

**L'équipement culturel amiral pour (re) positionner l'image d'une ville : quoi de  
neuf depuis Bilbao ?**

**Etude des cas de Lens et de Bordeaux**

**Julien Cusin**

Maître de conférences IAE Bordeaux

IRGO, Université de Bordeaux

**Juliette Passebois Ducros**

Maître de conférences IAE Bordeaux

IRGO, Université de Bordeaux

# **L'équipement culturel amiral pour (re) positionner l'image d'une ville : quoi de neuf depuis Bilbao ?**

## **Etude des cas de Lens et de Bordeaux**

### **Résumé :**

Cet article s'interroge sur l'utilisation des projets culturels amiraux – bâtiments coûteux et spectaculaires, signés par de grands architectes – dans les stratégies de marketing territorial. Alors que, depuis les années 80, de nombreuses villes ont mis ces projets au cœur de leur stratégie marketing, Bilbao demeure un exemple emblématique. Notre article interroge la permanence de ce modèle et étudie comment des villes utilisant ce type de projet se positionnent par rapport au « modèle du genre » qu'est Bilbao. A travers l'étude approfondie de deux cas (Bordeaux et Lens) affichant *a priori* des ressemblances avec Bilbao, nous montrerons que de nouvelles voies apparaissent en matière de stratégies marketing des villes fondées sur des équipements culturels superstars.

**Mots clés :** projet culturel amiral, régénération urbaine fondée sur la culture, marque ville, marketing territorial, musées, Guggenheim.

### **Using cultural flagship to change cities' image: What trends since Bilbao?**

#### **A comparative analysis of Lens and Bordeaux**

### **Abstract:**

In order to change their image, cities have launched flagships projects – spectacular buildings, drawn by renowned architects and highly attractive for tourists and inhabitants. This is a specific kind of culture-led regeneration strategy implemented in 80's, all around the world. Even if numerous cities use flagships to change their image and attract tourists, Bilbao is a very typical case of this kind of place marketing. Through in-depth study of two city cases, we answer the following question: is the Guggenheim Museum Bilbao (GMB) a model for place rebranding? The analysis of two cultural flagships projects (Cité des civilisations des vins - Bordeaux and Louvre - Lens), apparently close to GMB, demonstrates that cities are able to break the new in branding strategies based on superstars museums.

**Key-words:** place marketing, culture-led regeneration, place branding, cultural flagship, museums, Guggenheim.

## **L'équipement culturel amiral pour (re) positionner l'image d'une ville : quoi de neuf depuis Bilbao ?**

### **Etude des cas de Lens et de Bordeaux**

Marseille, Metz, Lens et Lyon sont quelques exemples de villes Françaises ayant récemment investi dans des équipements culturels de grande envergure, couramment appelés projets amiraux<sup>1</sup>. Si ces équipements spectaculaires, signés par de grands architectes, s'inscrivent dans les stratégies de développement de ces territoires, ils constituent également une manifestation du marketing territorial (Meyronin, 2015). Le marketing territorial<sup>2</sup> est « *une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de son environnement (géographique, démographique, culture, économique, social, politique), l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire* » (Chamard, 2014, p.13). L'attractivité des territoires (villes, régions, pays) est en effet devenue, pour les élus locaux, un enjeu majeur pour séduire des cibles internes (résidents, entreprises, associations, etc.) et externes (touristes d'affaires, loisirs, futurs résidents, investisseurs, entreprises, etc.) et les convaincre de se déplacer. Le marketing se met ainsi au service de l'action publique pour, notamment, mieux positionner les territoires afin de leur conférer une singularité par rapport aux autres à l'échelle nationale ou internationale. Les projets amiraux culturels (musées, opéras, salles de spectacles, etc.) sont de puissants vecteurs pour positionner un territoire et le rendre « visible » (Meyronin, 2015; Marcotte et Bourdeau, 2010). Meyronin et Valla (2006) expliquent que dans un contexte marqué par « *l'esthétisation des espaces urbains* » (p.63), l'art et la culture occupent une place privilégiée pour exprimer, renforcer ou modifier l'identité des villes. Associer une ville à une icône culturelle revient à lui transmettre les valeurs associées à cet équipement : créativité, modernité et ouverture sur le monde (Evans, 2003, p.421). Dans ces stratégies, la culture est instrumentalisée au service du changement d'image de la ville (Smith, 2006). Cela constitue un tournant dans les stratégies de régénération urbaine fondées sur la culture qu'Evans (2003) désigne sous le vocable de « stratégie de marque

---

<sup>1</sup> Traduction française retenue dans cet article de la terminologie « *flagship* » souvent utilisée dans les écrits français.

<sup>2</sup> Nous traduisons "place marketing" par « marketing des territoires » ou « marketing territorial ». Ce terme générique englobe des travaux relatifs au marketing des villes des pays / nation, ou des destinations touristiques.

agressive » des villes<sup>3</sup>. Il s'agit, en effet, pour les décideurs politiques locaux de transformer l'espace urbain pour séduire des cibles touristiques internationales ou la classe créative (Florida, 2002) et de modifier les attributs symboliques et physiques de la ville, au risque d'en détruire la singularité.

Bilbao est certainement l'exemple le plus emblématique de ces villes investissant dans un équipement culturel amiral à des fins de changement d'image. Ainsi, à la fin des années 90, Bilbao décide de mettre le musée Guggenheim au cœur de son plan de réaménagement urbain pour faire face aux ravages de la désindustrialisation. L'installation du musée, aux formes exceptionnelles, au cœur d'un nouveau quartier, est un succès, la ville change de visage et devient, aux yeux du monde, une ville créative, bouillonnante et culturelle (Plaza, 2000, 2009 ; Arruti, 2004). Presque vingt ans après l'inauguration du musée Guggenheim, Bilbao génère toujours autant de fantasmes sur la manière dont un équipement culturel de grande envergure peut porter la nouvelle image d'une ville et être un puissant moteur de développement économique. Même si la culture peut être mobilisée autrement pour faire évoluer l'image d'une ville (Meyronin, 2015 ; Lin et Hsing, 2009), l'utilisation de projets amiraux, avec en trame de fond, le succès de Bilbao, reste une référence pour les décideurs locaux du monde entier (Gonzalez, 2011). Nous proposons, dans cette recherche, **d'interroger la permanence de ce modèle de marketing territorial et d'analyser comment les stratégies actuelles des villes fondées sur les projets culturels amiraux, se réclamant publiquement du modèle, se positionnent par rapport à ce dernier. La référence au modèle est-elle pertinente ? Quels éléments du modèle ces villes ont-elles conservé ? Quels éléments du modèle se sont-elles réappropriées ?** Etudier la mutation du modèle Bilbao a du sens du point de vue conceptuel. En effet, si deux approches des stratégies de régénération fondées sur la culture apparaissent aujourd'hui dans la littérature (celle fondée sur les projets amiraux et d'autres fondées sur les ressources culturelles locales, Lin et Hsing, 2009), n'existe-t-il pas une troisième voie hybride ? En d'autres termes, certains éléments des stratégies de marque « agressives » des villes ne peuvent-ils pas être mis au service de la valorisation des ressources culturelles locales ? D'autre part, si la littérature sur l'effet Bilbao est abondante, elle est peu accessible aux décideurs et l'effet Bilbao est rarement appréhendé dans sa totalité par les

---

<sup>3</sup> Traduction personnelle de « hard branding the city » (Evans, 2003).

décideurs, leurs conseils et les journalistes. Cette méconnaissance du modèle peut finalement conduire les décideurs et leurs conseils à se réclamer d'un modèle, dont ils sont pourtant éloignés, et induire de grosses déceptions lorsque les effets observés sont loin de ceux obtenus par le modèle. Enfin, analyser les mutations du modèle Bilbao permet de faire émerger de nouvelles voies pour positionner une ville ou un territoire à partir d'investissement culturel.

