



STRATEGIE DE MARQUE ET D'ATTRACTIVITE DE L'ALSACE

Phase 1 : Diagnostic général

Rapport final / Synthèse, Diagnostic & Conclusions

Rappel Cadre de la mission et enjeux

Synthèse des évolutions du contexte général

Diagnostic : Synthèse et conclusions

30/06/2011

PHASE 1 : DIAGNOSTIC

Sommaire

SOMMAIRE

A. **SYNTHESE / Diagnostic & conclusions / Page 4**

B. **INTRODUCTION / Objectifs, définitions, enjeux et contexte général / Page 13**

- Remerciements
- Rappel des objectifs et cahier des charges
- Méthodologie
- Enjeux de la marque et de l'attractivité
- Introduction aux notions d'attractivité, de marketing territorial et de marque
- Contexte général / les 5 révolutions de l'attractivité territoriale

C. **RAPPORT DETAILLE / Diagnostic & conclusions / Page 61**

- Atouts et Faiblesses
- Opportunités
- Menaces
- Axes de travail, points d'appui et facteurs clés de succès et

Rappel du sommaire du rapport final

ANNEXES / Rapports d'étude (en dossier joint)

I. EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA DEMANDE / Les 5 révolutions de l'attractivité territoriale

II. EVOLUTION DU MARKETING TERRITORIAL ET FACTEURS CLES DE SUCCÈS

- Benchmark des stratégies de marque
- Facteurs clés de succès

III. ENQUETES

- Enquête acteurs
- Enquête habitants
- Enquête visiteurs
- Enquête clientèles de proximité
- Enquête influenceurs extérieurs

IV. REALITE DE L'ALSACE / PORTRAIT D'ALSACE

V. REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS

VI. ETUDE DES PORTES D'ENTRÉE DE L'ALSACE SUR INTERNET

VII. ETUDE DE CONCURRENCE STRATEGIQUE

A/ SYNTHESE & CONCLUSIONS



Les atouts et faiblesses de l'Alsace
en termes d'attractivité et de marque
Axes de travail et facteurs clés de succès

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

1. Une bonne notoriété de l'Alsace en France et dans l'Europe de l'ouest

... mais une notoriété un peu faible dans le monde, comme presque toutes les régions françaises et européennes

2. Une image puissante et positive, centrée sur le tourisme, l'art vivre et la tradition

... mais une image un peu passéiste et vieillissante, faible sur l'innovation, le développement durable, les entreprises, et la dimension « jeune »; en décalage avec la réalité

... et des clientèles cibles potentielles qui connaissent mal..

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

- 3. Un projet de territoire qui définit des orientations stratégiques pour l'Alsace**
 - ... mais une ambition et des orientations de la région peu lisibles et peu perçues par les acteurs leaders et les influenceurs français et internationaux**

- 4. Une clientèle actuelle importante, très satisfaite...**
 - ... une clientèle fidèle, « amoureuse » de l'Alsace**

- 5. Une identité partagée, particulièrement riche, puissante et singulière**
 - ... mais une identité méconnue dans sa réalité, complexe et parfois paradoxale**

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

- 6. Une situation d'exception : le vrai « cœur vivant » de l'Europe, avec un potentiel de 126 millions de personnes à 3h
... mais une dimension « internationale » limitée de l'aéroport de Strasbourg (et de Karlsruhe-Baden Baden) et quelques problèmes récurrents d'accès routiers et ferroviaires**

- 7. Une région riche, à l'offre relativement diversifiée et équilibrée, qui a fait en grande partie sa mutation
... mais un peu en perte de vitesse...
.... essentiellement due à une perte de compétitivité**

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

- 8. Une propension à l'excellence, peu courante en France ... qui possède plus de 35 niches d'excellence
... mais une offre pas toujours assez puissante face la concurrence
... et pas toujours assez structurée, qualifiée et « mise en communication » pour être visible et répondre aux attentes de la clientèle**

- 9. Une vitalité créatrice exceptionnelle
..... mais sous estimée et pas toujours visible en Alsace**

- 10. Des réseaux puissants et diversifiés qui mobilisent des entreprises et des personnes**

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

11. Une communication «Alsace» partagée, très visible dans la région ... mais une communication « Alsace » pas assez performante

▪ Une absence complète de « branding »

✓ Peu de puissance et de cohérence des messages

✓ Un positionnement faible face à la concurrence

▪ Des organisations trop nombreuses et dispersées entre les différents niveaux de territoire pour une région de la taille d'un grand département

▪ Une communication peu visible à l'extérieur

✓ Des actions de communication limitées en général

✓ Une atomisation et une dispersion particulièrement importantes des budgets et des actions dans la communication institutionnelle

5 axes de travail pour la stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace

- 1) **L'identité de l'Alsace, susceptible de fonder le positionnement et la marque** parce qu'elle est positive, intense et vivante, parce qu'elle fédère les Alsaciens, parce qu'elle est en grande partie en phase avec les nouvelles attentes des européens et qu'elle peut être créatrice de valeur à travers les trois concepts-clés qui la résument (la dimension « HQH, vivante et créative , l'Alsace +++, la « terre monde » citoyenne du monde,»)
- 2) **L'enrichissement** (notamment dans les domaines de l'économie, l'entreprise et l'innovation), **le rajeunissement et la dynamisation de l'image de l'Alsace** et **la construction d'une marque partagée très performante**
- 3) **La structuration, la qualification et la mise en marché** de l'offre, dans un contexte d' « hyper-concurrence » entre les territoires.

5 axes de travail pour la stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace

4) La conquête d'une nouvelle clientèle, notamment

- les 126 millions d'Européens à 3 heures, tout mode de transport confondu,
- La clientèle des investisseurs internationaux à la conquête de l'Europe
- Les étudiants européens et internationaux

5) La conduite des grands projets de l'Alsace

- Le Conseil d'Alsace,
- Le projet 2020 de la région métropolitaine du Rhin Supérieur,
- L'amélioration du réseau routier, ferroviaire et aéroportuaire

Facteurs clés de succès

1. Le sens porté par la marque; l'affirmation d'une ambition forte pour l'Alsace
2. La mobilisation des acteurs institutionnels et privés leaders de l'Alsace autour de la marque partagée
3. La mobilisation de la clientèle actuelle, nombreuse, fidèle et « amie » de l'Alsace
4. La création de marqueurs identitaires puissants et de pilotes et d'ambassadeurs de la nouvelle marque
5. Une utilisation très performante d'Internet et des nouvelles technologies
6. Les outils d'animation, de pilotage, de veille et de contrôle
7. La mise en place d'un véritable management partagée de la marque partagée
8. La qualité et la rapidité de mise en œuvre

B / INTRODUCTION

B / INTRODUCTION

Remerciements

Merci à tous ceux, très nombreux qui se sont mobilisés pour cette étude, en particulier les responsables et les membres des organismes suivants :

- **Comité de pilotage** pour les enquêtes, les études et l'enrichissement du diagnostic
- **Direction Générale des Services et le cabinet du président du Conseil régional** pour leurs aides tout au long de l'étude
- **Direction de la communication du Conseil régional** qui a piloté l'étude avec nous **et les nombreux services de la région** qui nous ont fourni des informations pertinentes
- **Alsace International, Adira et Cahr** pour leur aide tout au long de l'étude
- **CRT, ADT 67 et 68** pour leur aide tout au long de l'étude
- **Maison de l'Alsace** pour l'étude sur identité de l'Alsace, son diagnostic et ses recommandations en terme d'image et de positionnement
- **Université de Strasbourg** pour les informations transmises, l'assistance dans l'enquête en ligne auprès des étudiants étrangers et l'enrichissement du diagnostic
- **Université de Haute Alsace** pour les informations transmises
- **Qualité Alsace et Idée Alsace** pour les échanges et les informations transmises
- **ARI, ARIA, les grappes et les pôles de compétitivité** pour les échanges et les informations transmises
- **Association des maires 67 et 68** pour l'assistance dans l'enquête
- **Civa** pour les informations et les études transmises, l'assistance dans l'enquête en ligne et l'enrichissement du diagnostic

Une grand remerciement également pour :

- **Les 100 experts, érudits de l'Alsace, historiens, sociologues, architectes, linguistes, paysagistes, économistes, universitaires... etc.** pour leur participation active dans l'élaboration du « Portrait de l'Alsace »
- **Les 2339 acteurs du développement et de l'attractivité de l'Alsace, institutionnels et privés,** responsables et chefs d'entreprises, qui ont répondu à l'enquête en ligne
- **Les 60 chefs d'entreprises et les experts marketing** qui ont participé à des réunions de travail et d'approfondissement du diagnostic
- **Les 43 élus et acteurs leaders** de l'Alsace qui ont bien voulu être interviewés et enrichir le diagnostic
- **Les 525 acteurs du tourisme et de l'économie** pour les échanges lors de la présentation de la démarche et du diagnostic sur invitation respective **du CRT et du Club des ambassadeurs**
- **Le Club des ambassadeurs** pour l'enquête sur l'image économique de l'Alsace
- **Les blogueurs Alsaciens** pour avoir relayé l'information sur le blog, la page Facebook et le compte Twitter du « Portrait d'Alsace » et les 679 internautes actifs et contributeurs qui ont animés le site et les pages en ligne
- **Les journalistes** qui ont relayés l'information sur la démarche, les enquêtes et le diagnostic

→ Liste des 45 personnes interviewées en face à face dans le cadre de la phase 1

Philippe RICHERT	Président du Conseil Régional d'Alsace / Ministre chargé des Collectivités Territoriales
François LOOS	Vice-président du Conseil Régional d'Alsace
François REICHARDT	Vice-président du Conseil Régional d'Alsace
Monique JUNG	Vice-présidente du Conseil Régional d'Alsace
Marie Reine FISCHER	Vice-présidente du Conseil Régional d'Alsace / Présidente du Comité Régional du Tourisme
Nathalie ROOS	Conseillère Régionale d'Alsace
Jacques FERNIQUE	Conseiller Régional d'Alsace
Antoine HOME	Conseiller Régional d'Alsace
Jacques BIGOT	Président de la Communauté Urbaine de Strasbourg
Charles BUTTNER	Président du Conseil Général du Haut-Rhin
Jean ROTTNER	Maire de Mulhouse
Jean-Luc HEIMBURGER	Président de la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
François BOUCHARD	Directeur Général des Services de la Région Alsace
Claude GASSMANN	Adjoint au Directeur Général des Services de la Chambre de Métiers d'Alsace
Luc GAILLET	Directeur d'Alsace International (attention, il ne l'est plus depuis peu)
Vincent FROEHLICHER	Directeur de l'ADIRA
Jean SIMON	Directeur du CAHR
Philippe CHOUKROUN	Directeur du Comité Régional du Tourisme
Marc LEVY	Directeur de l'Agence de Développement Touristique du Bas-Rhin
Jean KLINKERT	Directeur de l'Agence de Développement Touristique du Haut-Rhin
Hervé MILLOT	Directeur d'Alsace Qualité
Christine LOLLIER-BRASSAC	Responsable IDEE ALSACE – Alsace Qualité

→ Liste des 45 personnes interviewées en face à face dans le cadre de la phase 1

Christophe KIEFFER	Directeur de Cabinet du Président du Conseil Régional d'Alsace
Patrick PINCET	Directeur de Cabinet de la Communauté Urbaine de Strasbourg
Sébastien MARTIN	Directeur de Cabinet et de la Communication de la M2A
Bernard KUENTZ	Directeur de la Maison de l'Alsace
François SCHWEBEL	Conseil auprès de la Maison de l'Alsace
Hélène CASCARO	Coordinatrice du Pôle Attractivité et Animation de la M2A
Eric DUPEYRON	Directeur de la Communication de la Région Alsace
Martial REHEISSER	Directeur de la Communication du Conseil Général du Haut Rhin
Patrick HEULIN	Directeur de la Communication de la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
Jean-François LANNELUC	Directeur Général Adjoint en charge de la Communication de la Communauté Urbaine de Strasbourg
Alain Beretz	Président de l'Université de Strasbourg
Pascal Wintz	Directeur de la communication de l'université de Strasbourg
Sylvie PIVIDORI	Responsable du Service Communication de l'Université de Haute-Alsace
Franck PARDINI	Responsable du Service Economie Régionale de la Chambre de Métiers d'Alsace
Manou MASSENEZ	Présidente de l'ARIA
Marie-Claude STOFFEL	Secrétaire Générale de l'ARIA
Carmen MULLER	Directrice de l'Agence Régionale de l'Innovation Alsace
Richard KANNEMACHER	Directeur Marketing du CIVA
Gérard STAEDEL	Président de l'Union Internationale des Alsaciens
Pierre LAMMERT	Président de l'Interprofession Fruits et Légumes d'Alsace
Fabien KUNTZMANN	Made in Alsace
Stéphane BOURHIS	Made in Alsace
Rendez vous reporté	
Yves HEMEDINGER	1 ^{er} adjoint au Maire de Colmar / Conseiller Régional d'Alsace

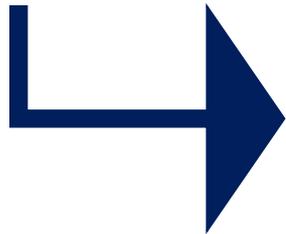
INTRODUCTION



Rappel des objectifs et du cadre de la mission
Méthodologie et programmation générale

La Mission

ETABLIR LA STRATEGIE DE MARQUE ET D'ATTRACTIVITE DE L'ALSACE

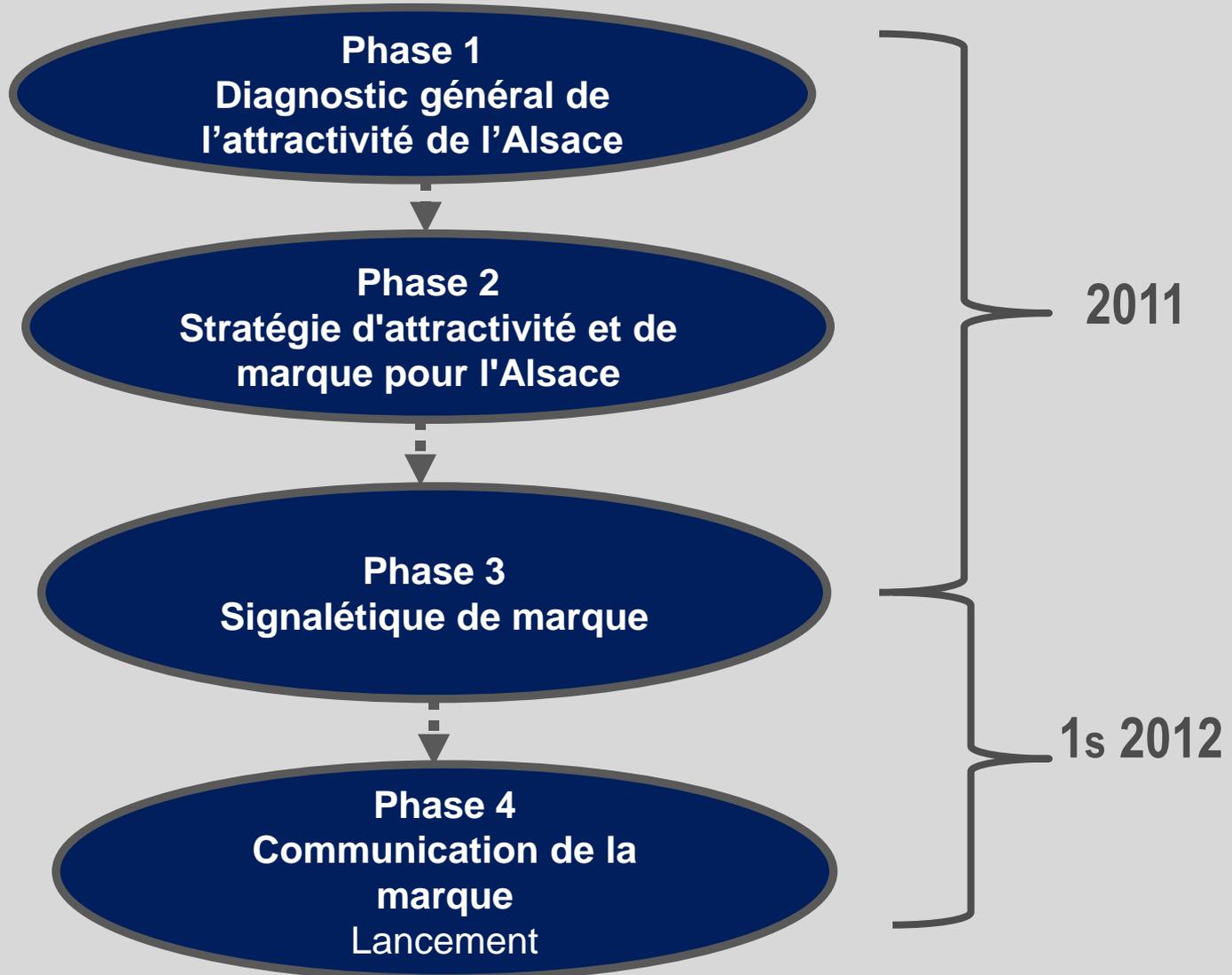


Objectif global

RENFORCER L'ATTRACTIVITE GENERALE DE L'ALSACE SUR LA SCENE NATIONALE ET INTERNATIONALE.

UNE DEMARCHE TRES AMBITIEUSE POUR LA REGION ALSACE QUI A SOUHAITE

- Respecter l'identité profonde du territoire
- Réaliser un diagnostic approfondi intégrant des enquêtes sur l'ensemble des principales cibles de l'Alsace
- Associer tous les secteurs concernés par l'attractivité
- Concevoir une marque "partagée", susceptible d'être portée » aussi bien par les acteurs institutionnels et privés de l'Alsace



Phase 1 / Diagnostic général sur l'attractivité de l'Alsace

« Le diagnostic complet d'attractivité s'appuie sur :

- **Le « Portrait de l'Alsace »** : les réalités économiques, environnementales, sociales, culturelles et identitaires du territoire ; en intégrant les travaux déjà réalisés par les acteurs institutionnels de la Région Alsace
- **Les spécificités de l'offre alsacienne**, en particulier à destination des investisseurs et des touristes ;
- **La notoriété et de l'image** de l'Alsace sur ses principaux marchés
- **Les marques principales déjà présentes sur le territoire**
- **Les perceptions et les attentes des acteurs leaders** des différents secteurs directement concernés par l'attractivité
- **Les perceptions, attentes et comportement des clientèles** économiques et touristiques ;
- **La réalité des marchés**
- **La réalité de la concurrence »**

Phase 2 / Stratégie d'attractivité et de marque pour l'Alsace

- **Etablissement des « grandes orientations à donner à la marque Alsace »**
 - « en tenant compte de l'ensemble des secteurs et acteurs concernés par l'attractivité... »
 - « en décrivant la stratégie de marque »
 - « ... ainsi que les offres, les actions générales, les actions de gouvernance et de management susceptibles de renforcer l'attractivité de l'Alsace ».

