais d'une *"signature partagée"*[161], bien que cette dernière ait tous les attributs d'une marque de territoire, tant dans sa construction que dans sa communication. Maryse Brégeon ajoute : *"nous avons créé un logo, une charte graphique, une charte iconographique, nous avons quasiment tous les attributs d'une marque, mais nous n'utilisons pas le mot marque, pour ménager les susceptibilités des uns et des autres. Retenir comme nom de territoire "Quimper Cornouaille" cela a été l'objet de pas mal de discussions puisque chaque EPCI se dit qu'il est lui-même une marque et donc la légitimité de Quimper elle est un petit peu discuté"*[162]. En effet, au sein de cette démarche cohabitent plusieurs collectivités qui ont également lancé leur marque ou démarche d'attractivité (La Riviera bretonne, Carrément Cap Sizun, DouarnVenez, Bigoudenjoy).

[159]Entretien avec Maryse Brégeon, Chargée de mission attractivité et Emmanuelle Coacolou, Chargée de communication, Quimper Cornouaille Développement, 7 mai 2021
[160]Ibid
[161]Ibid
[162]Ibid

En plus d'avoir élaboré une identité visuelle pour la démarche, les agents de Quimper Cornouaille Développement ont également développé les différents outils de communication pour la faire connaître. Un site internet présenté comme une *"plateforme digitale attractivité"* permet de mettre en avant les talents du territoire à travers différents portraits vidéos et différents comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, Linkedin, Instagram, Youtube) ont également été créés pour affirmer la démarche sur les espaces numériques. De plus, des passages dans les médias locaux, nationaux ainsi que la publication d'un *"Atlas de la Cornouaille"* ou encore d'une brochure *"Entreprendre et investir à Quimper Cornouaille"* ont également été réalisés.

Encore une fois, cette démarche d'attractivité se situe à la frontière avec la marque de territoire. Certaines collectivités utilisent d'autres outils pour faire la promotion de leurs territoires, en particulier dans le domaine du tourisme.

B. Les destinations touristiques, des outils de communication privilégié par les petites collectivités

Le CRT Bretagne a créé 10 destinations touristiques qui couvrent l'ensemble de la région. Il semblerait que pour certaines collectivités, et notamment les plus petites d'entre elles, ces destinations constituent de véritables outils leur permettant de mettre en place une communication d'attractivité en matière touristique et d'ainsi mutualiser leurs moyens.

Pourtant, ces destinations ne sont pas dédiées en premier lieu à la mise en place d'une communication. Ainsi, il s'agit de *"territoires de projets"* mais non de territoires de communication dans le sens où *"il s'agit de regrouper sur ces destinations tous les acteurs du tourisme pour qu'ils puissent se coordonner et travailler ensemble. Ce n'est pas forcément des territoires de communication. Donc on est bien dans le territoire de projet pour avoir une dynamique de destination mais nous ne sommes pas du tout sur la partie marketing et la communication"*[163] indique David Le Chenadec. Cependant, il semblerait que certaines collectivités les utilisent comme tel en mettant en place une véritable stratégie de communication au niveau de la destination.

Sur les 10 destinations touristiques, 4 développent alors un site internet de destination : Rennes et les portes de la Bretagne, Brest Terres Océanes, Coeur de Bretagne - Kalon Breizh et

[163]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur aménagement et population, Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021

Brocéliande. Les deux premiers sont développés par des grandes collectivités, qui par le biais de ces sites internet affirment d'autant plus leur présence et mettent en place des actions de communication en complémentarités avec celles qu'elles développent seules.

Pour les 5 petites collectivités du terrain d'étude qui sont réparties sur les deux destinations touristiques que sont celles de *"Brocéliande"* et *"Coeur de Bretagne - Kalon Breizh"*, ces sites internet et la communication déployée à l'échelle de la destination est une opportunité pour s'affirmer en mutualisant les moyens qui sont, dans leurs cas, limités. Au regard de ce constat, ces destinations touristiques ne sont plus des territoires de projets, mais bien des territoires au service d'une promotion marketing qui les placent à la frontière entre démarche d'attractivité touristique et marque de territoire.

En effet, concernant tout d'abord l'identité visuelle de ces sites internet, il est intéressant de noter qu'elles ont toutes deux définie un logo qui peut être assimilé à un logo de marque de territoire. De plus, ces deux destinations s'affirment également sur les réseaux sociaux en développant considérablement leur présence en ligne. Ainsi, elles ont toutes deux créé des comptes sur Facebook, Instagram et Youtube, la destination *"Brocéliande"* a créé un compte Twitter tandis que la destination *"Coeur de Bretagne - Kalon Breizh"* a créé une page Linkedin.

Logos des destinations touristiques

Destination Brocéliande

Cœur de Bretagne KALON BREIZH

Légende : Logos des destinations touristiques "Brocéliande" et "Coeur de Bretagne - Kalon Breizh".

De plus, si la destination *"Brocéliande"* met en place une véritable stratégie de communication[164], la destination *"Coeur de Bretagne - Kalon Breizh"* tente d'affirmer une signature avec la définition du slogan *"découvrez une destination insoupçonnée"* dans sa vidéo promotionnelle réalisée en 2018[165].

[164]Destination Brocéliande, *"La stratégie de communication et ses outils"*, Destination Brocéliande. [en ligne]. Disponible sur : https://www.broceliande-vacances.com/espace-pro/les-outils-de-communications/ (consulté le 31 août 2021)

[165]Destination Coeur de Bretagne - Kalon Breizh, *"Cœur de Bretagne – Kalon Breizh : découvrez une destination insoupçonnée"*, Youtube, 24 janvier 2018. [en ligne]. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=vmhHvUKpwtg (consulté le 31 août 2021)

Le développement de ces outils et supports de communication, contribue à en faire des marques de territoire au sens du marketing communicationnel préalablement défini en début de ce chapitre 2. Cela permet aux petites collectivités de s'affirmer dans cet univers concurrentiel très dense et de se rendre visible, bien qu'elles ne parlent pas en leurs noms propres. Ainsi, l'une des limites de cette démarche est que pour ces deux destinations, le territoire reste assez difficilement identifiable. Si Brocéliande est géographiquement identifiable par un certain nombre de personnes, la destination *"Coeur de Bretagne"* l'est plus difficilement.

Les démarches d'attractivité et les destinations touristiques sont donc d'autres outils qui sont là encore utilisés de manières différentes par les grandes et les petites collectivités. Face à cette multitude d'outils d'attractivité, comment ces derniers s'insèrent-ils dans le paysage global ?

III. L'attractivité des territoires, entre consensus et concurrence sur le territoire breton

Si les collectivités développent autant de marques, de stratégies d'attractivité et d'outils, l'enjeu est bien pour elles de se différencier les unes des autres. La concurrence s'accroît à l'échelle mondiale et nationale, mais qu'en est-il alors de l'échelle locale d'une région ? En effet, en Bretagne les marques de territoire et les démarches d'attractivité sont, comme cela a été constaté précédemment, nombreuses, ce qui est signe d'une concurrence, chaque collectivité tentant de se démarquer de ses voisines. Or, la situation apparaît plus complexe que cela et il n'est pas évident de parler de véritable concurrence entre les différentes collectivités en Bretagne. Il conviendra dans un premier temps d'analyser comment les marques s'articulent entre elles et sont portées les unes par les autres (A), puis d'observer comment cette articulation se traduit au niveau de leur communication et si toutes ces marques forment un véritable système cohérent (B).

A. Portage des marques et adhésion

Pour que la marque existe, il faut qu'elle soit portée par l'ensemble des acteurs du territoire qu'il s'agisse des acteurs politiques locaux, des acteurs économiques, culturels, touristiques et des différentes institutions locales. Afin de mieux comprendre l'articulation des marques et démarches d'attractivité bretonnes, il est intéressant de définir au préalable un cadre théorique (1), puis d'analyser la manière dont ces marques et démarches d'attractivité sont

portées par ces différents acteurs en insistant sur les acteurs institutionnels qui constituent notre terrain d'étude (2).

1) Un système de marque ombrelle, marque mère, marque fille

Dans le monde de l'entreprise comme dans la sphère publique, il est pertinent de parler de *"marque ombrelle"*, de *"marque mère"* et de *"marque fille"*. Ces différentes appellations méritent alors d'être définies afin de poser un cadre théorique qui permettrait de comprendre l'articulation des différentes marques de territoire entre elles.

Le concept de marque ombrelle désigne une marque unique utilisée simultanément pour commercialiser un ensemble de produits ou services hétérogènes appartenant à des catégories différentes[166]. Ainsi, si l'on transpose cette analyse aux marques de territoire, la marque ombrelle est souvent associée à la marque territoriale régionale, car cette dernière *"doit s'inscrire dans une démarche collective et être en capacité d'"ombrelliser" les efforts des uns et des autres"* selon Jean-Noël Kapferer, Professeur de marketing spécialiste de la communication. Ainsi, *"considérée comme une marque "ombrelle", la marque territoriale régionale pourra intégrer des produits labellisés (AOC, label rouge, IGP, Bio, etc), des biens "made in", des marques destination, des marques régionales élaborées par des PME/TPE régionales voire des marques collectives régionales"*[167]. Il existe également le concept de *"marque fille"* qui dans le domaine de la sphère commerciale et privée *"est une marque de produit ou de ligne de produits utilisée en complément d'une marque mère qui lui sert de caution"*[168]. Aussi dans le cadre de cette étude, le concept de *"marque mère"* peut être quant à lui défini comme une *"marque ombrelle"* utilisée en complément d'une *"marque fille"*.

De plus, certaines marques développent également des marques filles ou labels en leur sein, comme la marque Tout commence en Finistère qui a développé plusieurs marques : La *"Team nautisme by TCF"* créée en 2017, *"La collection by TCF"* en 2019 et *"Les expériences TCF"* en 2020. De même, la marque départementale touristique Morbihan développe elle aussi un label *"Green Morbihan"*, qui a vocation à valoriser les initiatives de tourisme durable.

[166]jaimelesmots.com, *"Une marque-ombrelle", "Une marque mère", "Une marque fille" et "Une marque éponyme""*, jaimeslesmots.com, 8 février 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://jaimelesmots.com/marque-ombrelle-marque-mere-marque-fille-marque-eponyme/ (consulté le 5 juillet 2021)

[167]ALBERTINI Thérèse, BERENI Delphine, LUISI Graziella, *"Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale"*, Gestion et management public, 2017, Volume 5, n° 4, Page 45. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-2-page-41.htm?contenu=plan (consulté le 5 juillet 2021)

[168]Ibid

Comment ces différents concepts et types de marque pourraient donc s'appliquer à l'échelle du territoire breton ? Pourrait-on alors considérer la marque Bretagne comme la marque ombrelle regroupant toutes les marques du territoire breton, les marques départementales comme les marques mères des marques intercommunales ou des marques développées à des échelles inférieures ? Pour Vincent Gollain l'architecture des marques de territoire en Bretagne pourrait correspondre à ce schéma puisque "*la marque est quand même très verticale. C'est une marque qui a été inspirée plutôt du monde corporate de l'entreprise, de la grande entreprise avec une marque mère et des marques filles et elle charge à ses marques filles d'avoir elles-mêmes des marques filles et il y a une volonté très forte du haut"*[169].

Mais les marques sont-elles vraiment intégrées entre elles ? Se portent-elles entre elles selon un schéma du type marque ombrelle, marque mère, marque fille qui constituerait donc une imbrication des marques du plus grand échelon vers le plus petit échelon territorial ?

2) Une adhésion partielle des marques entre elles sur le territoire breton

Les différentes marques et démarches d'attractivité ne s'imbriquent pas forcément toutes entres-elles selon le schéma précédemment présenté. En effet, s'il apparaît que la marque territoriale régionale fasse plus ou moins largement consensus auprès de nombreux acteurs publics et collectivités (a), les marques et démarches développées à l'échelle départementale et intercommunale ne jouissent pas de la même adhésion (b).

a) La marque Bretagne, une marque ombrelle qui fait plus ou moins consensus auprès des institutionnels

Le schéma décrit précédemment supposerait donc que les marques adhéreraient les unes aux autres, ou du moins adhéreraient à la marque de l'échelon supérieur et ainsi de suite jusqu'au niveau régional.

Si l'on regarde au niveau de la marque régionale d'abord, adhérer à la marque, suppose que l'organisation qui souhaite s'en prévaloir fasse la démarche. Celle-ci se déroule en plusieurs étapes : participer à une journée candidat qui permet au comité de marque de rencontrer la structure qui fait la demande, lui présenter la marque et analyser ses supports de communication sous forme d'atelier de co-développement. À l'issue de ces 3 étapes, les candidats au partenariat

[169]Entretien avec Vincent Gollain, Directeur du département Economie de l'Institut Paris Région, 14 juin 2021

doivent déposer un dossier de candidature qui sera analysé par le comité de marque. Parmi les questions posées dans ce document, deux questions importantes concernent l'attractivité et la communication à savoir : *"Comment votre activité contribue-t-elle à l'attractivité et/ou au rayonnement de la Bretagne, hors de la Bretagne (au plan national ou international) ?"* et *"La marque Bretagne a pour objectif d'enrichir, de diversifier, de rajeunir et de dynamiser l'image du territoire. Comment prévoyez-vous d'utiliser le code de marque Bretagne (signes d'expression, gamme de couleurs, mots clés, etc.) pour répondre à cet objectif ?"*[170] Cela montre bien que les dimensions de la communication et de l'attractivité sont primordiales pour devenir partenaire. Le niveau d'acculturation à la communication est donc essentiel et cela creuse déjà des inégalités, de même que les territoires les moins attractifs doivent au préalable mettre en place des actions. Ainsi aujourd'hui, la marque Bretagne compte 852 partenaires dont 443 entreprises, 256 associations et 115 organismes publics[171]. Les 115 organismes publics sont soit des établissements publics, soit des collectivités territoriales.

S'agissant de notre terrain d'étude, combien de collectivités adhèrent alors à la marque Bretagne ? En regardant les collectivités, peu d'entre elles sont directement partenaires de la marque, car on en compte seulement 10, dont 7 sur 13 du panel des grandes collectivités, 2 sur 5 du panel des très grandes collectivités et 1 seule sur 13 du panel des petites collectivités[172]. Concernant les établissements publics qui adhèrent à la marque Bretagne, plusieurs organismes satellites des collectivités et qui œuvrent pour l'attractivité de leur territoire sont partenaires de la marque Bretagne. 14 établissements publics qui se répartissent entre agences d'attractivité et de développement et offices de tourisme dont 5 font partie du panel des grandes collectivités, 6 font partie à la fois du panel des très grandes et des petites collectivités.

Ainsi, la marque Bretagne suscite l'adhésion auprès des institutionnels locaux, mais ce sont en majorité des grandes où très grandes collectivités qui sont majoritairement partenaires par rapport aux petites collectivités. Les marques et démarches développées à des échelons inférieurs sont quant à elles moins plébiscitées.

[170]Marque Bretagne, *"Comment devenir partenaire ?"*, Marque Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.marque.bretagne.bzh/comment-devenir-partenaire/ (consulté le 28 mai 2021)
[171]Marque Bretagne, *"Ils sont partenaires"*, Marque Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.marque.bretagne.bzh/ils-sont-partenaires/ (consulté le 28 mai 2021)
[172]Annexe 1

b) *Marques mères et marques filles, une articulation limitée entre les marques départementales et intercommunales*

Selon le système d'imbrication des marques préalablement défini, il apparaît donc logique que les marques et démarches départementales soient les marques mères de celles développées à l'échelon intercommunal. Néanmoins, cette affirmation semble plus complexe. Il existe à l'échelle des départements 3 marques de territoire (Tout Commence en Finistère, Morbihan et Haute Bretagne) ainsi qu'une démarche d'attractivité *"Tout Vivre en Côtes d'Armor"*. S'agissant de cette dernière, elle ne peut être considérée comme une marque mère puisqu'aucune démarche ou marque de territoire n'est développée à l'échelle des intercommunalités ou des villes dans le département. Les trois autres marques de territoire, si elles sont populaires et visibles dans l'espace public, ne suscitent pas forcément une forte adhésion de la part des démarches et marques développées à l'échelle des intercommunalités. Concernant la marque Tout Commence en Finistère, 125 ambassadeurs sur 1 590 que compte la marque sont des collectivités ou des acteurs publics dont seulement 11 font partie du terrain d'étude et se répartissent de la sorte : 6 collectivités (3 grandes et 3 petites) et 5 offices de tourisme. Néanmoins, seules deux marques, Brest Life et Carrément Cap Sizun sont également ambassadrices de la marque Tout Commence en Finistère. Concernant les deux marques touristiques Morbihan et Haute Bretagne, aucune information n'a permis de déterminer que les collectivités, marques ou démarches d'attractivité du terrain d'étude sont partenaires de leurs marques départementales. De plus, si certaines collectivités et marques travaillent avec la marque qui est leur est supérieure, elles ne font pas forcément le choix d'en devenir partenaires ou ambassadrices. En effet, pour David Le Chenadec qui participe à la mise en oeuvre de la marque La Riviera bretonne, *"la marque Tout commence en Finistère pose plus de questions politiquement donc c'était plus simple d'être regroupé comme l'a proposé la région Bretagne dans des territoires de destination"*[173].

Ainsi, les marques départementales sont plébiscitées certes, mais ne suscitent pas l'adhésion d'autant de collectivités et d'acteurs publics que la marque Bretagne. En ce sens, il est difficile de considérer que les marques et démarches développées à l'échelle départementale soient les marques mères des marques intercommunales.

[173]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur Aménagement et population de la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021

B. Une communication en cohérence ou en opposition : le signe de deux écoles de marque et de démarche d'attractivité

Les pratiques de communication des différentes collectivités et acteurs publics de l'attractivité peuvent être signe d'une concurrence ou d'un consensus entre les territoires. Cela peut s'observer grâce à l'analyse des logos des marques et démarches d'attractivité (1) et des différents outils et supports de communication développés par ces dernières (2).

1) Les logos, premiers indicateurs de consensus ou de concurrence

L'observation des différents logos des marques et démarches d'attractivité est intéressante et singulière puisque pour beaucoup d'entre eux, il semble qu'ils soient construits autour d'un signe particulier qui est défini comme les *"guillemets bretons"* et E *"3 bandes"*. L'analyse de ces logos s'appuie sur la sémiologie qui *"a pour objet tout système de signes, quelle qu'en soit la substance, quelles qu'en soient les limites : les images, les gestes, les sons mélodiques, les objets, et les complexes de ces substances que l'on retrouve dans des rites, des protocoles ou des spectacles de signification"*[174]. Le signe peut alors être défini comme un élément A qui représente un élément B, ou lui sert de substitut, néanmoins il existe différents types de signes que sont les icônes (signifiant qui ressemble au signifié), les indices (signifiant proche du signifié) et les symboles (signifiant lié au signifié) qui peuvent alors être des signes linguistiques ou non-linguistiques. C'est à cette dernière catégorie de signe qu'appartient le E *"3 bandes"* ou *"guillemets bretons"* puisque le signe non-linguistique se définit comme *"un signe qui entretient un rapport arbitraire avec l'élément qu'il signifie"*. Ainsi, *"signes complémentaires de l'identité de la marque Bretagne, les guillemets bretons et le E "3 bandes" permettent de rendre visuellement perceptible la marque Bretagne dans les textes et les dialogues"*. C'est ainsi que la marque Bretagne qui a créé ces éléments graphiques pour son logo de marque le définit. *"Largement utilisées par les acteurs bretons, les "3 bandes" sont un condensé du Gwenn-ha-Du, un concentré de Bretagne. Pour se différencier dans sa communication, nous conseillons d'utiliser les "3 bandes" en guillemets bretons pour mettre en avant un titre ou une citation"*[175].

---

[174]BARTHES Roland, *"Eléments de sémiologie"*, Communication, 1964, Page. [en ligne]. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/comm_0588-8018_1964_num_4_1_1029 (consulté le 13 juillet 2021)

[175]Marque Bretagne, *"Le E "trois bandes" et les guillemets bretons"*, Marque Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.marque.bretagne.bzh/les-3-bandes/ (consulté le 13 juillet 2021)

Carte des logos des marques de territoire et démarches d'attractivité en Bretagne

Ce signe est alors repris par plusieurs acteurs publics et collectivités dans leur communication et notamment leur communication d'attractivité. Ainsi, en observant les différents logos des marques de territoires, sur les 18 marques et démarches d'attractivité, 12 reprennent ce signe graphique très singulier.