Afin d'interroger la permanence du modèle Bilbao, nous avons mis en œuvre une étude de deux cas approfondis de villes développant des projets amiraux et pour lesquels les décideurs assument une filiation au modèle Bilbao. Les cas des projets amiraux soutenus par les villes de Lens (musée du Louvre) et de Bordeaux (cité des civilisations du vin) sont ainsi analysés, en regard d'une grille d'analyse de l'effet Bilbao mise en évidence à l'issue d'une revue de littérature présentée en 1<sup>e</sup> partie. Une discussion est proposée en dernière partie et fait apparaître de nouvelles voies pour le marketing des territoires fondé sur la culture.

## **DES PROJETS AMIRAUX AU SERVICE DU CHANGEMENT D'IMAGE DES VILLES**

### **Les enjeux du marketing territorial**

Le développement des mégapoles, concentrant les richesses économiques et les habitants, oblige les agglomérations à envisager une concurrence entre les territoires et, en conséquence, à penser des stratégies pour capter les ressources des habitants, des entreprises, des touristes et ne pas rester à l'écart de cette croissance (Meyronin, 2015). Ce phénomène, auquel s'ajoutent d'autres mutations (déindustrialisation, déconcentration, émergence d'un management public, etc.), a conduit les administrations territoriales à percevoir une urgence à différencier leurs territoires et à accroître leur attractivité, c'est-à-dire à adopter une démarche marketing. Le « marketing territorial », considéré comme « *une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de son environnement (géographique, démographique, culture, économique, social, politique), l'offre territoriale dans l'optique d'accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire* » (Chamard, 2014, p.13) s'est donc progressivement déployé au sein des administrations publiques territoriales. L'attractivité est une notion complexe, qui fait référence à la capacité d'un territoire à attirer des ressources économiques extérieures émanant des entreprises ou industries et des résidents. Si l'une des composantes de l'attractivité

d'un territoire est économique (activités économiques, emploi, infrastructures, etc.), l'attractivité s'appuie également sur des ressources naturelles et humaines (démographie, localisation, climat) ainsi que sur l'identité du territoire (diversité culturelle, histoire, tradition, etc.) (Girard, 1999). Ainsi l'attractivité fait aussi référence à des constructions mentales qui s'appuient sur des imaginaires (Chamard, 2014). C'est sur cette dimension que le marketing territorial peut agir pour créer, renforcer, renouveler le « pouvoir d'attraction » d'un territoire.

### **L'image des villes au cœur du marketing des territoires**

De nombreuses recherches ont été réalisées sur l'image des territoires, des villes et des pays et ces travaux tendent à montrer que ces images contribuent à expliquer les préférences pour les lieux ainsi que les décisions d'y investir, d'y vivre ou de les visiter en tant que touriste (Chamard, 2015 ; Chamard et Liquet, 2007 ; Chamard *et al.* 2013). Les images des destinations ont la particularité d'être simplificatrices, voire caricaturales, quant aux habitants, produits ou modes de vie et d'être fondées sur des impressions plus que sur des faits, et bien souvent par des individus n'ayant jamais fréquenté le lieu (Kapferer, 2011 ; Hankinson, 2009 ; Kotler et Gertner, 2002). Merunka *et al.* (2009) et Chamard (2015) assimilent les villes, et plus largement les territoires, à des marques dotées d'une notoriété et « *d'associations positives, fortes et uniques dans l'esprit des publics visés* » (Merunka *et al.* 2009; p.52) (notion de capital territoire). A l'instar des marques commerciales, les marques-villes agissent comme des raccourcis mentaux – des heuristiques de choix – (Bartikowki *et al.* 2009 ; Chamard *et al.*, 2013). Les associations faites par les individus autour des marques villes s'appuient sur des éléments fonctionnels (qualité des infrastructures, transports, architectures, etc.) et expérientiels (art de vivre, atmosphère fantasmé, plaisir, etc.) (Barikowski, *et al.* 2009 ; Skinner, 2011 ; Hankinson, 2009).

Ces associations au territoire sont le fruit non seulement de ce qui constitue profondément le territoire – son identité (son histoire, sa géographie, sa topographie, ses produits, etc.) – mais aussi des actions volontaristes menées par les acteurs publics pour modifier, transformer, rectifier l'image perçue de leur territoire. Les campagnes de communication réalisées sur les publics cibles (touristes, résidents potentiels, investisseurs, organisateurs d'événements) pèsent sur les associations faites autour de ces marques villes. Meyronin (2015) souligne aussi le rôle de l'événementiel (festivals, manifestations culturelles, etc.), du sport (événements

sportifs, stades, etc.), mais aussi de l'architecture et des « signatures urbaines » (p.29), dans l'image des villes. Sur ce dernier point, les travaux anciens de Lynch (1960) montraient que les éléments architecturaux d'un territoire (bâtiments, ponts, routes, places, etc.) sont susceptibles de laisser une trace visuelle en mémoire<sup>4</sup> et sont donc particulièrement évocateurs d'un lieu.

### **Les projets culturels amiraux : levier du changement d'image des villes ?**

Eu égard à la capacité des projets architecturaux à modifier l'image des villes, de nombreux équipements amiraux ont vu le jour de par le monde (Evans, 2003 ; Smith, 2006; Meyronin, 2015). Il s'agit principalement de s'appuyer sur des architectes « superstar » pour construire des « icônes urbaines » susceptibles de porter l'image de la destination vis-à-vis des différentes cibles (Meyronin, p.29). Ces installations sont très souvent associées à des projets culturels si bien que l'on parle de projets culturels amiraux c'est-à-dire « *d'installations artistiques de grande envergure, multi-usage et souvent de grandes tailles conçues par des architectes de renom pour être reconnues comme l'attraction les plus spectaculaires de la ville* » (Grodach, 2008, p. 495). Le projet est souvent une fin en soi, il constitue un « point de ralliement » pour la ville (Smyth, 1994, p.4/5<sup>5</sup>). La force du geste architectural de ces installations permet de « laisser une trace » dans la mémoire du visiteur ou non visiteur (Lynch, 1960).

Ces musées « porte-drapeaux » contribuent à fabriquer une image nouvelle de la destination. Marcotte et Bourdeau (2010) identifient quatre leviers par lesquels ces équipements s'intègrent aux stratégies marketing des territoires. Premièrement, ils servent les stratégies de commercialisation des destinations, dans la mesure où ils correspondent à l'esprit du marketing expérientiel et permettent aux visiteurs de la destination de vivre l'expérience du lieu. Ils ont vocation à rendre tangible l'expérience de « consommation » ou de visite. D'autre part, les projets amiraux sont de formidables supports de communication : ils illustrent la destination, en facilitent la stratégie de communication. Egalement, les projets amiraux permettent de donner une force et un contenu à l'image de la destination ; ils agissent sur l'imaginaire et les émotions. Enfin, les auteurs avancent que ces équipements sont un outil de

---

<sup>4</sup> Lynch (1960) utilise le terme « imageability » difficile à traduire en français.

<sup>5</sup> A development in its own right, which may or may not be self sustaining, a marshalling point for an area or city

fidélisation, car ils créent non seulement un attachement durable des visiteurs mais aussi parce que ces derniers recommandent les équipements à leurs proches. Ainsi les cibles visées par ces stratégies fondées sur les projets amiraux sont de deux ordres : directes et indirectes. Les cibles directes sont celles qui sont amenées à fréquenter directement l'équipement, à garantir son succès. Il s'agit donc de toutes les personnes qui vont vivre l'expérience, recommander, accompagner leurs proches: elles sont essentiellement touristiques, même si l'adhésion des citoyens est un facteur de la réussite des projets culturels (Meyronin, 2015). Mais l'équipement culturel vise également des cibles « indirectes », qui ne fréquenteront pas nécessairement le lieu, mais seront susceptibles de modifier l'image qu'elles ont du lieu d'implantation. Vus sous cet angle, les projets amiraux sont des signaux envoyés aux résidents actuels (fierté d'appartenance, satisfaction des administrés) et potentiels, aux acteurs du monde économique (entrepreneurs, industriels, communauté créative, etc.), politique et touristique (voyagistes, offices de tourisme, etc.).