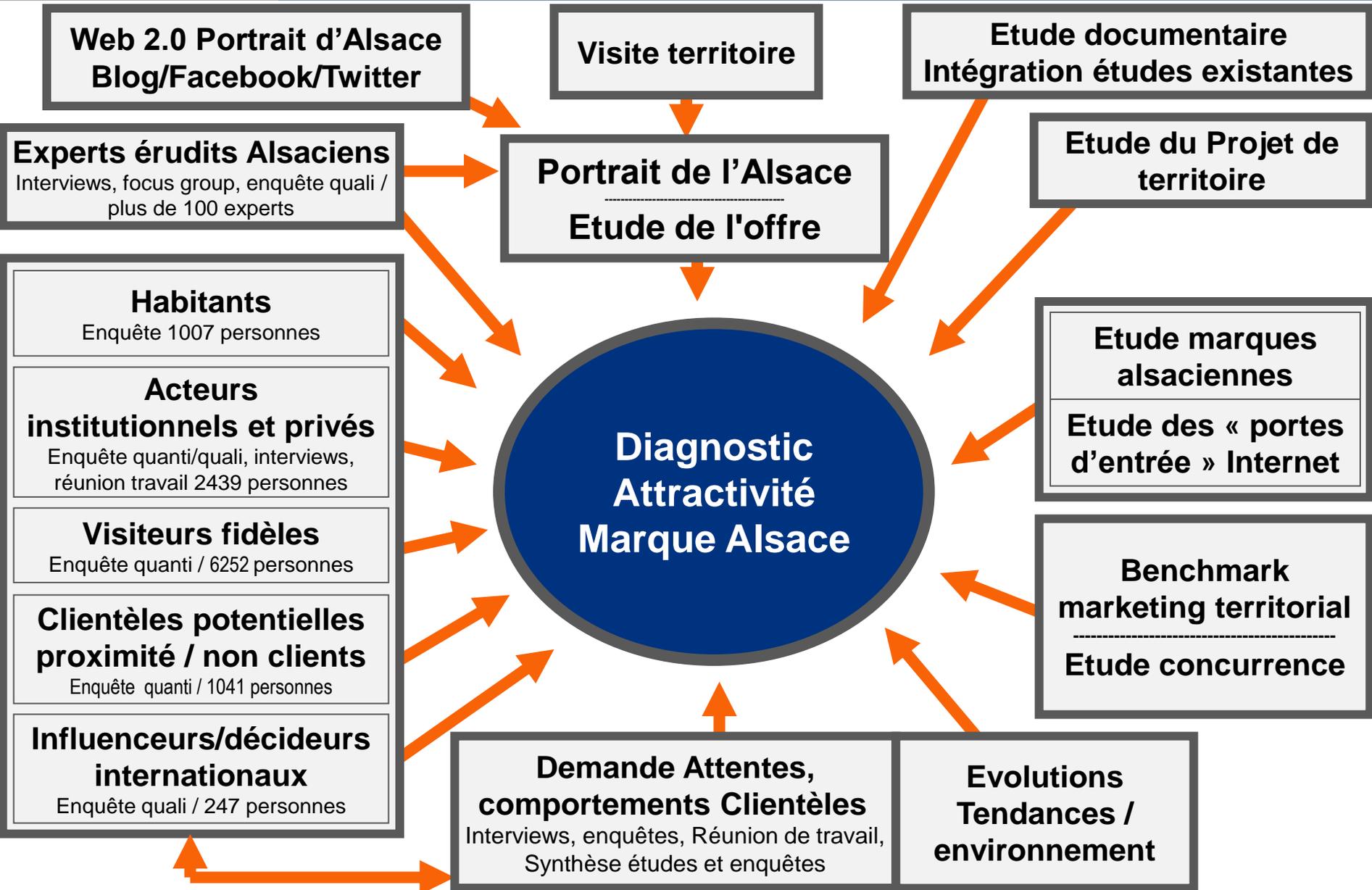
Phase 3 / « Signalétique de marque »

- La « signalétique de marque » (ou Code de marque) constitue l'ensemble des signes écrits, visuels et graphiques qui qualifient au mieux l'identité de l'Alsace et qui sont les mieux à même de diffuser une image attractive et positive de la région.
 - « le style et la personnalité que la Région, en tant que maître d'ouvrage, et les Alsaciens souhaitent dégager et dans lesquels ils se retrouvent. »
 - « en quelque sorte « *l'image de marque* » de l'Alsace »

- Un « guide de marque » pour présenter le Code de marque et donner des exemples clairs des utilisations qui peuvent en être faites dans les domaines économiques, institutionnels et touristiques.
 - « l'appropriation de ces codes peut s'étendre à d'autres domaines »
 - « une présentation pédagogique destinée à une large diffusion dans la région. »

Phase 4 / Communication de la marque

- « **Accompagnement** auprès des acteurs institutionnels et privés concernés par l'attractivité **lors du lancement de la marque** »
- « **Accompagnement de la région pour diffuser les résultats de la démarche et présenter la signalétique de marque aux acteurs potentiellement intéressés** »



Enquêtes Alsace (Réalisées ou intégrées dans le cadre de la démarche)		Nombre questionnaires recueillis	Nombre questionnaires traités
1	HABITANTS	1 007	1 007
2	ACTEURS LEADERS	2 339	2 339
3	VISITEURS Actuels	6 252	5 564
4	CIBLES POTENTIELLES Extérieures (France, Allemagne, Suisse / visiteurs et non visiteurs)	1 041	916
5	INFLUENCEURS/DECIDEURS INTERNATIONAUX	247	247
Total TMO / Mars 2011		10 886	10 073
6	Enquête Club des ambassadeurs 2010 Image de l'Alsace économique	1119	1119
7	Enquête CRT Altimax 2010 clientèle potentielle France (Lyon, Dijon, Marseille, Montpellier)	2021	2021
8	Enquête CRT 2007 et 14 partenaires ClicAlsace 2007 Visiteurs	6491	6491
9	Enquête IPSOS 2005 Notoriété et image (France, Allemagne de proximité/300km) et 2007 (GB, Italie)	2700	2700
10	Enquête CIVA QualiQuanti image vins	689	689
11	Enquête CUS Strasbourg Institut Médiascopie 2010 identité européenne	320	320
TOTAL GENERAL		24 226	23 413

→ 4 780 Alsaciens ont participé au diagnostic sur la marque et l'attractivité de l'Alsace, par des consultations et/ou par des contributions directes, entre janvier et mai 2011

Mobilisation des citoyens et des acteurs leaders Alsaciens Phase 1 : Diagnostic

Actions ou supports	Nb pers
Comité de pilotage (4 réunions)	30
Experts et érudits Alsaciens pour le Portrait d'Alsace (interviews, questionnaires, focus group)	100
Blog, Facebook, Twitter pour Portrait (contributions directes et utilisateurs actifs)	679
Enquêtes habitants	1 007
Enquêtes acteurs leaders	2 339
Interviews élus et acteurs leaders	40
Séminaire de travail diagnostic	60
Réunions d'information	525
Total*	4 780
*hors ceux qui ont travaillé pour l'étude menée par la Maison de l'Alsace ou qui ont été consultés par le Club des ambassadeurs (enquête en ligne)	

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
PHASE 1 : DIAGNOSTIC GENERAL SUR L'ATTRACTIVITE DE L'ALSACE							
Etape 1 : Recherche de Données lancement et enquêtes							
1	Pré-lancement avec la cellule opérationnelle						
2	Comité de pilotage 07/02/10						
3	Blog "Alsace qui est tu?"	Préparation et lancement du blog					
		Animation					
		Traitement des données					
4	Enquêtes interne et clientèle actuelle	Enquête Habitants					
		Enquête Acteurs					
		Enquête clientèles actuelles					
5	Profil de l'Alsace	Constitution et validation des groupes d'experts					
6		Visite du territoire					
7		4 Focus Groupes experts					
8		Interviews Experts complémentaires					
9		Extraction des données / étude documentaire					
10	Sélection, analyse et synthèse données Alsace Etude documentaire / Projets et schéma développement, demande/clientèles, offre, notoriété/image et stratégies/plans marketing						
11	Enquêtes externe Image	Enquête notoriété Image grand public France					
		Enquête notoriété Image grand public régions et cantons proches et frontaliers (Allemagne, Suisse)					
		Enquête image décideurs et influenceurs Internationaux					
12	Etude des Portes d'entrées						
13	Etude des marques Alsaciennes						
14	Interviews / réunions éventuelles acteurs leaders						
16	Etude de concurrence						
Etape 2 : Analyses, Traitements et Pré-diagnostic							
17	Synthèse enquêtes et données Alsace, demande et concurrence						
18	Pré-diagnostic de l'attractivité et de la marque						
19	Groupe de travail avec des acteurs marketing						
20	Groupe de travail avec les acteurs leaders						
Etape 3 : Production Portrait et diagnostic dynamique d'attractivité							
21	Finalisation et mise en image Portrait						
22	Finalisation du diagnostic d'attractivité						
23	Comité de pilotage						
24	Finalisation						
25	Communications /information Acteurs / élus						

Marque et attractivité de l'Alsace / Programmation générale																		
PHASE 2 : CONCEPTION D'UNE STRATEGIE D'ATTRACTIVITE ET DE MARQUE POUR L'ALSACE	2011												2012					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun
						Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4									
Etape 1 : 1ere Approche de la stratégie d'attractivité																		
1						■												
2						■												
3						■												
4						■												
5						■												
Etape 2 : Production Stratégie d'Attractivité et du cahier des charges diagnostic dynamique d'attractivité																		
6								■										
7								■										
8								■										
9								■										

INTRODUCTION

Méthodologie et programmation générale de la mission

Marque et attractivité de l'Alsace / Programmation générale																		
PHASE 3 : REALISATION D'UNE SIGNALÉTIQUE DE MARQUE / GUIDE DE MARQUE	2011												2012					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
											Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6		
Etape 1 : Sélection d'une équipe créative																		
1	Etablissement de l'équipe créative																	
2	Validation et du code et du guide de marque																	
3	Consultation interne des équipes 1ère sélection interne par les équipes de CoManaging																	
4	Finalisation des premières approches des codes																	
Etape 2 : établissement base du code																		
5	Groupe de travail avec des acteurs marketing																	
6	Groupe de travail avec des acteurs leaders																	
7	Tests visiteurs, clients investisseurs																	
8	Correction et finalisation base du code de marque																	
9	Comité de Pilotage																	
Etape 3 : Production du guide de marque																		
10	Etablissement du code et 1ere approche du guide																	
11	Cahier des charges du site de la marque et du code et du guide de marque																	
12	Groupe de travail avec des acteurs marketing																	
6	Groupe de travail avec des acteurs leaders																	
14	Production du Guide Papier et Numérique																	

PHASE 4 : COMMUNICATION / PROMOTION DE LA MARQUE ALSACE	2011												2012				
	Accompagnement communication / Lancement élus / acteurs																

INTRODUCTION

Introduction aux notions d'attractivité, de marketing territorial et de marque

→ Qu'est ce que l'attractivité de l'Alsace ?

- Du latin « **tractio** » : Action de tirer à soi
- « **La capacité d'un territoire à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les populations...** à travers l'existence de facteurs divers qui font qu'un territoire, de par ses caractéristiques propres, exerce un effet d'attraction plus ou moins fort sur les entreprises et les ménages, et leur permet de participer, avec un succès variable, à leur propre essor » DIACT
- « L'attractivité d'un territoire peut se définir comme sa **capacité**, pour une période donnée, à **attirer diverses activités économiques et facteurs de production mobiles** (entreprises, événements professionnels, entrepreneurs, capitaux, habitants, etc.). » (GOLLAIN Vincent, Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France)

"La capacité de l'Alsace à rayonner au delà de ses frontières, au national comme à l'international, et à attirer sur place, d'une manière ponctuelle ou permanente, des personnes et des capitaux"

→ Qu'est ce que l'attractivité de l'Alsace

Les principaux acteurs et cibles internes et externes de l'attractivité de l'Alsace



→ Quels sont les critères de l'attractivité globale d'un territoire?

Pour la **DIACT** (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires) , **six séries de facteurs concourent à rendre des territoires attractifs** :

1- L'environnement économique, technique et financier	Taille du marché, qualité de l'environnement industriel général, présence de services aux entreprises, environnement de recherche et développement, soutien et accompagnement des entreprises ;
2- Les ressources humaines	Diversité et qualité de l'offre de formation, volume de l'emploi, productivité et qualité de la main-d'œuvre, confiance et respect des contrats passés ;
3- L'organisation et le jeu des acteurs	Climat de confiance, capacité à travailler ensemble, à s'organiser, se concerter, dialoguer, rapidité de mise en œuvre des projets, capacités d'initiative et d'organisation des populations, d'innovation sociale
4- La présence de réseaux d'accessibilité diversifiés et organisés	Infrastructures, réseaux de transports, TIC
5- La qualité de vie	Environnement naturel et urbain, accès aux services collectifs et individuels, volume de l'emploi et des services disponibles, équilibre du territoire, sécurité des biens et des personnes ;
6- L'image	Regard porté sur le territoire, les excellences sectorielles, la notoriété des entreprises et des secteurs de développement, la perception de la qualité des espaces naturels et urbains, la valorisation de grands projets ou équipements d'intérêt régional, le caractère maritime et littoral des régions.

→ Quels sont les critères de l'attractivité globale d'un territoire?

La méthode CERISE – REVAIT développée par le Club des Développeurs Economiques d'Ile de France développe 13 critères d'analyse.

Cette démarche cherche à rationaliser l'analyse par des critères et des notations (Les bases d'appréciation des notations prêtent à discussions) mais aussi à faire apparaître d'une façon spécifique les valeurs et l'identité du territoire ainsi que le rôle spécifique des TIC.

C	Capital humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux
I	Infrastructures, Immobilier
S	Services
E	Evènements professionnels
R	Recherche et Développement
E	•Entreprises secondaires/ tissus économiques/ Filières et secteurs
V	Valeurs et identité du territoire
A	Actions collectives structurantes
I	Image extérieure
	TIC
	Ressources naturelles et physiques

→ **Quels sont les critères de l'attractivité globale d'un territoire?**

La méthode développée par CoManaging, et retenue dans ce rapport, mixe les deux approches (sans adopter un chiffrage systématique) mais prend en compte d'autres points spécifiques

- Perception des habitants et des acteurs (« Notoriété et image Intérieure »)
- Accessibilité numérique de l'Alsace
- Marketing et stratégie de marque

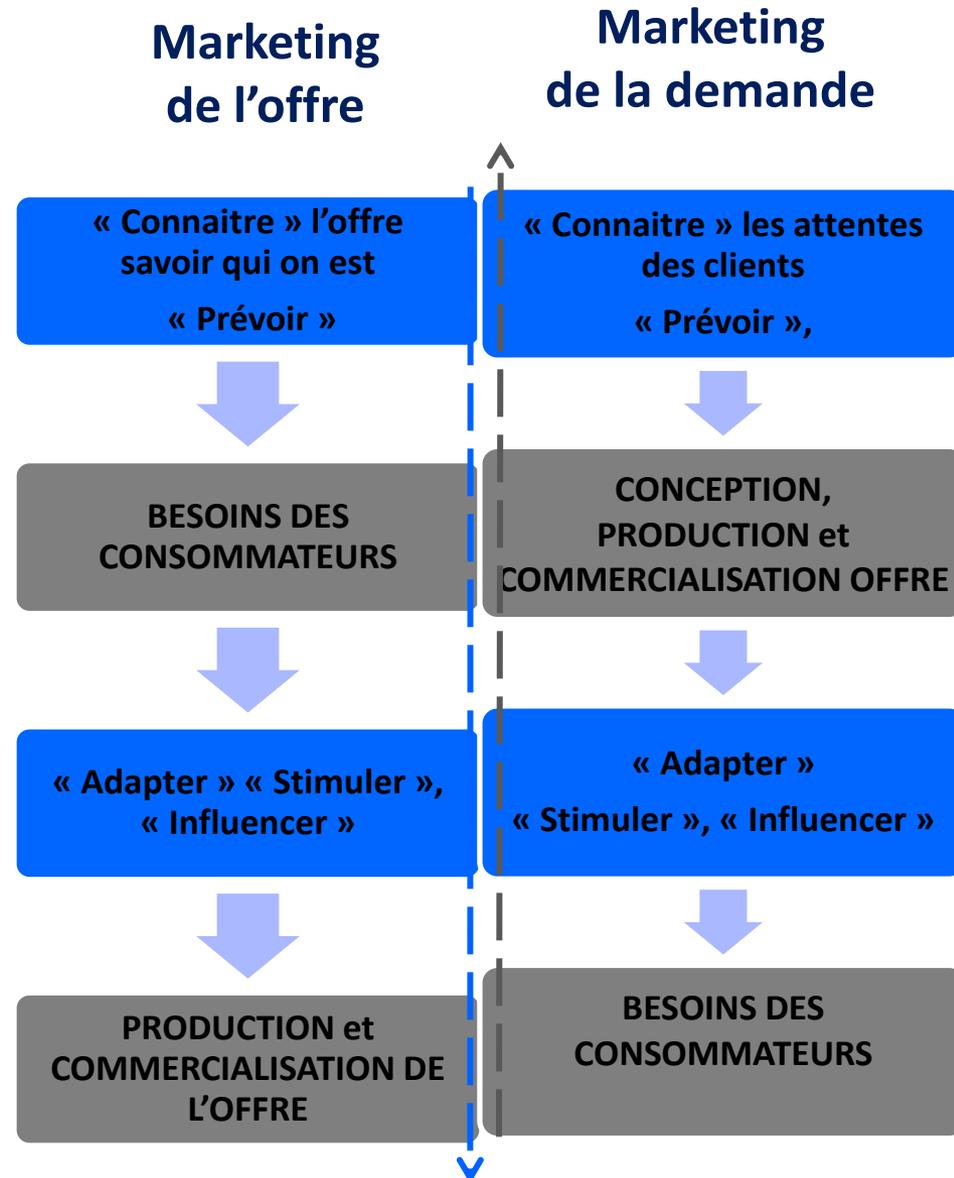
DIAGNOSTIC D'ATTRACTIVITE - CoManaging	
I	IDENTITE ET VALEURS DE L'ALSACE / MARQUEURS IDENTITAIRES
N	NOTORIETE ET IMAGE EXTERIEURE ET INTERIEURE DE L'ALSACE
A	AMBITIONS ET GRANDS PROJETS DE L'ALSACE
C	CAPITAL HUMAIN DE L'ALSACE
E	ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE, TECHNIQUE ET FINANCIER DE L'ALSACE/ Entreprises et acteurs leaders
C	CAPACITE D'INNOVATION ET R&D EN ALSACE
I	INFRASTRUCTURES ET ACCESSIBILITE PHYSIQUE ET NUMERIQUE DE L'ALSACE
R	RESEAUX D'INFLUENCE DE DE L'ALSACE
O	ORGANISATION ET JEUX DES ACTEURS
M	MARKETING, COMMUNICATION, ET STRATEGIE DE MARQUE / Actions collectives ou individuelles structurantes

→ Qu'est ce que le marketing territorial ?

Le marketing : « Ensemble des actions qui ont pour objet de **connaître**, de **prévoir** et, éventuellement, de **stimuler les besoins des consommateurs** à l'égard des biens et des services et **d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés** ». Larousse

« Le marketing est **l'effort d'adaptation des organisations** à des marchés concurrentiels, **pour influencer en leur faveur le comportement des publics** dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients. » Mercator, 9^{ème} édition

On parle souvent de marketing de l'offre pour des territoires dans la mesure ou la majeure partie de l'offre et de l'identité d'un territoire ne peut pas être changée pour s'adapter complètement aux goûts et attentes des différentes clientèles



→ Qu'est ce que le marketing territorial ?

« Le marketing territorial est **l'effort de valorisation des territoires** à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents »

(GOLLAIN Vincent, Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France)

Le marketing territorial représente **l'art de positionner** un village, une ville, une région, une **métropole sur le vaste marché mondial**. Ce marketing concerne bien sûr les facteurs typiquement territoriaux qui puissent attirer des investissements industriels, des touristes, des travailleurs spécialisés, des sièges sociaux de corporations, des succursales de distribution, des commerces, des services spécialisés, des agences publiques, des expertises techniques, etc.

Université du Québec

*"Le marketing territorial, c'est l'ensemble des techniques qui permettent de **construire et de développer l'attractivité d'un territoire** c'est à dire sa capacité à rayonner, dans et au delà de ses frontières, et à attirer sur place, d'une manière ponctuelle ou permanente, des personnes et des capitaux (CoManaging)*

→ Qu'est ce que le marketing territorial ?

DOMAINE D'INTERVENTIONS

- **Création / structuration d'une offre adaptée aux besoins des futurs clients** (par exemple politique fiscale, valorisation de fonciers disponibles, aménagement de sites, création de pôles de compétitivité, labellisation d'offres...) impliquant une démarche de fédération et d'animation des acteurs institutionnels et privés
- **Création d'une organisation et de structures**
- **Création d'une marque**
- **Conception et mise en œuvre d'actions de promotion et de communication, nationale et internationale, vers les clientèles cibles**
- **Accueil et suivi des différentes clientèles**
- **Système et outils d'information** (veille de marché, concurrence) **et de contrôle**

SUPPORTS / ACTEURS POTENTIELS

- **Grands projets, équipements et actions exemplaires** « porte-drapeaux », « marqueurs » identitaires du territoire
- **Grands événements sportifs, culturels et économiques** (congrès, foires et salons,...)
- **Organismes de promotion touristique, culturelle, économique** (recherche d'investisseurs...)
- **Universités et grandes écoles**
- **Entreprises et produits référents**
- **Economie résidentielle**
- **Personnes et talents référents** (sportifs, artistes, entrepreneurs, chercheurs...)
- **Œuvres artistiques** (livres, films, musiques..) en relation avec le territoire

→ Qu'est ce que le marketing territorial ?