Néanmoins, là encore il y a des différences entre les logos puisque pour certaines marques elles utilisent les trois traits horizontaux pour former la lettre "e" présente dans le mot Bretagne et dans le nom de plusieurs marques. C'est le cas pour les marques Tout Commence en Finistère, Brest Life, Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration, Lorient Bretagne sud, Pontivy co the place to Be et Destination Rennes. Pour toutes ces marques, le logo se calque exactement sur celui de la marque Bretagne qui au lieu des "e" les remplacent par les signes graphiques représentés par les trois traits. L'utilisation de signe peut néanmoins varier selon les différentes marques. Pour le logo de la marque Tout Commence en Finistère, les deux "e" formés par les traits sont de couleur bleu pour rappeler la dimension forte de la mer, le Finistère étant le département breton qui concentre le plus de côtes littorales. Pour certaines, ce "e" est doublé et aligné à la verticale ce qui permet de former le drapeau breton (Destination Rennes et Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration). Pour d'autres encore, ce "e" est inséré de telle sorte qu'il reprend le signe du logo de la marque régionale comme un petit écusson (Pontivy Co The Place to Be). Pour d'autres collectivités, ces traits ne sont pas forcément utilisés pour

former la lettre “e” au nombre de trois. Pour certaines, il s’agit des 3 bandes sur le côté du logo comme pour rappeler l’appartenance à la Région Bretagne (Carrément Cap Sizun, Bigoudenjoy, Morbihan) et pour certaines, ce signe reprend encore le drapeau breton (Haute Bretagne).

Les logos d’autres marques de territoire s'affirment comme véritablement différenciants ce qui peut d’ores et déjà laisser penser qu’il y aurait deux écoles de marques. C’est le cas pour l’Effet Vitré, Golfe du Morbihan Vannes, la Riviera bretonne, de Concarneau à Pont-Aven, Tout Vivre en Côtes d’Armor, Dinan-Cap Fréhel.
Si on analyse ces différences au regard des différents panels de collectivités, 7 marques du panel 1 (grandes collectivités) et 3 du panel 2 (petites collectivités) développent un logo qui se calque sur celui de la région Bretagne. 2 collectivités du panel 3 (très grandes collectivités) le font également. 5 démarches d’attractivité et de marques de territoire développées par les collectivités du panel 1 et 3 sont réellement différenciant contre 2 du panel 2. Ainsi, il semblerait que ce soient majoritairement les grandes collectivités qui calquent le graphisme de leur logo sur celui de la Région Bretagne, les petites tentant de s’en approcher où s’en écartant totalement bien qu’il y ait des exceptions.

Les logos sont un premier signe d’une adhésion des marques à la marque Bretagne et des marques entre elles. Mais la communication de ces marques est également un autre moyen de le vérifier et de regarder s'il existe une concurrence entre les différents acteurs et les marques.

2) <u>Entre communication consensuelle et concurrentielle entre les différents acteurs</u>

Si la marque Bretagne met à disposition des différents acteurs bretons une charte graphique, les différents codes de marques des marques de territoire sont également des guides d’utilisation pour savoir comment communiquer. Ainsi, il convient de se demander comment les marques se servent-elles de ces supports et si les marques des territoires infra utilisent les logos ou la charte graphique de la marque ou des marques qui sont développées à l’échelle supra ?
Si on observe l’utilisation des logos entre les marques, s’agissant de la marque régionale toutes les autres marques et démarches d’attractivité du territoire identifiées et au nombre de 18, utilisent le logo de la marque régionale dans leurs communications et plus particulièrement sur leurs sites web. Ainsi, le logo de la marque Bretagne est placé directement en haut à droite du

site internet des marques ou des acteurs porteurs des marques départementales et intercommunales. Mais parmi les collectivités et acteurs en lien avec ces dernières qui constituent le terrain d'étude, 5 d'entre eux qui développent une marque de territoire ou une démarche d'attractivité n'utilise pas ce logo soit la marque l'Effet Vitré, la marque Destination Rennes, la marque La Riviera bretonne, la marque Morbihan et la marque Pontivy Co The Place To Be. Si pour la marque L'effet Vitré et la Riviera bretonne, ce constat peut paraître logique, puisque leurs logos de marque ne sont pas similaires à celui de la marque Bretagne, il est plus étonnant pour les trois autres marques qui ont pourtant calqué leurs logos sur celui de la marque de la région. La marque régionale semble pourtant faire consensus et permet aux différents acteurs d'être directement identifiés à la Bretagne.
Néanmoins, si l'on regarde à l'échelle des marques départementales et de l'utilisation des logos par les différents acteurs ce constat est nuancé. Le logo de la marque Tout Commence en Finistère n'est utilisé que par deux acteurs du terrain d'étude qui développent eux-mêmes une marque ou une démarche d'attractivité, soit, Carrément Cap Sizun et l'Office de tourisme du Pays de Douarnenez. Pour la marque Morbihan, aucun des 18 acteurs du terrain qui développent une démarche d'attractivité ou une marque ne semble s'y intégrer en utilisant le logo.

Certaines marques vont même plus loin et construisent leurs plans de communication en totale cohérence avec leur marque mère ou marque ombrelle. C'est le cas de la démarche *"Tout vivre en Côtes d'Armor"* comme en témoigne Nadège Durand : "*Nous sommes vigilants à ce que notre communication arrive après celle de la région Bretagne parce que nous c'est notre intérêt. La région Bretagne communique, fait un grand plan de communication donc nous on s'inscrit après, c'est dans notre intérêt, dans la continuité, donc nous avons toujours été vigilant. On travaille bien ensemble, pour nous c'est un point fort que la région communique en matière d'attractivité car quand elle communique en matière d'attractivité, elle communique aussi pour nous. Il faut aussi que nous communiquions derrière pour, dans la sphère régionale, exister et se démarquer pour donner envie de venir chez nous. Nous sommes dans tous les cas, dans la logique de notre travail, très en complémentarité, c'est l'objectif"*[176]. Ainsi, il semble qu'il existe une véritable complémentarité dans la communication des marques avec celle de la marque Bretagne. En effet, de nombreuses marques, dont Tout Commence en Finistère et

[176]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021

Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration, se sont également engagées aux côtés de la Région Bretagne dans la campagne d'attractivité *"Passez à l'Ouest"* lancée en 2017.

Lorsque l'on se penche sur l'articulation de la communication des marques et démarches intercommunales, avec celles développées à l'échelle départementale, la coopération semble être plus nuancée. En effet, s'agissant de la marque Tout Commence en Finistère, seule une marque et une démarche d'attractivité portées par des collectivités du terrain d'étude utilisent le logo de la marque départementale pour communiquer, notamment sur leurs sites internet (Carrément Cap Sizun, DouarnVenez). S'agissant des autres marques et démarches départementales, l'utilisation des logos par les marques et démarches intercommunales reste très limitée. Une seule collectivité utilise le logo de la démarche *"Tout Vivre en Côtes d'Armor"* sur son site internet à savoir l'office de tourisme de Dinan - Cap Fréhel. Pour les deux autres marques de territoire départemental (Morbihan et Haute Bretagne), il semblerait qu'une des collectivités du terrain d'étude ou marques intercommunales n'utilisent pas leurs logos.

Si la complémentarité de communication semble assez évidente avec la marque Bretagne, concernant les marques départementales, le consensus est moins frappant. Mais comment fonctionne le système de marques et de démarches d'attractivité en Bretagne ? Peut-on véritablement parler d'un modèle intégré des marques ?

3) Vers un modèle de marques intégrées en Bretagne

Comme nous l'avons observé précédemment, les collectivités et les différents acteurs de l'attractivité qui portent des marques de territoire ou mettent en place des démarches d'attractivité, travaillent ensemble et entretiennent des liens. Mais peut-on alors véritablement parler *"d'une gestion collective et coordonnée de l'architecture des marques de la Bretagne ?"*[177]

Selon Vincent Gollain, *"si la réponse est oui, alors il s'agit d'un vrai modèle, que l'on peut penser le plus efficace possible, qui s'appuie sur les énergies individuelles dans un tout qui est coordonné avec une ambition collective"*. La formulation de cette hypothèse appelle alors à une réponse nuancée. En effet, Vincent Gollain argumente : *"Je pense qu'on est un peu entre les deux. Je pense qu'aujourd'hui, les marques jouent sur leurs intérêts communs et on le voit*

[177]Entretien avec Vincent Gollain, Directeur du département Économie de l'Institut Paris Région, 14 juin 2021

très bien lorsqu'il y a des campagnes de communication. Chaque territoire profite de l'effet d'aubaine"[178]. Ainsi, lorsqu'il a été mis en exergue plus en amont dans le développement que certaines collectivités attendaient que la région Bretagne communique pour lancer leurs actions de communication en complémentarité, on se retrouve dans ce schéma. Vincent Gollain précise que *"si l'on regarde un peu les stratégies, il faut sortir du champ du marketing et comprendre comment discute la région, avec les intercommunalités notamment, et les départements et là vous avez de plus en plus de contrats de projets communs. C'est à travers des contrats de projets communs que l'on va parler d'attractivité*[179]*".* La création des destinations touristiques par le CRT est un bon exemple de contrats de projets communs entre la région et les différentes intercommunalités bretonnes. Il semble donc que l'architecture des marques en Bretagne soit hybride, dans le sens où il ne s'agit pas d'un modèle véritablement intégré des marques entre elles, mais qui est tout de même favorable à la coopération entre tous les acteurs sur le territoire régional.

Les différentes collectivités bretonnes communiquent en matière d'attractivité à travers différents outils qui sont inégalement définis et mis en œuvre selon qu'il s'agit des grandes ou des petites collectivités. Ces dernières ont tendance à mettre en place un marketing communicationnel qui n'est, dans certains cas, pas abouti, tandis que les grandes collectivités bâtissent des stratégies d'envergure fondées sur un marketing plus stratégique. Ainsi, l'hypothèse n°4 que nous avons formulée au début de la réflexion se confirme : ce sont les grandes collectivités qui mettent le plus souvent en œuvre des stratégies de marketing territorial et qui sont véritablement performantes en la matière. Les plus petites en font un usage modéré et différent et mettent en place des stratégies de communication moins élaborées.

Au regard de ces différents constats, il convient alors d'observer comment les différents types de collectivité se sont comportées pendant la crise sanitaire et quelles actions de communication ces dernières ont mis en place pour faire face à ce contexte.

[178] Ibid
[179] Ibid

Chapitre 3 : L'attractivité territoriale en période de crise sanitaire, tendances globales et réactions des différents types de collectivités territoriales

L'année 2020 a été marquée par un contexte inédit de crise sanitaire due au virus du Covid-19, qui a notamment engendré un confinement d'une majorité de la population mondiale du mois de mars au mois de mai 2020. Suite à cette période de confinement, le Gouvernement français amorce le déconfinement à partir du 11 mai et les acteurs publics qui avaient notamment mis à l'arrêt leurs différentes actions de communication en matière d'attractivité, mettent en œuvre des campagnes de communication dans ce contexte perturbé. Les collectivités et tous les acteurs de l'attractivité territoriale ont dû retravailler leur offre de service et leurs actions et communiquent désormais en fonction de plusieurs grandes tendances communes à toutes les collectivités qui émergent avec la crise sanitaire (I). Néanmoins, et comme démontré dans les chapitres 1 et 2, les grandes et les petites collectivités communiquent de manière inégale dans le sens où elles n'utilisent pas les mêmes outils, qu'il s'agisse des outils de communication ou des outils d'attractivité. Ces inégalités de communication se répètent encore une fois dans les différentes réactions des collectivités à la crise sanitaire (II). L'ensemble des actions et campagnes de communication recensées pour les collectivités du terrain d'étude sur la période de mai à septembre 2020 sont regroupées en Annexe 12.

I. Les grandes tendances de communication des collectivités : la crise sanitaire comme accélérateur des transformations sociétales

Si des inégalités dans la communication selon les différentes collectivités peuvent s'observer, néanmoins, de grandes tendances communes à toutes émergent avec la crise du Covid-19. Ces dernières s'observent notamment dans le processus de mise en communication des différentes actions d'attractivité. Il est possible d'observer ces tendances à différents niveaux : au niveau des cibles de communication (A), au niveau des différents messages transmis dans les campagnes et actions de communication (B) et enfin au niveau des outils de communication utilisés par les différents acteurs (C).

A. L'affirmation et l'émergence de nouvelles cibles de prédilection pour les acteurs de l'attractivité

Face à l'incertitude et aux mesures sanitaires, les collectivités ont dû adapter leurs cibles et les publics visés dans leurs différentes campagnes de communication, notamment en matière d'attractivité touristique. Le premier impact de la crise sanitaire a été l'arrêt des communications à l'international causé par une baisse sans précédent de cette part de marché en 2020 (1) suivie d'une re-concentration vers des cibles locales, voire des cibles d'hyper-proximité (2). De plus, certains types de cibles tendent à émerger et à s'affirmer (3).

1) Une diminution drastique des actions de communication à l'international

La Bretagne est une région attractive pour les touristes internationaux. En effet, le CRT communique chaque année sur les différents marchés étrangers que sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Belgique qui représentaient en 2020, 35%, 15% et 14% de la clientèle étrangère. Mais la Bretagne est également attractive pour les clientèles suisses (8%), italiennes (4%), les clientèles des Pays-Bas (4%), d'Espagne (4%) et d'Amérique du Nord (4%)[180].
Mais avec la crise sanitaire, les actions de communication des différentes collectivités auprès de ces cibles ont été très contraintes voire parfois impossibles à organiser : "*Les campagnes que nous avions prévues à l'étranger, nous les avons stoppées. Celles qui étaient en digital aussi. Nous avions un événement en présentiel à Düsseldorf, la fête qui était organisée a été annulée"*[181] raconte David Le Chenadec. Malgré ce contexte très difficile pour le tourisme international, la Région Bretagne, qui est l'une des collectivités les plus actives en matière de communication vers des cibles européennes et internationales, a tout de même maintenu certaines actions de communication sur ces différents marchés. Ainsi, l'objectif du CRT était alors de mener des actions vers les marchés internationaux dans le but *"de garder le lien et continuer à inspirer, dans l'attente de pouvoir à nouveau accueillir ces clientèles"*[182]. Plusieurs actions ont été déployées sur des marchés étrangers par la région : une campagne de cross-média en Allemagne, une campagne en Espagne, une campagne aux Pays-Bas et en

[180]Comité Régional du Tourisme, *Les chiffres clés du tourisme en Bretagne*, op.cit, Page 9
[181]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur aménagement et population de la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021
[182]Comité Régional du Tourisme, *Rapport d'activité,* Comité Régional du Tourisme, 2020, Page 25. [en ligne]. Disponible sur : https://fr.calameo.com/read/000001315e7c248821891?view=book&page=1 (consulté le 20 juillet 2021)

Angleterre[183]. Cependant, il ne s'agit pas de véritables campagnes de communication multicanales et d'envergure, mais bien d'actions isolées et ponctuelles pour faire parler de la région sur les marchés étrangers de référence. Dans l'ensemble, la plupart des collectivités ont arrêté de communiquer à l'étranger en cette année de pandémie.

Toutes les collectivités et différents acteurs publics bretons ont alors recentré leurs budgets et leurs actions de communication auprès de cibles locales, c'est-à-dire, les Français en fonction des différents marchés de prédilection, mais aussi les Bretons.

2) Une communication centrée vers des cibles locales et d'hyper-proximité

Le flou pesant sur la réouverture totale des frontières des différents pays, associé aux différentes mesures sanitaires très contraignantes, ont poussé les Français à partir en vacances majoritairement en France, ou à ne pas quitter leur région pour privilégier des excursions à proximité de leur domicile. De même, concernant la vie quotidienne, les Français se sont recentrés sur la vie locale et les espaces de proximité.

En réalisant une analyse de l'ensemble des campagnes et documents recensés, la totalité des actions étaient mises en place à destination des cibles locales ou d'hyper-proximité. Les campagnes mises en œuvre à l'échelle régionale et aux échelles départementales avaient toutes pour cibles les Français et donc une cible locale. La campagne de communication touristique de la Région Bretagne était destinée aux Français, tandis que les campagnes de communication et actions développées à l'échelon des départements ciblaient, elles aussi, différents marchés nationaux. En effet, s'agissant des campagnes mises en place par l'Agence de développement touristique d'Ille-et-Vilaine et l'Agence de développement touristique du Morbihan, la première s'adressait aux habitants des villes du grand Ouest, mais également à ceux des régions de Paris et de l'Ile-de-France, des Hauts-de-France et de l'Auvergne-Rhône-Alpes[184], tandis que la seconde était concentrée principalement sur le grand Ouest en mettant en place un affichage dans les villes de Nantes, Rennes, Le Mans et Caen[185].

Ainsi, ces campagnes s'adressaient également aux Bretons, tout comme la campagne mise en place par le CRT dont l'objectif en 2020 était d'*"inciter les Bretons et les Français à choisir un tourisme plus local ou national, en restant ou venant en Bretagne pour leurs vacances d'été,*

[183]Ibid
[184]Annexe 12
[185]Annexe 12

mais également pour du séjour en arrière-saison"[186]. Pour Vincent Gollain, *"si la vocation de la marque Bretagne est de parler aux publics les plus lointains, elle parle aussi éventuellement aux publics locaux sur la notion de fierté"*[187]. C'est ce qui a été fait dans cette campagne, en valorisant le territoire et la langue, symbole fort de l'identité régionale. Ainsi, les campagnes et actions de communication se sont donc recentrées sur des cibles d'hyper-proximité, c'est-à-dire les Bretons, et bien souvent les habitants des collectivités qui mettent en œuvre les campagnes. Aussi, la plupart des campagnes mises en œuvre par les EPCI et marques de territoire développées à cet échelon ont ciblé les habitants de leur territoire : la campagne touristique créée par la marque Destination Rennes était *"l'occasion d'inviter les "touristes locaux" des 42 communes autour de Rennes à (re)découvrir les trésors et pépites de la métropole"*, tandis que la campagne d'attractivité économique de la marque Brest Life avait pour but de *"faire redécouvrir aux habitants du territoire l'expérience que constitue un moment en centre-ville"*, ainsi que *"l'offre de proximité et de nouer des liens de solidarité à l'échelle du quartier"*[188].

Cette re-concentration des cibles à des échelons nationaux, locaux et hyper locaux tend à s'imposer dans un contexte d'incertitude lié à la crise sanitaire. Si le périmètre des cibles a évolué, certains types de cibles ont émergé et se sont affirmés.

3) <u>Confirmation des cibles traditionnelles et montée en puissance de nouveaux types de cibles</u>

Qu'il s'agisse de l'attractivité touristique ou de l'attractivité économique, les différentes collectivités et acteurs publics ont communiqué pendant la crise auprès de cibles assez traditionnelles, mais également auprès de nouveaux profils de cibles qui tendent à s'imposer.
En matière d'attractivité touristique, les collectivités ont continué de communiquer auprès des familles, l'une des cibles principales sur la période estivale. En effet, les campagnes menées par le CRT et l'Agence de développement touristique d'Ille-et-Vilaine, s'adressaient en priorité aux familles, tout comme la campagne mise en place par l'Agence de développement touristique du Morbihan. Il est intéressant de noter que si les retraités représentent une cible

[186]Région Bretagne, *"Le dépaysement proche de chez vous : la Bretagne lance une nouvelle campagne de communication tourisme"*, Région Bretagne. [en ligne]. Disponible sur : https://www.bretagne.bzh/presse/communiques-dossiers/le-depaysement-proche-de-chez-vous-la-bretagne-lance-une-nouvelle-campagne-de-communication-tourisme/ (consulté le 1 septembre 2021)
[187]Entretien avec Vincent Gollain, Directeur du Département Economie à l'Institut Paris Région, 14 juin 2021
[188]Annexe 12

importante, les différents acteurs ne mentionnent en aucun cas ce type de public dans leurs documents de promotion de campagne pour l'année 2020, ce qui peut potentiellement s'expliquer par les dangers représentés par le virus du Covid-19, particulièrement virulent chez les plus de 65 ans. Les campagnes d'attractivité économique, quant à elles, continuent de cibler des profils logiquement traditionnels tels que les investisseurs et éventuels porteurs de projets et les personnes souhaitant s'implanter sur le territoire (Pontivy Co The Place to Be)[189].