Il s'agit là d'une stratégie singulière de régénération urbaine fondée sur la culture (*culture-led regeneration*). Ces politiques, mises en œuvre dans les années 80, consistent à accompagner la reconversion des villes affectées par la désindustrialisation en villes « culturelles et créatives », en investissant dans le secteur artistique et culturel (développement de scènes artistiques, de quartiers culturels, de réseaux culturels, etc.) (Bianchini, 1993 ; Grodach, 2008). De nombreuses villes américaines et britanniques (Glasgow, Baltimore, etc.) ont réussi le virage post industriel grâce à l'art et à la culture. Avec l'émergence des projets amiraux, les villes entament une autre forme de régénération urbaine fondée sur la culture, impliquant une transformation de l'espace urbain en lieu de consommation culturelle (Frey, 1998). Comme l'explique Evans (2003), il y a dans ces projets amiraux une volonté de marchandiser la ville, de transformer ses attributs physiques et symboliques pour correspondre aux attentes de cibles internationales. En effet, contrairement aux politiques de régénération urbaines fondées sur la culture des années 80, les stratégies articulées autour de projets amiraux sont là pour générer de nouvelles demandes, attirer des nouveaux visiteurs et sont rarement dirigées vers l'amélioration de la qualité de vie des résidents (Evans, 2003). Par ailleurs, alors que les projets de réaménagements urbains fondés sur la culture des années 80 concentraient leurs actions sur une zone géographique bien délimitée (un quartier,

une zone urbaine), les projets amiraux ont une portée plus large qui se définit à l'échelle d'une ville (Bianchini, 1993). Des contributions récentes mettent ainsi en évidence, au travers d'études quantitatives, l'effet des projets amiraux sur le changement d'image de la ville (Zenker et Beckmann, 2013 ; Smith, 2006). En effet, comme pour une stratégie de co-marquage, les valeurs attachés au projet amiral (modernité, excellence, beauté, etc.) se transmettent à la ville ; ces associations à la ville deviennent saillantes c'est-à-dire plus facilement accessibles à l'esprit du visiteur potentiel (Smith, 2006). De nombreux auteurs soulignent les risques et limites de ces stratégies « agressive » : embourgeoisement des quartiers, absence d'émulation culturelle locale ou encore appauvrissement de l'identité culturelle (Gomez, 1998 ; Vicario et Martinez Monje, 2003 , Gomez et Gonzalez, 2001). Mais, en dépit de cela, de nombreuses villes continuent à adopter ce modèle de développement. Evans (2003) souligne la place particulière qu'occupe le musée Guggenheim de Bilbao dans ces stratégies. Selon l'auteur, Guggenheim est le premier projet à avoir « *transformer l'image de la ville toute entière. [...] C'est le symbole de transformation le plus frappant de stratégie de marketing des villes du siècle dernier* » (p.432).

### **Bilbao : modèle emblématique des politiques marketing agressives des villes**

Ville portuaire du Nord de l'Espagne souffrant, dans les années 90, d'une situation économique et sociale désastreuse (chômage élevé, marginalité sociale, violence liée au terrorisme, etc.), Bilbao parvient, en l'espace d'une petite décennie, à devenir une ville attractive. Le musée Guggenheim est considéré pour beaucoup comme la pierre angulaire de cette transformation, si bien que l'on parle aujourd'hui de « l'effet Guggenheim » ou « l'effet Bilbao ». Ce dernier désigne « *la transformation d'une ville par un nouveau musée ou un équipement culturel en un lieu attractif et dynamique pour les habitants, les visiteurs et les investisseurs* » (Lord, 2007, p.32). La littérature sur l'effet Bilbao est abondante (Plaza, 2000, 2009 ; Vicario et Martinez Monje, 2003 ; Arruti, 2004). Les auteurs s'accordent sur (1) le succès évident du musée lui-même (un million de visiteurs par an) et son rayonnement (musée le plus populaire d'Espagne après le Prado et la Reine Sofia), (2) l'importance des revenus directs,

indirects et induits générés<sup>6</sup>, (3) le gain de notoriété et visibilité de la ville qui désormais s'impose comme destination touristique à part entière (Plaza, 2009). Si le musée a joué un rôle majeur dans l'image de la ville, il s'intégrait dans un plan stratégique global de rénovation de plus d'1.5 milliards de dollars<sup>7</sup> (rénovation des façades, modernisation de l'aéroport, assainissement du fleuve, tramway, centre d'affaires, etc.). Pourquoi, dans ces conditions, attribue-t-on si facilement le succès au seul musée Guggenheim de Bilbao (ci-après MGB) ? Cela tient à deux raisons. La première tient à l'architecture du bâtiment : véritable icône architecturale, le MGB signale les changements opérés dans la ville (construit en titane, signé par Frank O'Gehry, il est une œuvre d'art à part entière) et donne à Bilbao une forte valeur d'imagerie (Lynch, 1960). Facilement communicable, le MGB devient le symbole de la ville véhiculée dans tous les supports promotionnels de la ville. Deuxièmement, le MGB est une annexe de la fondation Guggenheim. Cette alliance avec une grande marque new yorkaise, démontre la volonté des autorités basques de devenir un point d'intérêt touristique et médiatique international. Ainsi, bien que l'effet Bilbao tienne à un plan stratégique global, le musée Guggenheim joue le rôle d'icône culturelle, qui lui permet d'être considéré comme un **catalyseur** du développement urbain à l'origine d'effets en chaîne (Arruti, 2004 ; Grodach, 2008).

En guise de synthèse, le tableau de l'annexe N°1 identifie les principaux éléments de « l'effet Bilbao » autour de quatre dimensions principales du projet : son **contexte d'émergence**, sa **caractérisation**, les **cibles visées** et les **effets attendus**.

Bilbao s'est rapidement imposé comme un modèle de réussite de reconversion urbaine fondée sur la culture. Gonzalez (2011) souligne le rôle majeur joué par le MGB dans la transmission des stratégies fondées sur les équipements amiraux. Selon l'auteur, les plans de développement stratégiques s'établissent de plus en plus fréquemment en s'inspirant des « bonnes pratiques » observées ailleurs. Or, nous dit-elle, Bilbao entre parfaitement dans le cadre de ces réussites qui fascinent les responsables politiques soucieux de redynamiser leurs territoires. Cependant, seuls certains éléments sont retenus de ces cas exemplaires. Si l'analyse de Gonzalez (2011) est intéressante, elle se positionne dans le champ des politiques publiques et

---

<sup>6</sup> En 2001, le *Financial times* estimait que les revenus générés au cours des trois premières années, étaient de l'ordre de 500 millions d'euros pour la région.

<sup>7</sup> Source : « La culture enjeu de développement économique ou symbolique pour les territoires ? Le cas de Bilbao », Forum d'Avignon 2009. Les travaux d'aménagement ont été financés par l'Europe, le gouvernement espagnol et les autorités locales

de l'urbanisme. Or, ce qu'il convient de comprendre c'est, du point de vue marketing, comment les responsables locaux intègrent les projets amiraux dans les stratégies d'image de marque de leur ville. En effet, lorsque les décideurs affichent un lien de parenté au modèle Bilbao, qu'ont-ils véritablement retenu du modèle dans leur propre stratégie ? La référence tient-elle de « l'abus de langage » ou le modèle est-il répliqué à l'identique ? Comment les projets amiraux sont-ils utilisés aujourd'hui dans les stratégies de marque des villes ?