Marketing / Marque de consommation VS Marketing / Marque territoriale

Construire une marque territoriale est plus complexe que pour une marque privée. La démarche s'inscrit dans un marketing de l'offre ou l'animation et la fédération des acteurs est capital. De plus les institutions ne contrôlent pas la qualité ce qui pose un problème de fond dans le cadre d'un marché concurrentiel.

Entreprises / Marques privées	Collectivités / Marques territoriales
Vision / vocation essentiellement économique	Vision / Vocation essentiellement sociale / sociétale
Dimension prioritairement financière Identité simple	Dimension prioritairement humaine et citoyenne Identité complexe
Esprit hiérarchique => Exécution / Recrutement	Esprit « fédératif » et partenarial => Adhésion, élections
Relative simplicité Niveau de pouvoir essentiellement national, européen ou international Dimension économique Salariés de droit privé Clients et distributeurs Maîtrise complète de l'offre et de la qualité Propriété du nom	Grande complexité Niveau de pouvoir local, communal, communauté d'agglos, départemental, régional, national, européen Dimension politique et territoriale Salariés, fonctionnaires, bénévoles... Citoyens, usagers, clients, adhérents.. Pas ou peu de maîtrise directe de l'offre et de la qualité Pas de propriété du nom
Marketing de la demande en priorité	Marketing de l'offre en priorité
Esprit de marque produits	Esprit de marque « corporate »

- Les enjeux majeurs du renforcement de la marque et de l'attractivité pour l'Alsace
1. **Retombées économiques et financières** directes et indirectes (dépenses des touristes, des étudiants, des investisseurs / entrepreneurs etc.)
 2. **Retombées sociales** (création d'emplois/baisse du chômage, limitation du départ des jeunes... etc.)
 3. **Amélioration de la qualité de vie / Création de services à la population** (ex : amélioration des transports et infrastructures aéroportuaires et routiers, adaptation et aménagement des sites, entretien du patrimoine, création d'offres de loisirs, animation culturelle...etc.)
 4. **Retombées culturelles** (partage de cultures / ouverture sur le monde, acquisition de connaissances et de savoir-faire, développement des langues...etc.)
 5. **Création d'une dynamique vertueuse en Alsace** (une image valorisante sera source de fierté d'appartenance, d'initiatives et de dynamiques internes.. etc.)

→ Qu'est ce qu'une marque territoriale ?

D'après l'académicien et philosophe Michel Serres, la notion de «marque» a «**pour origine la marque du pas laissé dans la terre par le pied...**»

Une marque est constituée par plusieurs éléments :

- **Un nom** (pour qualifier la marque ou définir le lieu ou on se trouve dans le domaine territorial)
- **Un ou plusieurs signes emblématiques** (les symboles forts de son identité / les signes qui lui servent d'appel, de « signal »)

Ces signes emblématiques peuvent être de toutes natures

- **Nom** : Nature & Découvertes, Manpower, Apple...
- **Logo** : Mac Donald, Marlboro, Mercedes, Vache qui rit, Nike...
- **Mots clés** : GM et GO du Club Med...
- **Concept** : « what else ? » (Nespresso), « United Colors of Benetton », « Just do it » (Nike)
- **Couleur** : le rouge de Ferrari, le noir et blanc de Mont Blanc, le noir de B & O...
- **Forme** : la comète de Woolite...
- **Personnage** : le cow-boy pour Marlboro, les stars pour Lux...
- **Support / objet** : le voilier de Blanc Bleu...
- **Ton** : la revendication de Leclerc, l'humour et l'engagement militant de Virgin...
- **Comportement** : l'engagement social de Ben & Jerry's
- **Voix** : Fip, Aéroport de Paris...
- **Musique** : Dim, Darty, Royal Canin, Carte Noire...
- **Bruit** : Harley Davidson, Porsche...
- **Odeur** : les croissants de la chaîne "Brioche Dorée", les produits Ushuaia...
- **Matière** : le plastique de Cournèges...
- etc.

→ Qu'est ce qu'une marque territoriale ?

Les régions définissent essentiellement leurs marques à travers des logos autour de 4 couleurs :
bleu, vert, rouge et jaune



INTRODUCTION

Introduction aux notions d'attractivité, de marketing territorial et de marque

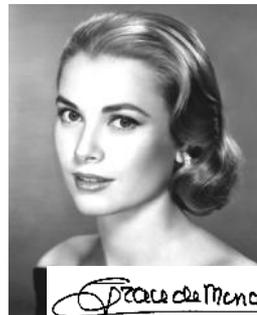
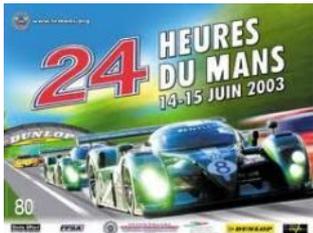
→ Qu'est ce qu'une marque territoriale ?

Les départements définissent essentiellement leurs marques à travers des logos autour de 4 couleurs



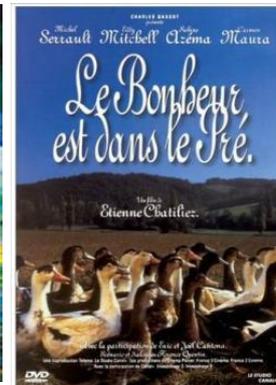
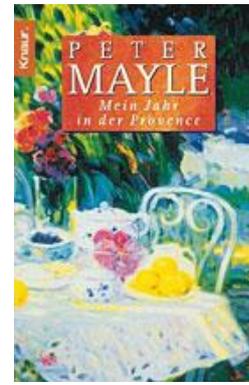
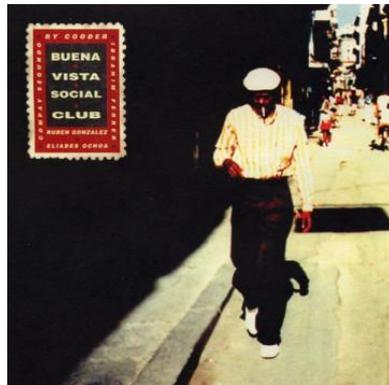
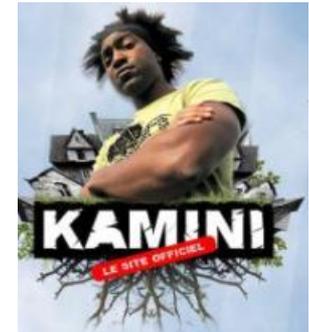
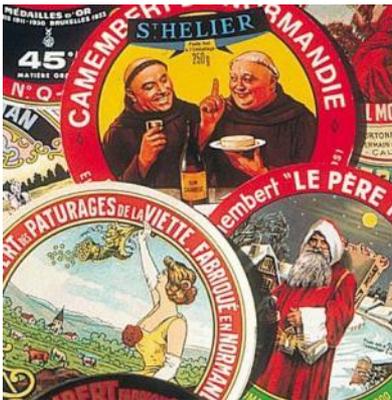
→ Qu'est ce qu'une marque territoriale ?

Dans la réalité, c'est la plupart du temps bien autre chose qui constitue les signes emblématiques d'un territoire et qui construit sa notoriété et son image.



→ Qu'est ce qu'une marque territoriale ?

Dans la réalité, c'est la plupart du temps bien autre chose qui constitue les signes emblématiques d'un territoire et qui construit sa notoriété et son image.



→ Qu'est ce qu'une marque territoriale ?

Comme dans toute région, il existe différents « types » de marques en Alsace

- Marques territoriales
 - régionales : Alsace
 - départementales : Haute Alsace, Haut Rhin, Bas-Rhin
 - communautés d'agglos, de villes, stations ou pays : Communauté urbaine de Strasbourg, Mulhouse, Communauté de Mulhouse Alsace, Colmar...etc.
- Marques-produits (institutionnelles ou privées) : Maison de l'Alsace, Alsace tech, L'école alsacienne, l'Alsacienne, Alsace Biovalley...
- Marques-concepts : Alsacez-vous !
- Marques-labels : Alsace Qualité, Qualité Alsace, Alsace bio, Saveurs d'Alsace, Made in Alsace.... Etc.

INTRODUCTION

Contexte général

les 5 révolutions de l'attractivité territoriale

(voir étude détaillée en annexe 1)

→ 5 révolutions bouleversent le marketing territorial

- 1. La révolution de l'environnement** avec l'avènement du durable, les évolutions climatiques, l'extension des zones de chalandise (low cost et TGV), la montée en puissance des villes, l'explosion de l'offre touristique, économique et d'enseignement supérieur en Europe;
- 2. La révolution des marchés** avec l'avènement des nouvelles destinations et le développement des seniors, des mono-ménages et des urbains;
- 3. La révolution d'internet et des réseaux sociaux** qui, avec l'explosion et la saturation de l'information accessible en ligne, la montée en puissance des citoyens et des clientèles dans l'information, la création d'offre et l'évaluation, devient la 1^{ère} source d'information des clientèles des territoires mais aussi un média affinitaire et interactif très performant et un réseau de vente puissant;

→ **5 révolutions bouleversent le marketing territorial (suite)**

- 4. La révolution des smartphones et outils de mobilité** avec l'amélioration de l'information et des services personnalisés et géolocalisés, la généralisation de l'évaluation par les clientèles et les salariés des entreprises, des universités et des grandes écoles et de toute l'offre économique, touristique et culturelle;
- 5. La révolution des consommateurs** avec l'émergence d'un nouveau monde en train de naître se traduisant par des évolutions fortes des attentes et des comportements des clientèles.

→ Les clientèles économiques, universitaires ou touristiques, comme les futurs citoyens visés par l'économie résidentielle, sont à la recherche d'excellence et de « sens »

Ils sont en attente d'une "autre société", d'une "autre consommation", "d'une autre entreprise", d'un "autre tourisme"...

- **plus centré sur l'humain**, plus sensible à tout ce qui touche à l'épanouissement et le progrès de hommes, au partage
- **plus juste, plus moral, plus « citoyen »**, plus engagé dans la protection des individus, de l'environnement, la solidarité, l'éthique, l'égalité et le respect de l'autre et des règles
- **plus durable c'est-à-dire en fait plus harmonieux et plus équilibré** dans le rapport entre développement et qualité de vie, dans la répartition des richesses et des activités mais aussi des visites dans le temps, dans l'espace et les clientèles,
- **plus vrai, plus authentique, plus naturel** avec un rejet des offres ou services « ostentatoires »

→ Les territoires sont entrés en « hyper-concurrence »

4 raisons majeures :

- **L'explosion de l'offre** dans le monde et en Europe avec la montée en puissance des villes (devenues souvent les portes d'entrée et portes drapeaux des territoires)
- **L'extension des zones de chalandise** et l'ouverture des frontières en Europe et dans le monde
- **Le ralentissement de la croissance en Europe**, l'instabilité des marchés et l'accélération des crises qui freinent la demande alors que l'offre continue d'augmenter (tension sur les prix, tension sociale...)
- **Internet** qui favorise et élargit l'accessibilité de l'offre pour le client et facilite les comparaisons entre elles

Conclusions pour le marketing territorial de l'Alsace

→ L'« hyper-concurrence » des territoires a des conséquences importantes dans le marketing territorial

- **Le passage de la qualité à l'excellence;** la structuration et qualification de l'offre autour d'une offre d'excellence intégrant le développement durable
- **La bataille sur les prix** avec personnalisation et variabilité des prix
- **Un renforcement de la segmentation et de la spécialisation de l'offre** et le développement d'un marketing affinitaire et partenarial
- **Le développement des marques et de la communication** dans le cadre d'une croissance des budgets marketing
- **De nouvelles stratégies de marques et de communication,** davantage centrées sur le web 2.0, et les réseaux sociaux en particulier, mais aussi sur les outils de mobilité
- **Le renforcement des stratégies de fidélisation** de la clientèle
- **La mise en place d'outils de veille en ligne et de contrôle performants**
- **L'élévation du professionnalisme** en général, et des compétences en marketing, et dans le e-marketing en particulier avec le développement des expertises
- **La rationalisation des coûts** avec la mutualisation des outils et la mise en synergie des compétences et des actions

Le passage de la qualité à l'excellence

→ Les labels de qualité de territoires se développent...



Vive la Bourgogne!
PROMOUVOIR ENSEMBLE NOS MEILLEURES SAVEURS



Pour en savoir plus : www.alsace-qualite.com

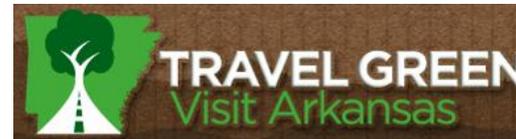
Le passage de la qualité à l'excellence

→ Les labels de qualité durables de territoires se développent



Le passage de la qualité à l'excellence

→ Les labels de qualité durables de territoires se développent
29 Etats américains ont mis en place un programme de certification durable de leur offre.



Conclusions pour le marketing territorial de l'Alsace

→ Le client et le citoyen ont pris le pouvoir !

Passage de l'avoir à l'être...

*« On est passé d'une société de consommation
à une société de consommateurs »*

Passage d'acheteur à acteur...

*« Les Alsaciens experts et passionnés ainsi que les clientèles
« amis de l'Alsace » vont co-construire et raconter l'offre ;
et devenir ambassadeurs et co-propriétaires de la marque »*

Passage des mass média au dialogue personnalisé...

*«La puissance de la marque Alsace sera proportionnelle à la force des
liens qu'elle saura construire avec son environnement et ses clients»*

Conclusions pour le marketing territorial de l'Alsace

- **De nouvelles approches de marketing se développent** : plus transversales, plus affinitaires, plus partenariales et plus participatives
- **Pour s'adapter et être performantes, les marques doivent créer plus de valeurs**
 - **Plus de « sens »**
 - **Plus de différence**
 - **Plus de personnalisation, d'adaptation et de souplesse**
 - **Plus de proximité**, plus d'écoute, de partage, de dialogue et de « liens » durables
 - **Plus de puissance** et de cohérence dans un cadre budgétaire contraint
 - **Plus de sécurité et de garantie**, plus d'excellence, de caution et de transparence

Compte tenu du contexte particulier dans lequel se développent les marques territoriales, 5 grandes problématiques, rarement résolues, se posent elles (au delà de leurs problématiques propres)

- 1. Comment construire une marque performante sans maîtriser directement la qualité de l'offre qu'elle représente ?**
- 2. Comment répondre en même temps aux attentes de « sens » des habitants, de plus en plus acteurs du développement de leur territoire, et des clientèles économiques, universitaires, touristiques et culturelles en se démarquant davantage des autres territoires ?**
- 3. Comment construire une marque spécifique et forte avec un nom du territoire qui est aussi utilisé par de nombreux acteurs et avec des moyens limités et atomisés face à la concurrence européenne ?**
- 4. Comment, dans le cadre d'un territoire pertinent, construire une marque "partagée" susceptible de mobiliser et de mettre en synergie en même temps les différents niveaux et acteurs, institutionnels et privés, d'un territoire ?**
- 5. Comment, dans les stratégies et les actions en faveur de l'attractivité d'un territoire, s'adapter aux bouleversement actuels de l'environnement et à la révolution des technologies sachant que les clientèles économiques, universitaires et touristiques sont leaders sur Internet et dans les mobiles ?**

C. RAPPORT DETAILLE

A.F.O.M

(Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

**Atouts et faiblesses de l'Alsace
en termes d'attractivité et de marque**

1. Une excellente notoriété de l'Alsace en France et plutôt bonne dans l'Europe de l'ouest malgré des différences sensibles par pays

- Une excellente position de l'Alsace face aux autres régions françaises
- Une bonne notoriété internationale de Strasbourg
- Le vin et la gastronomie, deux « produits » symboles relativement connus dans le monde auprès des clientèles qui voyagent
- Noël en Alsace, un événement touristique majeur très connu en France
- Une gamme de « produits » spécifiques attachés à l'Alsace pour les Français et les « amis » de l'Alsace (vins, choucroute, foie gras, brasserie alsacienne, mais aussi Biscuiterie L'alsacienne, l'Ecole alsacienne...)
- Un symbole, la cigogne, relativement partagé et reconnu en France et auprès des visiteurs



Une position spécifique de l'Alsace en France

une forte notoriété à la fois de la région (autour d'une identité cohérente et puissante) et de la ville principale

1. **Une excellente notoriété de l'Alsace en France et plutôt bonne dans l'Europe de l'ouest** malgré des différences sensibles par pays (suite)
 - **« Alsace » et « Strasbourg » sont les premières « portes d'entrée » utilisées par les internautes sur Internet** pour rechercher des informations sur la région
 - **Les principaux noms des territoires Alsaciens sont plus tapés que les noms des entreprises ou des produits Alsaciens** dans les recherches effectuées sur Internet au niveau général et dans les différents secteurs de l'attractivité
 - **L'université de Strasbourg est très bien placée, au même niveau que des équipements touristiques et de loisirs** (naturellement beaucoup plus tapés)

Mots Clés / Moyenne mensuelle lissée, par tranche,s sur 12 mois / Base français	catégories	Zone MONDE	Rang Monde	Zone France	Rang France
Strasbourg	TERRITOIRES	3 350 000	1	3 350 000	1
Alsace	TERRITOIRES	1 830 000	2	1 500 000	2
Mulhouse	TERRITOIRES	1 000 000	3	823 000	3
Vosges	TERRITOIRES	823 000	4	673 000	4
Colmar	TERRITOIRES	823 000	4	550 000	5
Rhin	TERRITOIRES	450 000	6	450 000	6
Haguenau	TERRITOIRES	201 000	7	201 000	7
Bas rhin	TERRITOIRES	165 000	8	165 000	8
Haut rhin	TERRITOIRES	165 000	8	165 000	8

1. Une excellente notoriété de l'Alsace en France et plutôt bonne dans l'Europe de l'ouest malgré des différences sensibles par pays (suite)
 - **L'Alsace : un territoire puissant sur Internet en Europe** (avec Strasbourg) (mots de territoires tapés spontanément par les internautes de chaque pays)
 - Bon classement général de l'Alsace (57^{ème} sur 344 territoires européens)
 - Excellente position en France (21^{ème}), Belgique (9^{ème}) et Suisse (26^{ème})
 - Bonne position en Allemagne (55^{ème})
 - Bon classement général de Strasbourg (51^{ème})
 - A noter la très bonne position des Vosges, en tête du classement aux Pays-Bas, loin devant « Alsace » et « Strasbourg »

	FRANCE	BELGIQUE	SUISSE	RU	ALLEMAGNE	PAYS BAS	MOYENNE (sur 344 régions et capitales européennes)
STRASBOURG	12 ^{ème}	24 ^{ème}	23 ^{ème}	90 ^{ème}	85 ^{ème}	76 ^{ème}	51 ^{ème}
ALSACE	21 ^{ème}	9 ^{ème}	26 ^{ème}	120 ^{ème}	55 ^{ème}	112 ^{ème}	57 ^{ème}

1. **Une excellente notoriété de l'Alsace en France et plutôt bonne dans l'Europe de l'ouest** malgré des différences sensibles par pays (suite)
 - **Une position de l'Alsace (avec Strasbourg) de « porte d'entrée » de la région sur Internet** en terme d'attractivité
 - L'Alsace est la 1^{ère} « porte d'entrée » de la région dans le tourisme et l'économie et la 2^{ème} dans l'économie résidentielle
 - Strasbourg est 1^{ère} porte d'entrée dans la formation et dans l'économie résidentielle
 - A noter que les Vosges sont en tête du classement dans l'agriculture

TOURISME	ECONOMIE	FORMATION	ECONOMIE RESIDENTIELLE
Alsace	Alsace	Strasbourg	Strasbourg
Strasbourg	Strasbourg	Mulhouse	Alsace
Colmar / Vosges	Mulhouse / Vosges	Colmar	Colmar / Mulhouse