De nouvelles cibles émergent et s'affirment. Du côté de l'attractivité économique, nombreux sont les territoires qui souhaitent désormais attirer des professionnels de santé comme Pontivy Communauté et le département des Côtes d'Armor. Pour ce dernier, de véritables stratégies sont à l'étude. En effet, comme l'indique Nadège Durand, *"depuis cette année, un nouvel axe vient de nous être confié pour 3 ans par le Conseil départemental, l'attractivité médicale. Donc nous sommes plutôt dans la perspective d'aller chercher des professionnels de santé, des étudiants pour qu'ils viennent soit se former, soit exercer en Côtes d'Armor"*[190]. Dans le domaine du tourisme, de nouvelles cibles tendent également à s'affirmer telles que les clientèles itinérantes. Ainsi, la Bretagne est un territoire propice au développement de ce genre de clientèles, d'autant plus que les destinations touristiques créées par le CRT ont également été pensées pour *"proposer une nouvelle organisation du tourisme breton, fondée sur la logique des pratiques des visiteurs"*[191] qui évoluent sur plusieurs territoires. Comme le rappelle Marianne Duflot, Chargée du Tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération, collectivité intégrée dans la destination *"Quimper Cornouaille"*, *"les visiteurs ne s'arrêtent pas sur un seul territoire. La Cornouaille est touristiquement très riche donc les visiteurs ont l'habitude de rayonner sur l'ensemble de la Cornouaille"*[192]. Une autre cible est également privilégiée en cette période de crise sanitaire, les jeunes actifs, qui sont définis selon l'INSEE comme ceux qui ont entre 25 et 39 ans et exercent une activité professionnelle ou sont en recherche active d'emploi. Aussi, de nombreuses campagnes s'adressaient aux jeunes actifs ainsi qu'aux couples sans enfants (campagne du CRT, campagne de l'Agence de développement touristique d'Ille-et-Vilaine, campagne de l'Agence de développement touristique du Morbihan). Ces jeunes actifs font également partie des profils de cibles qui développent le tourisme

[189]Annexe 12
[190]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021
[191]Conseil Régional du Tourisme, *"Les destinations touristiques de Bretagne"*, Comité Régional du Tourisme. [en ligne]. Disponible sur : https://acteurs.tourismebretagne.bzh/la-strategie/les-thematiques-strategiques/les-destinations-touristiques-de-bretagne/ (consulté le 1 septembre 2021)
[192]Entretien avec Marianne Duflot, Chargée du tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération, 28 avril 2021

d'itinérance[193]. Aussi, ces deux catégories, jeunes actifs et itinérants, tendent à s'imposer comme les cibles privilégiées des campagnes d'attractivité touristiques post-Covid.

Avec la crise, des changements au niveau du ciblage des publics dans les campagnes de communication des collectivités s'observent. C'est une tendance globale qui est valable quelle que soit la taille de la collectivité, petite ou grande. D'autres changements d'envergures se font sentir, notamment dans les messages mis en avant dans les différentes campagnes.

B. Des messages retravaillés autours de valeurs fortes

La crise sanitaire bouleverse nos comportements quotidiens. Aussi, face à ce constat, les collectivités et différents organismes publics doivent s'adapter à ces changements pour répondre aux nouvelles demandes des citoyens. C'est pourquoi, de nouveaux messages tendent à s'imposer dans les différentes campagnes et actions d'attractivité qu'il s'agisse de l'attractivité touristique ou économique (1). Les acteurs publics travaillent également l'attractivité de leurs territoires en mettant en place de nouvelles stratégies telles que le démarketing, notamment en matière de tourisme (2).

1) Des messages d'attractivité qui s'affirment avec la crise

Avec la crise, les tendances touristiques évoluent et le tourisme doux et durable se développe (a). De même, s'agissant de l'attractivité économique, la tendance de la consommation locale et de proximité ainsi que l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, font partie des messages forts portés par les collectivités (b).

a) L'attractivité touristique : un tourisme plus durable en voie de développement

La crise sanitaire a amorcé des changements de comportements importants. En matière de tourisme, les prises de conscience s'effectuent en faveur d'un tourisme plus durable. Selon une étude réalisée en mars 2021 par l'Ifop pour les Rencontres du Tourisme Durable, pour 61%

[193]Alliance Consultants Tourisme, *"Webinaire 1 : sensibilisation : marchés, tendances et nouvelles clientèles"*, Chaîne Youtube de la Destination Coeur de Bretagne - Kalon Breizh, 25 mars 2021 [en ligne]. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=s3zLKoJgzWs (consulté le 1 septembre 2021)

des Français, la préservation de la nature et de l'environnement constituent des préoccupations plus fortes qu'avant le début de la crise sanitaire[194].

Les collectivités et les acteurs de l'attractivité ont bien saisi l'importance de véhiculer des messages en accord avec cette tendance dans leurs différentes actions et campagnes de communication touristiques qui mettent de plus en plus l'accent sur des messages en lien avec le slow tourisme. Le mouvement *"slow"*, qui émerge à Rome en 1986, *"serait une des clés du passage vers le monde d'après, post-moderne, post-industriel. Il donnerait à l'individu et aux sociétés le sens d'un contrat social, moral, écologique mais aussi économique, fondé sur le concept de durabilité"*[195]. Appliqué au domaine du tourisme, il s'agit alors d'un *"tourisme à rythme lent, garant d'un ressourcement de l'être (physiologique et psychologique), peu émetteur de CO2, synonyme de patience, de sérénité, de découvertes approfondies, d'améliorations des connaissances et des acquis culturels"* selon la définition d'Isabelle Babou, et Philippe Callot, respectivement Vice-Présidente et membre de l'Association internationale des experts scientifiques du tourisme[196].

En analysant les campagnes de communication touristiques des collectivités, force est de constater qu'une grande majorité d'entre elles, invitaient les Français au ressourcement après la période de confinement. Dans les visuels comme dans les messages, les collectivités valorisent les grands espaces naturels qui offrent à la fois découverte, ressourcement et calme. La campagne portée par le département d'Ille-et-Vilaine invite à *"Reprendre des couleurs"* sur fond de paysages inspirants la détente et le calme. De plus, les photos choisies pour illustrer la campagne menée par l'Agence de développement touristique du Morbihan *"se voulaient inspirantes et donnant une bouffée d'oxygène bienvenue !"*[197].

Ce slow tourisme est également incarné par les modes de déplacements doux. Là encore, les collectivités bretonnes mettent en place des actions en ce sens. Ainsi, il y a une *"volonté de sensibiliser les hébergeurs aux pratiques du tourisme durable qui rejoint la volonté de*

---

[194]DESCLOS Céline, *"Le tourisme durable gagne du terrain"*, Les Echos, 27 avril 2021. [en ligne]. Disponible sur : https://www.lesechos-etudes.fr/blog/actualités-21/le-tourisme-durable-gagne-du-terrain-9981 (consulté le 1 septembre 2021)

[195]Ministère de l'économie et des finances, Direction générale des entreprises, Sous-direction du tourisme, *Entreprises innovantes du slow tourisme*, Synthèse de l'étude, 2017, Page 3. [en ligne]. Disponible sur : https://www.veilleinfotourisme.fr/files/2018-02/Synthèse%20de%20l%27étude%20DGE%20sur%20les%20entreprises%20innovantes%20du%20slow%20tourisme.pdf (consulté le 1 septembre 2021)

[196]Ministère de l'économie et des finances, Direction générale des entreprises, Sous-direction du tourisme, *Entreprises innovantes du slow tourisme,* op.cit Page 4

[197]Annexe 12

développer la randonnée, mais la randonnée pas seulement au sens strict, c'est-à-dire pédestre, VTT et équestre"[198], témoigne Marianne Duflot. Elle ajoute *"nous avons l'ambition d'obtenir le label "Territoire vélo", afin de qualifier notre offre".* David Le Chenadec insiste lui aussi sur l'importance de promouvoir la randonnée : *"nous avons une vraie stratégie globale du territoire qui va énormément servir la promotion du tourisme, c'est le schéma vélo L'idée c'est d'avoir une base que l'on appelle "la littorale", c'est la grande piste cyclable qui longe le littoral, avec des ramifications qui vont remonter de "la littorale" vers les autres communes et ensuite des grandes pistes cyclables qui vont relier les communes entres elles"*[199]. La mise en place d'actions très concrètes en faveur de la randonnée va donc permettre *"d'étendre les dates de séjours et de travailler aussi sur des courts séjours avant et après la saison"*[200].

Les campagnes de communication touristiques de l'été 2020 mettent l'accent sur la nécessité d'adopter un tourisme plus doux dans les mobilités et plus durable. Pour répondre à ces enjeux et favoriser la sensibilisation des visiteurs sur son territoire, la marque Golfe du Morbihan Vannes a d'ailleurs édité une *"Charte du voyageur"* qui véhicule des messages pédagogiques en faveur du respect de l'environnement et du tourisme durable (*"Sur ce territoire marin, urbain, paysan, on murmure que...on ramasse ses déchets parce que c'est pas la mer à boire")*[201]. Concernant l'attractivité économique, des messages forts ont également été affirmés avec la crise sanitaire.

b) *L'attractivité économique : équilibre vie personnelle et vie professionnelle et consommation locale au cœur des messages*

Pour tenter d'attirer de nouveaux habitants sur le territoire et re-dynamiser la vie économique locale dans ce contexte perturbé, les collectivités mettent en avant des messages forts dans leurs campagnes de communication.

Tout d'abord, il est important de préciser que les campagnes d'attractivité économique n'ont pas été nombreuses en cette période de crise sanitaire, ce qui s'explique notamment par l'incertitude du contexte. Ainsi, *"objectivement, nous ne pouvions pas aller chercher des entreprises dans un contexte incertain pour qu'elles aillent faire la promotion du territoire,*

[198]Entretien avec Marianne Duflot, Chargée du tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération, 28 avril 2021
[199]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur aménagement et population à la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021
[200]Ibid
[201]Annexe 12

car nous ne savions pas si elles allaient recruter"[202] explique Nadège Durand. Néanmoins, en septembre 2020, le contexte économique semblait favorable à la Bretagne et des campagnes de communication d'attractivité économique ont été lancées. Ainsi, l'Agence d'attractivité et de développement touristique du Conseil départemental des Côtes d'Armor a lancé en septembre 2020, sa campagne *"Vivez le Grand Armor"*. Dans le dossier de presse de présentation, l'introduction donne clairement le ton de cette campagne qui s'adresse aux Franciliens et les invitent à *"vivre au grand air, profiter d'une grande maison, se rapprocher de la nature, s'épanouir en famille, avoir une vie saine, vivre pleinement ses passions, donner du sens à sa vie professionnelle, oser développer son grand projet et créer son activité"*[203]. Le message phare de la campagne, *"Vivez le Grand Armor"*, s'articule autour de quatre valeurs fortes : *"se rapprocher de l'essentiel"*, *"oser lancer son projet, son activité et faire grandir ses idées"*, *"profiter d'une vie zen et d'un cadre extraordinaire au quotidien"* et *"s'ouvrir à de nouveaux horizons"*[204]. Le contexte de crise sanitaire est donc plutôt propice pour la Bretagne qui peut facilement mettre en avant ces différents messages qui favorisent l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Dans leur campagne de communication, l'Agence d'attractivité des Côtes d'Armor a alors souhaité mettre en scène des habitants dans des portraits vidéos. Le but était *"d'illustrer par la preuve en mettant en scène des gens dans leur vie au quotidien et dans leur vie professionnelle"*[205] ajoute Nadège Durand.

D'autres actions de communication s'inscrivent également dans cette mouvance, comme en témoignent les portraits vidéos des talents de la Cornouaille réalisés par l'Agence Quimper Cornouaille Développement pour valoriser le dynamisme économique des 7 EPCI pour lesquels elle travaille. Ainsi, la ligne éditoriale était alors de *"s'identifier, de se projeter à travers les expériences de ces personnes qui sont sélectionnées parce qu'elles répondent aux valeurs du territoire, parce qu'elles sont fédératrices, parce qu'on les a sélectionnées pour illustrer tout notre territoire"*[206] explique Emmanuelle Coacolou, Chargée de communication au sein de Quimper Cornouaille Développement. Dans ce contexte, le but était de promouvoir le message *"venez en Cornouaille, comme cette personne"* ainsi que de *"relayer des choses*

[202]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021
[203]Annexe 12
[204]Ibid
[205]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021
[206]Entretien avec Maryse Brégeon, Chargée de mission attractivité et Emmanuelle Coacolou, Chargée de communication à Quimper Cornouaille Développement, 7 mai 2021

très positives de ce que notre territoire est capable de faire à travers des initiatives et des entreprises"[207], ajoute Emmanuelle Coacolou.

Si l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est au cœur des messages pour attirer et retenir des habitants sur les territoires bretons, d'autres collectivités ont choisi de mettre en place des campagnes d'attractivité économique pour redynamiser les centres villes et soutenir le commerce local. Brest Métropole s'inscrit dans cette tendance avec sa campagne de communication *"Brest - Recentrons-nous"*. Les messages relayés sur les visuels sont une invitation à la consommation locale et aux soutiens des commerçants dans le contexte de crise sanitaire : *"Prendre goût à la proximité, en reprendre même à emporter"* ou encore *"venir apporter son soutien, revenir avec son panier plein"*[208].

Les campagnes d'attractivité économique véhiculent donc des messages forts qui s'ancrent dans ce nouveau contexte de crise sanitaire. Les collectivités s'adaptent donc au contexte et développent de nouvelles stratégies, bâties notamment autour des principes du démarketing pour l'attractivité touristique.

2) <u>Travailler l'attractivité sur de nouvelles périodes, une nouvelle technique de démarketing</u>

Face au tourisme de masse, certains territoires n'hésitent pas à opter pour des stratégies radicales afin de limiter les flux de touristes. Très médiatisé, le cas de Marseille avec le Parc national des Calanques, a contribué à faire parler des stratégies de démarketing des territoires. *"L'objectif n'est pas de dégouter les gens, mais de les informer sur la réalité. À long terme, nous espérons voir la fréquentation se stabiliser puis descendre",* explique Zacharie Bruyas, chargé de la communication du Parc national des Calanques[209]. Il convient alors de définir ce qu'est le démarketing (a) avant d'analyser la manière dont les collectivités bretonnes mettent en place ce type de stratégies en matière de tourisme (b).

[207] Ibid
[208] Annexe 12
[209] CADEAU Laura, *"Surfréquentation des calanques à Marseille : démarketing, le parc national opte pour une stratégie inédite"*, France 3 Provence-Alpes-Côte d'Azur, 29 janvier 2021. [en ligne]. Disponible sur : https://france3-regions.francetvinfo.fr/provence-alpes-cote-d-azur/bouches-du-rhone/marseille/surfrequentation-de-calanques-a-marseille-le-parc-national-opte-pour-une-strategie-inedite-1932034.html (consulté le 1 septembre 2021)

a) Le démarketing, une stratégie qui se développe

C'est en 1971 que le concept de démarketing apparaît et est défini par Philip Kotler, professeur de stratégie marketing et de marketing international à la Kellogg School of Management de l'université Northwestern et Sidney J. Levy, enseignant chercheur, comme *"l'aspect du marketing qui cherche à décourager les consommateurs en général ou une certaine classe de consommateurs en particulier de manière temporaire ou permanente"*[210]. Au regard de cette définition, il semble donc que le démarketing consiste à limiter l'attractivité de certains territoires pour certaines catégories de population. Pour Vincent Gollain, *"le marketing, c'est agir sur des perceptions et des représentations et surtout sur des prises de décisions"*. Le problème est que *"souvent cela a été traduit par le "toujours plus", "je dois attirer plus", mais le marketing ce n'est pas cela. C'est de se dire "je vise tels types de marchés", et ce n'est pas toujours attirer plus de monde. Quand vous êtes dans le luxe par exemple, vous voulez élargir votre part de marché, mais vous visez certaines catégories de consommateurs. Donc le marketing a toujours été dans la logique marketing/démarketing"*. Dans ce contexte de pandémie mondiale, *"les territoires se rendent compte que faire trop de marketing et de communication vers la destination, cela crée des problèmes. Ce n'est pas une nouveauté, car il y avait déjà des mouvements très forts sur Barcelone, sur Reykjavik, sur Amsterdam"*[211]. Le démarketing est donc une véritable stratégie qui ne consiste pas à diminuer le pouvoir d'attraction des territoires et des destinations, *"c'est du marketing qui vise simplement à agir sur les flux"*. Vincent Gollain ajoute encore : *"cela ne veut pas dire que l'on fait moins de communication, mais que l'on va faire évoluer les positionnements de son territoire, agir sur les perceptions et les représentations"*. C'est donc ce qu'a mis en œuvre le Parc national des Calanques de Marseille en 2021 suite à la surfréquentation touristique après le confinement.

Les collectivités bretonnes, elles, avaient déjà amorcé ce genre de stratégies pour faire face à un certain tourisme de masse dû à l'attractivité grandissante de la région et ont donc adapté leur communication dans une logique de répartition des flux touristiques dès la saison 2020.

[210] MILLIOT Eric, *"Démarketing environnemental : contours conceptuels et implications managériales"*, Gestion 2000, Volume 28, 2011, Page 15. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-3-page-15.htm (consulté le 1 septembre 2021)

[211] Entretien avec Vincent Gollain, Directeur du département Economie de l'Institut Paris Région, 14 juin 2021

b) *Des stratégies démarketing bâties autour de la répartition des flux touristiques et d'une communication raisonnée*

La Bretagne est une région riche en paysages et en patrimoine naturels qui sont reconnus à l'échelle nationale. La région comptabilise sur son territoire deux parcs naturels régionaux : le Parc naturel régional d'Armorique dans le Finistère, deuxième parc créé en 1969, et le Parc naturel régional du Golfe du Morbihan créé en 2014. De plus, la Pointe du Raz et le Cap Fréhel - Cap D'Erquy, ont tous les deux été labellisés Grands sites de France en 2012 et 2019.

Face à l'affluence grandissante des touristes en Bretagne depuis quelques années, et encore plus après la période du confinement, les collectivités ont dans l'ensemble bien saisi l'urgence d'adapter les stratégies de communication touristiques en travaillant notamment sur la répartition des flux, comme l'évoque plus haut Vincent Gollain. Ainsi, *"nous savions que les perspectives pour la saison estivale en Bretagne étaient très bonnes. Après le confinement, nous avons eu une saison plutôt excellente ici. Dès le départ, pour nous, l'idée n'était pas de concentrer la communication sur les mois de juillet et août"*[212], raconte Aude Carette. La campagne de relance touristique réalisée par le CRT était pensée pour la pleine, mais également l'arrière-saison. Ainsi, dès le mois de septembre 2020, de nouveaux visuels de la campagne ont été publiés mettant en avant les offres touristiques d'arrière-saison grâce à des photos aux couleurs automnales.

Légende : Visuels de la campagne du CRT Bretagne lancée en septembre 2020.

D'autres collectivités se sont également insérées dans ce mouvement. En effet, David Le Chenadec raconte : *"nous voulions avoir des photos avec des teintes beaucoup plus d'arrière-saison, car notre stratégie était d'étaler beaucoup plus la saison et donc la promotion, parce*

[212]Entretien avec Aude Carette, Directrice de Douarnenez Communauté, 9 juin 2021

qu'aujourd'hui, nous arrivons sur des pics de fréquentation du 14 juillet au 15 août. Nous effectuons un travail de repositionnement sur l'avant et l'arrière-saison et dans ce cadre-là, nous avons réalisé des reportages photos qui montrent cette arrière-saison"[213]. Ces positionnements dans les stratégies de communication permettent alors de mieux répartir les flux et d'étaler la saison touristique.

Ce changement dans les visuels peut également permettre d'atténuer la promotion de certaines destinations qui abritent des espaces naturels, qu'il convient de protéger d'une fréquentation trop importante. Aude Carette témoigne : *"La répartition des flux est primordiale. Je prends l'exemple d'un territoire voisin qui est la Presqu'île de Crozon, ils ont un paysage extraordinaire avec la plage de l'Île Vierge et cela fait déjà quelques années qu'ils n'utilisent plus ce support-là, ils n'utilisent plus ces photos-là parce que cela devient dangereux car il n'y a pas du tout de parking à côté. L'année dernière, ils ont commencé à verbaliser les personnes, ce sont des positionnements forts des élus"*[214]. De même, *"l'office de tourisme de Fouesnant n'a même plus besoin de communiquer sur les Glénan, parce que les clientèles savent déjà qu'elles veulent y aller"*[215] ajoute David Le Chenadec. Pour protéger tous ces espaces naturels, la répartition des flux est une stratégie en termes de communication, mais il convient également d'adopter une communication plus raisonnée. En effet, Marianne Duflot insiste sur les dangers d'une communication trop poussée pour promouvoir des sites naturels déjà très fréquentés : *"Il ne faut pas faire la promotion de sites naturels trop populaires pour ne pas impacter sur les ressources naturelles. Je pense que la communication est aujourd'hui primordiale, elle est obligatoire, mais comment la fait-on ? À partir de quels outils ? Quels messages veut-on véhiculer à travers cela ? Nous avons une pression sur les ressources naturelles, les paysages, l'environnement et il peut y avoir une pression vis-à-vis des locaux et des conflits entre les populations locales et les visiteurs"*[216]. Pour elle, il s'agit donc de mettre en place *"une communication, mais raisonnée, réfléchie, et justement profiter des canaux d'informations pour sensibiliser, dans l'intérêt collectif et du territoire qui reçoit ces populations extérieures à respecter et à bien y vivre ensemble*[217]*"*.