## **ANALYSE EMPIRIQUE**

### **Choix méthodologiques**

L'objectif de cette étude est de mettre le modèle Bilbao à l'épreuve d'autres contextes se prévalant d'une ressemblance avec le MGB afin d'identifier si ce dernier **est un modèle de stratégie marketing des territoires et si de nouvelles voies apparaissent**. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la méthode des cas (Yin, 1990 ; Eisenhardt, 1989). Peu utilisée en marketing, il s'agit d'« *une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension des dynamiques au sein d'un contexte unique*» (Eisenhardt, 1989). Nous avons sélectionné cette méthode car elle permet d'étudier des phénomènes contemporains dans leurs contextes d'origine et donc de comprendre l'émergence d'un projet amiral, au travers des multiples niveaux de décisions, des diverses parties prenantes du projet. Fidèles à l'esprit de la méthode des cas, nous avons étudié en profondeur un nombre limité de cas. Deux cas d'implantation de projets culturels amiraux en France ont été retenus : le musée du Louvre à Lens et la Cité des Civilisations du Vin (ci-après CCV) à Bordeaux. Nous avons sélectionné des cas volontairement différenciés mais suffisamment parents pour autoriser une comparaison pertinente (Pettigrew, 1990). De nombreux cas de villes affichant une ressemblance avec Bilbao ont été identifiés de par le monde. Si certaines villes affichent d'emblée une ressemblance au plan du contexte avec Bilbao (nécessaire reconversion économique comme à Lens, à Metz ou à Abu Dhabi), d'autres en sont au contraire éloignées *a priori* (grande métropole telles que Lyon, Bordeaux ou Marseille). Nous avons donc orienté notre choix sur un cas emblématique de chacune de ces catégories. Conformément à notre grille de lecture (cf. annexe N°1), ces deux cas ont été étudiés à travers le prisme du modèle Bilbao. Notre ambition était d'identifier les points de convergence et de divergence de ces

projets par rapport au MGB quant (1) au contexte d'émergence, (2) aux caractéristiques du projet (3) aux publics visés et (4) aux effets attendus. Notre étude s'appuie sur onze entretiens semi-directifs et des données secondaires (cf. annexe N°2). Le guide d'entretien était orienté autour du contexte d'émergence du projet, de l'identification des parties prenantes et des décideurs et enfin des modèles de développement utilisés en référence. La référence à Bilbao n'était pas explicitement abordée par les chercheurs, mais elle est apparue naturellement dans le discours des interlocuteurs. Différentes catégories d'acteurs ont été interrogées. Pour des raisons de confidentialité, les noms de ces personnes ne peuvent être mentionnés, mais il s'agissait d'élus (en lien avec le projet), de membres du comité de pilotage du projet, de partenaires du projet (chambre de commerce et d'industrie, syndicats, etc.) et d'experts extérieurs au projet (universitaire, consultant, etc.). Ces entretiens ont été complétés par de nombreuses données secondaires : interviews diffusées dans les médias, articles parus dans la presse économique régionale et nationale, comptes rendus de réunions et de conférences, rapports d'études réalisés en vue de l'implantation de l'équipement dans la ville et sites internet dédiés aux projets. Ci-après, nous présentons l'analyse qui résulte du traitement de ces données, en reprenant, pour chaque cas successivement, la trame de notre grille de lecture. Toutefois, concernant les effets attendus du projet (3<sup>e</sup> dimension), peu d'éléments peuvent être avancés car les deux cas étudiés n'ont pas – ou peu – de recul sur la situation. De plus notre étude se concentre sur le processus d'émergence de ces équipements. Si les deux cas étudiés sont à des stades différents de développement au moment où nous avons réalisé notre recherche (2012-2013)<sup>8</sup>, nous avons concentré l'étude du cas de Lens sur son processus d'émergence et non ses effets induits. Ainsi nous avons mené une analyse « en coupe » au même moment dans le processus d'émergence de ces projets.

---

<sup>8</sup>Tandis que l'un a été inauguré fin 2012, l'ouverture de l'autre est prévue début 2016

## Le cas du Louvre à Lens

### Contexte d'émergence du projet

Lens est une ville moyenne (36 000 habitants), plutôt pauvre (16 018 euros nets par foyer fiscal en 2011 selon l'INSEE) située en plein cœur d'un bassin minier classé au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2012. L'exploitation du charbon a officiellement cessé en 1990, mais la région Nord a amorcé, depuis les années 70, une stratégie culturelle forte (« *Dans les années 1970, la volonté du président de la région, dans un paysage qui était déjà en cours de désindustrialisation, a été d'utiliser la culture comme moyen de dynamisme local. Ça s'est vu à Lille de façon extraordinaire, mais par ailleurs c'est quelque chose qui baigne la région : on a un tissu muséal fort, on a un tissu de structures culturelles extraordinaires* », directeur du Louvre Lens). C'est dans ce contexte qu'en 2004, alors que Lille est « Capitale européenne de la culture », émerge à Lens la volonté de créer un véritable projet amiral sur le modèle du MGB (« *Un jour, lors d'un colloque [...], j'ai entendu un exposé sur l'effet locomotive que la construction du musée de Guggenheim, avec son architecture si personnelle, avait eu sur le renouveau de Bilbao et de l'ensemble du pays basque espagnol. [L'histoire de Bilbao] est significative d'une histoire qui deviendra pour une part peut-être celle de Lens. [...] Comme la région de Lens, celle de Bilbao était touchée par un fort chômage* », élu). Parallèlement à cela, le Louvre cherchait à s'implanter hors de Paris pour exploiter sa marque et sa notoriété mondiale. Comme pour Bilbao, les décideurs locaux ont su saisir cette opportunité (« *C'est alors que j'ai rencontré, en mars 2004, [le directeur du musée du Louvre]. [Étant au courant] que le Louvre souhaitait trouver en France un lieu décentralisé pour s'implanter, je lui ai demandé [...] s'il serait ridicule de proposer Lens. Sa réponse fût particulièrement claire « non ce ne serait absolument pas ridicule ». C'est donc ce que j'ai fait, et le président Chirac nous a finalement choisis* », élu). C'est ainsi que s'impose à Lens une **vision stratégique** claire, à l'aube des années 2000 : capitaliser sur les équipements culturels régionaux (musées, théâtres, patrimoine industriel et architectural) pour faire de Lens une destination touristique. Comme à Bilbao, les touristes internationaux sont la cible prioritaire du Louvre Lens. Le Louvre est, en ce sens, un « aimant » pour capter une nouvelle clientèle touristique. Son implantation à Lens a donné naissance à des mesures d'accompagnement innovantes pour atteindre cet objectif. Une mission portée par le conseil général

(mission Louvre Lens) a ainsi été mise en oeuvre pour mobiliser l'ensemble de la filière touristique autour du Louvre et favoriser la création d'une destination touristique (« *C'est véritablement le « produit » Louvre-Lens qui permet, dans les salons de professionnels du tourisme, de « vendre » le label patrimoine minier Unesco. Le Louvre est une locomotive pour nous vendre auprès des tour-operators et de la presse spécialisée* », expert). De plus, une marque « ALL » (autour du Louvre Lens) a vu le jour en 2012 pour fédérer les acteurs locaux (commerçants, hôteliers, PME, etc.) autour d'une identité locale forte (gastronomie, traditions locales, culture du charbon, etc.) et leur proposer des outils d'accompagnements (aide à la conception de produits touristiques, guide de tendances pour informer les acteurs des différents projets, etc.). En conséquence, des moyens conséquents ont été dédiés à ce projet (150 millions d'euros d'investissement, 15 millions par an pour le fonctionnement, réaménagements extérieurs par des paysagistes / urbanistes de renom, création de la marque « Nord Pas de Calais créateurs d'horizons », etc.).