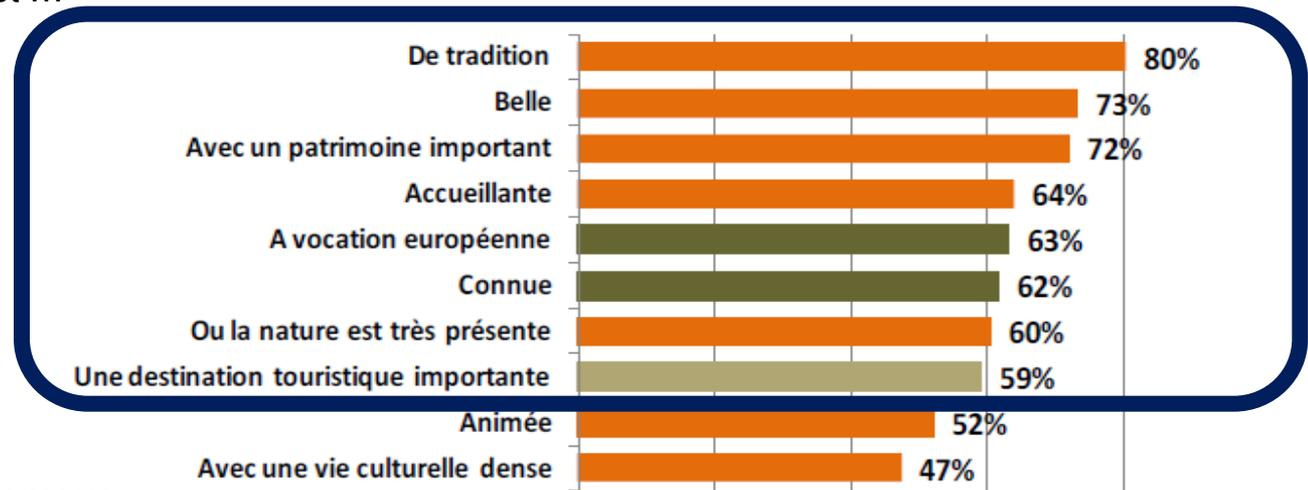
... **mais une notoriété un peu faible dans le monde**, comme presque toutes les régions françaises et européennes

- **Une connaissance moyenne dans certains pays européens pourtant proches**, comme UK et Pays-Bas par exemple
- **Une faible notoriété sur les marchés lointains**, compensée en partie par la notoriété de Strasbourg qui devient sur ces marchés une porte d'entrée de la région
- **Une absence de grandes marques d'équipements, d'entreprises ou de produits Alsaciens connus dans le monde** au delà du vin et de la gastronomie

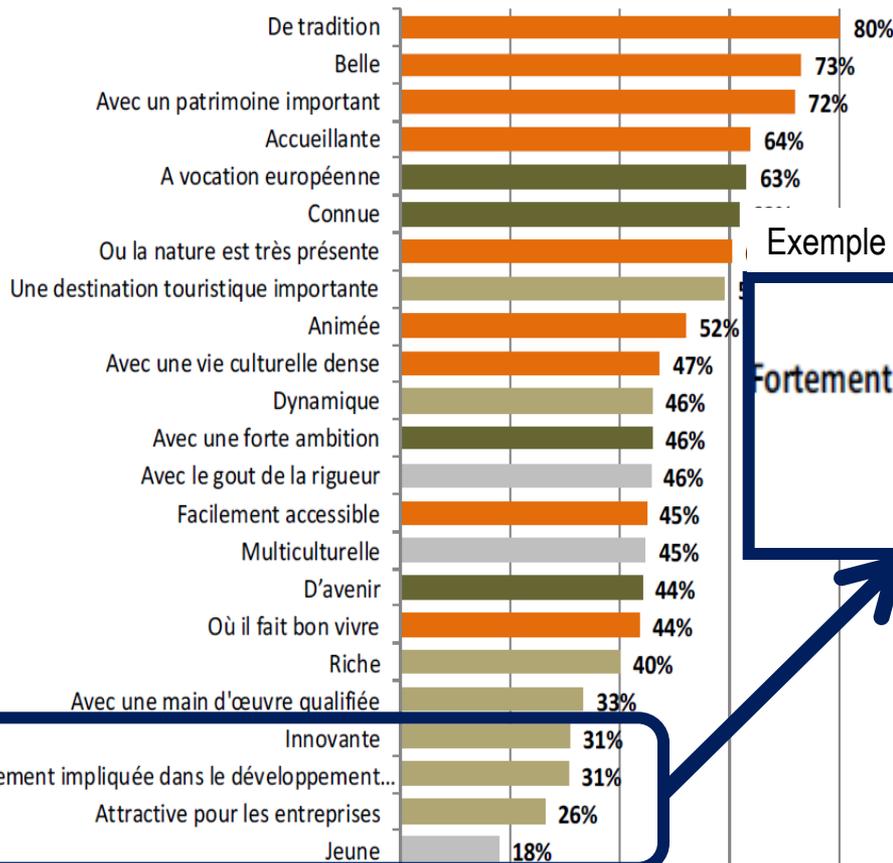
2. Une image puissante et positive, centrée sur le tourisme, l'art de vivre et la tradition

Une image très qualitative, partagée par toutes les clientèles (à un niveau relativement élevé) et centrée sur la **beauté des paysages et du patrimoine, l'accueil, l'authenticité et le dépaysement, le tourisme, la tradition, l'art de vivre avec le vin et la gastronomie (dont la choucroute), la position géographique (en Europe), la qualité en général... et la cigogne !**

Exemple : perception de la clientèle France / réponses « Tout à fait » / Je vais vous donner une série de qualificatifs, pour chacun d'entre eux dites moi si vous considérez qu'ils correspondent tout à fait, un peu, pas beaucoup ou pas du tout à l'Alsace ? L'Alsace est ...



... mais une image un peu passéiste et vieillissante... faible sur l'innovation, le développement durable, les entreprises, et la dimension « jeune »;



Je vais vous donner une série de qualificatifs, pour chacun d'entre eux dites moi si vous considérez qu'ils correspondent tout à fait, un peu, pas beaucoup ou pas du tout à l'Alsace ? L'Alsace est ...

Exemple : perception de la clientèle France / réponses « Tout à fait »



... mais une image un peu passéiste et vieillissante...

→ Une image en décalage avec la réalité...

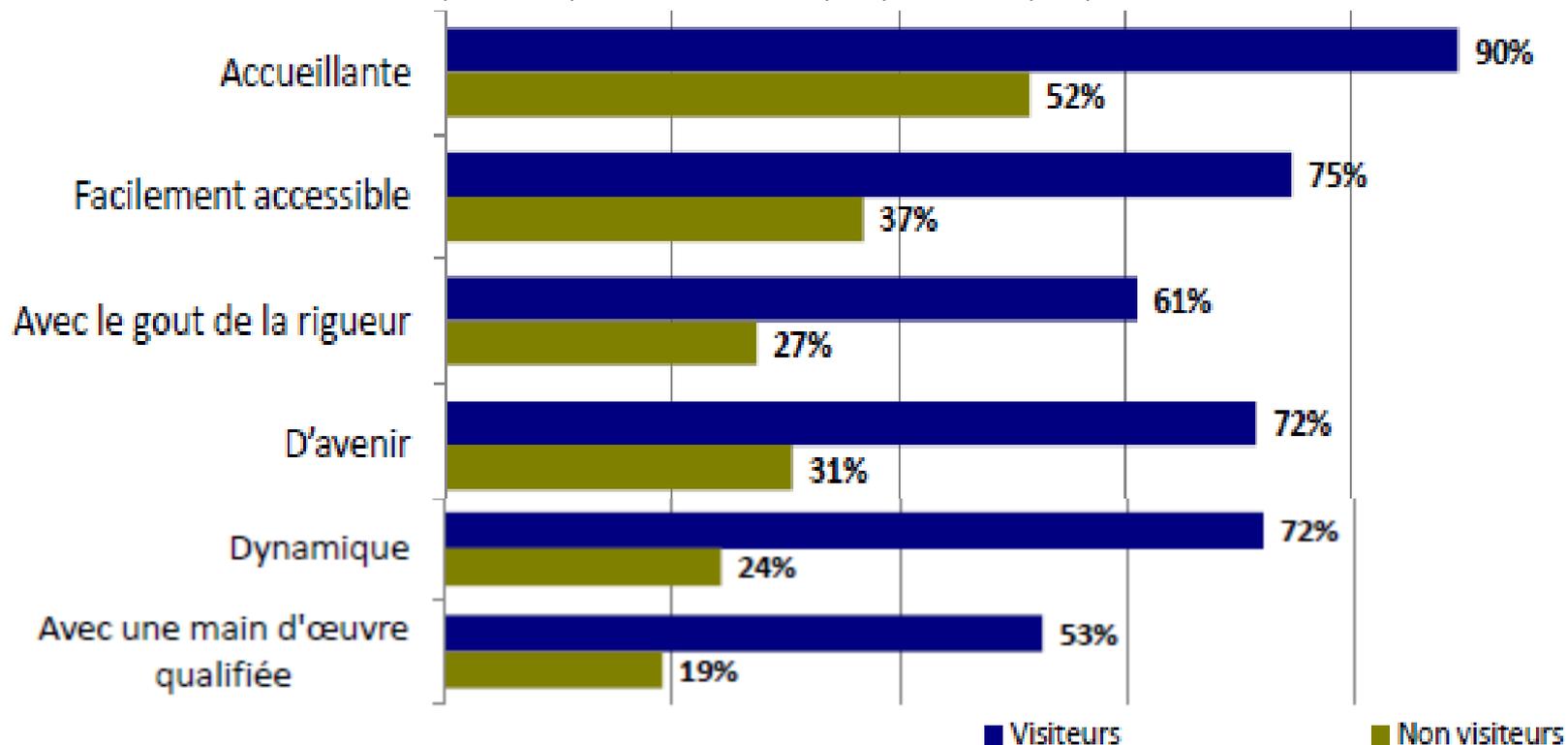
→ Une image qui n'attire pas suffisamment des nouvelles clientèles

- **Image faiblement économique**, exclusivement tournée vers la tradition, le tourisme et l'art de vivre / Faible notoriété des pôles de compétitivité
- **Perception encore un peu lointaine et inaccessible** (perçue par les Français comme plus loin qu'elle n'est en réalité)
- **Image parfois un peu ringarde, vieillotte, conservatrice** : une absence de symboles, de grands équipements, de grandes entreprises ou de produits liés au territoire porteurs d'une image « tendance », référente en terme de réussite, de dynamisme, d'innovation et de modernité (comme Airbus pour Toulouse ou Michelin pour l'Auvergne)
- **Manque d'empathie et de traits saillants positifs et attractifs** pour ceux qui ne connaissent pas (exception du vin et de la gastronomie)

... des clientèles cibles potentielles qui connaissent mal...

Une différence très importante de perception et de connaissance existent (au delà des normes habituelles) entre les clientèles actuelles et les clientèles potentielles (souvent 35 à 40% d'écart) et il n'existe pas de points saillants d'attractivité*

Exemple de perception entre visiteurs et non visiteurs / Réponses « Tout à fait » à la question : « Je vais vous donner une série de qualificatifs, pour chacun d'entre eux dites moi si vous considérez qu'ils correspondent tout à fait, un peu, pas beaucoup ou pas du tout à l'Alsace ? L'Alsace est ... »



3. Un projet de territoire qui fixe des orientations stratégiques pour l'Alsace

→ à travers 5 documents / schémas de développement ...

- Contrat de projet Etat – Région 2007 – 2013 - Décembre 2006
- SRDE / Programme « Compétitivité Régionale » FEDER 2007-2013 (Juillet 2006) (et Document Régional de Développement Rural / Fonds européen agricole pour le développement rural / FEADER (2007-2013))
- Stratégie Régionale de l'Innovation (Décembre (2009))
- Stratégie régionale de développement du tourisme (Avril 2006/Mise à jour 2009)
- Stratégie 2020 pour la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur (Nov 2010)

→ en s'appuyant sur 4 piliers stratégiques

- **Le développement durable** (en particulier le volet environnemental)
- **La cohésion sociale et territoriale**
- **L'ouverture** transfrontalière, européenne et internationale
- **La compétitivité** dont l'innovation et l'économie de la connaissance

Les choix stratégiques de l'Alsace

Attractivité économique

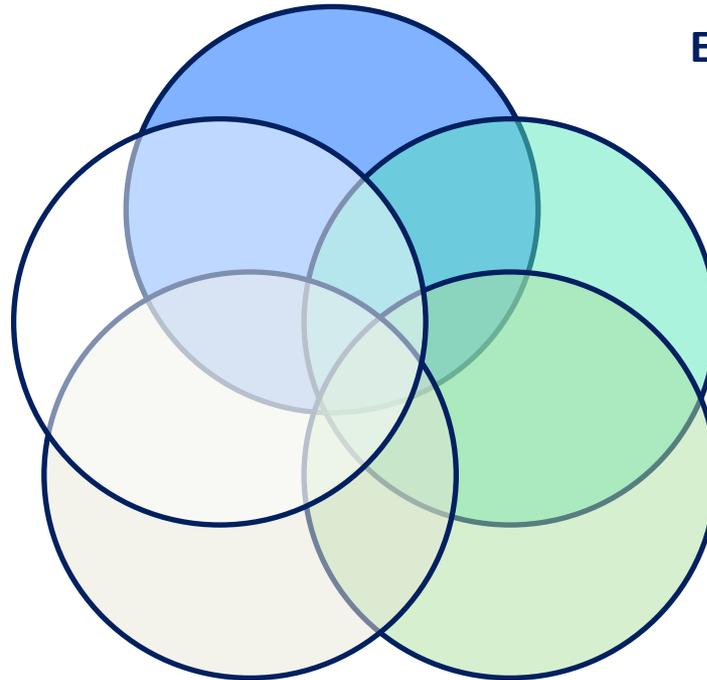
Localisation idéale pour pénétrer / les marchés européens
Logistique et nœud transport / Proximité avec l'Allemagne
Centre de décision administratif

Innovation

Economie verte
Santé et innovation thérapeutique
Humanisme et laboratoire européen
Industrie créative

Economie résidentielle

Qualité de vie
Capitale culturelle
Mobilité



Tourisme

Gastronomie /oenotourisme
Courts séjours proximité
Culture et événements
Nature et activités

Formation

L'Apprentissage
La recherche au cœur du dispositif universitaire
International : Langues/ Accueil des étudiants étrangers
Etudes politiques

3. Un projet de territoire qui fixe des orientations stratégiques pour l'Alsace (suite)

→ **et 7 valeurs transversales** (elles ressortent d'une façon transversale dans les différents documents et schémas / plans d'orientations de l'Alsace)

- 1) l'innovation
- 2) l'excellence / la qualité
- 3) l'ouverture
- 4) le « lien » / la solidarité
- 5) l'humanisme
- 6) le durable
- 7) le changement

→ **Des orientations qui se démarquent des autres régions françaises** par l'importance attachée au concept de « **compétitivité** » et **l'ouverture transfrontalière** (dont la Stratégie 2020 pour la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur), **européenne et internationale**

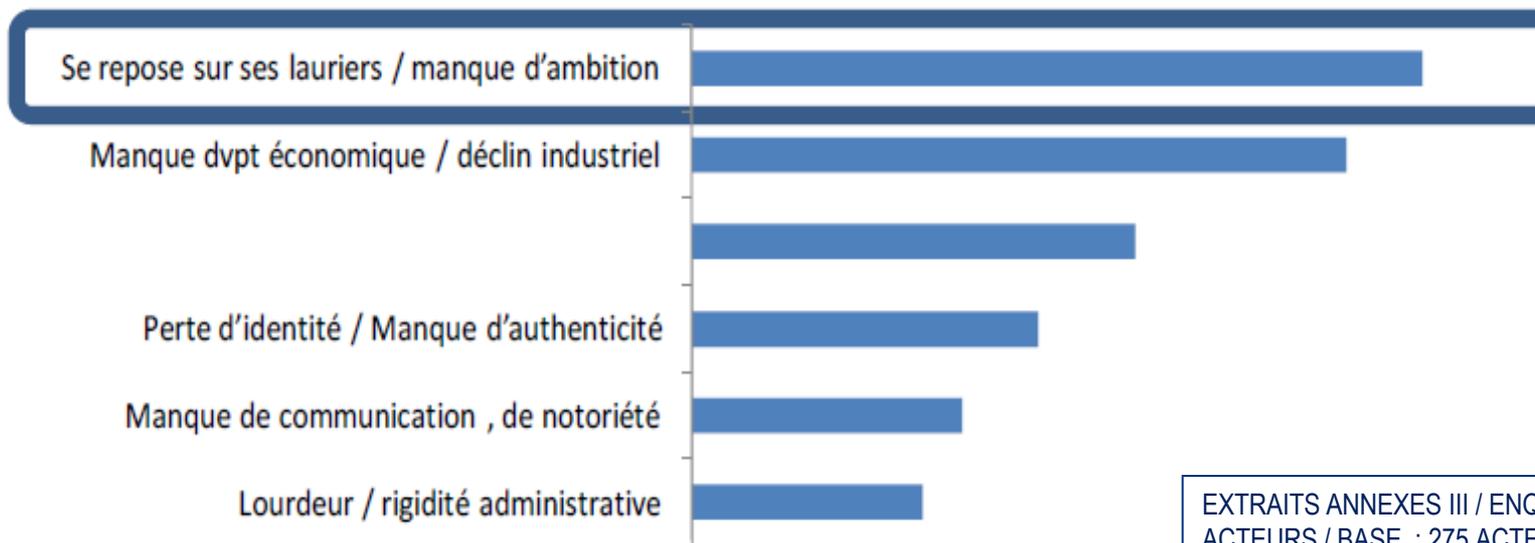
... mais une ambition de la région peu perçue (mais fortement souhaitée) par les acteurs leaders de l'Alsace et les influenceurs français et internationaux

- L'absence d'ambition est le 1^{er} point d'insatisfaction des acteurs leaders de l'Alsace*
- Seuls 5% des acteurs sont très satisfaits de la façon dont la région se développe

Quels sont vos motifs d'insatisfaction par rapport à la façon dont l'Alsace se développe en général ?

Question ouverte, traitement des principales réponses agrégées en % des répondants, plusieurs réponses possibles

Cumul tous secteurs



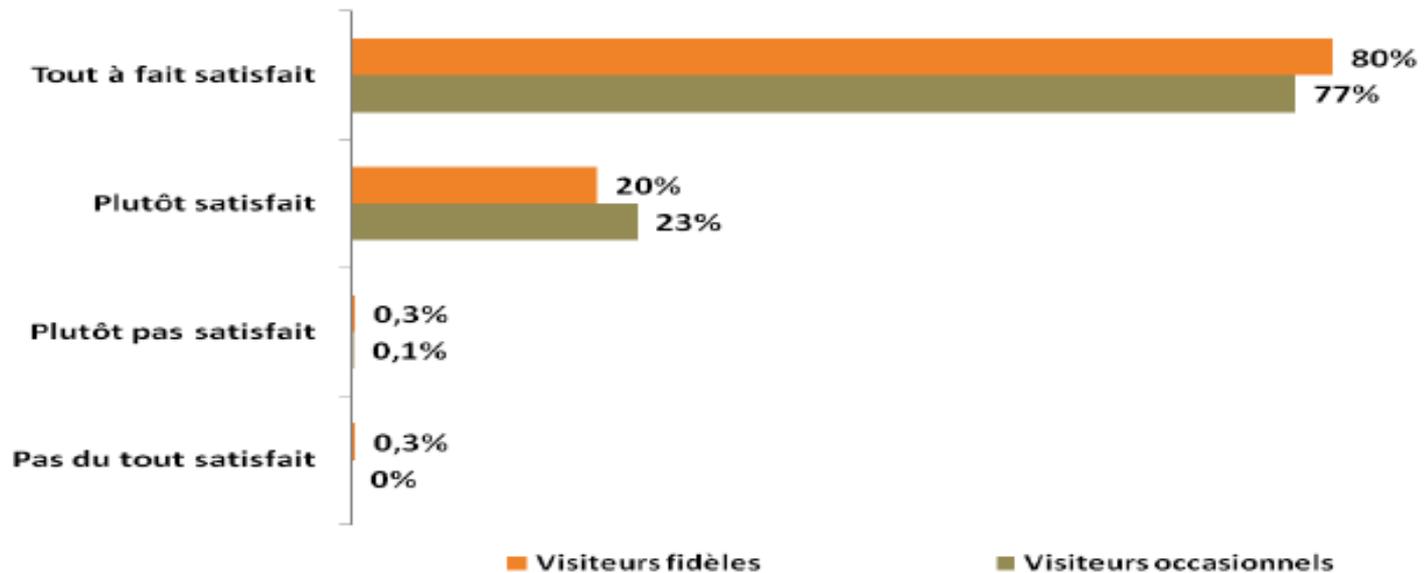
... mais des orientations pas facilement lisibles par les acteurs

- Il n'existe pas de document unique qui exprime une « vision de l'Alsace pour demain » qui donnerait plus de « sens » à l'action régionale**
- Il n'existe pas de grands projets « porte drapeaux » de l'Alsace, symboles de modernité et d'avenir**

4. Une clientèle actuelle importante, très satisfaite

- Un nombre élevé de « passages » et de visiteurs, surtout si l'on tient compte de la taille du territoire : 11,5 millions de touristes en 2009 (qui passent au moins une nuit dans la région) / 25 millions de nuitées (1)
- Un poids important de visiteurs fidèles qui connaissent très bien la région

De façon générale, concernant votre ou vos séjours en Alsace, vous diriez-vous ...