[213]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur aménagement et population à la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021
[214]Entretien avec Aude Carette, Directrice de Douarnenez Communauté, 9 juin 2021
[215]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur aménagement et population à la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021
[216]Entretien avec Marianne Duflot, Chargée du tourisme à Concarneau Cornouaille Agglomération, 28 avril 2021
[217]Ibid

Les collectivités bretonnes, qu'elles soient grandes ou petites, ont bien intégré le fait qu'il est aujourd'hui nécessaire de communiquer d'une autre manière afin de répartir les flux touristiques et de préserver les espaces naturels des territoires, d'autant plus en cette période post-confinement. Avec la crise sanitaire, les messages délivrés par le biais des campagnes et des différentes actions de communication ont évolué, tout comme l'utilisation des outils de communication par les différents acteurs.

C. Des changements notables dans l'utilisation des outils de communication

Outils traditionnels et outils numériques, n'ont pas été sollicités de la même manière par les collectivités pendant la crise sanitaire. En effet, si le confinement a été plutôt favorable à l'utilisation des outils numériques et des réseaux sociaux qui sont plutôt utilisés par les grandes collectivités (1), les outils plus traditionnels, supports et documents print ainsi que l'événementiel ont été plus contraint par la crise sanitaire ce qui pénalise les plus petites collectivités (b).

1) L'utilisation massive des outils numériques en période de crise

Les chiffres du Baromètre de la communication locale 2020, montrent très clairement que pendant la crise sanitaire, les Français ont plus utilisé les outils numériques qu'à l'accoutumée. En effet, si en temps normal, les sites internet, les pages non-officielles sur les réseaux sociaux et les applications officielles étaient utilisés à hauteur de 49%, 38% et 35%, pendant la période de confinement ces derniers ont été utilisés à hauteur de 52%, 44% et 37%[218].

Lors des entretiens, la majorité des personnes interrogées ont mis en évidence cette augmentation du recours aux outils numériques en raison de la crise sanitaire. Sophie Maréchal-Yhuellou, Responsable communication au sein de Concarneau Cornouaille Agglomération raconte : *"Sur la partie web, les réseaux sociaux ont été clairement un canal de communication très prisé. Lors de la première vague de confinement en mars 2020 jusqu'à mai, c'était vraiment la courroie de diffusion, la courroie de distribution de l'information en support du site internet"*[219]. Les collectivités ont donc largement utilisé les canaux digitaux pour adapter

[218]Epiceum & Harris Interactive, op.cit.

[219]Entretien avec Sophie Maréchal-Yhuellou, Responsable communication de Concarneau Cornouaille Agglomération, 26 avril 2021

leurs stratégies de communication pendant la crise. Pour David Le Chenadec, l'une des tendances majeures mise en avant avec la crise sanitaire est *"l'augmentation du poids du digital qui permet une promotion plus facile. Les outils numériques permettent de s'adapter par rapport à des plans de relance et à des coups d'arrêt comme ceux que nous avons pu connaître avec les confinements"*[220]. Vincent Gollain ajoute néanmoins que ce recours aux outils digitaux était relativement nouveau pour les collectivités et notamment les petites collectivités rurales : *"Comme tout le monde était bloqué chez soi, le numérique a poursuivi son essor. L'utilisation des technologies numériques, cela reste pour les territoires une grosse évolution, quand on compare avec les entreprises. Il y a encore des marges de progrès dans l'utilisation des technologies numériques par exemple de l'intelligence artificielle. Mais il y a de nouveaux entrants, c'est-à-dire les territoires ruraux et les plus petites collectivités qui se sont dit qu'il y avait un marché qui s'ouvrait"*[221].

Cependant, force est de constater que l'utilisation de ces différents outils reste majoritairement du fait des grandes collectivités qui sont plus présentes sur les réseaux sociaux. Si l'on regarde les campagnes et actions de communication mises en place par les différentes collectivités du terrain d'étude, cette affirmation se vérifie. En effet, 3 des très grandes collectivités (panel 3) ont mis en place des stratégies de communication entièrement digitales tandis que deux d'entre-elles ont mixé l'utilisation des outils traditionnels et des outils numériques (campagne de l'Agence de développement touristique du Morbihan et campagne de l'Agence d'attractivité du Conseil départemental des Côtes d'Armor). Les grandes collectivités (panel 1) et les petites collectivités (panel 2) n'ont mis en place que très peu de campagnes sur les réseaux sociaux ou via les canaux digitaux. Dans ce contexte de crise, les très grandes collectivités semblent être les seules à avoir privilégié ce type de campagnes[222].

Cependant, les acteurs de terrains interrogés insistent sur le fait qu'en période de crise, il reste nécessaire de communiquer avec prudence sur les réseaux sociaux. Aussi, Nadège Durand témoigne : *"Sur les réseaux sociaux, à court terme au moment du confinement, nous ne savions pas comment les choses évoluaient, donc l'idée était de stopper un petit peu la communication dans un contexte où les gens ne peuvent pas bouger. On voit bien que, notamment sur les*

[220]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur Aménagement et population à la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021
[221]Entretien avec Vincent Gollain, Directeur du Département Économie, Institut Paris Région, 14 juin 2021
[222]Annexe 12

réseaux sociaux, les réponses et les commentaires ne sont pas très favorables quand on communique alors même que les gens sont confinés et n'ont pas le droit de bouger de chez eux"[223].

Avec la crise sanitaire, il semblerait que l'essor des réseaux sociaux dans les collectivités soit d'autant plus fort. Néanmoins, au regard des différentes campagnes de communication mises en place sur la période de notre étude, seules les très grandes collectivités, soit la région et les départements, en ont fait systématiquement l'usage. Si le recours aux outils traditionnels est en recul avec la crise, ils restent tout de même utilisés.

2) Les outils de communication traditionnels contraints pas la crise sanitaire

Les outils traditionnels de la communication territoriale tels que les supports print et l'affichage ont été très contraint par la crise sanitaire, de même que l'événementiel. En effet, le confinement a mis un coup d'arrêt à l'émission des supports papier qui sont pourtant un des premiers supports de communication des collectivités territoriales.
Ainsi, *"la plupart des collectivités qui publient un journal en période de confinement le mettent en ligne ou relaient simplement le magazine sur leurs sites, réseaux sociaux et newsletters"*[224]. Sophie Maréchal-Yhuellou raconte alors que *"la conséquence directe de la crise a été un point d'arrêt assez important de l'émission de print. Nous n'avons pas sorti beaucoup de print en 2020, du fait tout simplement que beaucoup de lieux refusaient de prendre les documents papiers. Je pense à la saison estivale, il n'y a pas eu, comme nous le faisions habituellement, de programmes papiers sur différentes animations"*[225]. De même, l'organisation d'événements était également impossible du fait du contexte comme en témoigne Nadège Durand : *"Nous avions des salons qui étaient engagés. Des salons touristiques sur lesquels nous étions inscrits sur notre stratégie de promotion du territoire depuis longtemps, que nous devions faire à Lille, Lyon, Paris et également en local, Brest et Rennes. Brest et Rennes nous les avions faits ainsi que Lille, il restait Paris et Lyon sur lesquelles nous avions des positionnements assez forts, mais nous avons annulé*[226].

[223]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021
[224]KORICHI Nastassja, *"Maintenir le journal territorial pour conserver le lien"*, Cap'Com, 8 avril 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://www.cap-com.org/actualités/maintenir-le-journal-territorial-pour-conserver-le-lien (consulté le 1 septembre 2021)
[225]Entretien avec Sophie Maréchal-Yhuellou, Responsable communication de Concarneau Cornouaille Agglomération, 26 avril 2021
[226]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021

En regardant les différentes campagnes et actions de communication menées par les collectivités territoriales qui constituent notre terrain d'étude, il apparaît que ces dernières ont tout de même été lancées grâce aux outils print. 3 grandes campagnes de communication menées à l'échelle des intercommunalités étaient essentiellement des campagnes d'affichage (campagne *"Sortez chez vous"* portée par la marque Destination Rennes, la campagne *"Voyage en terre intérieure"* portée par la marque l'Effet Vitré et la campagne *"Le Morbihan, si proche de vous"* portée par la marque Morbihan)[227]. Dans plusieurs cas cependant, les supports print et digitaux étaient utilisés en complémentarité (campagne *"Dépaysez-vous en Bretagne"* portée par le CRT et la marque Bretagne, campagne portée par l'Agence d'attractivité des Côtes d'Armor *"Vivez le Grand Armor"*)[228].

Ainsi, bien que les supports et canaux de communication traditionnels aient été contraints par la crise sanitaire, plusieurs collectivités ont continué d'en faire l'usage, notamment avec la mise en place de campagnes d'affichage. L'utilisation des outils digitaux pendant cette période de crise sanitaire est néanmoins significative. Mais les inégalités de communication mises en exergue au début de ce mémoire, se répètent pendant cette période de crise puisque les grandes et très grandes collectivités (panels 1 et 3), semblent utiliser de manière plus performante les différents outils de communication à leur disposition, ce qui n'est pas le cas pour les petites collectivités (panel 2), encore peu acculturées à la communication pour certaines.

II. Les inégalités entre les petites et les grandes collectivités dans la communication de crise

Il existe des différences notables entre les grandes et les petites collectivités en matière de communication en règle générale (Chapitre 1), mais également en matière de stratégies d'attractivité territoriale et de mise en communication de ces dernières (Chapitre 2). Ainsi, avec la crise du Covid-19, ces inégalités d'ordre communicationnel s'observent encore une fois à travers l'analyse des différentes campagnes et actions de communication mises en œuvre dans ce contexte. Les grandes collectivités ont mis en œuvre de nombreuses campagnes et stratégies de communication pour faire face à cette crise (A), cependant, la réponse des petites collectivités par la communication apparaît plus difficile (B). Au regard de ces différentes

[227] Annexe 12
[228] Ibid

analyses, il conviendra de se demander si la crise peut être considérée comme un facteur d'accélération de la concurrence entre les grandes collectivités et les petites collectivités, où permet-elle un renforcement de la coopération ? (C).

A. Les grandes collectivités, de nombreuses campagnes d'attractivité pour se démarquer en période de crise

Plusieurs campagnes d'attractivité, touristique ou économique, ont été recensées. Néanmoins, il apparaît alors que les très grandes collectivités (panel 3), soient de véritables leaders dans la relance par la promotion et la communication (1), tandis que les grandes collectivités (panel 1) ont seulement lancé des campagnes de promotion complémentaires à ces dernières (2).

1) Des stratégies de communication touristiques et d'attractivité très poussées au niveau régional et départemental

Les très grandes collectivités, ont toutes mis en place sans exception, des campagnes de communication d'attractivité touristique ou globale suite au confinement[229]. Le plan de relance défini par la Région Bretagne et le CRT a suscité la mise en place d'une stratégie de communication majeure pour favoriser la relance sur le territoire (a). Si l'on regarde à l'échelon inférieur, les départements ont, eux aussi, participé amplement à la relance en mettant en place des campagnes de communication très pertinentes, cependant, leurs stratégies sont inégalement poussées (b).

a) Le plan de relance du CRT Bretagne, des campagnes majeures de l'attractivité touristique bretonne

Afin d'apporter une réponse efficace à la crise sanitaire, le CRT a défini un plan d'action stratégique fort qui a nécessité plusieurs actions et campagnes de communication.
Première action phare en la matière, la mise en place d'une campagne de communication touristique d'envergure dans ce contexte inédit de crise sanitaire, intitulée *"Dépaysez-vous en Bretagne"*. En lien direct avec la campagne de communication d'Atout France,

[229] Annexe 12

"#CetÉtéJeVisiteLaFrance"[230], cette campagne a pour but de soutenir sur tout le territoire breton la relance de l'activité touristique ainsi que l'ensemble des acteurs de terrain après le confinement. Cette campagne de communication, entièrement digitale, a tout d'une campagne de mass média et a été diffusée principalement sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Linkedin, Twitter). Ainsi, les 8 visuels créés à cet effet mettent en avant la diversité de l'offre culturelle et touristique de la Bretagne et jouent sur l'humour en détournant des photos agrémentées de légendes humoristiques qui mêlent invitation au voyage et à l'évasion tout en jouant sur des signifiants forts de la langue bretonne pour rappeler le territoire (*"Cet été, naviguez aux caraibzh"*)[231].

Légende : Les 8 visuels officiels de la campagne "Dépaysez-vous en Bretagne" lancée en juin 2020.

S'ajoutent aux visuels, une vidéo promotionnelle d'un peu plus de 2 minutes ainsi qu'un teaser qui mettent encore l'accent sur la diversité des offres touristiques et culturelles de la Bretagne et permettent une promotion de tous les territoires[232]. La force de cette campagne réside alors

[230]Atout France, *"Une campagne de communication fédératrice pour rassurer et inspirer les Français cet été!"*, Atout France, 18 juin 2020. [en ligne]. Disponible sur : http://www.atout-france.fr/actualites/une-campagne-de-communication-federatrice-pour-rassurer-et-inspirer-les-francais-cet-ete?fbclid=IwAR0t_eDlrCgEan_aaQbkb7idhdUVQ45lJ9rW2iOZFimhutXV6QeyzkbHgk0&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-inspire-metz-23-juin-2020&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-inspire-metz-23-juin-2020 (consulté le 1 septembre 2020)

[231]Comité Régional du Tourisme, *"Le dépaysement proche de chez vous : Nouvelle campagne de promotion touristique pour la Bretagne"*, Comité Régional du Tourisme, 11 juin 2020. [en ligne]. Disponible sur : https://acteurs.tourismebretagne.bzh/depaysement-proche-de-chez-nouvelle-campagne-de-promotion-touristique-bretagne/ (consulté le 1 septembre 2021)

[232]Annexe 12

dans sa viralité. En effet, son audience est conséquente puisque le post de lancement sur les réseaux sociaux a touché 630 000 personnes, suscité 80 000 interactions et 7 000 partages sans aucun sponsoring. La vidéo promotionnelle totalise plus de 3 millions de vues tandis que les hashtag #depaysezvousenbretagne et #bretagne ont été mentionnés plus de 1 900 et 6 millions de fois sur Instagram. Le hashtag #bretagne devient alors le plus cité de France pendant la période de diffusion de la campagne[233]. 1 français sur 5 ayant entre 25 et 55 ans a vu au moins un visuel de la campagne, tandis que 9 millions de personnes ont été touchées par la campagne de l'été et 2,8 millions pour la campagne de l'arrière-saison[234]. Ce deuxième volet a été lancé sur les canaux digitaux, mais des campagnes d'affichage ont été mises en place sur les bassins lillois et lyonnais[235]. La viralité de la campagne s'explique aussi par le fait que cette dernière était basée sur l'appropriation des acteurs de terrain (collectivités et offices de tourisme). Cet aspect sera détaillé plus loin dans le développement. Cette campagne réalisée par l'Agence de communication nantaise Notchup, a été récompensée le 16 décembre 2020 lors du Grand prix organisé par Com&Médias dans la catégorie communication globale[236].

D'autres actions d'envergure ont été mises en place par le CRT dans ce contexte de crise, telle qu'une campagne d'influence inédite en collaboration avec l'application Mapster qui permet de répertorier et de partager de bonnes adresses par la construction de cartes interactives en ligne. Le but : moderniser l'image de la Bretagne auprès des 25-35 ans. La campagne s'est déroulée en 3 étapes : sélection de 5 influenceurs bretons qui sollicitent leurs communautés pour co-construire la carte, accueil de 3 influenceuses parisiennes au mois d'août afin de tester les adresses recommandées et partager leurs expériences puis le lancement effectif de la carte à la fin de l'été grâce à 4 vidéos tournées par les influenceuses durant leur séjour[237]. De plus, le CRT a également engagé plusieurs partenariats éditoriaux avec différents types de médias (Le Télégramme, France Bleu) et plateformes en ligne (Abritel, FairTrip) pour valoriser l'offre territoriale touristique[238].

---

[233]Agence Notchup, *"CRT Bretagne - campagne #depaysezvousenbretagne - Notchup"*, Chaîne Youtube de Notchup, 28 janvier 2021. [en ligne]. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=tL71wbUEgPg (consulté le 1 septembre 2021).
[234]Ibid
[235]Comité Régional du Tourisme, *Rapport d'activité,* op.cit, Page 21
[236]Comité Régional du tourisme, *"Tourisme Bretagne récompensé au Grand Prix Com&Médias 2020"*, Comité Régional du Tourisme, 14 janvier 2021. [en ligne]. Disponible sur : https://acteurs.tourismebretagne.bzh/tourisme-bretagne-recompense-grand-prix-commedias-2020/ (consulté le 1 septembre 2021)
[237]Comité Régional du Tourisme, *Rapport d'activité,* op.cit, Page 23
[238]Comité Régional du Tourisme, *Rapport d'activité,* op.cit, Page 24

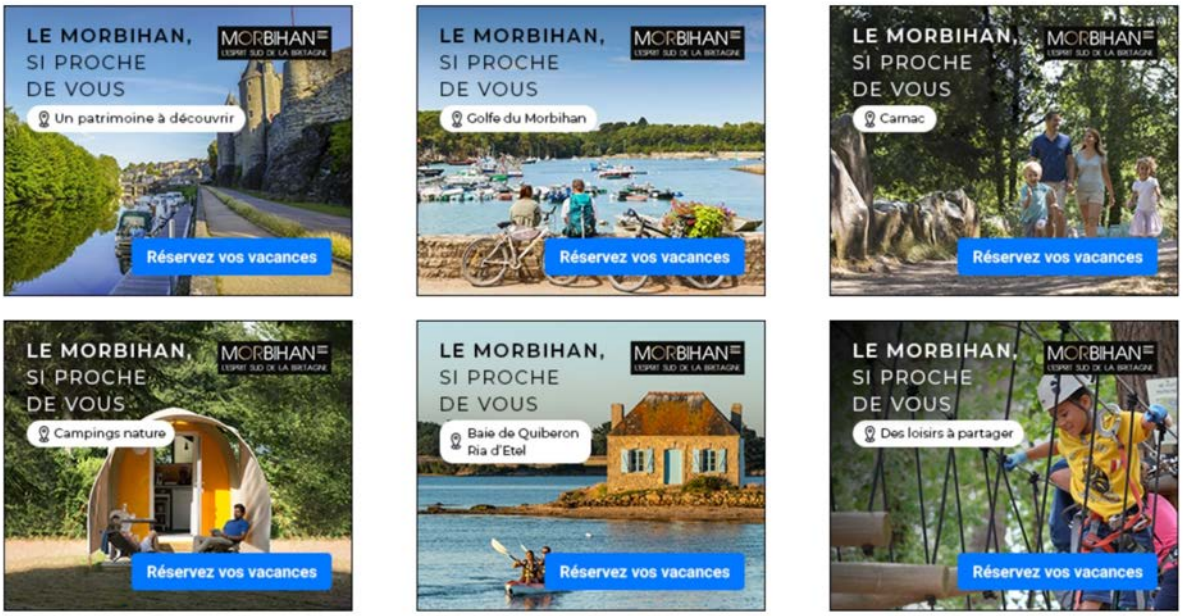
La région et le CRT Bretagne répondent donc à la crise grâce à des actions et campagnes de communication d'envergure, mais également par la mise en place d'outils très concrets. Les départements, quant à eux, mettent également en place des stratégies de communication en réponse à la crise sanitaire plus ou moins poussée.

b) *Les départements, des stratégies de communication plus ou moins poussées*

Les quatre départements ont mis en place des stratégies de communication de relance de l'attractivité touristique et globale en cette période de pandémie. Néanmoins, ces dernières sont différentes et semblent être plus ou moins poussées selon les départements.
Les agences de développement touristiques du Morbihan et de l'Ille-et-Vilaine, ont mis en place par le biais de leurs marques de territoires, des campagnes de communication digitale et d'affichage. Ainsi, la marque de territoire Morbihan a lancé en juillet 2020 sa campagne de communication *"Le Morbihan si proche de vous"* dont les objectifs étaient de *"renforcer la notoriété de la destination Morbihan sur le grand Ouest alors que la consommation de vacances se veut locale cette année, de rassurer les futurs vacanciers sur la sécurité de la destination, et de soutenir visiblement tous les acteurs du tourisme morbihannais"*[239]. 12 bannières ont alors été créées et diffusées dans un premier temps sur les réseaux sociaux et les sites internet, tandis qu'une vidéo promotionnelle a été diffusée sur les chaînes de télévision. Les visuels ont ensuite été déclinés en affiches, diffusées alors dans un second temps dans les différents espaces urbains des bassins ciblés. La campagne mise en place par la marque Haute Bretagne du département d'Ille-et-Vilaine, intitulée *"Reprenez des couleurs"* a également été lancée sur les réseaux sociaux et a touché 1,2 millions de personnes sur Facebook. Les vidéos présentées sur la chaîne YouTube de l'agence ont enregistré plus de 100 000 vues. Cette campagne a également été relayée dans certains magazines dont celui du département de l'Ille-et-Vilaine. En complément, l'accueil d'influenceurs a également été organisé afin que ces derniers partagent par le biais de photos et de vidéos leurs expériences sur le territoire auprès de leur communauté[240].