### **Caractérisation du projet Louvre-Lens**

Le Louvre-Lens (inauguré fin 2012) présente les caractéristiques d'un projet culturel amiral : **une architecture remarquable** (« *Il est à mes yeux l'un des chefs-d'œuvre architecturaux de ce nouveau millénaire* », Henri Loyrette, déclaration publique), **des architectes réputés**, **une taille critique** (28 000 m<sup>2</sup>) et **une marque mondiale** : le Louvre. Le projet possède donc des caractéristiques très proches du Guggenheim, notamment la présence d'une marque muséale forte, mondialement reconnue et développant, comme la fondation Guggenheim, une stratégie de franchise. Ces caractéristiques, auxquelles s'ajoutent le fait que Lens est une ancienne cité minière, incitent les porteurs de projet et les journalistes<sup>9</sup> à le comparer au MGB (« *Avec Euralens, nous allons ouvrir de nouvelles perspectives de développement dans cette région, créer une dynamique identique à celle de Bilbao autour du musée Guggenheim* », élu). L'emplacement choisi pour le musée est cependant très **symbolique** car en plein cœur d'un carreau de fosse (« *On est dans un endroit symbolique du bassin minier. [...] Cela se voit avec un immense terrain vierge et avec le paysage très symbolique que l'on aperçoit tout autour* », direction). Cela confirme l'ancrage du projet Louvre-Lens dans le paysage et la culture locale. Le

---

<sup>9</sup> Par exemple, « *Avec le Louvre, Lens espère l'effet Bilbao* » dans Le Point et le Nouvel Obs.

Louvre Lens ne marque donc pas une rupture radicale dans l'histoire de la ville, mais au contraire entretient le lien au passé minier de par son emplacement et les liens aux structures préexistantes. Ce lien est exploité par la création d'une destination « Louvre-Lens », qui permet de drainer les visiteurs du Louvre vers le patrimoine minier régional.

## **Le cas de la Cité des Civilisations du Vin à Bordeaux**

### **Contexte d'émergence du projet**

Bordeaux est la 6<sup>e</sup> agglomération française en termes de population (240 000 habitants) et bénéficie, depuis quelques années, d'une attractivité forte auprès de la population intérieure<sup>10</sup>. Cette attractivité nouvelle est le fruit d'une politique volontariste, menée depuis le milieu des années 90, visant à faire de Bordeaux une grande métropole européenne (implantation d'un Tramway, aménagement des quais, réfection des façades et réhabilitation du patrimoine, requalification de certains quartiers, création d'événements festifs et culturels, etc.). En 2008, Bordeaux obtient son classement au patrimoine mondial de l'Unesco. Bordeaux opère ainsi un tournant vers une économie centrée sur le tourisme culturel. Dans cette nouvelle perspective, le vin, élément de reconnaissance mondiale, joue un rôle important, sa valorisation étant un axe fort de la politique de la ville. En 2015, l'obtention du prix de la « meilleure destination touristique d'Europe »<sup>11</sup> marque la réussite de cette ambition. Outre la dimension touristique, Bordeaux veut également s'imposer comme un centre économique majeur en Europe (en 2008 la métropole était la première région pour les dépenses en R&D rapportées à l'ensemble du budget, la 4<sup>e</sup> région française pour le PIB par emploi, hors Ile de France<sup>12</sup>). L'ambition est de devenir, d'ici 2020, une métropole européenne. Un ensemble de projets structurants est mis en œuvre pour atteindre cette ambition à la fois dans l'aménagement de la ville (émergences de nouveaux quartiers), dans les grandes infrastructures (ligne LGV, extensions du tramway, ponts pour relier les rives), ou dans les loisirs et la culture (grand stade, grande salle de spectacles, etc.). Parmi ces projets structurants, celui

---

<sup>10</sup> Bordeaux est la seconde ville française en termes d'attractivité, derrière Toulouse selon le baromètre Dauphine - Le Parisien 2013 fondé sur le solde migratoire, mais aussi selon le sondage BVA de mars 2013 sur la ville préférée des français (37% pour Bordeaux, juste derrière Paris).

<sup>11</sup> Concours organisé par un organisme de promotion du tourisme en Europe mettant en compétition des destinations européennes départagées par les votes des internautes.

<sup>12</sup> Source : Rapport « Bordeaux Métropole 2010-2020 Ambitions et projets », édité par le pôle Développement économique de la Communauté urbaine de Bordeaux.

[http://www.bordeaux-metropole.fr/sites/default/files/PDF/emploi\\_eco/Magazine\\_Mipim\\_2010.pdf](http://www.bordeaux-metropole.fr/sites/default/files/PDF/emploi_eco/Magazine_Mipim_2010.pdf)

de la cité des civilisations du vin est présenté comme « l’emblème de la ville » (« *Bilbao a son Guggenheim, Bordeaux a également son emblème : la Cité des civilisations du vin* », site internet de présentation de la CCV). Soulignons aussi la création de la marque « Osez Bordeaux » en février 2013 pour soutenir l’attractivité économique de la ville et promouvoir « *une ville transformée, ouverte au monde, innovante et d’avenir* ».

### **Caractérisation du projet Cité des Civilisations du Vin**

Dans les années 2008, suite au nouveau mandat du maire Alain Juppé, le projet de centre culturel et touristique du vin émerge à Bordeaux. Il s’agit, en réalité, d’une idée assez ancienne à Bordeaux (1995), qui ne s’était pas imposée comme projet majeur pour la ville préoccupée par son réaménagement urbain (« *Même si [à l’époque on était] persuadés qu’il y [avait] plein de choses formidables à faire [dans le domaine culturel et touristique autour du vin], on était véritablement dans ce projet urbain, des Quais, des transports en commun, des espaces publics...* », Membre comité de pilotage). Mais, en 2008, sous l’effet de nombreux facteurs politiques et économiques, ce projet s’impose avec force au maire et à ses équipes : Bordeaux a besoin d’un équipement de grande envergure capable de porter l’image des vins de Bordeaux partout dans le monde et de satisfaire la demande touristique. Le maire s’implique personnellement dans le projet, il y associe très tôt des acteurs du monde du tourisme et du vin (le syndicat des vins de Bordeaux, la présidente de l’union des grands crus, etc.). Si le projet est indéniablement conçu comme un « aimant touristique », il a aussi pour ambition de structurer et développer l’oenotourisme dans la région bordelaise. Il sert aussi à valoriser les vins de bordeaux, la culture viticole partout dans le monde en renvoyant une image de tradition et de modernité (« *La Cité des Civilisations du Vin est un projet original qui célèbre le vin dans son universalité, sa dimension culturelle et sa modernité* », F. Fatin, responsable communication numérique CCV, déclaration publique). Notons également que si la cible principale et directe visée par cet équipement est constituée des touristes visitant la ville, les administrés sont aussi visés et associés très tôt à ce projet (présentations régulières de l’avancée du projet lors des fêtes populaires, création d’une communauté virtuelle autour du projet, etc.).

Ces éléments le confirment : le contexte d’émergence de ce projet est très différent de ceux décrits pour Bilbao et Lens. Pourtant la référence au MGB est fréquemment

mobilisée, notamment par le maire : « Avec 44 millions d'euros dans les bâtiments seuls, nous sommes dans une optique basse pour un tel équipement. Le Guggenheim de Bilbao a coûté 100 millions d'euros [...] Je ne veux pas d'un musée riquiqui avec trois barriques et trois pressoirs » (Alain Jupé, déclaration publique). On retrouve dans le projet porté par la ville de Bordeaux les caractéristiques du MGB : un budget important (80 millions d'euros<sup>13</sup>), une architecture audacieuse (reprenant le mouvement du vin dans un verre), et une taille critique (10 000 m<sup>2</sup>, 500 000 visiteurs attendus par an, 47 mètres de haut). La dimension architecturale est très présente, elle permet d'incarner l'ancrage de la ville autour du vin, capable de créer un signal fort, une marque, dans l'esprit des individus (« Ce qu'on ne voulait pas, c'est – une fois de plus – un bâtiment carré. On voulait un geste architectural fort », partenaire du projet). Concernant le fond du projet, ni musée ni parc d'attraction, la CCV offrira aux visiteurs une expérience extraordinaire, mais aussi instructive grâce aux nouvelles technologies. Enfin, la CCV sera implantée dans un quartier en pleine mutation. Si *a posteriori*, ce choix d'implantation est justifié, par les élus, par une nécessaire requalification de ce quartier, il convient de noter que plusieurs emplacements étaient à l'étude et que ce dernier n'a été retenu que sur le tard. La CCV ne sert pas, à Bordeaux, de moteur de la redynamisation de ce quartier.