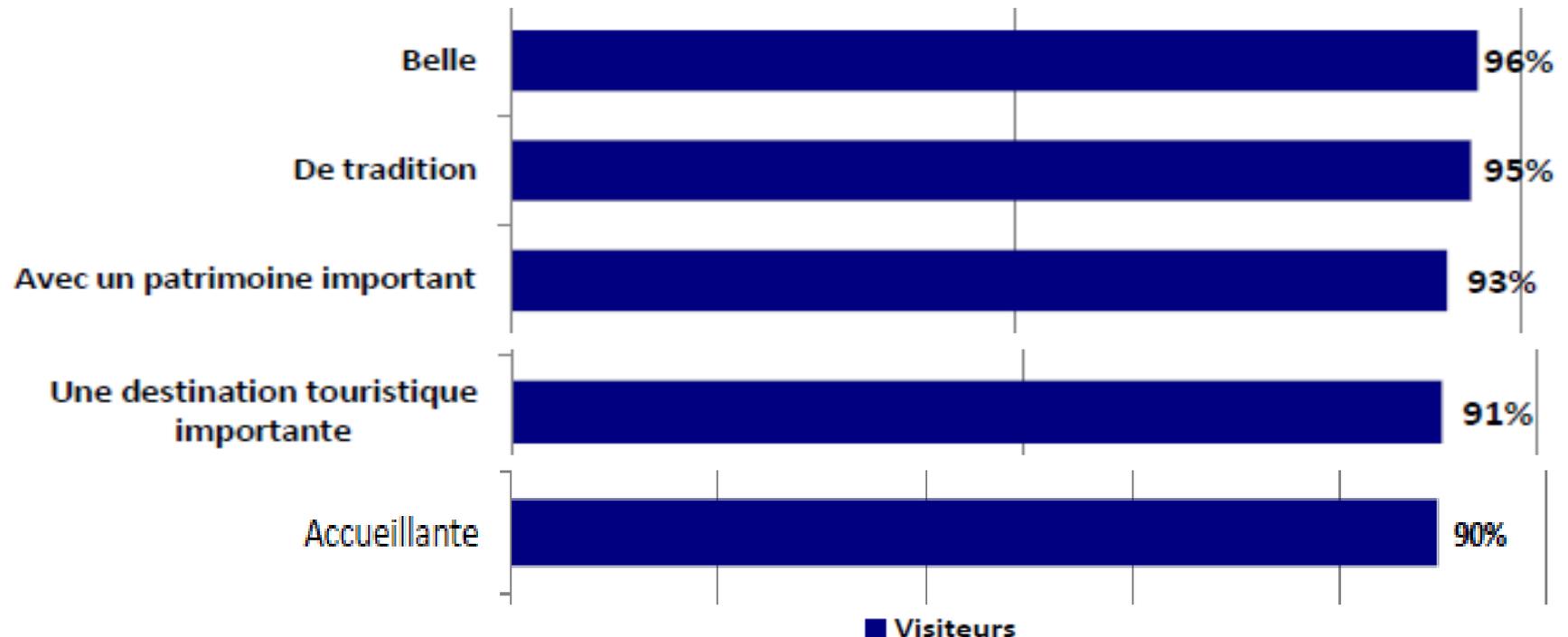


(1) Source : ClicAlsace

... Une clientèle fidèle, « amoureuse » de l'Alsace

- Leur perception de l'Alsace est exceptionnellement positive et équivalente, voire parfois meilleure, que celle des habitants, eux-mêmes particulièrement positifs sur leur région !

Exemple de perception des visiteurs / Réponses « Tout à fait » à la question : « Je vais vous donner une série de qualificatifs, pour chacun d'entre eux dites moi si vous considérez qu'ils correspondent tout à fait, un peu, pas beaucoup ou pas du tout à l'Alsace ? L'Alsace est ... »



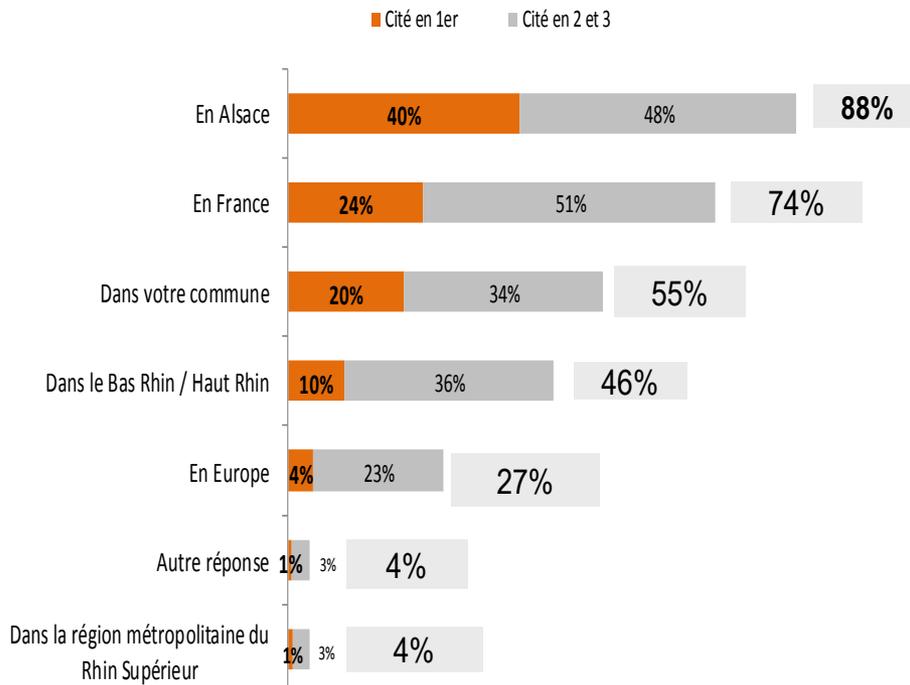
5. Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière

→ Une affirmation « alsacienne » et un sentiment d'appartenance très puissants

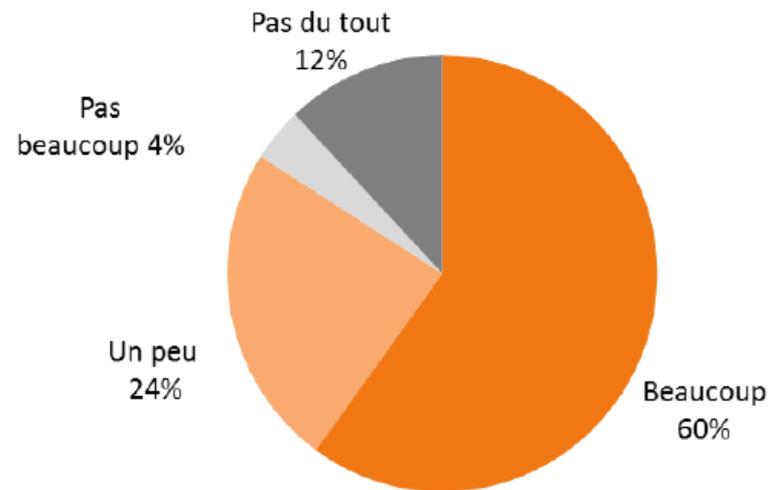
- Les habitants se considèrent « Alsaciens » à 84% dont 60% beaucoup
- Les habitants se définissent avant tout par rapport à l'Alsace (et beaucoup moins par rapport à leur département ou leur commune comme dans d'autres régions)

Vous considérez-vous comme un habitant de ...

- Plusieurs réponses possibles, réponses suggérées -



Vous considérez-vous Alsacien(ne) ?

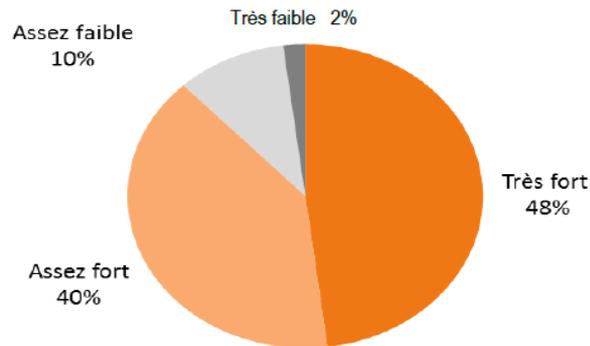


BASE : ENSEMBLE DES HABITANTS DE L'ALSACE

5. Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière (suite)

→ Un attachement déclaré pour la région (à 88%), une fierté de vivre en Alsace (à 86%) et un amour pour la région (à 99%) particulièrement élevés*

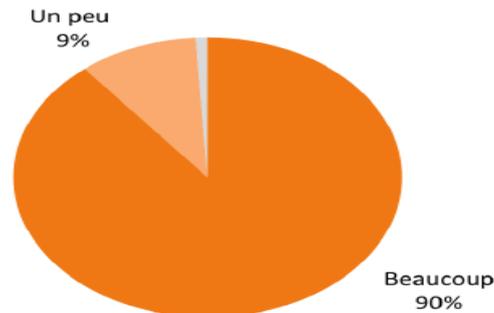
Avez-vous personnellement, un attachement très fort, assez fort, assez faible ou très faible à l'Alsace...



Êtes-vous très fier, assez fier, assez peu fier ou pas fier du tout de vivre en Alsace ?



Diriez-vous que vous aimez beaucoup, un peu, pas vraiment ou pas du tout votre région ?



5. Une identité particulièrement riche, puissante et singulière

- **Un « monde à part » au niveau de l'identité d'un pays** (symboles, langue, musique, littérature, culture, vins, cuisine et gastronomie, architecture, paysages, tradition, légendes, savoir-faire, comportement, « destin Alsace », savoir-faire, « modèle alsacien », concordat, « lois spécifiques »...)
- **La rencontre unique d'identités plurielles tant géographiques qu'historiques et culturelles : un « hybride fécond » (!) qui forme un tout cohérent**
- **Un pays de cocagne offrant une qualité de vie d'exception, plébiscitée par les personnes venues s'y installer** (environnement général d'exception en qualité et en richesse (villes, plaines, collines, vignobles, montagnes, eau, nature, PNR...), beauté, harmonie et qualité paysagère, confort, propreté et fleurissement, authenticité, naturalité, convivialité, jovialité, diversité et richesse des équipements sportifs, culturels et de loisirs, gastronomie et art de vivre , sécurité, assistance et prise en charge, associatif, citoyenneté, valeurs et humanisme, multiculturalisme, équipements en télécommunication et information, intégration et partage de l'identité par les personnes venues de l'extérieur dont une partie se déclare « alsacienne »...etc.)

5. Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière (riche)

■ Un vrai capital humain

- Une qualité de la main d'œuvre alsacienne reconnue par tous avec une image de sérieux, fiabilité, honnêteté partagée par toutes les clientèles
- Une population jeune et une croissance démographique dynamique avec un bon solde naturel (face à une Allemagne en chute importante de démographie) dans un bassin de population parmi les plus importants et les plus denses d'Europe
- Un poids faible des séniors : une exception dans toute l'Europe de l'ouest
- Un poids de la population active remarquable (2^{ème} rang français, derrière IDF).
- Un nombre et un niveau élevés de diplômés (trio de tête des régions françaises pour la proportion des étudiants inscrits en doctorat)
- Une orientation marquée vers les filières scientifiques et techniques (Vs faiblesse en importance des formations commerciales)
- L'apprentissage particulièrement développé (Vs autres régions françaises)
- Des coopérations transfrontalières uniques en matière de travail et de formation
- Le biculturalisme et la bonne pratique de l'allemand et des langues étrangères, (Vs autres régions françaises), l'excellence dans l'enseignement des langues

5. **Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière (suite)**
- **Une identité particulièrement prégnante, qui « marque » profondément les habitants comme les visiteurs**
 - **Une identité particulièrement qualitative et superlative** (en beauté, en qualité et en densité), **plurielle, pléthorique** (en quantité, en diversité et en intensité) **et saillante** (en caractère, en typicité, en spécificité)
 - **Une identité d'une exceptionnelle richesse** (25 groupes de concepts transversaux résument l'identité de l'Alsace)

5. Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière (suite)

■ Une identité qui exprime « un modèle alsacien » :

- L'existence d'une véritable "éthique alsacienne", un ensemble de valeurs particulièrement fortes, nombreuses, partagées et « à l'œuvre », qui structurent toute l'identité de l'Alsace :

- humanisme, tolérance, solidarité
- honnêteté, droiture, respect de la parole donnée, franchise, fidélité, loyauté
- excellence, exigence, rigueur, maîtrise, sens de la précision
- travail, "faire", savoir-faire, bien faire, pragmatisme, goût du concret
- sérieux, fiabilité, propreté, ponctualité
- famille, enracinement, sens de la tradition
- pacifisme, citoyenneté, mesure, sens du compromis, démocratie
- sens de la liberté, indépendance, esprit frondeur
- responsabilité, engagement personnel et sens de l'intérêt collectif
- ouverture, cosmopolitisme, intégration
- partage, rencontre, accueil, convivialité, jovialité, humour, dérision, satire
- vitalité, résistance, capacité d'adaptation, capacité de rebond, opiniâtreté
- respect, transmission, durable, écologie
- simplicité, authenticité, pudeur, réserve, anti-bling-bling
- élévation, ferveur, spiritualité, sens du sacré

- **Une identité aussi riche en savoir-être, qu'en savoir-vivre et en savoir-faire (et même en savoir-rire !)**

5. Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière (suite)

■ Une identité d'une exceptionnelle richesse : à toutes les échelles et dans toutes les facettes, les mêmes "ingrédients" identitaires

- une dominante partagée par tout le territoire
- un concentré de spécificités : "à part" par rapport au reste de la France et/ou localement (Alsace mosaïque)
- superlatif : qualité, profusion, intensité, vitalité, performances,
- plaisirs du "ensemble, entre soi" et du "savoir-rire alsacien" (reflet de l'essence populaire de l'Alsace, sens aigu de l'observation, de la satire, de la dérision et de l'autodérision)
- richesse de la biculturalité latino-germanique, franco-rhénane
- une "éthique alsacienne" et des valeurs à l'œuvre, notamment, humanisme, solidarité, citoyenneté, liberté, pacifisme, spiritualité/élévation, transmission
- citoyenne du monde "sans frontières" : multiculturelle, cosmopolite, européenne au quotidien, passeuse de frontières du Rhin supérieur
- superlatif (qualité, profusion, intensité, vitalité)
- excellence, performances et expériences pilotes (pragmatisme créatif)
- complétude : savoir-être, savoir-vivre, savoir-faire (et même savoir-rire)
- empreinte forte de l'histoire et/ou du sacré
- héritage vivant : tradition-repère et tradition-inspiration ("faire de la matière de la tradition, une matière à création")
- ... et le plus souvent, une ambivalence, un paradoxe ou une contradiction significative !

.... loin, très loin de son image « carte postale »...

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

À toutes les échelles et dans toutes les facettes, les mêmes "ingrédients" identitaires....

L'exemple de la musique*

*Extrait Annexes IV / PORTRAIT D'ALSACE

UNE DOMINANTE PARTAGÉE PAR TOUT LE TERRITOIRE

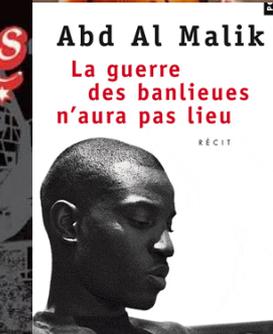
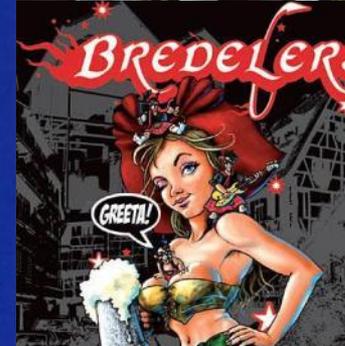
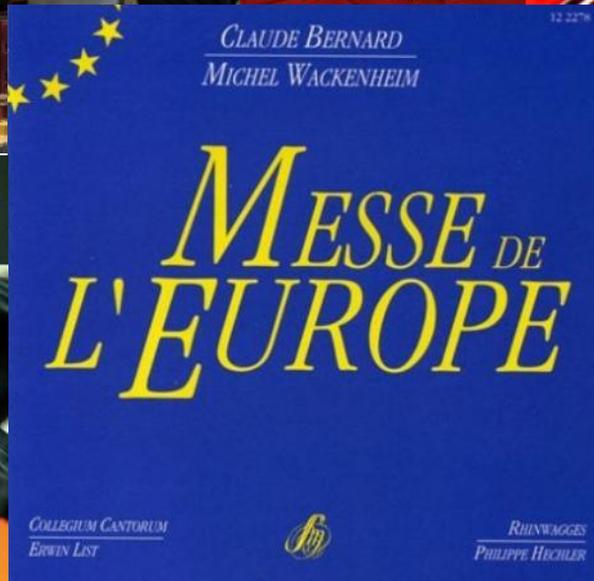
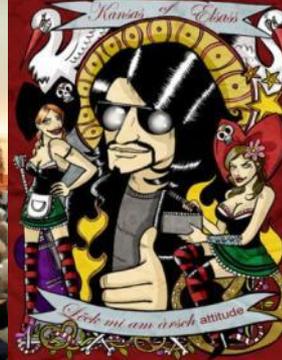
et UN CONCENTRÉ DE SPÉCIFICITÉS

PLAISIRS DU "ENSEMBLE, ENTRE SOI"

ET DU SAVOIR-RIRE ALSACIEN

LA RICHESSE DE LA BICULTURALITÉ

UNE "ÉTHIQUE ALSACIENNE" ET DES VALEURS À L'ŒUVRE



CITOYENNE DU MONDE "SANS FRONTIÈRES"

EXCELLENCE ET SUPERLATIF

EMPREINTE FORTE DE L'HISTOIRE ET/OU DU SACRÉ

HÉRITAGE VIVANT : TRADITION-REPÈRE ET TRADITION INSPIRATION

... ET LE PLUS SOUVENT, UN PARADOXE OU UNE CONTRADICTION

5. Une identité partagée particulièrement riche, puissante et singulière (suite)

3 concepts-clés, particulièrement positifs pour l'attractivité, concentrent l'identité de l'Alsace :

- **Une Alsace intense et vivante, une Alsace « HQH », à « Haute Qualité Humaine », foisonnante, engagée, solidaire, créatrice,** fruit du double héritage des valeurs de l'humanisme rhénan et de l'humanisme à la française
- **Une Alsace +++ qui apporte toujours une valeur ajoutée supplémentaire** (par rapport à ce que font les autres) **et** qui, de fait, devient, suivant les circonstances, **un modèle d'excellence, un référent ou un pionnier voire un « pilote »** (même si, en même temps, elle peut aussi basculer dans le « trop »)
- **Une « terre monde »** qui s'affirme comme un « modèle de société »
 - **une région-pays "à part" et "ensemble, entre-soi" (qui peut protéger)**
 - **une terre sans frontières, européenne et « citoyenne du monde »** aux valeurs universelles et aux habitants "passeurs de frontières" au quotidien **(qui sait « nourrir » et « faire grandir » dans un esprit d'ouverture et d'équilibre...)**