[239] Annexe 12
[240] Ibid

<u>Légende :</u> Un visuel de la campagne de communication "Reprenez des couleurs" portée par la marque du département d'Ille-et-Vilaine, Haute Bretagne, lancée en juillet 2020.



<u>Légende :</u> 6 visuels de la campagne "Le Morbihan si proche de vous", portée par la marque départementale Morbihan, lancée en juillet 2020.

Si ces campagnes d'attractivité étaient uniquement touristiques, les actions de communication mises en place par les départements du Finistère et des Côtes d'Armor sont, quant à elles, plus globales et les stratégies qui les accompagnent semblent plus poussées.

En effet, une nouvelle campagne de communication post crise sanitaire a été lancée par l'Agence d'attractivité des Côtes d'Armor en septembre 2020, la campagne *"Vivez le Grand*

Armor". Cette dernière s'insère dans une stratégie d'attractivité globale de long terme visant à attirer de nouveaux habitants sur le territoire. Pour ce faire, plusieurs outils et canaux de communication ont été mobilisés. La vidéo promotionnelle de lancement a été diffusée en Relay sur la plateforme France.tv ainsi que sur Facebook et Linkedin, tandis qu'une campagne d'affichage digitale composée de 4 films a été lancée dans le quartier de La Défense à Paris. Si cette campagne est très complète et s'insère dans une stratégie de long terme, l'agence d'attractivité du Finistère va plus loin encore dans la mise en place d'actions concrètes de relance face à la crise sanitaire.

En effet, cette dernière a lancé un véritable plan d'action dans ce contexte de crise sanitaire. Pendant le confinement, une cellule départementale de concertation de crise Covid-19 a été créée afin de faire face aux conséquences de la crise sanitaire : *"Il fallait préparer demain, c'est ce qui nous a animés en permanence"*[241] raconte Albine Voisin Villeger, Responsable Pôle éditorial et marques de l'agence Finistère 360°. Pour y faire face, plusieurs actions ont été définies et mises en place par l'agence pour préparer la saison touristique. Diffusion de web séries intitulées *"J'ai testé pour vous/Le Finistère que j'aime"*, mise en place d'une campagne d'affichage sur le réseau routier départemental ainsi que participation à la campagne de communication du CRT Bretagne peuvent être citées parmi les actions phares. De plus, l'agence a créé un nouvel outil numérique, le *"Pass Mon Finistère"* qui *"constitue la première action mise en place dans le cadre du plan de relance et de soutien aux professionnels du tourisme et du nautisme, touchés par la crise sanitaire du Covid-19"*. *"Gratuit et accessible depuis le site de la marque Tout Commence en Finistère, il présente une large gamme d'expériences culturelles, sportives, nautiques et culinaires sur l'ensemble du département et pour tous les publics, Finistériens et touristes de tous âges"*[242]. Cet outil s'inscrit alors dans une stratégie globale de relance de l'attractivité touristique sur le département. Albine Voisin Villeger raconte alors que *"le Pass Mon Finistère, nous l'avons ancré avec une déclinaison expérientielle, à savoir que le visiteur ou l'habitant souhaite avant tout vivre une expérience avec des émotions et un impact positif. Suite à cette crise, nous avons créé notre nouvelle plateforme des marques avec une marque qualifiante "Tout Commence en Finistère demain" pour les ambassadeurs et nous avons créé également une marque "Les expériences Tout Commence en Finistère ADN engagé 100% émotion"*[243].

[241]Entretien avec Albine Voisin Villeger, Responsable Pôle éditorial et marques à l'Agence d'attractivité Finistère 360°, 4 mai 2021
[242]Annexe 12
[243]Entretien avec Albine Voisin Villeger, Responsable Pôle éditorial et marques à l'Agence d'attractivité Finistère 360°, 4 mai 2021

Si les 4 départements bretons ont mis en place des actions de communication pour faire face à la pandémie, ils ne réagissent pas de la même manière. Les marques d'attractivité touristiques ont mis en place des campagnes de communication, tandis que les marques d'attractivité globales ont défini des plans d'actions et mis en place des outils très concrets.

2) Métropoles et Communautés d'Agglomération : De grandes campagnes de communication complémentaires aux stratégies des départements et de la région

Les grandes collectivités (panel 1), ont également mis en place des stratégies de communication pour faire face au contexte sanitaire et se démarquer des autres territoires. Si la Région et les départements ont très largement contribué à la mise en place d'outils et de stratégies de communication d'envergure pour la relance des territoires dans le contexte de crise sanitaire, les métropoles et CA tentent d'imposer leur destination avec des campagnes de communication portées par leurs marques de territoire. Néanmoins, ces dernières n'effectuent pas les mêmes choix stratégiques.

Vitré Communauté, par le biais de sa marque de territoire l'Effet Vitré, a mis en place une grande campagne d'affichage assez traditionnelle de juillet à août 2020. 4 affiches ont été créées et relayées sur différents bassins (Rennes, Caen, Fougère, Laval, Saint-Brieuc). Diffusée dans l'espace public et via les transports, des encarts presse, notamment dans le quotidien Ouest France, ont également été prévus. Les 10 sites et activités incontournables du territoire sont alors présentés dans le dossier de presse de lancement et des journées types, par durée du séjour (1, 2 ou 3 jours) et types de cibles (familles, couples, amis) ont été créées[244]. Cette campagne s'effectue alors majoritairement grâce aux outils de communication traditionnels que sont l'affichage et les relations presse. Rennes Métropole, par le biais de sa marque Destination Rennes a également mis en place une campagne d'affichage *"Sortez chez vous"* diffusée sur le réseau d'abribus et les vitrines de certains commerces de la métropole[245].

L'office de tourisme de Guingamp-Paimpol Agglomération a, quant à elle, choisi de miser sur une campagne qui allie utilisation des réseaux sociaux et partenariats éditoriaux avec les médias. Intitulée *"Les traversées d'Automne"*, la campagne composée de plusieurs visuels a été diffusée sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram grâce à une campagne de posts sponsorisés. Des articles présentant les différentes activités ont également été diffusés dans

[244] Annexe 12
[245] Ibid

différents journaux (L'écho, Presse d'Armor, Le Trégor) et différents reportages ont été diffusés par la radio France Bleu Armorique. Un partenariat avec le guide touristique Petit Futé a également été mis en place pour accroître la visibilité et la promotion de la destination[246]. Afin de relancer le tourisme d'affaires, Lorient Agglomération a décidé, quant à elle, de créer une nouvelle marque de territoire : Lorient BtoBreizh et a également choisi de faire la promotion de ses applications dédiées à la randonnée pour favoriser le tourisme en général[247].

En matière de tourisme, les grandes collectivités mettent en place des stratégies de communication différentes. Si certaines jouent la carte de l'affichage de masse dans l'espace public (Rennes Métropole et Vitré Communauté), d'autres misent sur la carte du digital (Guingamp-Paimpol Agglomération). Lorient Agglomération semble vouloir mettre un place un nouvel outil, soit une marque de territoire dédiée au tourisme d'affaires qui serait alors une marque fille de sa marque Lorient Bretagne Sud. Néanmoins, cette dernière semble pour l'instant en rester au stade de campagne de communication composée d'un seul visuel qui, inspiré de l'indémodable marinière bretonne, arbore une cravate *"qui symbolise l'importance de la relation business to business"*[248].

Légende : Visuel de la marque de territoire Lorient Bto Breizh lancée en septembre 2020.

L'attractivité économique ne semble pas avoir été un véritable sujet de campagne de communication pour les EPCI. Seule Brest Métropole a mis en place une campagne d'attractivité pour soutenir les commerçants de son territoire (campagne *"Brest - Recentrons-nous"*). En parallèle de cette campagne d'affichage, une plateforme dédiée à la consommation

[246]Ibid
[247]Ibid
[248]Ibid

locale, *"Ma Ville Mon Shopping"*, a été créée et présente sous forme de site e-commerce, l'offre commerciale de la Métropole brestoise.

Les campagnes de communication des grandes collectivités jouent donc sur différents canaux et outils de communication. Si certaines mettent en place des campagnes d'affichage, d'autres font appel aux réseaux sociaux et aux partenariats médias. Mais ces campagnes s'insèrent toutes dans une stratégie globale. Les grandes et très grandes collectivités ont véritablement mis en place des stratégies de communication de relance touristique et d'attractivité dans un contexte sanitaire inédit. Les petites collectivités, elles, ne s'insèrent pas dans cette mouvance et mettent difficilement en place des actions de communication.

B. Les petites collectivités, initiation de stratégies et actions de communication éparses pour la relance

Les petites collectivités ont, en règle générale, tendance à communiquer de manière moins performante que les grandes collectivités en raison de la différence de niveau d'acculturation à cette fonction. Pendant la crise sanitaire, ces dernières n'ont pas mis en place de grandes campagnes de communication telles que l'on fait les grandes et très grandes collectivités. Les plus petites d'entre elles ont réagi à la crise sanitaire en initiant ou poursuivant des stratégies de communication, mais la plupart du temps elles mettent en place des actions isolées ou ne communiquent pas par elles-mêmes (1). Globalement, les petites collectivités se sont en majorité inscrites dans la campagne de relance du CRT Bretagne, ce qui met en exergue les fortes relations d'interdépendances qui existent entre les grandes et les petites collectivités (2).

1) Entre absence de communication, actions isolées, les petites collectivités en manque de visibilité pendant la crise sanitaire

Dans l'ensemble, très peu de petites collectivités ont mis en œuvre ou poursuivi la mise en œuvre de stratégies de communication d'attractivité, touristique ou globale, en cette période de crise sanitaire. Les informations collectées dans le cadre de ce travail de recherche font état d'actions assez diverses et éparses en matière de communication d'attractivité.

Tout d'abord, plusieurs collectivités ont mis en place des actions de promotion grâce aux canaux et outils numériques. La Communauté de communes du Pays Fouesnantais a communiqué sur l'attractivité de son territoire à travers sa marque touristique, La Riviera

bretonne, principalement sur les réseaux sociaux. Si l'un des visuels de lancement de la campagne du CRT était une photo de leur territoire, à savoir la photo présentant l'Archipel des Glénan avec la mention *"Cet été, partez aux caraibzh, partez à la découverte d'archipels pas si lointains"*, il s'agit *"de la photo qui a le plus marché"* auprès des récepteurs de la campagne et qui a donc contribué à visibiliser la destination : *"C'était une photo de chez nous donc nous étions content, nous sommes partis tout de suite avec le CRT dans la relance*[249]*"* raconte David Le Chenadec. En plus de ce plan de relance régional, la collectivité a mis en place des actions de promotion de sa destination et commence à initier une stratégie digitale en mettant en place des actions de promotion inédite pour elle. *"Nous avons réalisé en septembre, c'est la première fois que nous faisions cela, des partenariats avec des influenceurs. Au lieu de travailler avec un photographe classique pour faire des prises de vues de nos beaux territoires, nous sommes passés avec des influenceurs ce qui nous permet, d'une certaine manière, d'acheter leurs communautés et c'était nouveau pour nous"*. La collectivité a également mis en place des campagnes de sponsoring sur les réseaux sociaux et a mené une campagne de promotion de la randonnée en travaillant sur le référencement de son site internet : *"Nous avons du référencement payant et nous avons fait une campagne sur la randonnée. Une personne qui tapait dans un moteur de recherche "randonnée en Bretagne", pendant 15 jours était redirigée vers le site de la Riviera bretonne qui sortait en premier"*[250]. D'autres collectivités ont utilisé les réseaux sociaux en mettant en place de nouvelles actions de communication pour elles. La marque touristique Bigoudenjoy qui communique pour deux collectivités (Communauté de communes du Haut Pays Bigouden et Communauté de communes du Pays Bigouden Sud) a lancé en juin 2020 un jeu concours sur Instagram pour faire gagner un Week-End en Bretagne ce qui lui a également permis de renforcer sa visibilité et sa réputation en ligne : *"ce type de concours a permis une hausse de fréquentation sur nos pages et surtout un développement du nombre d'abonnés. Les résultats s'avèrent très positifs pour cette opération de promotion (+840 fans pour notre compte instagram)"*[251]. Les petites collectivités, littorales dans ce cas, mettent en place de nouvelles actions de communication en cette période de pandémie et initient donc des stratégies de communication, notamment digitales.

[249]Entretien avec David Le Chenadec, Directeur aménagement et population à la Communauté de communes du Pays Fouesnantais, 21 mai 2021
[250]Ibid
[251]Annexe 12

Cependant, la plupart des petites collectivités de notre terrain d'étude, essentiellement rurales, n'ont pas réellement mis en place d'actions de promotion et de communication de leurs destinations. Beaucoup ont participé à la campagne de relance du CRT et n'ont communiqué que par la création de nouveaux visuels. Certaines ont réagi en mutualisant leurs actions à l'échelle des destinations touristiques. Elles ont alors simplement défini un plan d'action de communication pour l'année 2020, et ce, au niveau de la destination touristique, c'est notamment le cas de Brocéliande. Dans ce plan d'action, les collectivités ont défini les actions de communication prioritaires de l'année 2020 qui étaient alors de *"miser sur un site internet performant"*, *"communiquer grâce aux réseaux sociaux"* ou encore *"faire connaître la destination auprès de la presse et des influenceurs"*[252]. Ainsi, la crise a engendré une prise de conscience ainsi que la réflexion autour des enjeux stratégiques en termes de communication. Cependant, les actions ne sont pas mises en œuvre et les petites collectivités rurales qui composent notre terrain d'étude sont, en grande majorité, restées silencieuses et peu visible dans les différents espaces publics pendant la crise sanitaire.

Des actions de communication concernant l'attractivité économique des territoires ont également été mises en œuvre. Quimper Cornouaille Développement qui gère la stratégie d'attractivité de 7 EPCI dont 5 petites collectivités qui font partie du panel 2 de notre terrain d'étude, a également réagi à la crise sanitaire dans une logique de préparation d'un plan d'action. La crise sanitaire a *"mis un coup d'arrêt pour la co-construction de la stratégie et il y a un élément très important, c'est que les élections municipales ont été reportées. Donc à partir de février-mars, la précédente mandature ne prenait plus de décisions, donc c'était difficile pour nous de développer de nouvelles actions",* raconte Maryse Brégeon. *"Nous avons préparé le plan d'action que nous allions proposer à nos élus pour l'année 2021-2022"*[253], ajoute-t-elle. L'agence a tout de même contribué à lancer les actions de communication préalablement prévues concernant la stratégie d'attractivité économique de la Cornouaille. Ainsi, les vidéos promotionnelles des talents de la Cornouaille ont été diffusées et un partenariat avec le magazine Bretons qui a réalisé un supplément d'été dont le titre était *"Vivre en Cornouaille, et si c'était ça le bonheur ?"*[254] a été mis en place. Ces différentes actions

[252]Annexe 12
[253]Entretien avec Maryse Brégeon, Chargée de mission attractivité et Emmanuelle Coacolou Chargée de communication à Quimper Cornouaille Développement, 7 mai 2021
[254]Annexe 12

mettent alors en avant les petites collectivités insérées dans la démarche d'attractivité cornouaillaise, mais ce ne sont pas elles qui communiquent en leurs noms.

Les actions de communication des petites collectivités ont été contraintes par la crise sanitaire. Bien que certaines d'entre elles semblent initier un début de stratégie touristique digitale, d'autres n'ont pas communiqué et se sont contentées de rester dans une logique de plan d'action pour la relance. Certaines collectivités bénéficient d'une visibilité et d'une promotion, mais ne mettent pas elles-mêmes en place les actions de communication qui sont alors déléguées à d'autres acteurs. Ainsi, les petites collectivités seraient-elles dépendantes des grandes en matière de communication en cette période de crise ?

2) La crise sanitaire, révélation des relations d'interdépendances entre les grandes et les petites collectivités

La communication des petites et des grandes collectivités a été différente pendant la crise sanitaire. Si les grandes collectivités mettent en place de nombreuses actions et campagnes qui découlent globalement d'une véritable stratégie, les petites collectivités n'ont dans l'ensemble pas réussi à faire de même. Néanmoins, on remarque que les petites et les grandes collectivités entretiennent des relations d'interdépendances en cette période de crise.

Cette notion d'interdépendance a été théorisée par le sociologue allemand Norbert Elias et découle de la notion de configuration. Cette dernière signifie alors que *"la société est un réseau d'interdépendances entre individus. La société n'est donc pas une substance pas plus que l'individu ne saurait être isolé des chaînes d'interdépendances dans lesquelles il s'inscrit"*[255]. Autrement dit, il y aurait des relations entre tous les individus d'une société. Elias utilise alors la métaphore du jeu pour illustrer son propos : *"Le tissu de relations dont est faite la société s'apparente à un jeu, c'est-à-dire à une compétition porteuse d'une évolution. La métaphore du jeu indique que la vie sociale est concurrentielle et que les différents partenaires sont dans des relations d'interdépendance qui se stabilisent parfois dans un "équilibre des forces"*[256]. En ce sens, tous les acteurs seraient dépendants les uns des autres et auraient besoin les uns des autres. Si l'on transpose cette théorie à notre terrain d'étude, il existerait bien une concurrence entre territoires et entre grandes et petites collectivités, cependant, elles auraient toutes besoin les unes des autres. La mise en place d'actions de communication en cohérence et en

[255]DUVOUX Nicolas, "*Les 100 mots de la sociologie", "Configuration"*, Sociologie, 1 juin 2011. [En ligne]. Disponible sur : https://journals.openedition.org/sociologie/923 (consulté le 2 septembre 2021)
[256]Ibid

complémentarité illustrerait ces interdépendances entre les différents acteurs dans le contexte de crise sanitaire.

La campagne digitale du CRT, mise en place en mai 2020, illustre parfaitement ces relations d'interdépendances. En effet, le succès de la campagne reposait dans son caractère viral, qui n'a été possible que grâce à l'appropriation de cette dernière par les différents acteurs publics et acteurs du tourisme. Pour ce faire, le CRT a créé un kit de communication qui a été mis à disposition sur le site internet et permettait d'expliquer aux différents acteurs comment s'approprier la campagne. Ce dernier a été téléchargé plus de 3 000 fois en 5 jours[257]. Plus de 500 déclinaisons de la campagne ont été enregistrées sur les réseaux sociaux puis regroupées dans un tableau Pinterest spécialement créé à cet effet par le CRT[258]. Petites et grandes collectivités ont alors joué le jeu. Au sein de notre terrain d'étude, une large majorité de collectivités et acteurs du tourisme se sont alors approprié cette campagne en adaptant les messages en fonction de leur offre territoriale.

<u>Légende :</u> Trois visuels de la campagne du CRT réalisés par des grandes collectivités (panel 1), soit de gauche à droite, Rennes Métropole avec la marque Destination Rennes, l'office de tourisme de Concarneau Cornouaille Agglomération et Vitré Communauté.

[257] Agence Notchup, *"CRT Bretagne - campagne #depaysezvousenbretagne - Notchup"*, op.cit.
[258] Annexe 12

Légende : Trois visuels de la campagne du CRT réalisés par des petites collectivités (panel 2), soit de gauche à droite, la Communauté de communes du Haut Pays Bigouden avec la marque Bigoudenjoy, la destination touristique Brocéliande et l'office de tourisme de la Communauté de communes de Belle-île-en-Mer.

Parmi les collectivités du panel 1 (grandes collectivités), 12 sur 13 à l'exception de Saint-Malo Agglomération ont participé à la campagne en produisant des déclinaisons. Les collectivités du panel 2 (petites collectivités), ont globalement joué le jeu de cette campagne puisque 8 collectivités sur 13 ont produit des visuels de déclinaison. Si l'on s'intéresse aux très grandes collectivités regroupées dans le panel 3, deux collectivités ont produit des déclinaisons de visuels dans le cadre de la campagne à savoir le département des Côtes d'Armor et d'Ille-et-Vilaine. Pour certaines, elles communiquent sur cette campagne par le biais de marque de territoire et intègre alors leur logos aux visuels (Destination Rennes, Bigoudenjoy, Brest Life), tandis que d'autres, même si elles disposent d'une marque de territoire ne l'utilise pas dans le cadre de cette campagne. Ainsi, Vitré Communauté a produit une déclinaison des visuels en intégrant son logo et non le logo de sa marque de territoire l'Effet Vitré. D'autres communiquent par le biais des destinations touristiques (Destination Brest Terres Océanes, Destination Brocéliande). Cette campagne a donc globalement fait l'unanimité chez les acteurs institutionnels du tourisme. Cette appropriation massive a été bénéfique pour la région dont la campagne de communication a eu un réel succès, mais également pour chaque collectivité ou acteur public qui y a participé. Ainsi, les relations d'interdépendances entre les acteurs sont clairement observables et compréhensibles dans ce cas de figure. Certaines collectivités ont profité de cette campagne pour faire la promotion de leurs territoires à moindre frais, sans avoir à engager de campagnes de communication supplémentaires, tandis que la région a mis en valeur l'ensemble de ses territoires et contribué à la relance touristique dans son ensemble. *"L'année dernière, nous n'avons pas créé de grosses campagnes de communication puisque le CRT en faisait une donc nous nous sommes plutôt posés sur de la complémentarité"*[259]. Ces

[259]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021

propos de Nadège Durand témoignent de la dimension d'interdépendance qui existe entre les collectivités et notamment entre la Région Bretagne et les collectivités de niveaux inférieurs.