En conclusion, le modèle Bilbao semble avoir imprégné la stratégie culturelle de Bordeaux en dépit de contextes socio-économiques fort différents (une ville attractive d'un côté et une ville industrielle de l'autre). L'équipement amiral bordelais a conservé de Bilbao deux leçons principales. La première est la nécessité d'un geste architectural fort et la seconde l'instrumentalisation de l'équipement culturel pour servir l'image de la ville. Les autres éléments du modèle ne sont pas reproduits : pas de marque muséale mondiale, pas de redynamisation d'un quartier, pas d'équipement moteur du changement. En effet, la CCV sortira de terre en 2016, une fois les grands travaux de la ville achevés, apparaissant davantage comme « une cerise sur le gâteau » que comme une pierre angulaire (« C'est un peu la cerise sur le gâteau ! C'est-à-dire que c'est une telle réussite – aux yeux du monde – la transformation de Bordeaux qu'évidemment tout bâtiment qui va arriver un peu en majesté là-dessus sera forcément, encore une fois, une bonne nouvelle. Et ça arrive

---

<sup>13</sup> La CCV est financée par les collectivités locales (mairie, CUB, CR, CCI), l'État, l'Union Européenne, les viticulteurs (représentées par leur syndicat le CIVB) et les mécènes.

*naturellement. [...] Aujourd'hui, on est dans la mise en scène de l'urbain »*, partenaire du projet). Parallèlement, la CCV, comme le MGB, apparaît comme un levier dans la stratégie de positionnement de la ville. Cependant, contrairement à Bilbao, Bordeaux ne cherche pas, avec cet équipement à changer radicalement d'image de marque – comme Bilbao – mais à incarner l'image caricaturale qui lui est associée : celle de capitale mondiale du vin (« *D'entrée, on sait que le vin à Bordeaux a un positionnement qu'il doit assumer à l'échelle de la planète [...]. En termes de déclinaison du positionnement, il faut que [l'équipement] qu'on va faire soit en cohérence. Donc ça ne peut pas être un petit truc !* », Expert). Cette cité est un élément de l'offre de la ville qui permet de mettre en cohérence les perceptions (un mythe, un vignoble séculaire) et les réalités (des châteaux hors de la ville).

## **DISCUSSION**

Trois éléments de discussion apparaissent à l'issue de cette analyse.

Premièrement, **un nouvel usage des équipements culturels amiraux dans la stratégie de marque ville** semble se profiler. Dans le cas d'école du MGB, le musée est utilisé pour repositionner la ville et signaler la mutation économique (Plazza, 2000 ; 2009). Le choix d'implanter une collection d'art moderne et contemporain n'est pas anodin : il signale le changement de positionnement de la ville, son orientation vers l'économie créative. Bilbao rompt avec son passé sidérurgique et entame une nouvelle ère. A travers nos deux cas les équipements amiraux apparaissent, au contraire, comme des instruments d'affirmation des racines identitaires du territoire. Que ce soit à Bordeaux ou à Lens, le modèle Bilbao est réinterprété pour célébrer l'histoire et la tradition. A Lens, le choix du lieu d'implantation du Louvre valorise le patrimoine local (le bassin minier), alors qu'à Bordeaux la CVV met en scène le patrimoine immatériel local (la renommée de son vignoble). Ainsi alors que la littérature oppose deux modèles de développement des villes fondé sur la culture (ceux s'appuyant sur des projets amiraux, comme Bilbao, ou ceux fondés sur les ressources culturelles locales, comme le temple de Bao Han), notre étude fait apparaître une troisième voie stratégique, hybride. En effet, dans les deux cas étudiés, les villes retiennent le geste architectural, la modernité des équipements, mais les mettent au service du patrimoine culturel local. Dans ces deux cas, la modernité apparente de ces équipements (architecture, moyens multi-média, etc.) affirme la coexistence d'une identité, certes ancrée dans la tradition, mais aussi dans

la modernité. On peut ainsi dire qu'à l'aube des années 2020, les projets amiraux peuvent mettre en scène les singularités culturelles d'un territoire, les moderniser et les rendre accessibles à tous. La future « cité de la gastronomie » à Périgueux ou la « cité du corps humain et de la médecine » à Montpellier sont d'autres exemples de projets amiraux célébrant le patrimoine et les traditions locales. Il s'agit de renouveler la mise en valeur de ce qui fait l'identité d'un terroir (un produit, une tradition, etc.) en s'appuyant sur les éléments des projets amiraux.

Deuxièmement, cette recherche confirme que **le marketing territorial, au travers des projets amiraux, s'imprègne de plus en plus du marketing expérientiel des marques commerciales**. Ces dernières s'appuient en effet sur des magasins amiraux pour renforcer leur identité, incarner des valeurs, créer du contenu et mettre en scène l'expérience de la marque (Kozinets *et al.*, 2002 ; Fuat Firat et Ulusoy, 2009). Certaines marques ont même conçu des musées de marque pour faire vivre l'expérience et transmettre leurs valeurs sans la connotation mercantile du point de vente inhérente aux magasins amiraux. Citons le *Guinness Storehouse*, le *World of Coca Cola* ou le *Heineken Experience museum* comme exemples particulièrement emblématiques de cette démarche. Comme l'expliquent Hollenbeck *et al.* (2008) ces « musées de marque » se caractérisent par (1) une dimension historique, (2) une dimension muséale (par exemple une exposition) et (3) la présence de missions éducatives et sociales (Hollenbeck *et al.*, 2008). Le projet de la CCV se structure autour de ces trois éléments mais il s'agit bien d'un projet « politique » soutenu par une ville, dont l'objectif est de stimuler le tourisme et l'économie régionale vitivinicole. Les projets amiraux sont ici envisagés comme des écrans uniques pour faire vivre l'expérience de la marque-ville, transmettre les valeurs de la marque-ville et amener une dimension sensible. Dans le cas de Bordeaux, un travail de réflexion en amont a été mené autour de l'ambiance de ce lieu, du ressenti du visiteur, et de la stimulation polysensorielle du visiteur. La présence d'une terrasse avec une vue imprenable sur Bordeaux et son vignoble (présence de tables d'orientation) s'inscrit parfaitement dans cette démarche expérientielle. Bordeaux est un cas particulier, car la ville est aussi une appellation d'origine contrôlée. Dans ce cas l'expérience de Bordeaux en tant que marque-ville se confond avec l'expérience de la marque commerciale viticole « Bordeaux ». Le projet amiral sert donc autant l'esprit de Bordeaux que l'esprit « des Bordeaux » (entendu ici au sens de vins de Bordeaux).