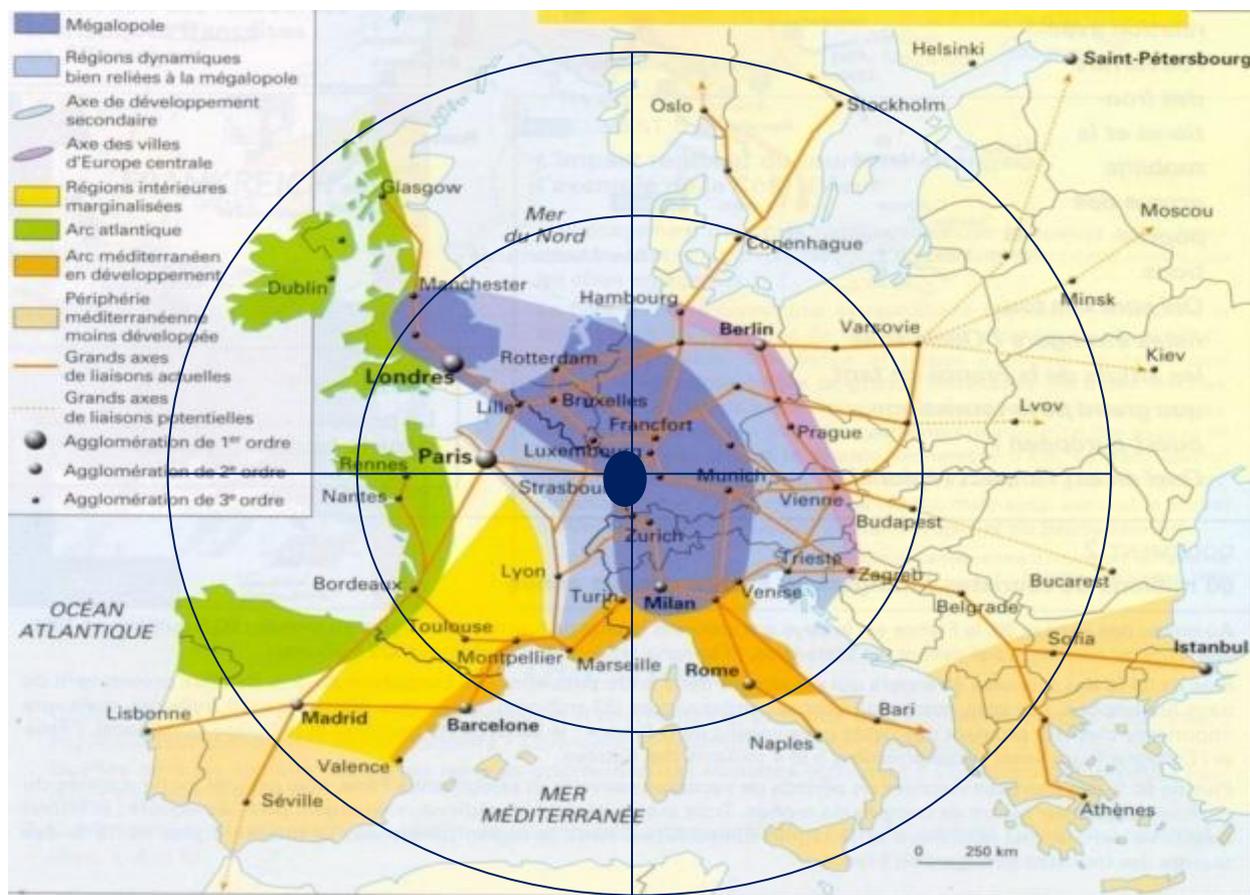
... mais une identité méconnue dans sa réalité, complexe et parfois paradoxale qui ne favorise pas toujours l'attractivité

- **Une identité structurée par l'ambivalence, jusqu'au paroxysme de l'oxymore***: "entre soi" / brassage, latine / germanique, un tout / une mosaïque, urbaine / rurale, développement / qualité de vie, citoyenne du monde / "à part-Heimat", ouverte / fermée, enracinée / cosmopolite, traditionnelle / pionnière, fière / complexée, sérieux / humour, spécifique / modèle référent, au centre de l'Europe / aux marges de la France (et de l'Allemagne), frontière / charnière...etc Complexité (et richesse !) des paradoxes Alsaciens : fermeture et ouverture, tradition et modernité, supériorité et modestie, fierté et complexes...
- **Une absence de grain de folie et d'originalité malgré la dimension conviviale et joyeuse (peu perçue)**, une dimension trop sérieuse du « 1^{er} de la classe », qui ne veut pas se faire remarquer, qui peut paraître parfois « ennuyeuse »...
- **Un « faire savoir » limité**; souvent une difficulté à communiquer...

* "figure qui consiste à allier deux mots de sens contradictoires pour leur donner plus de force expressive"

6. Une situation d'exception : le vrai cœur « vivant » de l'Europe

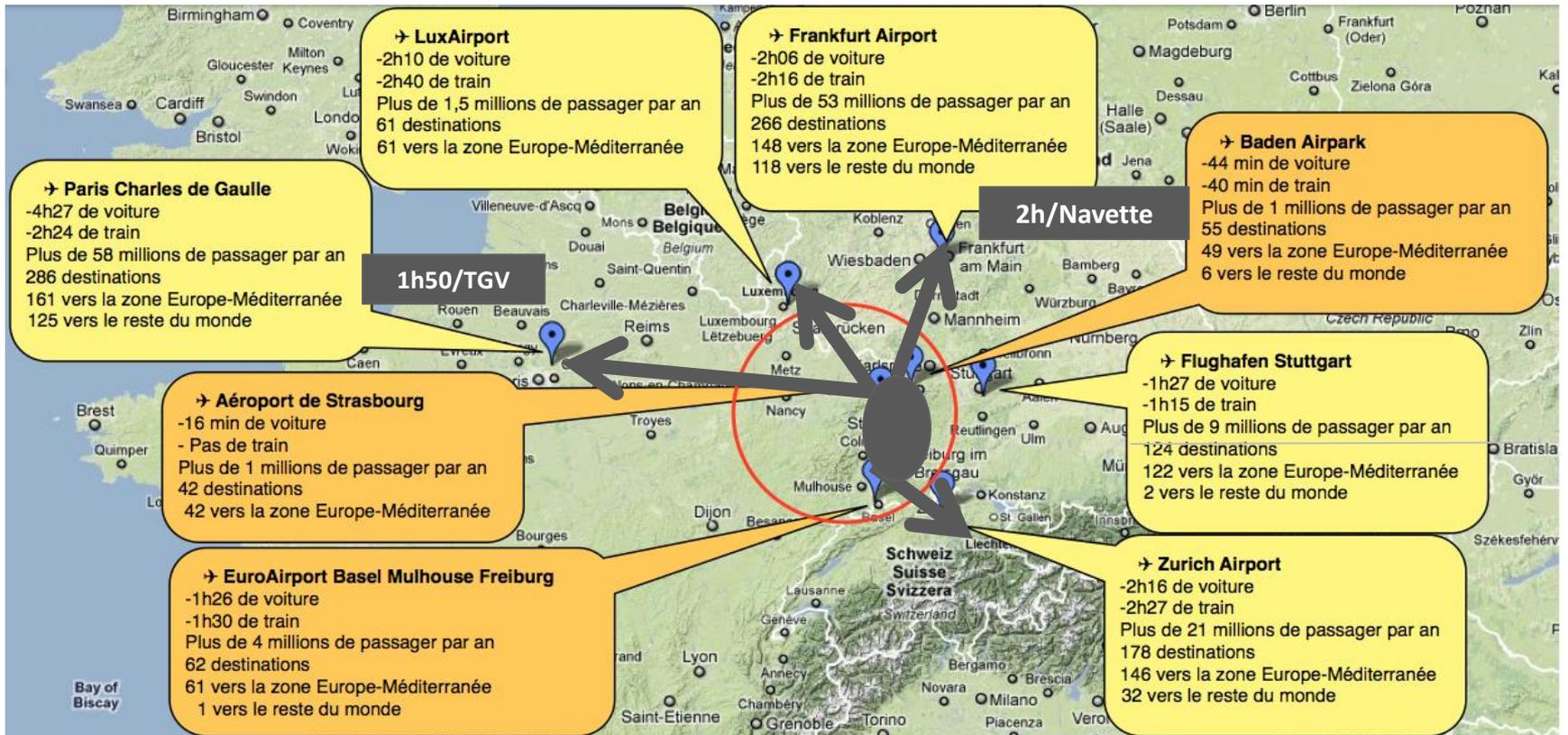
- « Cœur » géographique* (en km moyen la séparant de toutes les régions / avec la Sarre),
- Carrefour et cœur du développement de l'Europe pour demain (« banane bleue »)
- Une place logistique importante en Europe, leader dans le fret



6. Une situation d'exception : le vrai cœur « vivant » de l'Europe (suite)

- L'ouverture sur le monde et l'essentiel du marché européen avec 126 millions de personnes à 3h* / 300 millions de consommateurs à 500 miles / Espace Rhénan de 85 millions d'habitants / 25% du PIB de l'UE / 3,7 milliard d'€ / Marché immédiat de 6 millions d'habitants / PIB / hab : 27 350€**

3 aéroports à proximité immédiate (165 lignes aériennes) / 5 aéroports internationaux à 2h (1074 lignes)



6. Une situation d'exception : le vrai cœur vivant de l'Europe (suite)

■ L'ouverture au monde

38% salariés travaillent pour une entreprise étrangère (1^{er} rang français), 81% dans l'industrie (1^{ère} région française pour le taux d'IDE (Investissements Directs Etrangers), les entreprises à capitaux étrangers réalisent 66,2% du chiffre d'affaires global des entreprises en Alsace, un taux d'exportation par habitant record, 1200 entreprises étrangères, 2^{ème} région européenne pour le nombre d'institutions internationales, 26 langues enseignées à l'université, accueil des étrangers de qualité avec 6 millions de nuitées d'étrangers, 2^{ème} région après l'Île de France pour le poids des nuitées étrangères dans l'hôtellerie, au centre de la « banane bleue » ...etc

■ L'« esprit » européen « vivant », « à l'œuvre »

l'humanisme rhénan, les valeurs, la citoyenneté, Strasbourg, Bâle-Mulhouse, l'histoire de l'Europe, le siège du Parlement Européen, du Médiateur Européen, du système d'information Schengen, du Conseil de l'Europe et de la Cour Européenne des Droits de l'Homme, du Centre Européen de la Jeunesse... la terre de passage et d'échanges des hommes, des institutions et des capitaux, le multilinguisme, l'expression du couple Franco-allemand, une clientèle allemande qui représente 3 nuitées sur 10, moteur de l'Europe, 800 entreprises allemandes, 91 000 travailleurs frontaliers trinationaux, multitude de réseaux, Projet 2020 de la région métropolitaine trinationale du Rhin supérieur... etc.

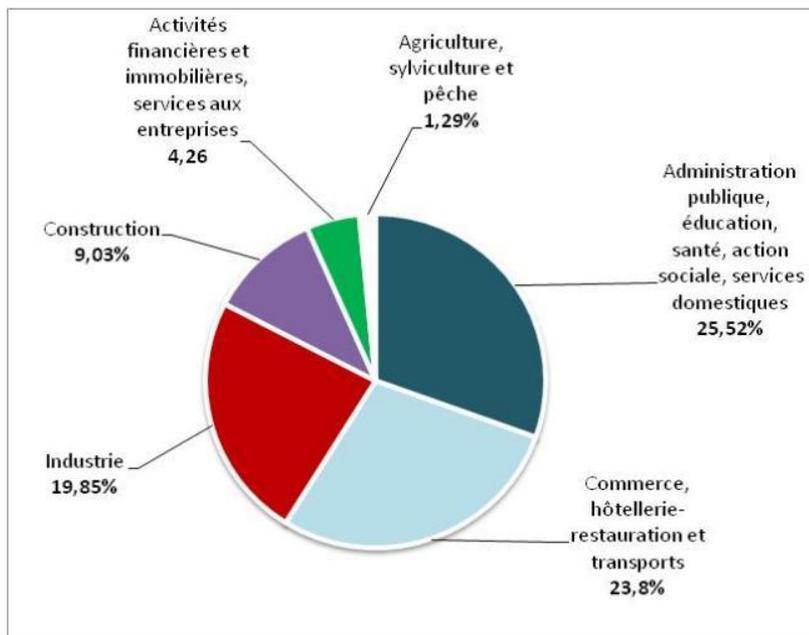
... mais une dimension « internationale » limitée de l'aéroport de Strasbourg (et de Karlsruhe/Baden Baden) et quelques problèmes récurrents d'accès routiers et ferroviaires

- Seules 6 lignes internationales (sur 165 lignes) sur les 3 aéroports de proximité (Strasbourg, Bâle-Mulhouse et Karlsruhe-Baden Baden).
- Absence de liaisons de Strasbourg avec Londres
- Relative faiblesse des low-costs : frein au développement du tourisme (courts séjours), au MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions) et à l'attractivité des cadres et des grandes entreprises internationales
- Connexion LGV Rhin-Rhône et Suisse pas encore réalisée / Difficulté des liaisons ferroviaires avec Bruxelles
- Infrastructures routières encore insuffisantes en qualité sur certains axes : Colmar à Strasbourg (axe Sud-Nord), contournement et accès de Strasbourg, Strasbourg à Francfort...

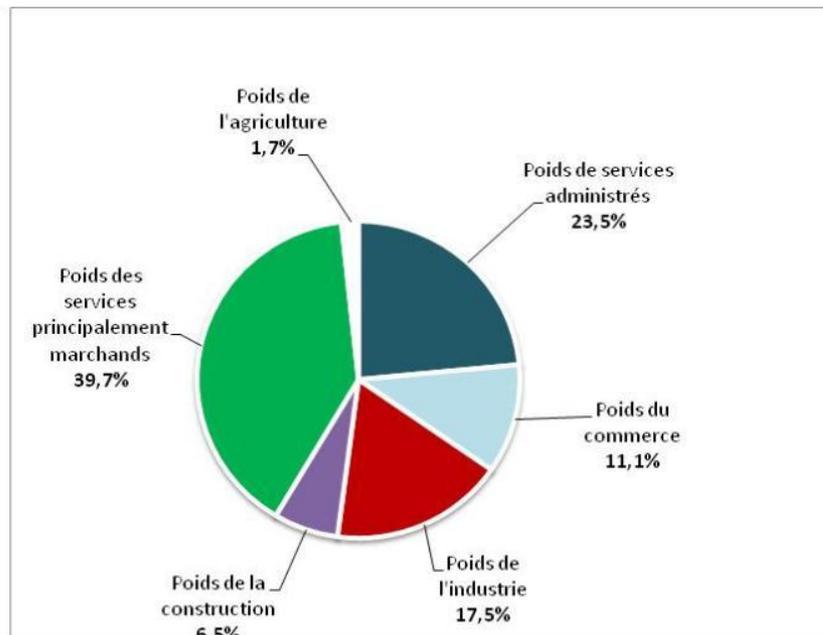
7. Une région riche, à l'offre relativement diversifiée et équilibrée, qui a fait en grande partie sa mutation

- **Une région prospère** : Avec un PIB par tête de 28 285€ en 2008 (27 322€ en 2009), 3^{ème} rang des régions françaises, dans le premier tiers des régions européennes.
- **Une région qui a déjà fait en grande partie sa mutation** avec aujourd'hui un bon équilibre des secteurs tant en termes d'emplois que de valeur ajoutée*
- **Une offre diversifiée et souvent complémentaire**, dans l'industrie comme dans le tourisme

Répartition des emplois par secteurs d'activités en 2009

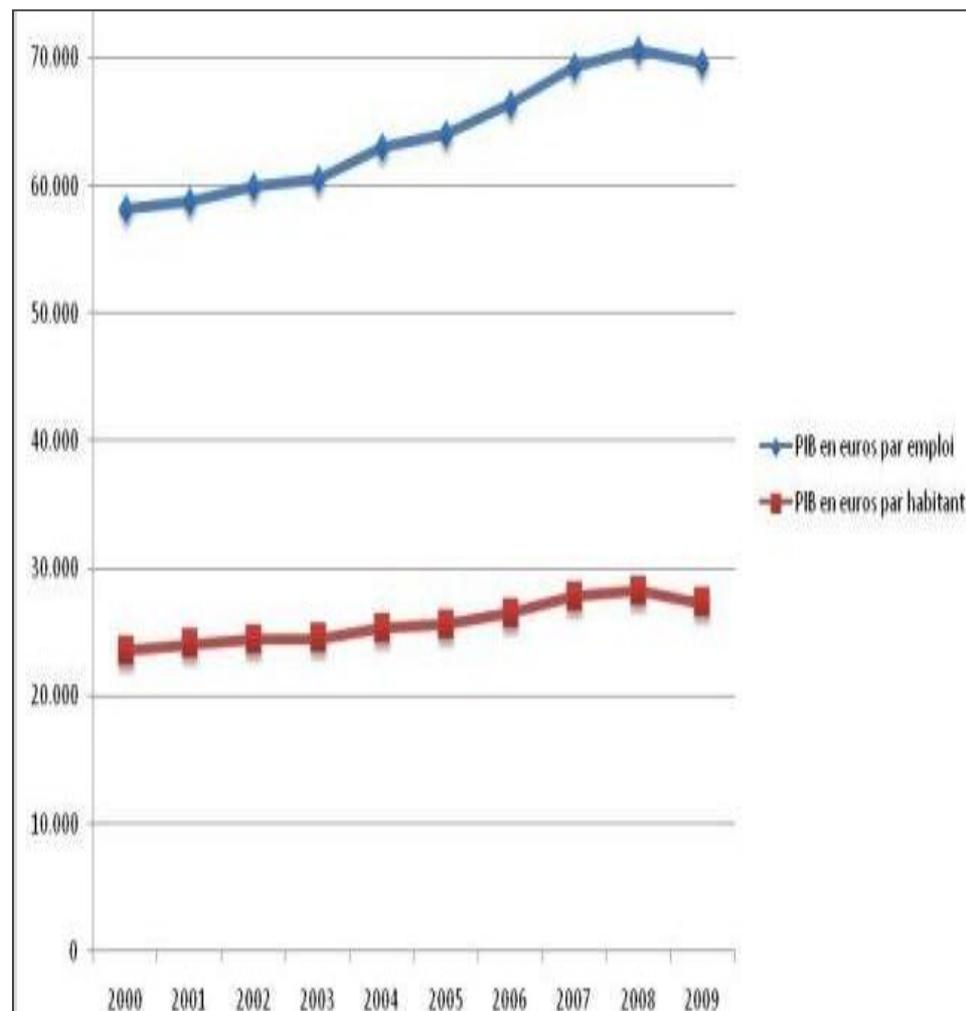


Valeur ajoutée du PIB par secteurs d'activités en 2009



... mais un peu en perte de vitesse* ...