Plus qu'une concurrence, il s'agirait alors d'une véritable complémentarité entre les territoires dans leurs réponses communicationnelles face à la crise, du moins dans le cadre de cette campagne. Mais quel a été l'impact de la crise du Covid-19 sur la concurrence entre les territoires ? Cette dernière a-t-elle augmenté ou au contraire les territoires ont-ils fait preuve de solidarité ?

C. La crise, un accélérateur de la concurrence entre les grandes collectivités et un renforcement de la coopération aux échelons locaux

L'hypothèse qui peut être formulée ici est, qu'au vu du contexte sanitaire qui appelle les Français à des changements de comportements, en matière de tourisme la crise augmente la concurrence entre les différentes destinations françaises, quelles qu'en soient les échelles (régions, départements, intercommunalités, villes), les déplacements à l'international étant limités. Concernant la concurrence entre les territoires sur des questions d'attractivité plus globale, là encore, cette dernière serait exacerbée face aux envies des Français de quitter les grandes métropoles urbaines pour venir s'installer dans des villes moyennes. Ainsi, il conviendra de montrer dans un premier temps que la concurrence s'est surtout accentuée entre la Bretagne et les autres régions (1), tandis que les territoires des échelons inférieurs ne seraient pas en concurrence, mais profiteraient d'une certaine forme de solidarité territoriale face à la crise (2).

1) Une accentuation de la concurrence entre les régions au niveau national

Comme évoqué dans l'introduction de ce mémoire, la Bretagne est attractive sous plusieurs aspects certes, néanmoins d'autres régions françaises le sont également. En effet, les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine, sont toutes deux très attractives au regard du nombre de leurs villes présentes dans les différents classements d'attractivité. La région Auvergne-Rhône-Alpes est la région la plus attractive pour entreprendre (7 villes au classement), pour travailler (9 villes au classement) et pour vivre (7 villes au classement)

devant la région Nouvelle-Aquitaine qui comptabilise quant à elle, 7 villes au classement dans chacune de ces catégories[260].

Ainsi en mai 2020, nombreuses ont été les campagnes de communication d'attractivité touristiques au niveau des régions, mais aussi des départements, et invitaient à venir se dépayser et respirer près de chez soi. La concurrence entre les destinations est alors d'autant plus grande, lorsque ces dernières sont proches les unes des autres et que beaucoup d'entre elles ont joué sur des messages similaires. En effet, les régions Normandie et Pays de la Loire, géographiquement proches de la Bretagne, ont toutes deux mis en place des campagnes de communication d'envergure pour relancer leur activité touristique. *"Ailleurs c'est ici"* pour la campagne normande et *"Votre été en Pays de la Loire",* sont les messages qui ont été véhiculés dans les campagnes en 2020[261]. Bien que le positionnement communicationnel soit différent de la campagne du CRT Bretagne, les messages de fonds sont similaires. Aussi, la concurrence entre les régions pour attirer les clientèles sur des territoires plus ou moins proches est de plus en plus importante. *"Dans le contexte Covid, j'ai le sentiment, si je parle sur la partie attractivité ou communication, qu'il y a eu l'année dernière une concurrence très très forte entre les régions sur la communication d'image. D'un point de vue touristique, la concurrence a été exacerbée parce qu'il y avait des enjeux à court terme, et notamment des enjeux économiques pour le milieu du tourisme"*[262], analyse Nadège Durand. Dans ce contexte de crise, *"il y a une volonté de communiquer et d'exister pour la clientèle française qui est forcément soumise à plus de pression, plus de destinations françaises car tous les budgets de communication sont réinjectés sur ces marchés nationaux"*[263], ajoute-elle.

A l'échelle des régions, la concurrence pour l'attractivité touristique a tendance à se renforcer depuis mai 2020. Concernant l'attractivité globale, là encore une concurrence entre les territoires s'observe. De nombreuses campagnes de communication d'attractivité globale et économique, menées cette fois-ci à l'échelle des départements ont été mises en œuvre suite à la crise du Covid-19. Le département de La Manche (Normandie) a ainsi mis en place en 2020, une campagne d'attractivité intitulée *"Ma nouvelle vie dans la Manche"* afin d'attirer sur son

[260]FALGA Pierre, op.cit.
[261]GAZEAU Antoine, *"Des campagnes pour relancer le commerce et d'autres pour rebooster le tourisme"*, Brief, n°79, juin 2020, Pages 12 à 20
[262]Entretien avec Nadège Durand, Directrice de Côtes d'Armor Destination, 25 mai 2021
[263]Ibid

territoire de nouveaux habitants, en ciblant notamment la région parisienne[264]. Aussi, comme pour l'Agence d'attractivité des Côtes d'Armor, les objectifs sont similaires et la concurrence entre ces deux départements peut être exacerbée, d'autant plus que ces derniers sont relativement proches géographiquement.

Par conséquent, à des échelles importantes (régions, départements), la concurrence entre les territoires semble s'accroître avec la crise sanitaire. La Bretagne est soumise à la concurrence des autres régions françaises tout comme des départements. Si l'on peut penser qu'aux échelles des villes et des intercommunalités bretonnes, la concurrence entre elles s'est également accentuée, il semblerait qu'il y ait tout de même une forme de coopération et de solidarité entre les territoires.

2) La crise du Covid-19 : Coopération et solidarité entre les territoires bretons pendant la crise ?

Face à cette crise sanitaire et au regard des interdépendances entres les collectivités et acteurs de l'attractivité mises en évidence dans le développement, peut-on véritablement dire que la concurrence entre les territoires bretons s'est accentuée, notamment en matière d'attractivité touristique ?

La fréquentation des destinations touristiques françaises a augmenté en 2020 avec la crise sanitaire ce qui laisse penser que la concurrence entre ces dernières aurait été accentuée. Néanmoins, il semble que la concurrence entre les différents territoires bretons ne se fasse pas sentir, du moins entre les petits territoires très proches. En effet, si concurrence il y a en matière de tourisme, elle s'effectuerait à l'échelle des 10 destinations touristiques et non des EPCI. Ainsi, Aude Carette analyse cette concurrence de la sorte : *"A l'échelle du territoire du pays de Douarnenez, on ne pourra pas parler de concurrence avec d'autres territoires. Nous sommes sur une destination qui s'appelle "Quimper Cornouaille" donc qui comprend tout le sud du Finistère et qui est le territoire de déambulation logique du visiteur quand il est en séjour chez nous. Donc je dirais plutôt que c'est la Cornouaille qui peut être en concurrence avec d'autres territoires. Donc nous essayons de nous démarquer plutôt à l'échelle de notre destination et non à l'échelle de notre territoire qui est juste composé de 5 communes. Par*

[264]GOLLAIN Vincent, *"Le renouveau d'attractivité des villes moyennes et territoires ruraux : les présentations"*, Marketing Territorial, 18 décembre 2020. [en ligne]. Disponible sur : http://www.marketing-territorial.org/2020/12/le-renouveau-d-attractivite-des-villes-moyennes-et-territoires-ruraux-les-presentations.html (consulté le 2 septembre 2021)

ailleurs, lorsqu'un visiteur vient sur notre territoire, et demande des conseils nous lui indiquons ce qu'il y a faire et à voir sur le territoire, mais nous élargissons notre conseil sur l'ensemble de la destination"[265]. Face à la crise du Covid-19 de nombreux acteurs ont donc choisi de coopérer dans la relance pour faire face à la concurrence territoriale. *"Nous nous sommes calés dans les pas de la marque Bretagne, contrairement à ce que l'on fait d'habitude ce qui est logique, c'est pour cela que nous sommes une agence d'attractivité départementale et marque départementale également, un développement de nos propres actions, mais là nous avons dit "non on fait bloc" et on se cale dans les pas de cette dynamique d'attractivité touristique par la marque Bretagne"* ajoute Albine Voisin Villeger[266].

Les inégalités de communication qui existent en général dans la communication d'attractivité entre les grandes et les petites collectivités, sont également présentes en cette période de crise sanitaire. Si les grandes et très grandes collectivités (panels 1 et 3), savent se rendre visibles par des campagnes de communication et des stratégies de relance, les petites collectivités ne semblent pas savoir communiquer sur l'attractivité de leurs territoires en cette période de crise sanitaire.

[265]Entretien avec Aude Carette, Directrice à l'Office de tourisme de Douarnenez communauté, 9 juin 2021
[266]Entretien avec Albine Voisin Villeger, Responsable Pôle éditorial et marques à l'Agence d'attractivité Finistère 360°, 4 mai 2021

Conclusion

La communication territoriale est un facteur d'inégalité entre les institutions locales. En effet, les grandes et les très grandes collectivités sont plus performantes dans leurs stratégies de communication, car elles disposent d'un niveau d'acculturation élevé en la matière. La communication territoriale d'attractivité est également génératrice d'inégalités entre les collectivités. Si certaines mettent en place des stratégies de communication qui s'appuient sur du marketing territorial stratégique (grandes et très grandes collectivités), d'autres développent essentiellement des stratégies de marketing communicationnel. Il semble que les petites collectivités soient les plus nombreuses à développer ce type de stratégies.

En 2020, les collectivités ont été mises en concurrence en matière d'attractivité. La crise sanitaire du Covid-19 a bouleversé les comportements et les attentes, aussi les campagnes de communication et outils d'attractivité doivent s'adapter à ces changements. Publics cibles, messages, canaux et outils de diffusion, des évolutions notables sont observables dans les campagnes de communication d'attractivité des collectivités. Si ces dernières ne disposent pas des mêmes "armes", alors elles ne gagnent pas les mêmes "guerres". En effet, les grandes et très grandes collectivités sont plus à même de rebondir par la communication, dans le sens ou leurs actions et stratégies les rendraient plus visibles et leurs permettraient de se démarquer de la concurrence. Les petites collectivités ne semblent, quant à elles, pas disposer d'outils ainsi que d'un niveau d'acculturation à cette fonction suffisamment élevé, pour faire face en temps de crise. Il semblerait tout de même que les petites collectivités littorales soient plus performantes dans le rebond communicationnel que les territoires ruraux. La résilience des territoires grâce à la communication ne serait donc pas la même pour tous.

Si avec la crise sanitaire, certains territoires deviennent très attractifs telle que la Bretagne, les stratégies d'attractivité pourront être contraintes à long terme par certains facteurs. Pénurie de foncier et hausse de prix de l'immobilier en Bretagne, notamment sur le littoral, seraient-ils les signes d'une trop grande attractivité du territoire ?

Tables des annexes

Annexe 1 : Méthodologie de composition du terrain d'étude

Annexe 2 : Carte du terrain d'étude

Annexe 3 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens

Annexe 4 : Carte des espaces géographiques

Annexe 5 : Carte des dynamiques de population

Annexe 6 : Carte du dynamisme économique des EPCI

Annexe 7 : Carte du nombre de sites touristiques classés au Guide Vert Michelin par EPCI

Annexe 8 : Carte des Destinations touristiques et répartition des EPCI

Annexe 9 : Carte des marques de territoire et démarches d'attractivité en Bretagne

Annexe 10 : Tableau récapitulatif des marques de territoire et démarches d'attractivité

Annexe 11 : Les campagnes de communication des collectivités pendant la crise du Covid-19

Annexe 1 : Méthodologie de composition du terrain d'étude

Pour constituer ce terrain d'étude, trois grands indicateurs ont été pris en compte, soit :

- Le **nombre d'habitants (indicateur de population)** en 2014 selon l'INSEE pour les EPCI et en 2017 pour la région et les départements.

- Le **nombre d'emplois au lieu de travail/Nombre d'actifs occupés (indicateur d'attractivité économique)** en 2014 selon l'INSEE. Cet indicateur permet de déterminer si l'EPCI est attractif en termes d'emploi. L'EPCI est considéré comme attractif si le ratio est supérieur ou égal à 1.

- Le **nombre de sites touristiques répertoriés dans le Guide Vert Michelin et classés 1, 2 ou 3 étoiles (indicateur d'attractivité touristique).**

Grâce à ces trois indicateurs, les différents panels présentés en introduction ont pu être constitués. Dans un premier temps, c'est l'indicateur de population qui a été utilisé pour constituer les panels des grandes collectivités (panel 1) et des petites collectivités (panel 2), le panel des très grandes collectivités étant constitué des départements et de la région. Ensuite, l'indicateur d'attractivité économique a permis d'affiner la sélection des collectivités en sélectionnant parmi les collectivités les plus grandes et les plus petites, les collectivités les plus attractives et les moins attractives économiquement. Enfin il a été fait de même avec l'indice d'attractivité touristique. C'est le croisement de ces différentes données qui a permis de constituer le terrain d'étude composé de 31 collectivités.

Pour vérifier les différentes hypothèses énoncées en introduction, des bases de données ont été constituées et différents indicateurs ont été sélectionnés pour effectuer une collecte et une analyse de données.

Hypothèse n°1 : Les grandes et les très grandes collectivités ont un niveau d'acculturation élevé en matière de communication, qu'il s'agisse d'une connaissance des enjeux stratégiques ou de la maîtrise de certains outils.

Hypothèse n°3 : Les outils et les innovations en matière de communication diffèrent selon le niveau d'acculturation des collectivités en la matière et peuvent aussi expliquer les différences qui existent en matière de stratégie et *in fine* de communication d'attractivité territoriale.

Indicateurs choisis pour l'analyse des hypothèses n°1 et n°3 :

- Magazine de la collectivité
- Espace presse
- Site internet
- Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram, Youtube)
- Autres outils numériques (applications, podcasts)

Hypothèse n°2 : Les grandes et les très grandes collectivités disposent de services de communication très structurés, à quoi s'ajoutent des moyens, humains et financiers, importants consacrés à la communication. Les plus petites collectivités sont généralement dotées de moyens plus limités et parfois inexistants.

Indicateurs choisis pour l'analyse de l'hypothèse n°2 :

- Service communication
- Intitulé du service
- Place dans l'organigramme
- Mutualisation
- Nombre de personnes qui travaillent dans le service communication
- Nombre d'élus ayant pour mission la communication
- Instances dédiées à la communication
- Budget global de la collectivité
- Budget dédié à la communication

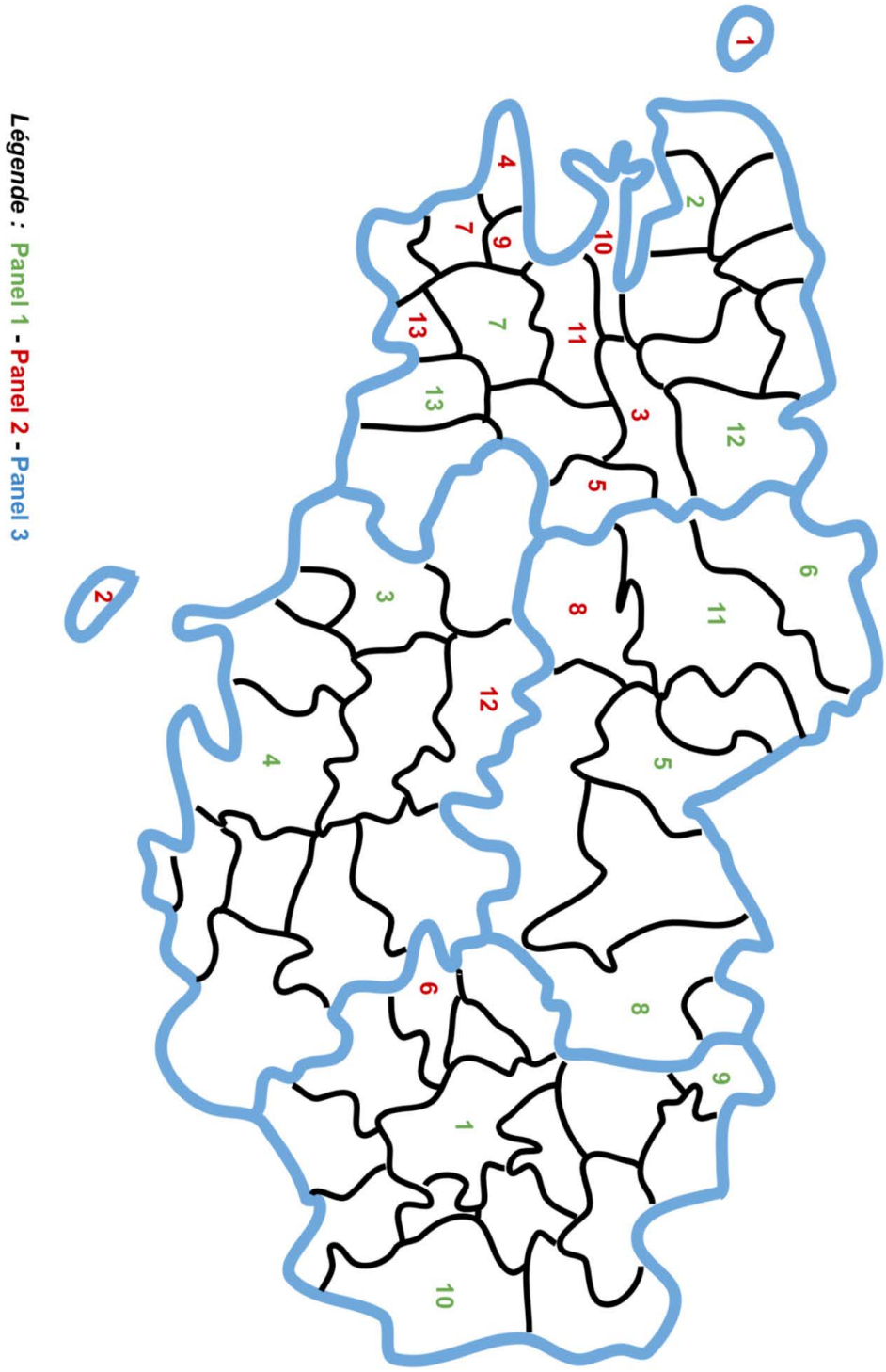
Hypothèse n°4 : Le marketing territorial serait également le plus souvent mis en place par les collectivités de taille importante, les plus petites d'entre elles n'en faisant que rarement l'usage ou alors de manière différente et moins performante.