Enfin, cette recherche interroge quant à la **référence fréquente au modèle Bilbao pour des projets pourtant éloignés**. Le modèle Bilbao semble agir comme un raccourci mental – une heuristique – qui conduit les décideurs et interlocuteurs à associer directement « *projet amiral* » à « Bilbao ». Il s'agit sans doute d'une dimension peu rationnelle de la décision politique, permettant **au décideur de se rassurer lui-même, de rassurer ses interlocuteurs**, mais aussi de légitimer son action auprès des autres élus, responsables et administrés. Cela fait référence à l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire la tendance des décideurs à imiter leurs concurrents pour assurer une certaine légitimité dans leurs décisions. A Bordeaux, le projet de CCV date des années 90, de nombreuses tentatives ont échoué par le passé ; il s'agissait donc, en 2008, pour les porteurs de ce projet, de le rendre légitime aux yeux des parties prenantes pour le faire aboutir. La référence à ce cas d'école permet d'obtenir le consensus localement. Dans de nombreux cas, se référer au « modèle Bilbao » est donc davantage un élément de langage, une forme de rhétorique, qu'une volonté naïve de reproduire le modèle. La mise en évidence d'un phénomène mimétique pose également question quant à la capacité des stratégies culturelles à différencier les territoires. Quelle valeur peut avoir une icône architecturale si tous les territoires s'en prévalent ? Au même titre qu'une firme bénéficie d'un effet premier entrant lorsqu'elle innove, il est fort à parier que les villes souhaitant se développer par les grands équipements culturels bénéficient d'effets moindres et qu'elles finissent par pâtir de cette référence à Bilbao (puisqu'elles n'atteindront jamais les mêmes performances).

## **CONCLUSION**

Dans un contexte où l'attractivité des territoires devient un enjeu majeur pour les élus, le succès fulgurant de la ville de Bilbao et de son musée étendard séduit les décideurs politiques du monde entier. Tentés de reproduire les effets du MGB, les décideurs locaux ont développé de nombreux projets culturels amiraux. Cependant, si le modèle Bilbao apparaît en trame de fond de ces décisions, comme élément de légitimation plus que comme modèle véritable, les stratégies culturelles s'incarnent différemment dans ces nouveaux projets. Nous avons montré que ces projets amiraux permettent de renforcer l'identité culturelle du territoire. Ils servent ou peuvent servir à confirmer l'image d'une ville et non à la changer. L'architecture novatrice servant certes de marqueur emblématique de la ville, mais surtout

d'élément de réconciliation entre la tradition et la modernité. Par ailleurs, en utilisant les ressorts du marketing expérientiel, les projets culturels amiraux permettent de mettre en scène le capital symbolique des villes et d'ajouter du contenu à la destination touristique. Cependant, à réduire la culture d'un territoire à des éléments symboliques, ne risque-t-on pas de l'assimiler à une forme de folklore inauthentique (Goulding, 2000) ? Pour pallier cette critique, les futurs équipements devront allier force symbolique de l'architecture et fort contenu culturel. Également nous montrons que si, dans les faits, les stratégies culturelles des villes s'éloignent de Bilbao, la filiation avec cette ville demeure. Cet amalgame risque de nuire aux nouveaux projets : la déception risque d'être grande face à cet étalon démesuré.

Des pistes de réflexion nouvelles apparaissent également à l'issue de cette recherche. La première, assez classique, serait d'améliorer la validité externe de cette analyse en étudiant d'autres cas (le musée Pompidou à Metz, le musée des confluences à Lyon, le Mucem à Marseille, etc.). En effet l'examen de trois cas seulement peut paraître limité et nous souhaiterions poursuivre cette étude par l'étude de nouveaux équipements culturels amiraux. Également nous avons mis en évidence, à travers le cas particulier de Bordeaux, le lien entre le marketing du territoire et les produits fabriqués sur place. Une étude auprès de consommateurs/visiteurs permettrait de voir dans quelle mesure la modernité de ces équipements amiraux est perçue par les visiteurs et si cela affecte l'appréciation du produit lui-même par le consommateur ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

Arruti N. (2004) - Reflecting Basqueness: Bilbao From Mausoleum To Museum, *International Journal of Iberian Studies*, n° 3, Volume 16, p.167–175.

Bartikowski B., Merunka D., Ouattara A., Valette-Florence P. (2009) - Les villes ont-elles une personnalité ? *Revue Française de gestion*, n°197, p.49-64.

Bianchini F. (1993) - Remaking European Cities : The role of cultural policies, in *Cultural policy and urban regeneration: the West European experience*, Bianchini F. Parkinson M. eds, Manchester, Manchester University press, p. 1-20.

Chamard C., Liquet J-C (2009) - L'impact d'un succès cinématographique sur l'image d'une région : le cas de 'Bienvenue chez les ch'tis', *Actes du 25<sup>e</sup> congrès de l'Association française de Marketing*, 14-15 mai, Londres, Royaume Uni, p.1-14.

Chamard C., Liquet J-C., Mengi M. (2013) - L'image des régions françaises : évaluation du capital territoire par le grand public, *Revue Française du Marketing*, n°244-245, p.27-43.

Crompton J.L. (1979) - Motivations for pleasure vacations, *Annals of Tourism Research*, n°4, Volume 6, p.408-424.

DiMaggio P.J. Powell W.W. (1983) - The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, n° 2, Volume 48, p.147-160.

Eisenhardt K. M. (1989) - Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, n°4, Volume 14, p.532-550.

Evans G. (2003) - Hard-Branding the cultural city - From Prado to Prada, *International Journal of Urban and Regional Research*, n°2, Volume 27, p.417-440.

Florida R. (2002) - *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*, New York: Basic books.

Fuat Firat A. Ulusoy E. (2009) - Why Thematization? *Proceedings of 36<sup>e</sup> Advances in Consumer Research*, Volume 1, 22-25 octobre, Pittsburgh, USA, p.777-778.

Frey B. (1998) - Superstar Museums: An Economic Analysis, *Journal of Cultural Economics*, n° 22, p.113-125.

Gonzalez S. (2011) - Bilbao and Barcelona 'inMotion'. How regeneration Models travel and Mutate in the global Flows of Policy Tourism, *Urban Studies*, n°7, Volume 48, p. 1397-1418.

Gomez M.V (1998) - Reflective Images: The Case of Urban Regeneration in Glasgow and Bilbao, *International journal of urban and regional research*, n°1, Volume 22, 106-121.

Gomez M.V Gonzalez S. (2001) - A Reply to Beatriz Plaza's 'The Guggenheim-Bilbao Museum Effect', *International Journal of Urban and Regional Research*, n°4, Volume 25, n°4, p.898-900.

Goulding C. (2000) - The commodification of the past, postmodern pastiche, and the search of authentic experience at contemporary heritage attractions, *European Journal of Marketing*, n°7, Volume 34, p.835-853.

Grodach C. (2008) - Looking Beyond Image and Tourism: The Role of Flagship Cultural Projects, *Local Arts Development, Planning, Practice and Research*, n°4, Volume 23, p.495-516.

Hankinson G. (2009) - Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation, *Journal of Marketing Management*, n°1, Volume 25, p.97-115.

Hollenbeck C R., Peters C., Zinkhan G. M. (2008) - Retail Spectacles and Brand Meaning: Insights from a Brand Museum Case Study, *Journal of Retailing*, n°3, Volume 84, p.334–353.

Kapferer J-N. (2011) - France : Pourquoi penser marque ?, *Revue Française de gestion*, n°218-219, p.13-23.

Kotler P. Gertner D. (2002) - Country as Brand, Product, and beyond: a Place Marketing and Brand Management Perspective, *Journal of Brand Management*, n°4-5, Volume 9, p.249-261.

Kozinets R.V., Sherry J.F., Deberry-Spence B., Duhacheka A., Nuttavuthisit K., Storm D. (2002) - Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects, *Journal of Retailing*, n° 78, p.17-29.

Lin C-Y., Hsing, W-C. (2009) - Culture-led urban regeneration and community mobilization: The case of the Taipei Bao-an Temple area, Taiwan, *Urban Studies*, n°7, Volume 46, p. 1317-1342.

Lord G. D. (2007) - The 'Bilbao Effect': From Poor Port To Must-See City, *The Art Newspaper*, n°184, p. 32-33.

Lynch K. (1960) - *The Image of the City*, The MIT Press.