- PIB par habitant en baisse
- Taux de chômage en augmentation (8,3%; 9^{ème} rang français en 2010)
- Baisse du nombre d'implantations et des investissements étrangers (passage de la 3^{ème} à la 8^{ème} place en France en 2010/AFII)
- Baisse régulière des travailleurs transfrontaliers
- Clientèles touristiques étrangères en baisse régulière (sauf belges)
- Evolution des nuitées dans l'hôtellerie et le camping inférieure à la moyenne de la France
- Satisfaction mitigée des entreprises étrangères déjà implantées en Alsace
- Sentiment d'inquiétude des acteurs leaders sur l'avenir de l'Alsace



.... essentiellement due à une perte de compétitivité

Principales raisons (sachant que celles-ci varient dans le temps et suivant les secteurs)

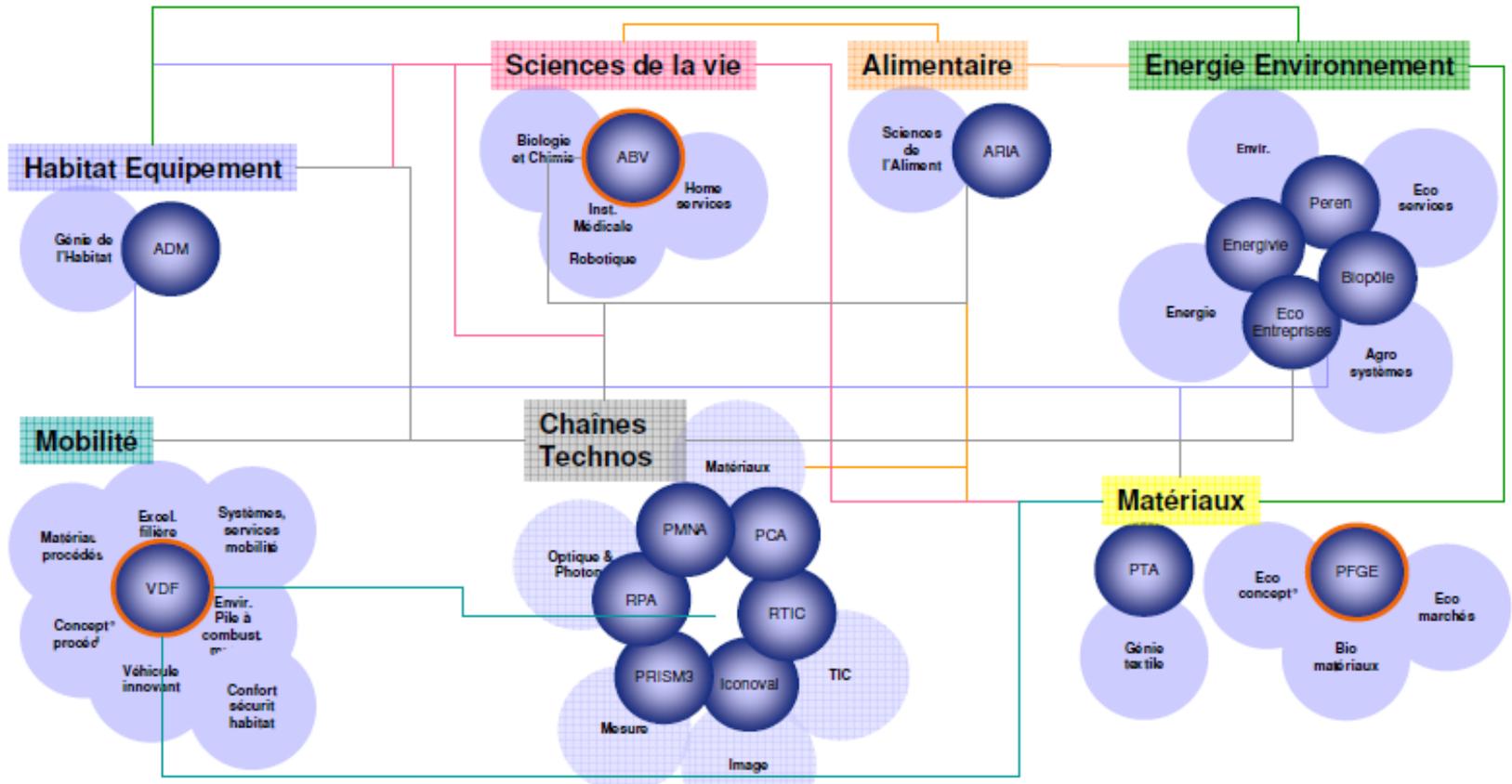
1. **Historique disparition des avantages fiscaux** (implantation des allemands ou suisses pour éviter les droits de douane, disparus depuis)
2. **Ralentissement de l'activité industrielle** en Europe
3. **Positionnement géographique en Europe un peu moins performant** (l'Europe s'étend à l'Est et l'Allemagne est de plus en plus tournée vers Berlin et Europe de l'Est...)
4. **Perte de secteurs et de marques visibles** (peu de marques alsaciennes connues aujourd'hui dans le monde à l'exception des vins d'Alsace / auparavant Meteor, Kronenbourg, « brasserie alsacienne »...)
5. **Baisse de la pratique de la langue allemande** (l'Alsace ne parvient pas à satisfaire la demande d'emplois en Allemagne)
6. **Main d'œuvre disponible plus assez qualifiée et trop tournée vers l'industrie** par rapport à la demande de cadre des entreprises nouvelles qui s'implantent ou se développent
7. **Centres de décision des grandes entreprises de plus ne plus en dehors de l'Alsace**
8. **Prix moins compétitifs par rapport à l'Allemagne** dans certains produits, dont les produits de première nécessité, la restauration, l'hôtellerie
9. **Coût de la main d'œuvre moins compétitif** (en Allemagne et par rapport à d'autres, dont la Suisse)
10. **Foncier devenu trop cher** par rapport aux autres régions frontalières de l'Alsace
11. **Explosion de l'offre concurrente en Europe qui élève le rapport qualité / prix**

8. Une propension à l'excellence, peu courante en France

- **Une dimension identitaire** qualitative et superlative en tout (voir Portrait)
- **Une réputation**, reconnue par tous, de qualité, de sérieux et de fiabilité
- **Une satisfaction exceptionnelle** de la clientèle
- **Une grande diversité de niches d'excellence** (voir slide 97 : exemples de 36 domaines ou niches d'excellence), bien au delà des 7 domaines d'activités stratégiques (voir slide suivante) et des 17 grappes et pôles de compétitivité déjà définis.
- **Des offres d'excellence complémentaires à proximité immédiate** de l'Alsace en Allemagne et en suisse (Europa Park, Art Basel ou la chimie par exemple) qui sont à la fois des offres complémentaires et des « portes d'entrée » possibles pour l'Alsace
- **Une démarche « Idée Alsace »** précurseur au moment de son lancement et intéressante sur le fond autour de la qualité et du développement durable

8. Une propension à l'excellence, peu courante en France*

- 7 domaines d'activités stratégiques recensés et mis en développement en 2009 (DAS – KPMG)



→ Exemples de 36 secteurs, activités et niches remarquables ou d'excellence*

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 1 | Pôle de compétitivité à vocation mondiale Alsace BioValley | 19 | Activités financières et bancaires |
| 2 | Pôle de compétitivité Fibres Grand Est | 20 | Propriété industrielle internationale |
| 3 | Pôle de compétitivité Véhicule du Futur | 21 | Art et culture musical |
| 4 | Pôle de compétitivité Energivie | 22 | Patrimoine architectural et historique |
| 5 | Pôle de compétitivité Hydreos | 23 | Patrimoine naturel et parc régional |
| 6 | Pole Energie Nouvelles (Pôle d'excellence rural) | 24 | Commerce et Hôtellerie de charme et de congrès |
| 7 | Eco Entreprises | 25 | Art de la table et Haute Gastronomie |
| 8 | Agronomie et biotechnologies | 26 | Vins et Oenotourisme |
| 9 | Aménagement de la Maison | 27 | Événementiel récréatif avec Noël en Alsace |
| 10 | Industries Alimentaires | 28 | Activités brassicoles et eaux de vie |
| 11 | Pôle textile Alsace | 29 | Métiers d'art et artisanat |
| 12 | Pôle Image Alsace | 30 | Administration publique |
| 13 | Pôle Matériaux et Nanosciences | 31 | Economie sociale et solidaire |
| 14 | Pôle Chimie | 32 | Développement durable et Citoyenneté |
| 15 | Pôle Régional et International des Sciences de la Mesure / SPL | 33 | Recherche et Enseignement supérieur international |
| 16 | Pôle de compétence TIC Grand Est | 34 | Entrepreneuriat et amorçage |
| 17 | Pôle optique et photonique | 35 | Vie internationale et identité Européenne |
| 18 | Activités fluviales et portuaires | 36 | Aérospatial |

*Au delà des 17 premiers pôles et grappes, qui ont été validés par des travaux spécifiques, les autres secteurs ont été sélectionnés à partir des seuls documents et chiffres clés en possession de CoManaging. Si ce travail devait être utilisé à des fins opérationnels, il devra faire l'objet d'un travail complémentaire d'analyse et de validation

→ Plusieurs secteurs et niches remarquables ou d'excellence sont susceptibles d'être « boostés » avec le projet 2020 de la région métropolitaine du Rhin supérieur

Thématiques à traiter

1. Electrotechnique* ;
2. Energie (efficacité énergétique et énergies non fossiles)* ;
3. Sciences de la terre* ;
4. Gouvernance, droit et intégration européenne* ;
5. « Chimie verte », agronomie et environnement* ;
6. Technologie de l'information/informatique ainsi que médias et technologie des médias
7. Culture, histoire, langue et identité *
8. Sciences de la vie et santé*
9. Construction mécanique (sous-traitants de l'industrie automobile, machines spéciales)*
10. Sciences de la matière et nano-sciences*
11. Mathématiques*
12. Optique et photonique*
13. Développement économique par l'innovation et la créativité*
14. Tourisme (par exemple : parcs de loisirs / enfants, art et culture, découverte patrimoine historique et architectural , espaces naturels, golf, vélos / Mountainbike, jardins... etc.) en liaison avec le réseau touristique Upper Rhine Valley

(*Extrait Stratégie 2020 de la RMTRS)

... mais une offre pas toujours suffisamment structurée, qualifiée et « mise en communication » pour être visible et en phase avec les attentes de la clientèle

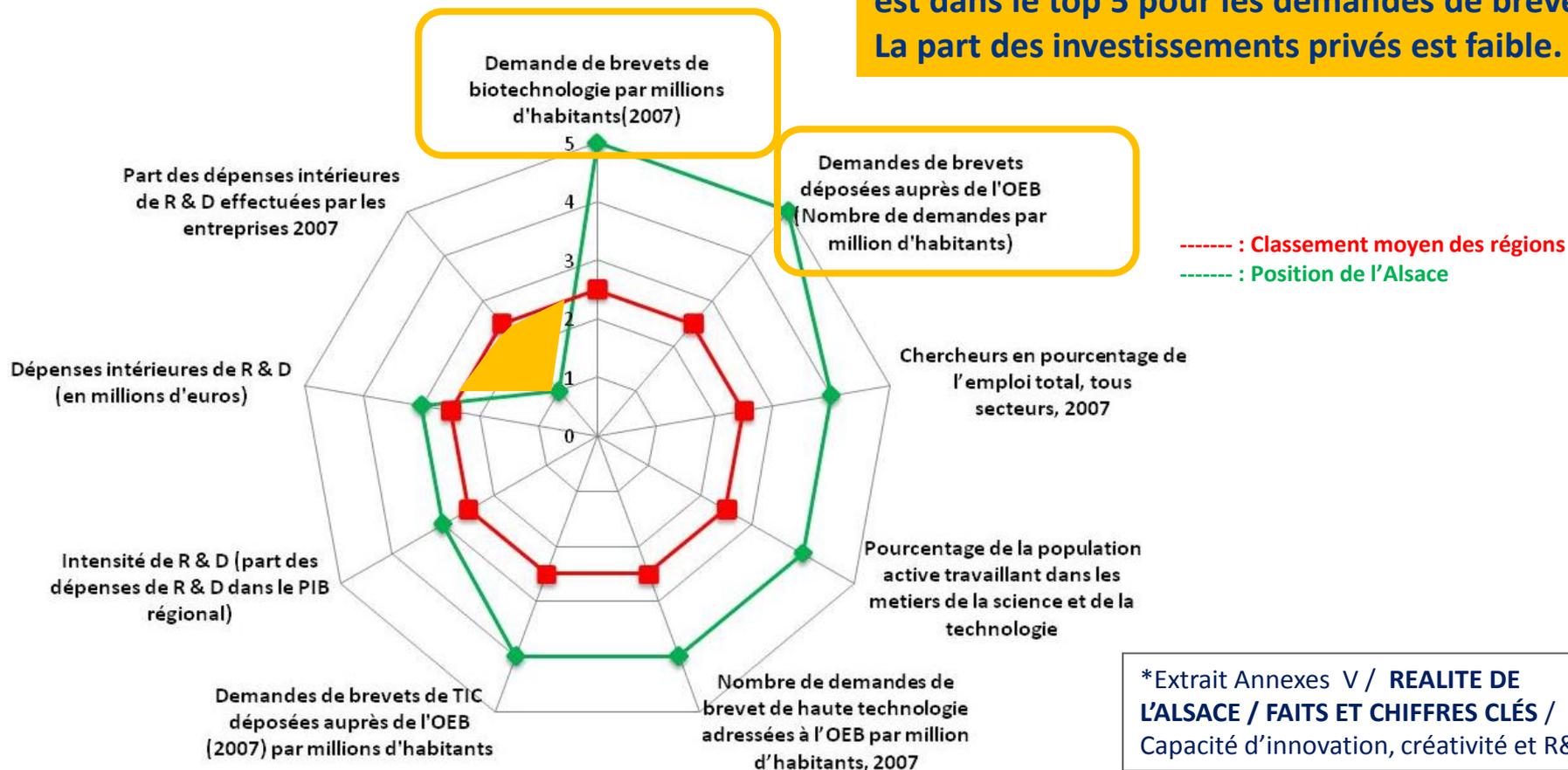
- **Une offre plutôt atomisée** (taille d'entreprises limitée (souvent portée par des PME), secteurs diversifiés / beaucoup de niches d'excellence, mise en réseau limitée (au delà des grappes et pôles de compétitivité))
- **Une offre parfois insuffisante en Alsace face à la concurrence internationale** (compte tenu notamment de la taille de la région)
 - L'analyse ne peut être généralisée dans ce domaine. Cela dépend à chaque fois de la thématique, de la clientèle et des marchés visés. Si on veut développer par exemple une offre « enfant » en Alsace, il est nécessaire d'intégrer Europa park dans l'offre mais cela n'oblige pas forcément à faire la promotion avec la région du Rhin supérieur ce qui serait peut être le cas dans l'art contemporain ou dans la chimie pour viser la clientèle américaine dans le tourisme ou l'attractivité d'entreprise. A l'inverse si vous voulez travailler les passionnés de jardins, il peut être intéressant de s'associer avec la Moselle, très en pointe dans ce domaine
- **Une offre limitée en espaces et terrains disponibles**
- **Une qualification trop limitée sectoriellement**, notamment dans le tourisme
- **Une offre pas assez « marketée »**
 - pas toujours construite en terme de thématiques et univers motivationnels
 - pas assez mise en réseau
 - peu « mise en communication »

9. Une vitalité créatrice exceptionnelle (mais sous estimée et pas toujours visible en Alsace)

- **Dynamisme démographique** remarquable
- **Capacité d'adapter, de mettre en œuvre les idées et de transmettre** (apprentis)
- **Des actions pilotes de soutien à la création d'entreprise** et à la recherche et développement (ARI, Alsace Croissance...)
- **Des résultats encourageants dans la création d'entreprises et l'entrepreneuriat** (9^{ème} rang pour la création d'entreprises rapportée au nombre d'habitants avec 14 108 créations en 2009 (dont 7 751 avec le statut d'auto-entrepreneurs), soit 8 nouvelles entreprises pour 1000 habs/an.
- **Un pôle de recherche reconnu au niveau international**, attractif pour les chercheurs universitaires. L'Alsace est à la pointe de la recherche française malgré un investissement privé limité (3^{ème} rang des régions françaises en nombre de brevets derrière l'IDF et Rhône – Alpes) en particulier **en chimie** (1^{er} rang national et parmi les tous premiers au monde), **en biologie** fondamentale (1^{ère} rang en biotechnologie / 19^{ème} rang européen) **et en TIC** (top des régions européennes pour les dépôts de brevets) . Une recherche alsacienne qui s'exporte (en décalage avec la réalité des besoins des entreprises de l'Alsace (exemple biologie pas tournée vers l'écologie)
- **Un palmarès remarquable en matière d'excellence et d'expérimentations pilotes : une région pionnière à la fois « laboratoire » et « pilote »** dans une multitude de domaines (voir en annexe V, une liste de plus de 125 exemples de démarches pionnières ou pilotes)

9. Une vitalité créatrice exceptionnelle*

A l'échelle nationale, l'Alsace se présente comme une grande région de recherche. Elle est dans le top 5 pour les demandes de brevets. La part des investissements privés est faible.



*Extrait Annexes V / **REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS** / Capacité d'innovation, créativité et R&D

Note de lecture

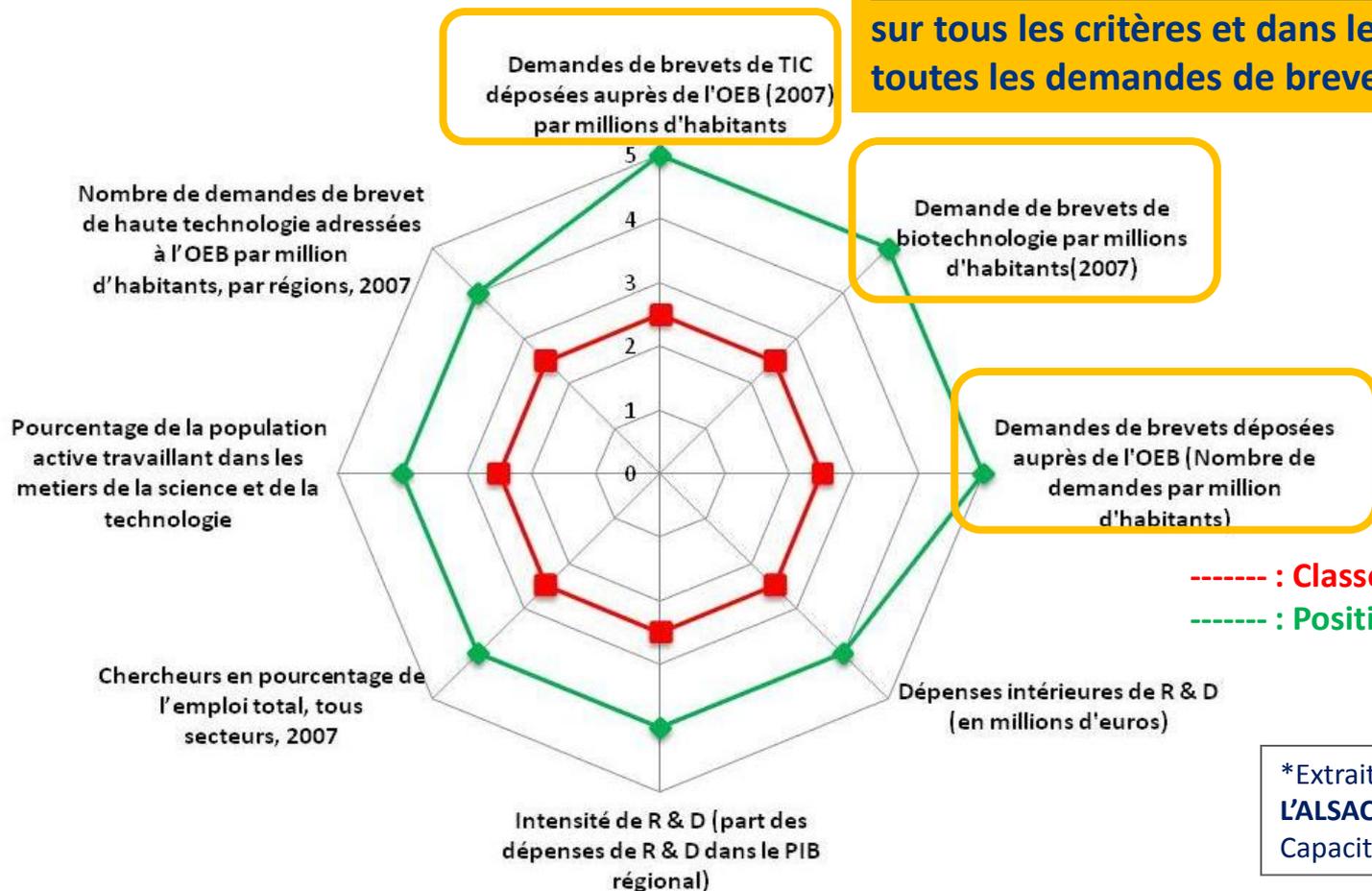
Une valeur de 5 pour un indicateur place l'Alsace dans le premier cinquième des régions françaises (26 régions).

Une valeur de 1 pour un indicateur place l'Alsace dans le dernier cinquième des régions françaises (26 régions).

Pour chaque thématique, nous avons analysé l'ensemble des critères statistiquement disponibles

9. Une vitalité créatrice exceptionnelle*

A l'échelle européenne, l'Alsace se présente comme une grande région de recherche. Elle est bien placée sur tous les critères et dans le top du classement pour toutes les demandes de brevets.



*Extrait Annexes V / REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS / Capacité d'innovation, créativité et R&D

Note de lecture

Une valeur de 5 pour un indicateur place l'Alsace dans le premier cinquième des régions européennes (Europe élargie : 318 régions).
 Une valeur de 1 pour un indicateur place l'Alsace dans le dernier cinquième des régions européennes (Europe élargie : 318 régions).