Indicateurs choisis pour l'analyse de l'hypothèse n°4 :

- Marque de territoire
- Campagne d'attractivité

- Logos
- Positionnement
- Code de marque
- Site internet
- Magazine
- Espace presse
- Réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram, Youtube)

Annexe 2 : Carte du terrain d'étude

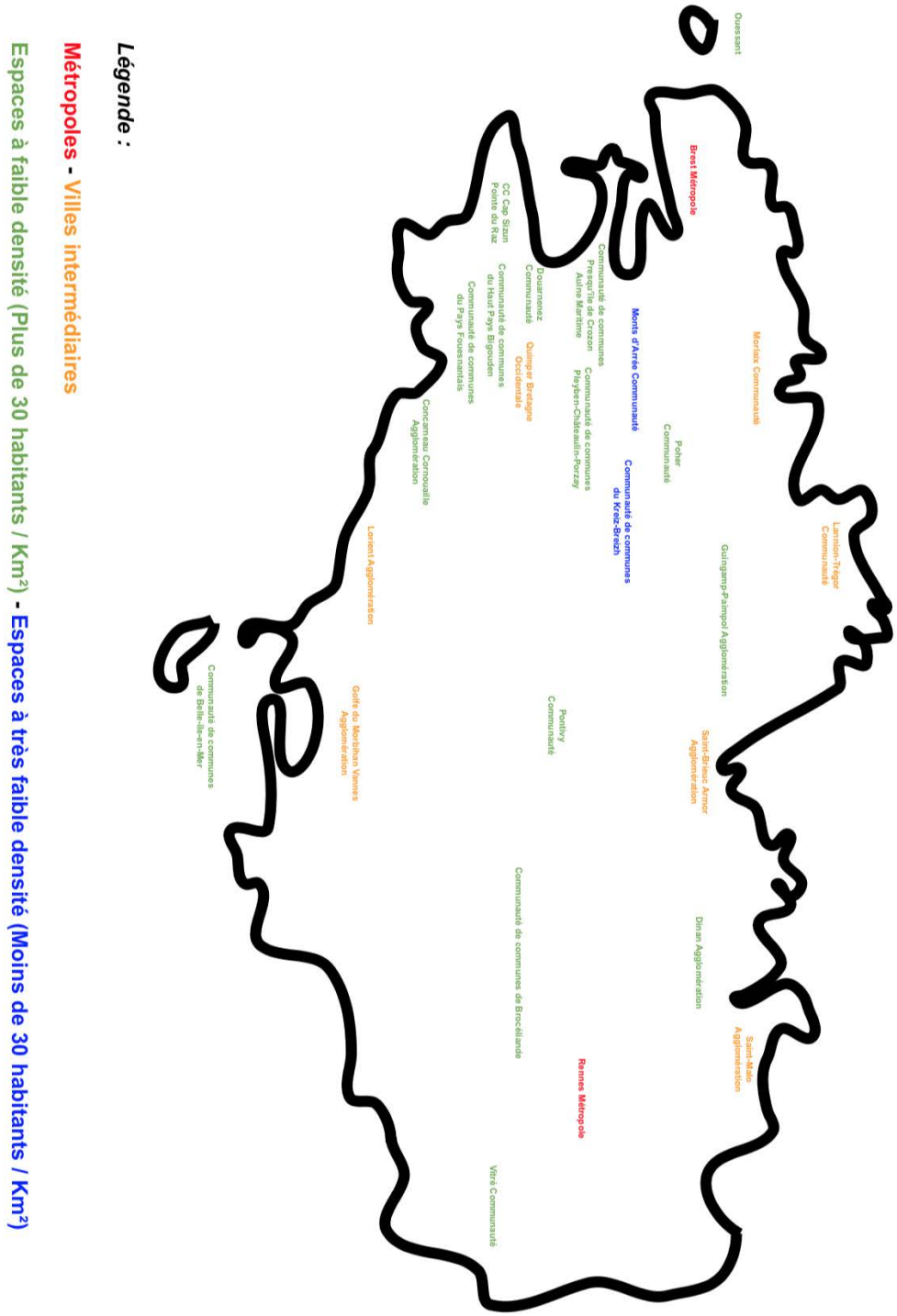


Annexe 3 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens

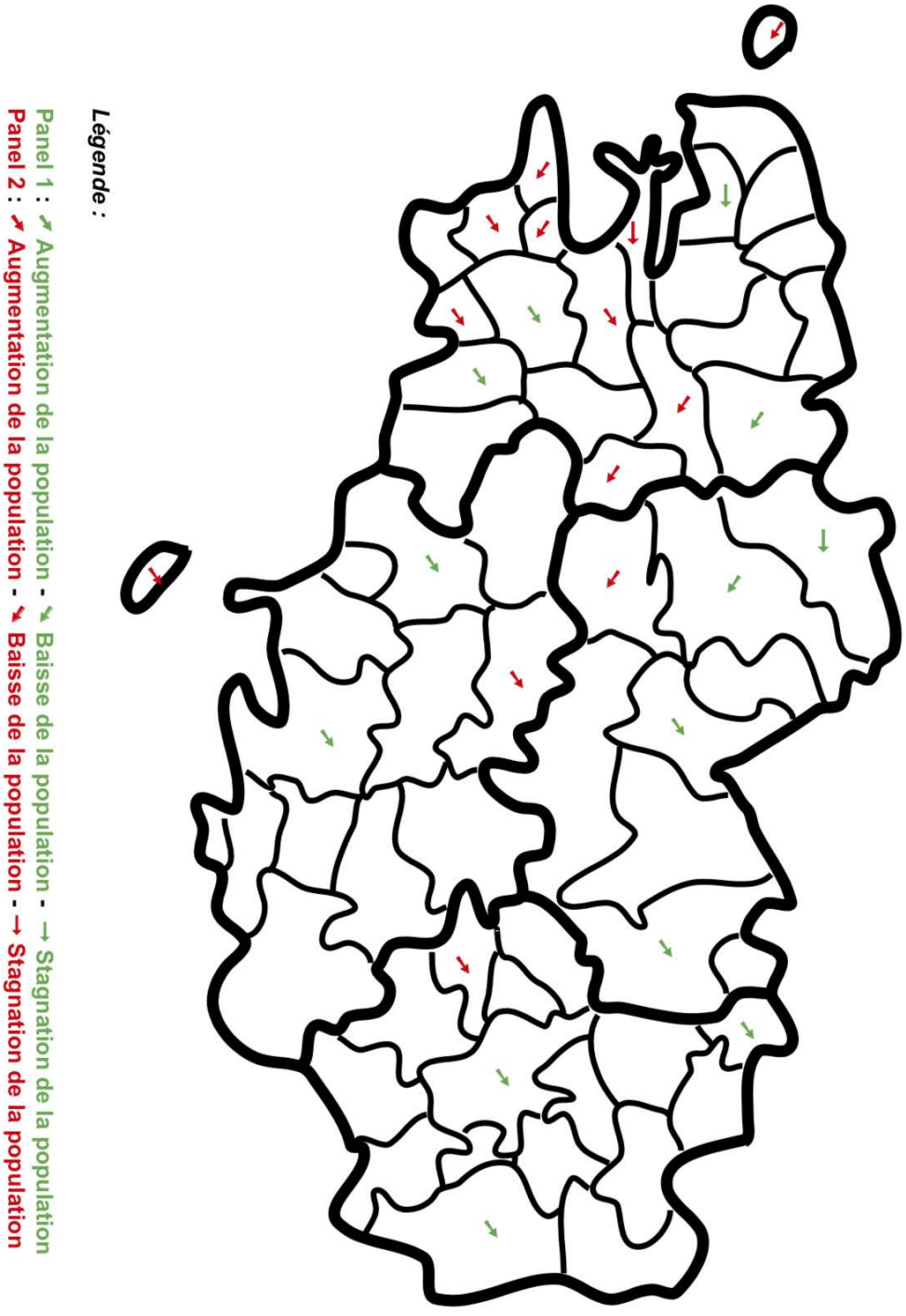
Dans le cadre de ce travail d'analyse et de recherche, j'ai eu l'occasion d'échanger avec 9 professionnels travaillant dans des structures diverses (collectivités, offices de tourisme, agences d'attractivité) dont voici la liste :

- **Albine Voisin Villeger**, Responsable de pôle Éditorial & Marques, Finistère 360°
- **Aude Carette Le Pape**, Directrice, Office de tourisme de Douarnenez
- **David Le Chenadec**, Directeur Aménagement et population, Communauté de communes du Pays Fouesnantais
- **Emmanuelle Coacolou**, Chargée de communication - marketing territorial et digital - assistante du pôle Marketing territorial et aménagement du territoire, Quimper Cornouaille Développement
- **Marianne Duflot**, Responsable du tourisme, Concarneau Cornouaille Agglomération
- **Maryse Brégeon**, Chargée de mission attractivité, Quimper Cornouaille Développement
- **Nadège Durand**, Directrice, Côtes d'Armor Destination
- **Sophie Maréchal-Yhuellou**, Responsable communication, Concarneau Cornouaille Agglomération
- **Vincent Gollain**, Formateur, conférencier, expert Marketing territorial et Directeur du Département Économie, Institut Paris Région

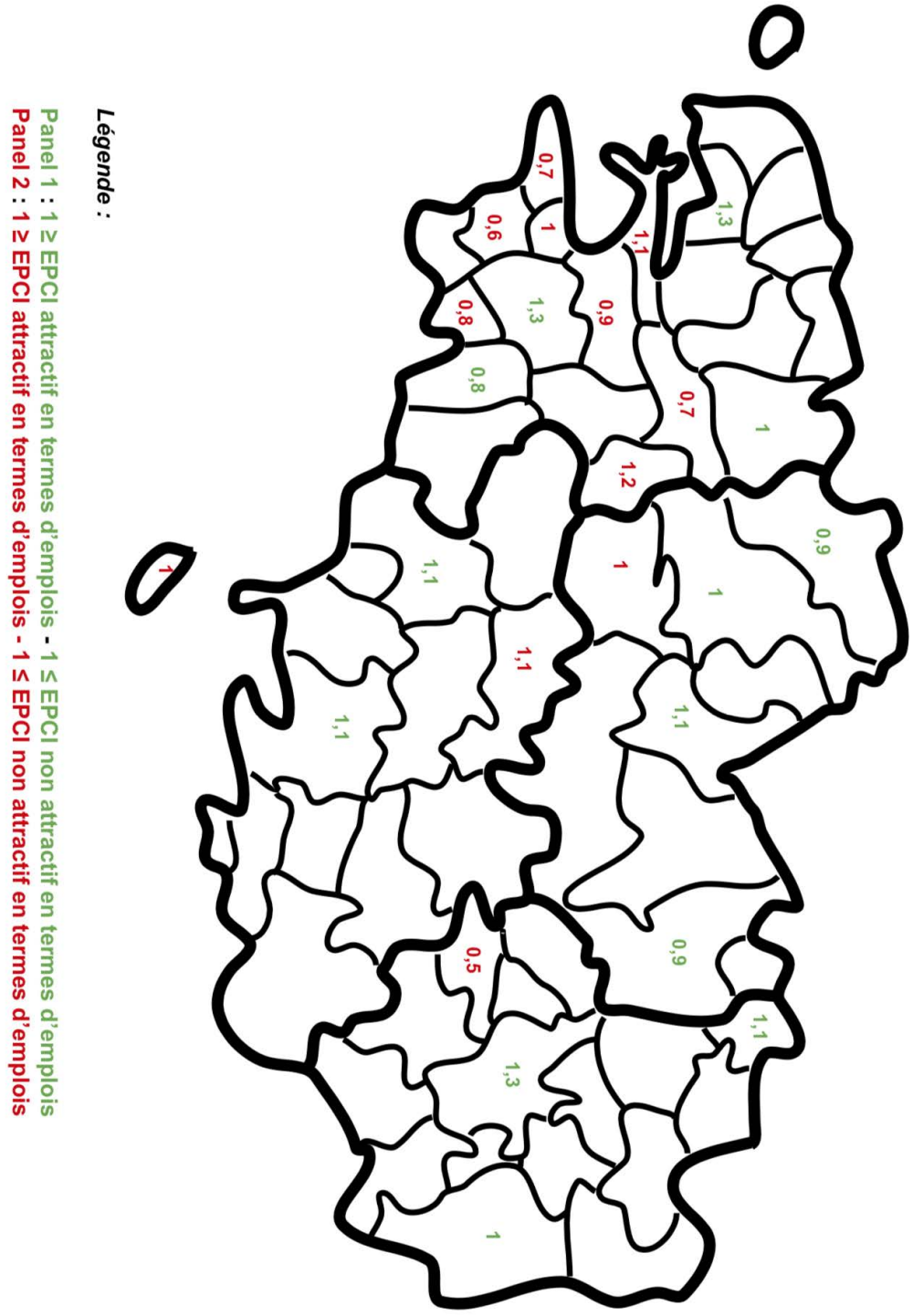
Annexe 4 : Carte des espaces géographiques



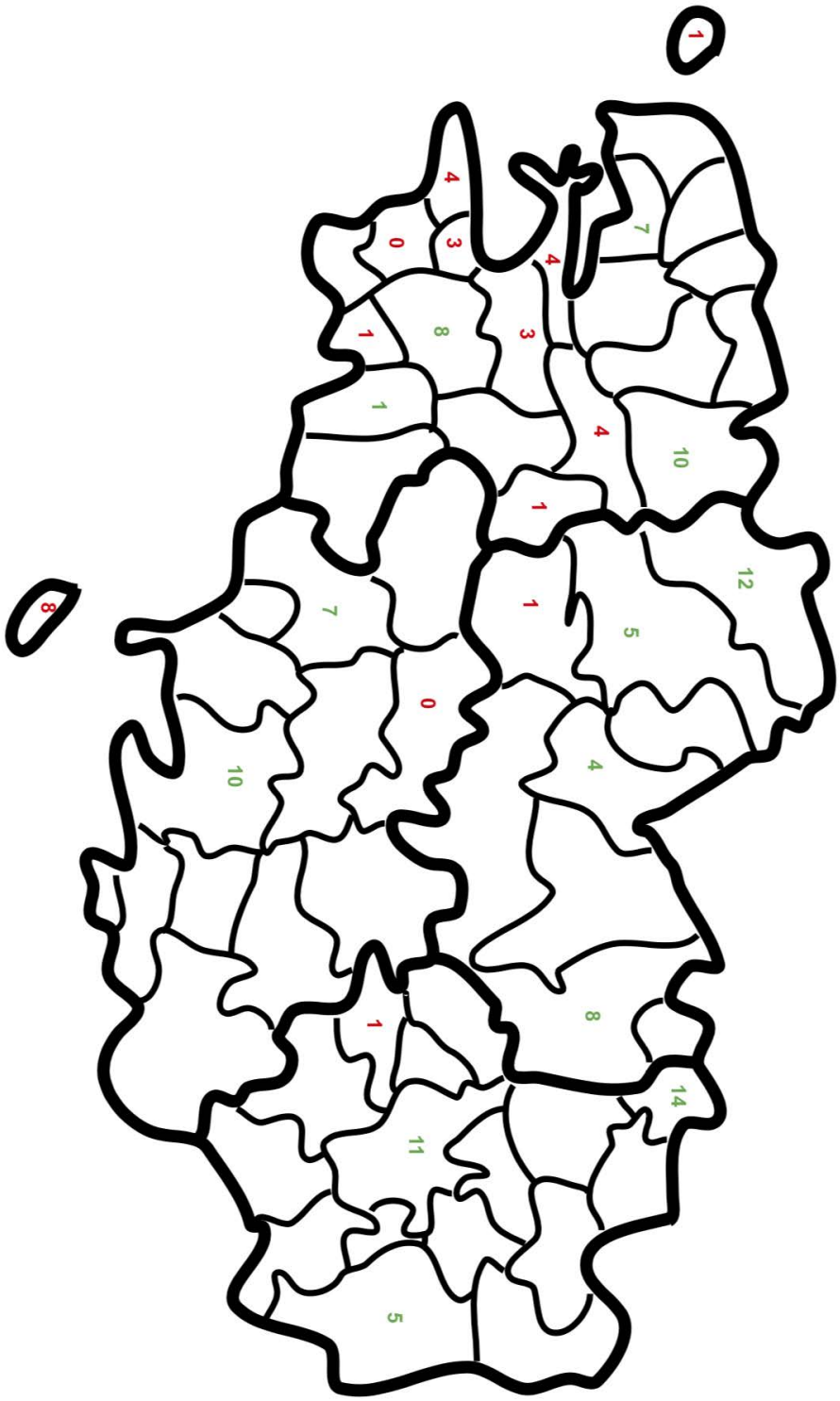
Annexe 5 : Carte des dynamiques de population



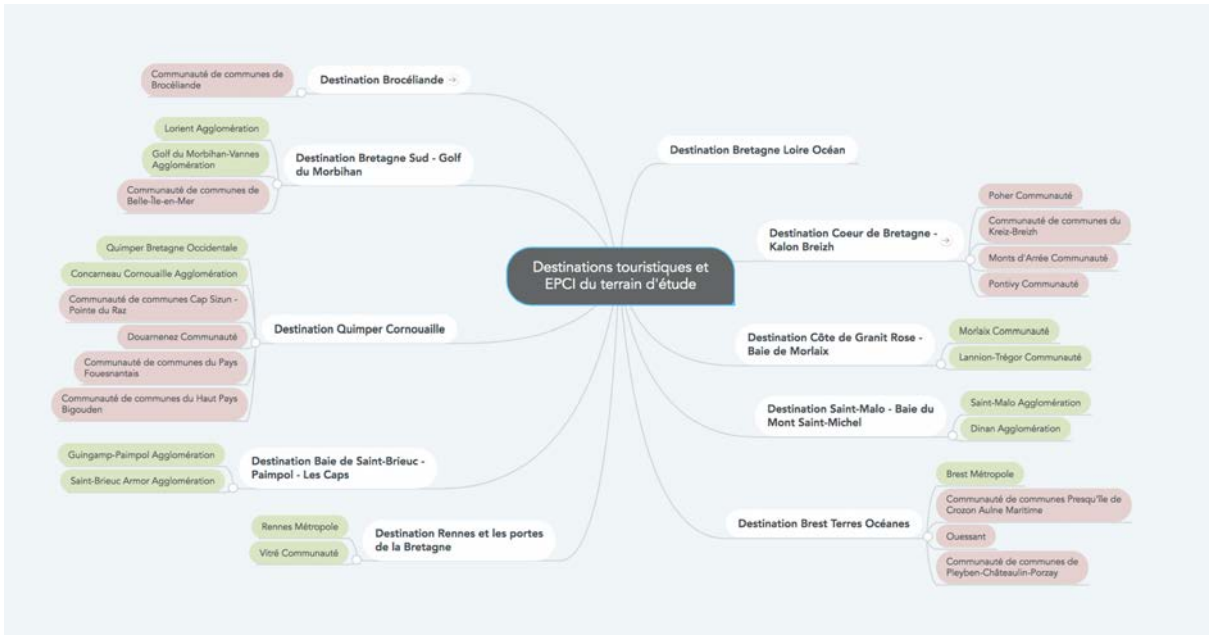
Annexe 6 : Carte du dynamisme économique des EPCI



Annexe 7 : Carte du nombre de sites touristiques classés au Guide Vert Michelin par EPCI



Annexe 8 : Carte des Destinations touristiques et répartition des EPCI



Annexe 9 : Carte des marques de territoire et démarches d'attractivité en Bretagne

Annexe 10 : Tableau récapitulatif des marques de territoire et démarches d'attractivité

	Globale	Touristique	Économique
Marques de territoire	Marque Bretagne (2008) Marque Tout Commence en Finistère (2011) Marque Brest Life (2014) Marque L'Effet Vitré (2015) Marque Lorient Bretagne Sud (2012) Marque Destination Rennes (2017)	Marque Haute Bretagne (2010) Marque La Riviera Bretonne (2013) Marque Golfe du Morbihan Vannes (2013) Marque Morbihan (2014) Marque Dinan - Cap Fréhel (2017) Marque Bigoudenjoy (2017) Marque Carrément Cap Sizun (2018)	Pontivy Co The Place to Be (2019)
Démarches d'attractivité	Tout vivre en Côtes d'Armor (2015) DouarnVenez (2016)	De Concarneau à Pont-Aven (2020)	Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration (2017)

Annexe 11 : Les campagnes de communication des collectivités pendant la crise du Covid-19

	Campagnes de communication	
	Attractivité touristique	**Attractivité économique**
Panel 1 : Grandes collectivités		
Rennes Métropole	**Destination Rennes :** Campagne de communication touristique "sortez chez vous"	
Brest Métropole		**Brest Life et Brest Métropole :** Campagne de communication de commerciale "Brest - Recentrons nous" La création de plateformes dédiées
Lorient Agglomération	Création d'une nouvelle marque pour relancer le tourisme d'affaire et l'événementiel "Lorient Bto Breizh" Lancement des applications de promotion de la randonnée	
Golfe du Morbihan Vannes Agglomération	**Office de tourisme :** Charte du voyageur	
Guingamp-Paimpol Agglomération		**Office de tourisme :** Campagne de communication touristique "Les traversées d'Automne"
Quimper Bretagne Occidentale Concarneau Cornouaille Agglomération		**Quimper Cornouaille Développement :** Rédaction d'un plan d'action 2021-2022 Partenariat avec le magazine Breton Diffusion des portraits vidéos des talents du territoire
Vitré Communauté	Campagne de communication touristique "Voyage en terre intérieure"	
Panel 2 : Petites collectivités		
Communauté de communes du Haut Pays Bigouden	**Office de tourisme :** Actions de communication touristiques	
Communauté de communes de Brocéliande	**Destination Brocéliande :** Un plan d'action de communication pour la relance	

Communauté de communes du Pays Fouesnantais	Sponsorisation de post sur les réseaux sociaux Post en collaboration avec des influenceurs.	
Douarnenez Communauté **Communauté de communes Cap Sizun - Pointe du Raz** **Communauté de communes du Pays Fouesnantais** **Communauté de communes du Haut Pays Bigouden** **Communauté de communes du Pays Bigouden Sud**		**Quimper Cornouaille Développement :** Rédaction d'un plan d'action 2021-2022 Partenariat avec le magazine Breton Diffusion des portraits vidéos des talents du territoire
Pontivy Communauté		Réalisation de 5 vidéos ambassadeurs
Panel 3 : Très grandes collectivités		
Région Bretagne	**CRT Bretagne :** Campagne de communication touristique "Le dépaysement proche de chez vous" Réalisation d'un vidéo promotionnelle et d'un teaser Campagne de communication d'influence et autres actions	
Département d'Ille-et-Vilaine	**Agence de développement touristique d'Ille-et-Vilaine :** Campagne de communication touristique "Reprenez des couleurs en Ille-et-Vilaine"	
Département du Finistère	**Finistère 360° :** Le pass numérique "Mon Finistère" La stratégie de relance et actions de communication	
Département du Morbihan	**Agence de développement touristique du Morbihan :** Campagne de communication touristique "Le Morbihan, si proche de chez vous"	
Département des Côtes d'Armor	**Côtes d'Armor Destination :** Campagne de communication d'attractivité "Vivez le grand Armor"	**Côtes d'Armor Destination :** Campagne de communication d'attractivité "Vivez le grand Armor"