Marcotte P. Bourdeau L. (2010) - Flagships, constructions esthétiques et fidélisation des touristes, *Gestion 2000*, n° Janvier-Février, p.41-52.

Meyronin B. (2012) - *Marketing territorial enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert.

Meyronin B., Valla J-P. (2006) - Les 'servuctions urbaines' : la création contemporaine au service du marketing territorial, *Décisions Marketing*, n°42, p.63-74.

Pettigrew A.M. (1990) - Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization science*, n°3, Volume 1, p.267-292.

Plaza B. (2000) - Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: The Guggenheim Museum Bilbao case, *Urban Affairs Review*, n°36, p. 264-274.

Plaza B. (2009) - Bilbao's Art Scene and the 'Guggenheim effect' Revisited, *European Planning Studies*, n°11, Volume 17, p.1711-1729.

Skinner H. (2011) - In search of genius loci: The essence of a place brand, *The Marketing review*, n°3, Volume 11, p.281-292.

Smith A. (2006) - Assessing the contribution of flagship projects to city image change: a quasi-experimental technique, *International Journal of Tourism Research*, n°8, p.391- 404.

Smyth H. (1994) - *Marketing the city: The role of flagship projects in Urban regeneration*, London, Spon Press.

Vicario L. Martinez-Monje M.P. (2003) - Another 'Guggenheim Effect'? The Generation of a Potentially Gentrifiable Neighbourhood in Bilbao, *Urban Studies*, n°12, Volume 40, p.2383–2400.

Yin R.K. (1990) - *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage Publications.

Zenker S. Beckmann S. C. (2013) - Measuring brand image effects of flagship projects for place brands: The case of Hamburg, *Journal of brand management*, n°8, Volume 20, p.642-655.

## Annexe N°1 : Grille d'analyse de l'effet Bilbao

Les dimensions du modèle	Indicateurs	Illustration BILBAO
<b>Contexte</b>		
<b>Vision stratégique claire</b> Mutation économique (industrie => service)	Taux de chômage fort Revenus population faible Plan stratégique d'aménagement Agence de développement Importants budgets investis Collaboration des pouvoirs publics Rapidité des transformations	Sidérurgie / extraction du fer => tourisme, culture, 25% de chômage Plan stratégique porté par Bilbao Ria 2000 1,5 M€ investis
<b>Instrumentalisation de l'Équipement culturel</b>	Musée = pierre angulaire du réaménagement urbain Forts investissement dans le musée Musée = catalyseur du changement urbain	La création d'un musée d'art est inscrite dans le plan stratégique de revitalisation de la métropole. <i>« Parmi les différentes stratégies pour atteindre cet objectif, l'une d'elles a été la centralité culturelle. le développement de l'activité culturelle est un élément de dynamisation interne et de promotion de la métropole vers l'extérieur »</i> (Ibon Areso, Etats Généraux du Commerce en 2010) Pour le musée, la ville a offert le terrain, la région basque a investi 154 M\$ et 80 entreprises ont abondé. Les autorités versent également une redevance annuelle à la fondation
<b>Mesures d'accompagnement</b>	Stratégiques : Mise en oeuvre d'infrastructures favorisant l'accès à l'équipement (rénovation des voies, facilité d'accès ...) Mise en oeuvre d'une stratégie de marque pour la ville (nouvelle identité pour la ville) Signalétique, guidage autour de l'équipement  Opérationnelles Mise en oeuvre d'événements pour animer le territoire Utilisation de l'équipement dans la stratégie de communication de la ville (plaquettes commerciales, site internet de la ville, OT, etc.) Rôle actif des élus dans la promotion de l'équipement (prise de parole, représentation politique, etc.) Mobilisation des communautés locales en amont et en aval du projet	Investissements importants pour rénover la ville (metro, bord de mer, center d'affaire ...) Stratégie de marque : faire de Bilbao Une ville « trendy » centrée sur l'architecture, l'art contemporain Utilisation du MGB comme symbole de la ville (sur tous les supports de communication) Forte implication des élus dans la promotion de l'équipement (interviews, visites, etc.) Important travail de signalétique faible mobilisation des communautés locales
<b>Caractéristiques de l'équipement culturel</b>		
<b>lcone architecturale</b>	Architecte de renom Geste architectural fort Signifie le changement	Franck Gehry édifice audacieux, innovant, mêlant l'acier, la pierre et le titane dans un style organique.

<b>Marque mondiale</b>	Notoriété de la marque Notoriété de la collection Budget de fonctionnement important Forte fréquentation	Fondation Guggenheim ( New York) 150 M€ + 25 M€/an de fonctionnement 24 000 m² dont 11 000 d'expo
<b>Emplacement stratégique</b>	Éloigné du centre-ville Quartier à dynamiser	l'Abandoibarra
<b>Les effets attendus</b>		
<b>Culturel</b>	Fréquentation forte du musée Fréquentation de l'ensemble des lieux (phénomène de réseau) Émulation culturelle	1 million de visiteur / an Croissance de la fréquentation de tous les établissements de la ville Création d'un cluster
<b>Image de la ville</b>	Notoriété internationale Image favorable Attractivité touristique Attractivité pour les entreprises	Destination touristique
<b>Économiques</b>	Création d'emploi direct, indirects Croissance du PIB/habitant (revenus directs, indirects et induits)	Baisse de 10 points du taux de chômage
<b>Sociaux</b>	Fierté d'appartenance	
<b>Publics visés par le projet amiral</b>		
Cibles directes : fréquentation de l'équipement	Résidents / administrés - cibles locales Publics scolaires, monde de l'éducation Touristes nationaux Touristes internationaux Touristes « actuels », ayant une affinité avec la destination Nouvelles cibles touristiques n'ayant pas d'affinité avec la destination	Touristes internationaux (70% des visiteurs du musées sont étrangers) Développer une nouvelle clientèle touristique grâce au MGB
Cibles indirectes visées par l'équipement	Acteurs du monde économique local Nouveaux acteurs du monde économique local (investisseurs) Acteurs du tourisme local Résidents Classe créative (artistes, économie créative)	Résidents Classe créative (construire une communauté artistique et culturelle autour du MGB) Investisseurs

## Annexe N°2 : Précisions sur les données utilisées

	Nombre d'items examinés	Exemples
<b><i>Données primaires</i></b>		
Entretiens Semi directifs	11	5 Membres actifs du comité de pilotage 2 Elus en charge des questions du tourisme, du développement économique 2 Partenaires du projet (participent au financement du projet) 2 Experts extérieurs (consultants, historiens, etc.)
<b><i>Données secondaires</i></b>		
Article de presse (internationale, nationale, locale)	56	Ex. ArtNews, Atlantic City, Le Monde, les Echos, le nouvel Obs, Courrier international, Sud-Ouest, la Voix du Nord, etc.
Interviews des porteurs de projets (publiés)	17	Xavier Dectot – Directeur conservateur du Louvre Lens Ibon Areso – adjoint au maire de Bilbao Daniel Percheron – Président du Conseil Régional Nord Pas de Calais Philippe Massol, directeur de la CCV Guy Delcourt, maire de Lens Alain Juppé, maire de Bordeaux Thomas Krens, ex-directeur fondation Guggenheim
Rapport d'étude	12	Etude d'impact socio-économique réalisée pour la direction départementale de la région Nord Pas de Calais Etude IPSOS sur la perception de la marque Louvre Lens Etude de faisabilité de la CCV Etude de concept pour la CCV
Support et documents de communication	Tous	Dossiers de presse, communiqués de presse, sites internet du projet CCV et du projet Louvre Lens et des équipements (Bilbao et Louvre Lens)
Documents d'experts	10	Blog d'Evelyne Lehalle Etude du cas Bilbao au Forum d'Avignon
Mémoires d'études	3	Etude prospective de Bordeaux métropole, dossier de Y.lacono