Pour chaque thématique, nous avons analysé l'ensemble des critères statistiquement disponibles

Sources : Eurostat

10. Des réseaux puissants et diversifiés

L'Alsace et les Alsaciens ont un talent spécifique pour la « création de liens » dans tous les domaines (social, culturel, religieux, économique..). A travers les personnes, les entreprises et les organismes institutionnels sont présents dans des réseaux puissants



Exemples de réseaux Alsaciens

10. Des réseaux puissants et diversifiés

Exemple du « networking mulhousien »



10. Des réseaux puissants et diversifiés

Exemple* : l'association UIA regroupe plus de 1000 adhérents à travers le monde, présents dans plus de 110 pays.

The screenshot shows the website of the Union Internationale des Alsaciens (UIA). At the top, there is a navigation bar with the UIA logo (a stork) and the text "Union Internationale des Alsaciens L'Alsace dans le monde". Below this are four icons representing different aspects of the organization: "Union Internationale des Alsaciens", "Les Alsaciens dans le monde", "L'international en Alsace", and "Liens utiles".

On the left side, there is a search section titled "Recherche par pays" with a dropdown menu for selecting a country. Below it is a legend titled "Légende carte" with two entries: "Réseau de l'UIA" represented by an orange square and "Pays sans contacts" represented by a blue square.

The main content area features a world map titled "Les alsaciens dans le monde". The map shows various countries highlighted in orange, indicating the presence of the UIA network, and some countries highlighted in blue, indicating no contacts. A small inset image in the bottom left corner shows a street scene in Alsace.

The image shows the cover of the magazine "L'ALSACE DANS LE MONDE" published by the Union Internationale des Alsaciens. The cover features a photograph of a brass band performing in a concert hall. The title "L'ALSACE DANS LE MONDE" is prominently displayed at the top in a stylized font, with the UIA logo below it.

Below the photograph, there is a large article with a red "M" at the beginning. The text discusses the organization's activities and the role of Alsace in the world. At the bottom right, there is a signature and the name "Gérard Staudel Président de l'UIA".

*Extrait Annexes V / REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS / Organisation et réseaux d'influence

10. Des réseaux puissants et diversifiés

Exemples de communautés : 450 profils et + de 500 groupes Alsace / Elsass sur Facebook

Capture d'écran le 21/03/2011 sur <http://www.facebook.com>



facebook

Région Alsace

Mur

- Infos
- Photos (2)
- Discussions
- Avis

21 815 personnes aiment ça.

Créer une Page
Signaler Page
Partager



facebook

Vins d'Alsace

23 810 fans

Mur

- Infos
- Bienvenue !
- Photos (17)
- Vidéos

23 810 personnes aiment ça.

Intérêts



facebook

ALSACEZ-VOUS!

Mur

- Infos
- Bienvenue !
- Photos (636)
- Vidéo
- Contact
- Articles
- Invitez vos amis sur la page ALSACE !
- Plus ▾

59 929 personnes aiment ça.

Alsacez-vous

59 929 fans

636 photos



facebook

Mur

- Infos
- Photos (678)
- Avis

67 655 personnes aiment ça.

Intérêts Afficher tout

- Colmar
- Alsace
- Mulhouse
- Vins d'Alsace

Strasbourg

67 655 fans

678 photos



Alsace

'sElsass

Photo de la semaine

Alsace

77 446 fans

953 photos

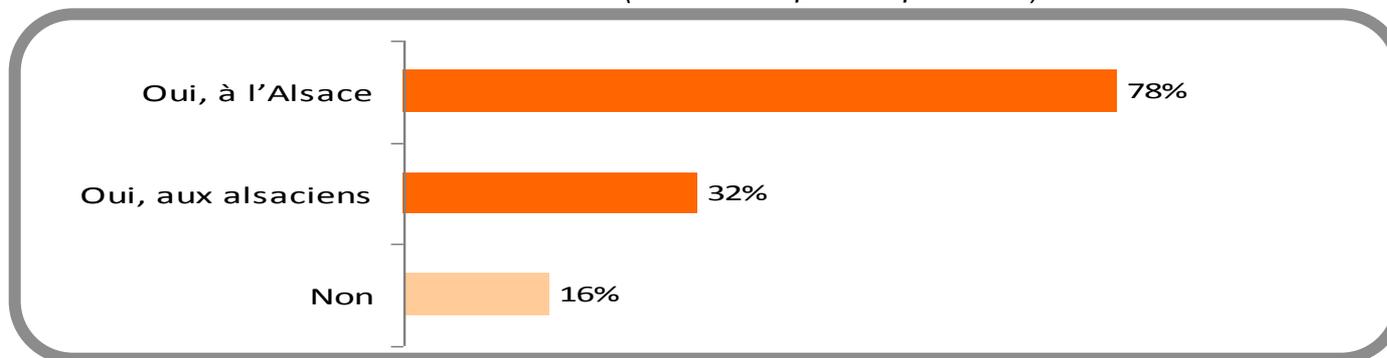
Discussions Plus ▾

77 446 personnes aiment ça.

11. Une communication «Alsace» partagée, très visible dans la région

- **78% des acteurs déclarent faire référence à l'Alsace ou aux Alsaciens** dans la totalité ou une partie de leur communication (noms, symboles, visuels, emblèmes, couleurs, argumentaires commerciaux...)*
- **Une immense majorité d'institutionnels et de territoires Alsaciens se positionne par rapport à l'Alsace**
- **Les signes d'appartenance sont très « vivants »** car fortement utilisés dans les produits et services de la vie courante

Faites-vous référence à l'Alsace ou aux Alsaciens dans votre communication ou vos argumentaires ?
(Plusieurs réponses possibles)

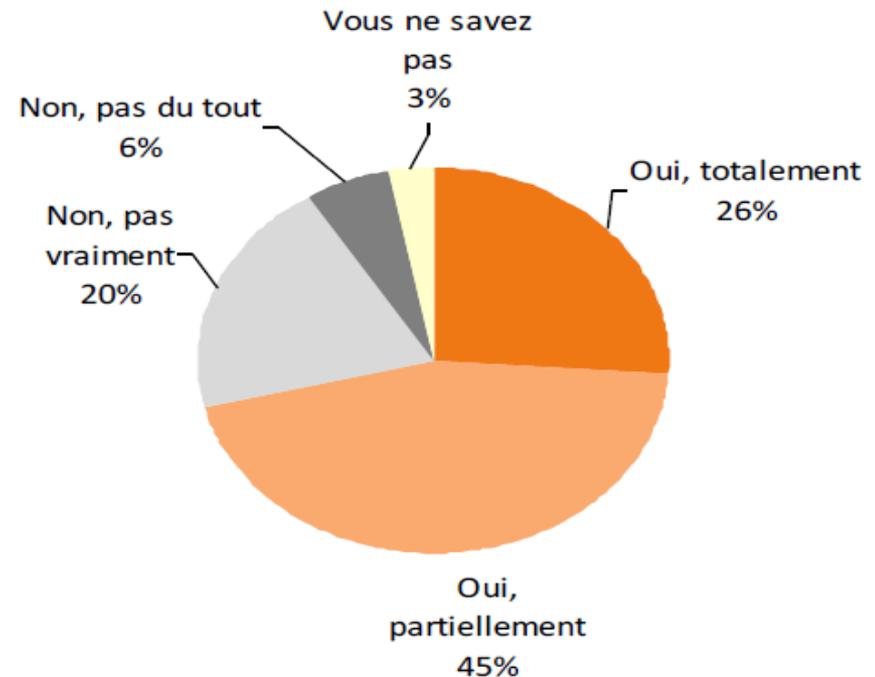


11. Une communication « Alsace » partagée, très visible dans la région

■ Un concept Alsace assimilé par les acteurs à une marque de « qualification »*

- 71% des acteurs institutionnels et privés de l'Alsace considèrent que l'Alsace est déjà, totalement ou partiellement, une marque
- Les acteurs pensent que la marque « Alsace » porte des valeurs de rigueur, de sérieux et de fiabilité et joue ainsi le rôle d'une « garantie », d'un « label » de qualité

L'Alsace, selon vous et selon l'idée que vous en faites, est-ce déjà une marque ?



11. Une communication « Alsace » partagée, très visible dans la région

- **Une immense majorité d'institutionnels et de territoires Alsaciens se positionne par rapport à l'Alsace**
 - Le CRT et ses partenaires ADT affirment « Alsacez-vous ! »
 - L'ADT Haut Rhin : « Bienvenue en Haute Alsace »
 - Mulhouse : « l'Alsace autrement »
 - Sélestat : « l'Alsace centrale »
 - Marlenheim : « Porte de la Route des Vins d'Alsace »
 - Haguenau : « porte d'entrée de l'Alsace du Nord »
 - Obernai : « l'Alsace dont vous rêvez »
 - Pays de Saverne: « l'Alsace authentique vous ouvre ses portes »
 - Eguisheim : « un village alsacien typique »
 - Niedersteinbach : « l'Alsace authentique »
 - Saint Louis : « l'Alsace côté Sud » ... etc
- **D'autres se positionnent d'abord par rapport à l'Europe**
 - Strasbourg se positionne à la fois comme « capitale européenne » et « The Eurooptimist » pour l'attractivité économique (image Europe, mouvement, positivisme/engagement)
 - Alsace International propose « the European rendez-vous » en ligne avec le concept de « rendez-vous » développé par la France à l'international

11. Une communication « Alsace » partagée, très visible dans la région

- **Les marques faisant le plus référence à l'Alsace sont celles des territoires, du tourisme, de l'agriculture/viticulture et de l'industrie agro-alimentaire**
- **Élément rare pour un territoire, une partie des acteurs des secteurs de la recherche, de la formation et de l'innovation mentionnent leur appartenance à l'Alsace**
- **Peu de marques d'entreprises font référence à une ville ou un site pour préciser un savoir-faire particulier (contrairement à la Bretagne). C'est directement le nom Alsace qui est utilisé**
- **De nombreuses marques de qualification utilisent le concept « Alsace »**

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

→ De nombreuses marques de qualification utilisent le concept « Alsace »*



11. Une communication « Alsace » partagée, très visible dans la région

- **L'identité alsacienne s'exprime essentiellement à travers**
 - **Le mot Alsace, Elsass, alsacien(ne)**
 - **3 symboles : la cigogne, l'Alsacienne et le paysage typique**
 - **2 couleurs dominantes : bleu et rouge complétées par du vert, du noir et du jaune**
 - **3 valeurs : la qualité, la tradition, l'humain**

- **Les arguments les plus utilisés dans la communication des marques alsaciennes sont**
 - **le savoir-faire, le sérieux, la fiabilité, la qualité** (1^{ère} valeur que doit porter la marque d'après les acteurs)
 - **L'art de vivre / la qualité de vie**
 - **L'authenticité**
 - **La diversité**
 - **L'Europe**
 - **L'ouverture / l'international**

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

AFOM

Grande diversité de marques faisant référence à l'Alsace, Elsass, Alsacien(ne)*
 3 symboles très présents : cigogne, alsacienne, paysage typique... et le rouge !
 3 valeurs : la tradition, la qualité, l'humain



*Extrait Annexes V / REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS / Marque et communication

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

La communication de l'offre d'enseignement et de formation*
Dominante de bleu, un peu de jaune et de rouge

AFOM



*Extrait Annexes V / REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS / Marque et communication

AFOM

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

La communication des associations et des entreprises*
Dominante du rouge et du bleu, un peu de vert



*Extrait Annexes V / REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS / Marque et communication

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

AFOM

La communication institutionnelle et territoriale *

Très fort lien avec l'Alsace (concept ou symbole) du vert, du bleu et du rouge

2 symboles : nature / paysages et l'Humain



*Extrait Annexes V / REALITE DE L'ALSACE / FAITS ET CHIFFRES CLÉS / Marque et communication

COMANAGING

Les atouts et les faiblesses de l'Alsace en termes d'attractivité et de marque

→ Exemple de synergie dans le tourisme entre région, départements et ville (sauf Strasbourg) autour de l'identité « Alsace » et du concept « Alsacez-vous », en phase avec les attentes fortes d'authenticité et de partage des clientèles



.... mais une communication « Alsace » pas assez performante

■ Une absence complète de « branding »

- **Logo régional un peu passéiste** (logo ancien) **et relativement banal** (couleurs bleue et jaune banalisées en Europe, graphisme, sans rapport avec les couleurs identitaires de la région mais un signifiant intéressant : Europe / étoile jaune, position « à part » en France mais ouverte, symbole évocateur...)
- **Eclatement de l'identité régionale** (logos, concepts et signes graphiques)
- **Pas de « code de marque »** pour structurer les signes et codes de la région
- **Absence d'un positionnement clair**
 - ✓ diversité des messages et des signatures de la région
 - ✓ argumentaires souvent proches de la concurrence
- **Une image affaiblie par la richesse des symboles « clichés »** et de leur **traitement d'une façon souvent peu qualitative**
- **Des marques de qualification faibles et peu visibles** : Idée Alsace (sens limité du nom, pas de synergie avec la région, limité en terme de secteurs), Qualité tourisme (pas réellement de mise en place), absence de marque territoriale puissante en GMS (malgré la présence des Fruits et légumes d'Alsace)... etc.

■ Une absence complète de « branding »

- Logo régional un peu passéiste (logo ancien) et relativement banal
- Eclatement de l'identité régionale (logos, concepts et signes graphiques)
- Pas de « code de marque » pour structurer les signes et codes de la région



... mais une communication « Alsace » pas assez performante (suite)

- **Des organisations trop nombreuses et dispersées entre les différents niveaux de territoire au regard de** la force de l'identité et de la notoriété, le nombre restreint de département et la petite taille de la région (1,8 millions d'habitants correspond à certains départements français comme les Bouches du Rhône par exemple)
- **Une atomisation et une dispersion particulièrement importantes des budgets et des actions** dans la communication institutionnelle.
 - **Absence ou faiblesse des outils et supports communs** (photothèque, bases de données, communautés, sites Internet...)
 - Peu de partenariats puissants en communication entre les secteurs et entre les acteurs d'un même secteur
 - Des plans d'action marketing éclatés entre de nombreuses structures

... mais une communication « Alsace » pas assez performante (suite)

- **Des actions de communication limitées**
 - **Des campagnes limitées** (en dehors de celles du tourisme et du vin)
 - **Des budgets de marketing et de communication souvent en dessous des références du secteur**
 - **Pas de grands patrons Alsaciens et de grandes marques « alsaciennes »** (événements, produits ou sites) puissantes en communication sur l'Alsace. Seuls les grands chefs Alsaciens et quelques rares personnalités (Sabastien Loeb, Abd Al Malik...) se réfèrent à l'Alsace. Beaucoup de grandes marques d'entreprises « alsaciennes » ne font pas directement références à l'Alsace dans leur communication mais sont susceptibles d'intervenir dans la communication de l'Alsace
 - **Des moyens pas assez centrés sur le web** (les sites intègrent encore peu le Web 2.0, pas de communication affinitaires, communautés récentes... etc.
 - **Des compétences ressources en marketing/communication et en web** qui semblent limitées

- 1. La mobilisation actuelle des acteurs institutionnels et privés autour de la marque.**
 - Plus de 4700 acteurs mobilisés dans la démarche
 - Volonté partagée d'avoir une marque « porte drapeau » partagée (à condition qu'elle ne soit pas hégémonique et ne tue pas les identités de chacun !)
 - Souhait d'une large majorité de développer une marque Alsace porteuse de valeurs d'excellence, d'Europe, d'ouverture et de modernité
 - Réflexions en cours de plusieurs acteurs institutionnels sur leur positionnement et leur marque
- 2. La montée de nouvelles attentes et des comportements des européens en phase avec l'identité et les valeurs alsaciennes**
- 3. L'importance et la satisfaction de la clientèle actuelle**
- 4. L'identité, puissante et unique, en grand partie en phase avec les nouvelles valeurs et attentes des européens**
- 5. Les grands projets en cours**
 - **Le Conseil d'Alsace** qui favorisera les synergies et la mobilisation autour de la marque
 - **(Le projet 2020 de la région métropolitaine du Rhin supérieur** les territoires frontaliers sont à la fois concurrents et partenaires potentiels de l'Alsace)comme renfort d'excellence pour certaines offres et comme « porte d'entrée » économique, touristique et culturelle pour la région.
 - **Les connexions ferroviaires** vers Francfort, Stuttgart et Rhin Rhône, vers la suisse et la méditerranée
 - **Les mouvements de fédération autour de l'Alsace** (CCI, villes...) et les réflexions menées dans le cadre des agences de développement et de promotion économique et touristique

- Le projet 2020 de la région métropolitaine du Rhin supérieur : des « marques » puissantes existent en Allemagne et en Suisse à proximité immédiate de l'Alsace

Exemple sur Internet

« Portes d'entrée » Alsace sur Internet	
Mots Clés / Moyenne chiffres mensuels sur 12 mois / base français	Tous pays
Strasbourg	3 350 000
Alsace	1 830 000
Mulhouse	1 000 000
Vosges	823 000
Colmar	823 000
Rhin	450 000
Haguenau	201 000
Bas Rhin	165 000
Haut Rhin	165 000

« Portes d'entrée" frontalières de l'Alsace sur Internet	
Ville ou site	Tous Pays (base langue de chaque pays)
Frankfurt	13 600 000
Basel	4 090 000
Freiburg	4 090 000
Karlsruhe	3 350 000
Europa Park	673 000
Art Basel	74 000

- 1. L'explosion de la concurrence des territoires en Europe dans tous les secteurs de l'attractivité**
 - Explosion de l'offre touristique et d'attractivité économique en Europe et dans le monde plus rapide que l'augmentation de la demande
 - Forte concurrence des pays de l'Est pour l'industrie
 - Une concurrence proche et puissante sur les différentes thématiques et offres d'excellence de l'Alsace
- 2. La faiblesse de la qualification de l'offre dans certains secteurs et la perte de compétitivité de l'Alsace**
- 3. La difficulté des Alsaciens de jouer collectif et l'éclatement, particulièrement inapproprié pour l'Alsace, des organisations, des compétences, des actions et des budgets de marketing et de communication**

Axes de travail
Points d'appui
Facteurs clés de succès

5 axes de travail pour la stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace

- 1) **L'identité de l'Alsace, susceptible de fonder le positionnement et la marque** parce qu'elle est positive, intense et vivante, parce qu'elle fédère les Alsaciens, parce qu'elle est en grande partie en phase avec les nouvelles attentes des européens et qu'elle peut être créatrice de valeur à travers les trois concepts-clés qui la résument (la dimension « HQH, vivante et créative , l'Alsace +++, la « terre monde » citoyenne du monde,»)
- 2) **L'enrichissement** (notamment dans les domaines de l'économie, l'entreprise et l'innovation), **le rajeunissement et la dynamisation de l'image de l'Alsace et la construction d'une marque partagée très performante**
- 3) **La structuration, la qualification et la mise en marché de l'offre, dans un contexte d' « hyper-concurrence » entre les territoires.**

5 axes de travail pour la stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace

4) La conquête d'une nouvelle clientèle, notamment

- les 126 millions d'Européens à 3 heures, tout mode de transport confondu,
- La clientèle des investisseurs internationaux à la conquête de l'Europe
- Les étudiants européens et internationaux

5) La conduite des grands projets de l'Alsace

- Le Conseil d'Alsace,
- Le projet 2020 de la région métropolitaine du Rhin Supérieur,
- L'amélioration du réseau routier, ferroviaire et aéroportuaire

Facteurs clés de succès

1. Le sens porté par la marque; l'affirmation d'une ambition forte pour l'Alsace
2. La mobilisation des acteurs institutionnels et privés leaders de l'Alsace autour de la marque partagée
3. La mobilisation de la clientèle actuelle, nombreuse, fidèle et « amie » de l'Alsace
4. La création de marqueurs identitaires puissants et de pilotes et d'ambassadeurs de la nouvelle marque
5. Une utilisation très performante d'Internet et des nouvelles technologies
6. Les outils d'animation, de pilotage, de veille et de contrôle
7. La mise en place d'un véritable management partagée de la marque partagée
8. La qualité et la rapidité de mise en œuvre



**Fin du rapport principal
voir annexes en dossier joint**



Rapport rédigé par CoManaging pour le compte du Conseil régional d'Alsace

12 rue Antoine Bourdelle / 75015 - Paris

Contact

jg@comanaging.net

jmd@comanaging.net