Bibliographie

1) Ouvrages

- BOURDEAU-LEPAGE Lise et GOLLAIN Vincent, *Attractivité et compétitivité des territoires, Théories & pratiques*, CNER, 2015

- MEGARD Dominique, *La communication publique et territoriale,* 2nd édition, Dunod, 2017

- MEYRONIN Benoît, *Marketing territorial, Enjeux et pratiques*, Vuibert, 3ème édition, 2015

2) Articles scientifiques et documents académiques

- ALBERTINI Thérèse, BERENI Delphine, LUISI Graziella, *"Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale"*, Gestion et management public, 2017, Volume 5, n° 4

- BARTHES Roland, *"Eléments de sémiologie"*, Communication, 1964

- CHAMARD Camille et SCHLENKER Lee, *"La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale"*, Gestion et management public, 2017

- CHANOUX Maëva, *"La rencontre entre la marque et le territoire : intégration du concept de marque dans les pratiques de marketing territorial, Les cas de Bretagne et Only Lyon"*, Thèse de doctorat, Aix Marseille Université, 2013

- DERAËVE Sophie, *"Les villes intermédiaires françaises face aux mutations des systèmes productifs : enjeux et stratégies territoriales"*, *Les territoires français à l'épreuve des mutations industrielles*, 2015

- DUVOUX Nicolas, "*Les 100 mots de la sociologie", "Configuration"*, Sociologie, 1 juin 2011

- KURSCHAT Catherine, *"Crise sanitaire 2020 : Entre Sens et Résilience organisationnelle, le cœur d'une équipe de soins"*, Projectics / Proyéctica / Projectique, Hors Série, 2020

- MILLIOT Eric, *"Démarketing environnemental : contours conceptuels et implications managériales"*, Gestion 2000, Volume 28, 2011

- POIROT Jacques et GERARDIN Hubert, *"L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel"*, Mondes en développement, n°149, 2010

3) <u>Articles de presse</u>

- CADEAU Laura, *"Surfréquentation des calanques à Marseille : démarketing, le parc national opte pour une stratégie inédite"*, France 3 Provence-Alpes-Côte d'Azur, 29 janvier 2021

- DESCLOS Céline, *"Le tourisme durable gagne du terrain"*, Les Echos, 27 avril 2021

- FALGA Pierre, *"Les 50 villes les plus attractives de France"*, L'Express, 13 septembre 2018

- FALGA Pierre, *"Le palmarès des villes où il fait bon travailler"*, L'Express, 16 janvier 2019

- FALGA Pierre, *"Le palmarès des villes où il fait bon entreprendre"*, L'Express, 30 janvier 2019

- GAZEAU Antoine, *"Des campagnes pour relancer le commerce et d'autres pour rebooster le tourisme"*, Brief, n°79, juin 2020

- MATAS Jennifer, *"Quitter les grandes villes pour mieux vivre, la tentation de l'après covid"*, Les Echos, 25 septembre 2020

- TATU Natacha, *"Quand les "parisiens" débarquent",* L'Obs, 12 août 2021

- SAUVAGE Justine, *"La Bretagne figure parmi les régions les plus attractives pour les vacances d'été des français"*, France Bleu, 30 juin 2020

4) <u>Etudes, rapports</u>

- Centre National de la Fonction Publique Territoriale, *La communication publique territoriale*, Centre National de la Fonction Publique Territoriale, septembre 2017

- CHEVALIER Théo, *"Quelles sont les villes prisées des salariés français ?"*, Régions Job, 17 décembre 2020

- CoManaging, *Portrait identitaire de la Bretagne*, 2009

- Comité Régional du Tourisme, *Les chiffres clés du tourisme en Bretagne*, 2020

- Comité Régional du Tourisme, *Rapport d'activité,* 2020

- Les Entreprises du Voyage et BVA Opinion, *Les français et leur intention de départ en vacances*, Les entreprises du voyage, juin 2020

- Epiceum & Harris Interactive, *Baromètre de la communication locale*, 6ème édition, 2020

- Ministère de l'économie et des finances, Direction générale des entreprises, Sous-direction du tourisme, *Entreprises innovantes du slow tourisme*, Synthèse de l'étude, 2017

- Nextories, *"Le confinement donne t-il aux français l'envie de déménager ?", "Déménagement & confinement"*, Nextories

- Réseau des agences d'urbanisme de Bretagne, *Territoires bretons en perspective et en prospective, "Territoires 2040"*, Réseau des agences d'urbanisme de Bretagne, Juin 2015

5) Sites internet

- Site internet de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr
- Site internet de l'Association.bzh : https://www.pik.bzh
- Site internet d'Atout France : http://www.atout-france.fr
- Site internet de Cap'Com : https://www.cap-com.org
- Site internet du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) : https://www.cnrtl.fr
- Site internet de Communication Publique : https://www.communication-publique.fr
- Site internet de Futura Santé : https://www.futura-sciences.com/sante/
- Site internet du Guide Michelin : https://www.viamichelin.fr/web/Sites-Touristiques
- Site internet de l'INSEE : https://www.insee.fr/fr/accueil
- Site internet de L'Internaute : https://www.linternaute.com
- Site internet du Ministère de l'économie, des finances et de la relance : https://www.economie.gouv.fr
- Site internet de l'Observatoire de l'environnement en Bretagne : https://bretagne-environnement.fr
- Site internet de l'Observatoire Social Media des Territoires : https://myobservatoire.com
- Site internet de l'Office public de la langue bretonne : https://www.fr.brezhoneg.bzh

- Site internet de Paris Je Te Quitte : https://paris-jetequitte.com

- Site internet du Service Public : https://www.service-public.fr

- Site internet de Territoires, environnement et développement durable en Île-de-France (teddif) : https://www.teddif.org/ressources/resilience-territoriale

- Site internet de Vincent Gollain : http://www.marketing-territorial.org

- Site internet de We Are Com : https://www.wearecom.fr

6) <u>Vidéos</u>

- Alliance Consultants Tourisme, *"Webinaire 1 : sensibilisation : marchés, tendances et nouvelles clientèles",* Chaîne Youtube de la Destination Coeur de Bretagne - Kalon Breizh, 25 mars 2021.

- Agence Notchup, *"CRT Bretagne - campagne #depaysezvousenbretagne - Notchup"*, Chaîne Youtube de Notchup, 28 janvier 2021

7) <u>Sites internet des collectivités du terrain d'étude</u>

- Site internet de la commune d'Ouessant : http://www.ouessant.fr

- **Sites internet des Communautés d'Agglomération :**
  - Concarneau Cornouaille Agglomération : https://www.concarneau-cornouaille.fr
  - Dinan Agglomération : http://www.dinan-agglomeration.fr
  - Golfe du Morbihan Vannes Agglomération : https://www.golfedumorbihan-vannesagglomeration.bzh
  - Guingamp-Paimpol Agglomération : https://www.guingamp-paimpol-agglo.bzh
  - Lannion-Trégor-Communauté : https://www.lannion-tregor.com
  - Lorient Agglomération : https://www.lorient-agglo.bzh

- Morlaix Communauté : https://www.morlaix-communaute.bzh
- Saint-Brieuc Armor Agglomération : https://www.saintbrieuc-armor-agglo.bzh
- Saint-Malo Agglomération : https://www.stmalo-agglomeration.fr/accueil.html
- Vitré Communauté : https://www.vitrecommunaute.org
- Quimper Bretagne Occidentale : https://www.quimper-bretagne-occidentale.bzh

- **Sites internet des Communautés de Communes :**
  - Communauté de communes de Belle-île-en-Mer : https://www.ccbi.fr
  - Communauté de communes de Brocéliande : https://www.cc-broceliande.bzh
  - Communauté de communes de Cap Sizun - Pointe du Raz : http://www.cap-sizun.fr/welcome/index.php
  - Communauté de communes du Haut Pays Bigouden : https://www.cchpb.bzh
  - Communauté de communes du Kreiz-Breizh : https://www.kreiz-breizh.fr
  - Communauté de communes du Pays Fouesnantais : https://www.cc-paysfouesnantais.fr
  - Communauté de communes Pleyben-Châteaulin-Porzay : https://www.ccpcp.bzh
  - Communauté de communes Presqu'île de Crozon - Aulne Maritime : https://www.comcom-crozon.com
  - Douarnenez Communauté : https://www.douarnenez-communaute.fr
  - Monts d'Arrée Communauté : https://www.lesmontsdarree.bzh
  - Poher Communauté : http://www.poher.bzh/accueil_poher
  - Pontivy Communauté : https://www.pontivy-communaute.bzh

- **Sites internet des Départements :**
  - Département des Côtes d'Armor : https://cotesdarmor.fr
  - Département Finistère : https://www.finistere.fr
  - Département d'Ille-et-Vilaine : https://www.ille-et-vilaine.fr
  - Département du Morbihan : https://www.morbihan.fr

- **Sites internet des Métropoles :**
  - Brest Métropole : https://www.brest.fr/brestfr-accueil-1575.html

- Rennes Métropole : https://metropole.rennes.fr

- Site internet de la Région Bretagne : https://www.bretagne.bzh

8) <u>Sites internet des marques de territoire, démarches d'attractivité et destinations touristiques des collectivités du terrain d'étude</u>

- **Sites internet des marques de territoire :**
  - Site internet de la marque Bigoudenjoy : https://www.destination-paysbigouden.com
  - Site internet de la marque Brest Life : https://www.brest-life.fr
  - Site internet de la marque Bretagne : https://www.marque.bretagne.bzh
  - Site internet de la marque Destination Rennes : https://www.tourisme-rennes.com/fr/
  - Site internet de la marque l'Effet Vitré : http://www.effet-vitre.bzh/bienvenue-sur-le-site-de-leffet-vitre/
  - Site internet de la marque La Riviera bretonne : https://www.rivierabretonne.com
  - Site internet de la marque Tout Commence en Finistère : https://www.toutcommenceenfinistere.com

- **Sites internet des démarches d'attractivité :**
  - Site internet de la démarche d'attractivité Tout Vivre en Côtes d'Armor : https://www.toutvivre-cotesdarmor.com
  - Site internet de la démarche d'attractivité Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration : https://www.quimpercornouaille.bzh

- **Sites internet des destinations touristiques :**

  - Site internet de la destination Coeur de Bretagne - Kalon Breizh : http://www.coeurdebretagne.bzh
  - Site internet de la destination Brocéliande : https://www.broceliande-vacances.com

9) Sites internet des acteurs publics de l'attractivité du terrain d'étude

- Site internet de l'Agence de développement touristique d'Ille-et-Vilaine : http://pro.bretagne35.com
- Site internet de l'Agence de développement du tourisme du Morbihan : https://www.morbihan-pro.com
- Site internet du Comité Régional du Tourisme : https://acteurs.tourismebretagne.bzh
- Site internet de l'Office de tourisme de la Communauté de communes Cap Sizun - Pointe du Raz : https://www.capsizuntourisme.fr
- Site internet de l'Office de tourisme de Concarneau à Pont-Aven : https://www.deconcarneauapontaven.com
- Site de l'Office de tourisme de Dinan - Cap Fréhel : https://www.dinan-capfrehel.com
- Site internet de l'Office de tourisme de Douarnenez Communauté : https://douarnenez-tourisme.com
- Site de l'Office de tourisme de Golfe du Morbihan Vannes Agglomération : https://www.golfedumorbihan.bzh
- Site internet de l'Office de tourisme de Lorient Agglomération : https://www.lorientbretagnesudtourisme.fr/fr/

Table des matières

Remerciements…….Page 1

Sommaire…….Page 2

Liste des abréviations……..Page 4

Introduction…….Page 5

Stage et missions……Page 7

Explication du choix du sujet…….Page 8

Définitions et hypothèses de travail……....Page 9

Méthodologie……...Page 12

Problématique et plan……...Page 14

Chapitre 1 : La Bretagne : entre diversité territoriale, complexité institutionnelle et inégalités de communication…….Page 15

I. Un environnement territorial divers, complexe et source d'inégalités…..….Page 15

A. Géographie, maillage urbain et inégalités territoriales……...Page 15

1) Les caractéristiques géographiques et climatiques de la Bretagne……Page 16

2) Une organisation territoriale hiérarchisée : métropoles, villes intermédiaires et espaces à faible densité……..Page 18

a) Rennes et Brest, deux villes en voie de métropolisation……..Page 18

b) Une dizaine de villes intermédiaires réparties sur l'ensemble du littoral……Page 19

c) La Bretagne : de nombreux espaces à plus ou moins faible densité……Page 19

3) Un maillage urbain générateur d'inégalités en matière d'attractivité……...Page 20

a) Une population inégalement répartie sur le territoire……Page 21

b) Des territoires au dynamisme économique contrasté……Page 22

c) Une offre touristique inégale……Page 24

B. Un paysage institutionnel complexe à appréhender……...Page 25

1) Mille-feuille territorial et acteurs multiples oeuvrant à l'attractivité des territoires……..Page 26

a) Les collectivités territoriales ……Page 26

b) Les acteurs publics de l'attractivité……Page 27

2) Une répartition complexe et peu lisible des compétences en matière d'attractivité…….Page 29

II. Petites et grandes collectivités : des inégalités en matière de communication……...Page 31

A. De fortes inégalités de moyens……...Page 31

1) Les moyens humains dédiés à la communication : une professionnalisation inégale……..Page 31

a) Une place inégale accordée à la communication……..Page 32

b) Les ressources humaines dédiées à la communication : des inégalités significatives……..Page 34

2) Les moyens financiers, une tension budgétaire sur les budgets communication…….Page 36

B. L'utilisation des outils de communication, la confirmation d'un niveau d'acculturation inégal à cette fonction…….Page 38

1) Les outils de communication traditionnels……...Page 38

a) Les outils print : le magazine territorial comme support incontournable……...Page 39

b) Les outils spécifiques aux relations presse……..Page 40

2) Les outils de communication numérique…….Page 41

a) Le site internet, un outil adopté par l'ensemble des collectivités mais des divergences de design et de praticité……..Page 41

b) Les réseaux sociaux : un investissement très inégal……..Page 43

c) Les autres outils de communication numérique, les grandes collectivités plus innovantes que les petites……..Page 45

Chapitre 2 : L'attractivité des territoires bretons, de nouvelles inégalités stratégiques et promotionnelles …….Page 48

I. Le marketing territorial breton : un paysage régional morcelé…...……Page 48

A. Marketing territorial et territoires bretons……Page 48

1) Définition et cadre théorique du marketing territorial, une discipline complexe à appréhender……..Page 49

a) Le marketing territorial : une définition floue……..Page 49

b) La mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial……Page 50

2) La Bretagne, un territoire propice au développement des marques de territoire……...Page 51

a) La typologie des marques de territoire……..Page 52

b) Des territoires variés pour le développement des marques……Page 53

c) Les acteurs publics porteurs des marques de territoire……..Page 53

B. Construction et communication des marques : entre marketing communicationnel et marketing stratégique……Page 54

1) Le processus de construction des marques, une construction inégalement poussée selon les collectivités……Page 54

a) Le diagnostic de l'offre territoriale……Page 55

b) Positionnement marketing et valeurs : des marques plus ou moins affirmées……Page 56

c) Noms de marque, des stratégies d'identification différentes……Page 57

2) La communication des marques, entre inégalités et homogénéité……....Page 59

a) Les outils print et les relations presse……Page 59

b) Les outils numériques……Page 60

II. Démarches d'attractivité, campagnes de communication et outils divers dédiés à la promotion des territoires……...Page 61

A. Démarches d'attractivité, des stratégies de communications diverses ……....Page 61

1) Entre démarche d'attractivité et campagnes de communication……...Page 61

a) "Tout vivre en Côtes d'Armor", une démarche d'attractivité aux allures de marque……Page 62

b) "DouarnVenez" du véritable marketing territorial ?……Page 64

2) Démarche d'attractivité ou identité visuelle : des marques de territoire en devenir ?…… ……...Page 65

3) Une démarche hybride à la frontière de la marque de territoire : "Quimper Cornouaille nourrit votre inspiration"……..Page 66

B. Les destinations touristiques, des outils de communication privilégié par les petites collectivités……Page 68

III. L'attractivité des territoires, entre consensus et concurrence sur le territoire breton……..Page 70

A. Portage des marques et adhésion……..Page 70

1) Un système de marque ombrelle, marque mère, marque fille……...Page 71

2) Une adhésion partielle des marques entre elles sur le territoire breton……...Page 72
a) La marque Bretagne, une marque ombrelle qui fait plus ou moins consensus auprès des institutionnels……Page 72
b) Marque mères et marques filles, une articulation limitée entre les marques départementales et intercommunales……Page 74
B. Une communication en cohérence ou en opposition : le signe de deux écoles de marque et de démarche d'attractivité……..Page 75
1) Les logos, premiers indicateurs de consensus ou de concurrence…….Page 75
2) Entre communication consensuelle et concurrentielle entre les différents acteurs……..Page 77
3) Vers un modèle de marques intégrées en Bretagne……...Page 79

Chapitre 3 : L'attractivité territoriale en période de crise sanitaire, tendances globales et réactions des différents types de collectivités territoriales……..Page 81
I. Les grandes tendances de communication des collectivités : la crise sanitaire comme accélérateur des transformations sociétales……....Page 81
A. L'affirmation et l'émergence de nouvelles cibles de prédilection pour les acteurs de l'attractivité……...Page 82
1) Une diminution drastique des actions de communication à l'international……..Page 82
2) Une communication centrée vers des cibles locales et d'hyper-proximité……Page 83
3) Confirmation des cibles traditionnelles et montée en puissance de nouveaux types de cibles……Page 84
B. Des messages retravaillés autours de valeurs fortes……...….Page 86
1) Des messages d'attractivité qui s'affirment avec la crise……..Page 86
a) L'attractivité touristique : un tourisme plus durable en voie de développement ……Page 86
b) L'attractivité économique : équilibre vie personnelle et vie professionnelle et consommation locale au cœur des messages……Page 88
2) Travailler l'attractivité sur de nouvelles périodes, une nouvelle technique de démarketing…….Page 90
a) Le démarketing, une stratégie qui se développe.....Page 91
b) Des stratégies démarketing bâties autour de la répartition des flux touristiques et d'une communication raisonnée……Page 92

C. Des changements notables dans l'utilisation des outils de communication……...Page 94

1) L'utilisation massive des outils numériques en période de crise…….....Page 94

2) Les outils de communication traditionnels contraints pas la crise sanitaire…....Page 96

II. Les inégalités entre les petites et les grandes collectivités dans la communication de crise……Page 97

A. Les grandes collectivités, de nombreuses campagnes d'attractivité pour se démarquer en période de crise……..Page 98

1) Des stratégies de communication touristiques et d'attractivité très poussées au niveau régional et départemental……...……..Page 98

a) Le plan de relance du CRT Bretagne, des campagnes majeures de l'attractivité touristique bretonne……..Page 98

b) Les départements, des stratégies de communication plus ou moins poussées……....Page 101

2) Métropoles et Communautés d'Agglomération : De grandes campagnes de communication complémentaires aux stratégies des départements et de la région…….Page 104

B. Les petites collectivités, initiation de stratégies et actions de communication éparses pour la relance……Page 106

1) Entre absence de communication et actions isolées, les petites collectivités en manque de visibilité pendant la crise sanitaire.……..…….....Page 106

2) La crise sanitaire, révélation des relations d'interdépendances entre les grandes et les petites collectivités……Page 109

C. La crise, un accélérateur de la concurrence entre les grandes collectivités et un renforcement de la coopération aux échelons locaux……Page 112

1) Une accentuation de la concurrence entre les régions au niveau national……...Page 112

2) La crise du Covid-19 : Coopération et solidarité entre les territoires bretons pendant la crise ?.....Page 114

Conclusion……Page 116

Table des annexes…….....Page 117

Annexes…….....Page 118

Annexe 1 : Méthodologie de composition du terrain d'étude…….....Page 118

Annexe 2 : Carte du terrain d'étude…….…...Page 121
Annexe 3 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens…….....Page 122
Annexe 4 : Carte des espaces géographiques…….….....Page 123
Annexe 5 : Carte des dynamiques de population…….……...Page 124
Annexe 6 : Carte du dynamisme économique des EPCI…….……Page 125
Annexe 7 : Carte du nombre de sites touristiques classés au Guide Vert Michelin par EPCI……...Page 126
Annexe 8 : Carte des Destinations touristiques et répartition des EPCI……..Page 127
Annexe 9 : Carte des marques de territoire et démarches d'attractivité en Bretagne……...……..Page 128
Annexe 10 : Tableau récapitulatif des marques de territoire et démarches d'attractivité……...Page 129
Annexe 11 : Les campagnes de communication des collectivités pendant la crise du Covid-19……Page 130
Bibliographie……....Page 132
Table des matières……Page 140